



Studio Staff: Quaranta anni di consulenze in un'Italia che cambia

**STUDIO
STAFF
R.U.**

Studio Staff: Quaranta anni di consulenze in un'Italia che cambia

Una mattina di primavera del 1967 percorrevo in
auto (un maggiolino) Via dei Fari Imperiali verso
Piazza Venezia quando con sorpresa scorsi in una
Renault sulla mia destra la faccia nota di un collega
e amico che da alcuni anni non vedevo.
Egli a sua volta mi aveva scorto e si era addi-
Era Emanuele Di Castro. La sorpresa
Ambrosiane infatti pensavo
lavoravo a Milano
L.

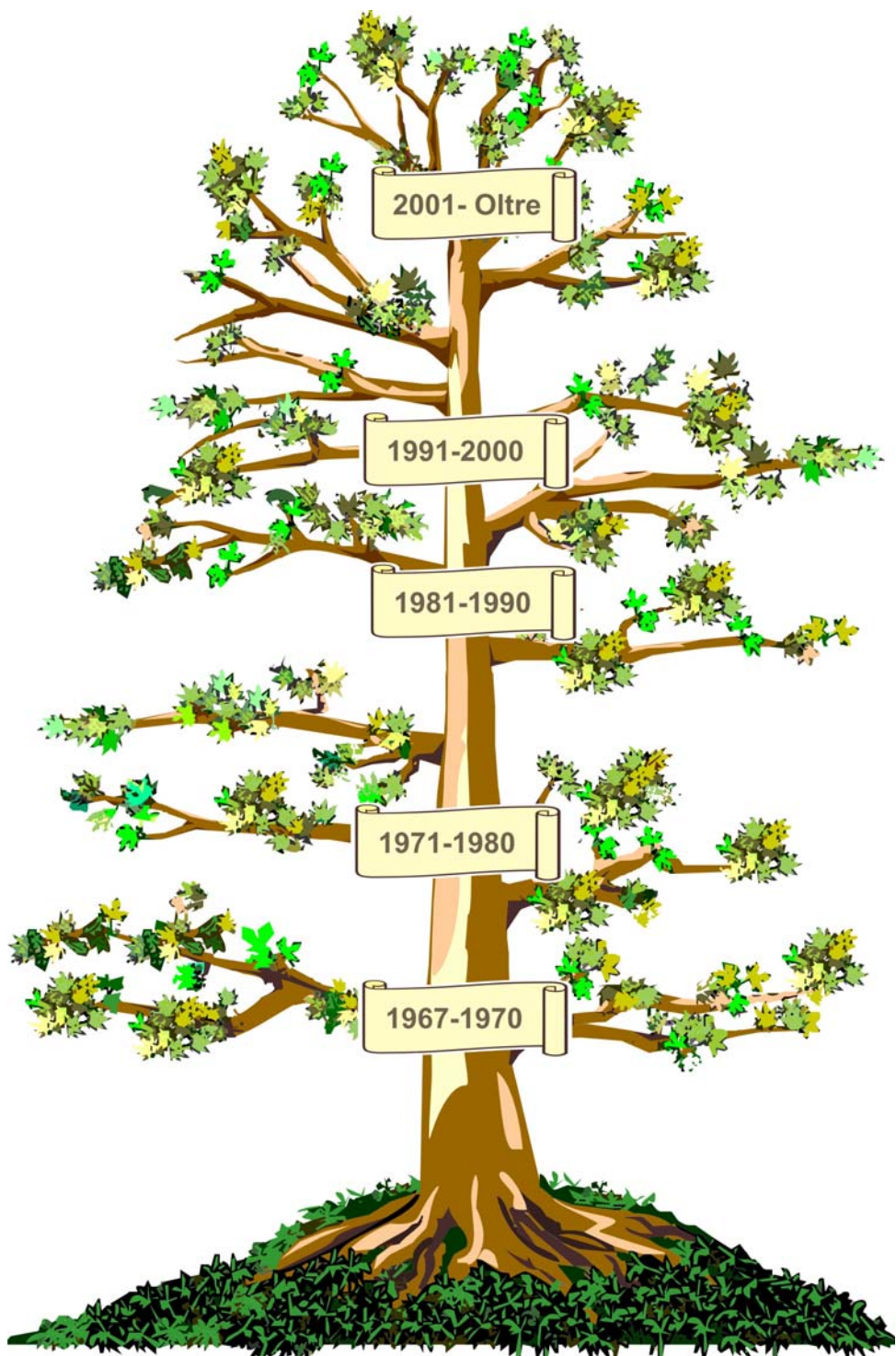
STUDIO STAFF

Quaranta anni di consulenze in un'Italia
che cambia

Il libro è stato curato:

Progettazione: *Silvano Del Lungo*
Impaginazione e Immagini: *Libera Del Lungo*
Copertina: *Imprinting*

Dicembre 2007



2001- Oltre

1991-2000

1981-1990

1971-1980

1967-1970

CRONOLOGIA

2001 – Oltre	La sfida del XXI° secolo: La Qualità nella Velocità	5
1991 – 2000	Il passaggio Generazionale Internet Time	4
1981 – 1990	Il Giardino si riproduce La Differenziazione	3
1971 – 1980	Il Giardino si popola I Motivi ispiratori di Studio Staff	2
1967 – 1970	La Nascita del Giardino Grande conflittualità in Italia La risposta di Studio Staff	1

INDICE

	<i>pag.</i>
PREMESSA	1
NOTA METODOLOGICA	3

CAPITOLO 1 - PERIODO: 1967 – 1970: LA NASCITA DEL GIARDINO **5**

CONTASTORIE	<i>pag.</i>	TESTIMONIANZE	<i>pag.</i>	TESTIMONIANZE	<i>pag.</i>
EMANUELE DI CASTRO SILVANO DEL LUNGO	6, 9	<i>Collaboratori</i>		<i>Committenti</i>	<i>Collegli nel pensiero</i>
		Albertina Del Lungo	17	Germano Bodo	23
		Domenico Sacco	20	Stefano Zara	27
		Carlo Tomassi	21	Massimo Faggiani	29
				Filippo Martino	30
				Enzo Spaltro	33
Partner di ieri					
<i>Pepe Carelli</i>	15				

CAPITOLO 2 - PERIODO: 1971 – 1980: IL GIARDINO SI POPOLA **35**

CONTASTORIE	<i>pag.</i>	TESTIMONIANZE	<i>pag.</i>	TESTIMONIANZE	<i>pag.</i>	
SILVANO DEL LUNGO	36	<i>Collaboratori</i>		<i>Committenti</i>	<i>Collegli nel pensiero</i>	
		Mariella Di Iullo	39	Maurizio Bussolo	49	
		Gennaro Gatta	42	Silvestro Capitanio	52	
		Mario Gianandrea	44	Rocco Failla	53	
		Palmina Gramegna	46	Umberto Paniccia	55	
				Amedea Pennacchi	59	
				Mario Picardi	61	
				Franco Porrari	63	
				Carlo Sampietro	66	
					Alessandro Agostini	68
					Mario Bonometto	70
					Simonetta Colombino	72
					Gaetano Congi	73
					Bartolo Costanzo	75
					Paolo Leon	78
					Bruno Maggi	79
			Nando Maraschini	83		

CAPITOLO 3 -

PERIODO: 1981 – 1990: IL GIARDINO SI RIPRODUCE

87

CONTASTORIE	pag.	TESTIMONIANZE	pag.	TESTIMONIANZE	pag.
		<i>Collaboratori</i>		<i>Committenti</i>	<i>Collegli nel pensiero</i>
SILVANO DEL LUNGO	88	Isabella Bibolotti	100	Raffaella Baraldi	129
		Gianluca Biggio	101	Federico Cilia	132
		Henry Busby	103	Paolo Del Bianco	134
		Enrica Conti	105	Antonio Dini	135
		Silvana Dini	106	Gaetano e Antonello Febbraio	136
		Cristiana Fevola	110	Claudio Frascchetti	138
		Danilo Mattoccia	112	Elisabetta Luccitelli	140
		Alfredo Melissano	115	Cesare Vaciago	142
		Elio Minerva	118	Enrico Viceconte	143
		Antonietta Petetti	124		Marco P.le Chisari
Partner di ieri				Jaime Rojas Elgueta	145
<i>Roger Holdsworth</i>	92	Giuliana Trizio	126	Franco Guazzoni	147
				Raoul Nacamulli	149
Partner ieri e oggi				Pietro Varaldo	150
<i>Massimo De Luca</i>	95				
<i>Antonio Mondelli</i>	98				

CAPITOLO 4 -

PERIODO: 1991 – 2000: IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

151

CONTASTORIE	pag.	TESTIMONIANZE	pag.	TESTIMONIANZE	pag.	
		<i>Collaboratori</i>		<i>Committenti</i>	<i>Collegli nel pensiero</i>	
EMANUELE DI CASTRO	152	Andrea Battantier	160	Anna Adamo	173	
		Renato Cannella	161	Giuliano Costantini	174	
		Elvira De Santis	164	Gabriele Gabrielli	177	
		Stefania Guazzoni	166	Annino Tudini	179	
		Claudio Iandolo	168	Giuseppe Vitiello	181	
		Elisabetta Perulli	169		Paolo Bonfanti	183
		Simonetta Serafini	170		Cristina Crucini	184
					Renato Di Gregorio	185
					Francesco Gallotta	188
					Riccardo Mercurio	190
Partner di ieri				Claudia Trama	191	
<i>Marco Carusi</i>	154			Pino Varchetta	192	
Partner ieri e oggi						
<i>Matilde Marandola</i>	156					
<i>Adele Salvatore</i>	157					

CONTASTORIE	pag.	TESTIMONIANZE	pag.	TESTIMONIANZE	pag.		
SARA DEL LUNGO	196	<i>Collaboratori</i>		<i>Committenti</i>	<i>Collegli nel pensiero</i>		
		Serena Arcangeli	202	Paola Bertorelle	227		
		Stefano Casarella	205	Piero Buoncristiano	229		
		Enrico Cesarini	207	Roberto Cantatore	230		
		Elena Cilia	208	Anna Grimaldi	231		
		Giusi Costantini	209	Attilio Iocco	234		
		Paolo Di Giammatteo	210	Stefano Libotte	235		
		Roberto Diurno	212	Giuseppe Marchiori	236		
		Giovanni Gentile	213	Gianfilippo Pandolfini	238		
		Simone Getuli	215				
		Guido Ghirelli	216		Francesco Avallone	239	
		Marco Guidi	217		Federico Butera	241	
		Gabriella Manno	219		Maria G. Garuti	243	
		Antonella Mattei	220		Giustino Gasbarri	244	
		Anna Montanari	221		Lorenzo Nicoletti	248	
		Sascha Raschelli	222		Erica Rizziato	251	
		Annalisa Salvatore	223		Mario Unnia	255	
		Delia Simoni	224		Plinio Venturini	257	
		Lucia Verdiani	225				
					<i>Il nostro Team di oggi</i>	258	
				<i>Il Team di Roma</i>		<i>Il Team di Napoli</i>	
				Manuela Aresta	259	Giovanni Aruta	278
				Franca Ardone	260	Raffaella Avallone	279
			Luca Barone	261	Gianluca Costanzi	280	
			Selene Bonavita	262	Antonella	281	
			Valentina Burgarella	263	Costigliola	282	
			Antonella Capurzo	264	Fabiana De Felice	283	
			Libera Del Lungo	265	Luigi De Leo	284	
			Francesco M.Di Veglia	266	Ilaria De Lia	284	
			Paola Faragalli	268	Claudia Di Bello	285	
			Luca Ferrari	269	Sandro Fava	286	
			Giuseppe Innamorato	270	Clelia Gorga	287	
			Libera Insalata	271	Immacolata Lizio	288	
			Loredana Lococo	272	Maria Martorelli	289	
			M. Rosaria Porfido	273	Adara Melillo	290	
			Carmela Ragno	274	Alfredo Monte	291	
			Antonio Scordino	275	Aurora Ortello	292	
			Cesare Secchi	276	Anna Uccello	293	
	Partner ieri e oggi <i>Gianni Luca</i>	201	Francesca Triozzi	277			

PREMESSA

Che cosa è questo libro

Lo spirito del libro vorrebbe essere qualcosa di opposto al celebrativo. Una cosa che c'è e



si osserva con attenzione e piacere, ci si chiede come è nata, come si è sviluppata e/o involuta. Più che un cosa: un essere vivente, come una pianta un animale. Anzi! No, meglio: un giardino con le sue ricorrenze, le sue semine, le sue fioriture, la sua raccolta.

Le sue piante in crescita, che fioriscono, fruttificano, si riproducono, si sviluppano; le piante sane e vegete e quelle che, ricevuti insulti dagli uomini e da tanti altri nemici vivi, micro e macro, nonché dalle intemperie (fulmini, vento tempestoso, siccità, inondazioni) deperiscono, invecchiano e muoiono.

Non dimentichiamo tuttavia le lotte che si svolgono all'interno di ogni giardino, almeno in quelli che non appaiono quasi statuarmente immobilizzati per l'assidua opera delle forbici del giardiniere.

Ogni pianta ha la sua strategia per emergere, per sovrastare, resistere, arrampicarsi, avvilupparsi, nascondersi, cercare il suo spicchio

di sole, risorgere dalle radici in un posto più conveniente.

La storia di Studio Staff è per un verso la storia dell'impianto di un giardino, ma anche delle piante che vi sono allignate di quelle che lo hanno dominato, di quelle che lo hanno abbandonato per propagarsi altrove, delle altre che vi sono immigrate da paesi esotici. E' la storia della crescita e della decadenza del giardino, della sostituzione e rinascenza delle sue piante e della sua architettura.

Per altro verso, la storia di Studio Staff è la storia di ciò che è restato dopo tante traversie, dell'albero che nel giardino è cresciuto di più, si è affermato sovrastando tutti gli altri e rendendosi visibile da lontano, perché più alto degli altri abitanti del giardino. E' quest'albero che segna la continuità e l'identità di Studio Staff.

E' l'albero che voi vedete sulla copertina di questo libro. Ha quaranta 'anni, quattro palchi di rami ed una cima sveltante verso il futuro da cui va prendendo ora corpo il quinto palco. E' visibile da lontano e nel giardino è lui che orienta, attira, nutre organismi d'ogni genere e grandezza . E' lui che scambia con questi nutrimento, polline, frutti, gas e quanto altro.

Fuor di metafora il nostro è un libro su Studio Staff e sul suo intorno: l'albero e il giardino che lo circonda.

L'albero è anche un po' l'indice del libro.

Il tronco dell'albero con le sue impalcature rappresenta la storia di Studio Staff. Ogni tratto di tronco tra palco e palco di rami ne segna il tempo, lo sviluppo professionale, il consolidamento ligneo strutturale, lungo un periodo di dieci anni.

Questa parte della storia, la storia intima, quella del tronco, che assicura continuità ed identità, sarà contata da coloro che hanno garantito attraverso il tempo la continuità e l'identità dell'organismo: i soci fondatori, i soci che a mano a mano si sono aggregati ai fondatori, vuoi permanendo tuttora in tale ruolo di soci, vuoi essendo oramai usciti dalla società. La storia di ogni sezione di tronco tra palco e palco sarà, dunque, affidata al racconto di uno di questi soci. Ad altri soci tuttora permanenti sarà affidata la storia delle diramazioni dell'albero tuttora vegete. La storia dei rami dell'albero tagliati nel corso del tempo, che ora appaiono mozzi, perché segati o trapiantati e radicati altrove sarà affidata agli ex soci (*partner di ieri*) che ne hanno curato la crescita e che hanno operato il trapianto.

Le voci dell'intorno del giardino, ove l'albero cresce, ma anche le molteplici voci di coloro che per un tempo determinato hanno frequentato il giardino o dal di fuori hanno con l'albero e il suo giardino scambiato fiori, pollini, sensazioni, semi, materiali o hanno insieme cresciuto altri giardini e dato vita ad altre organizzazioni, bene, tutte queste voci (fuori metafora, le voci degli stakeholder di Studio Staff) troveranno spazio sotto il nome di "**testimonianze**" ulteriormente suddivise per categorie (testimonianze di collaboratori, di committenti, di colleghi nel pensiero). Le testimonianze saranno anch'esse distribuite lungo le sezioni del tronco dalla più bassa e antica alla più alta e giovane, a seconda del periodo storico a cui prevalentemente esse si riferiscono e seguiranno immediatamente nel testo il racconto principale che ha per oggetto la storia della sezione di tronco a cui le testimonianze si riferiscono (vedere a tal proposito l'indice del volume)

A ciascuna sezione del tronco e del corrispondente palco di rami verrà dedicato un capitolo del libro.

Fuor di metafora questo è un libro su Studio Staff composto quasi del tutto con le testimonianze degli stakeholder di Studio Staff : antichi e recenti, interni ed esterni. Testimonianze richieste direttamente agli interessati, se vivi; raccolte attraverso memorie e attraverso ricordi per i defunti. Si spera di avere interpellato tutti. Non tutti gli interpellati, come capita, hanno risposto.

Perché si è scelto di ricorrere alle testimonianze dei nostri stakeholder?

Forse per ritrovarci e riconoscerci nell'altrui descrizione, nelle diverse sfaccettature che gli altri descrivono di noi: favorevoli o sfavorevoli, ragionate o immediate, assenti, silenti, taciute, negate, brevemente o largamente presenti.

La struttura del libro è basata su storie senza alcuna celebrazione e senza alcun tentativo esplicito di unificazione. Se qualcosa di unitario c'è, verrà fuori da sé: assumerà forma nel mosaico delle storie.

NOTA METODOLOGICA

Il testo di questo libro è articolato in cinque periodi storici dal 1967 al 2007: il primo periodo è di tre anni, l'ultimo di sette e tutti gli altri sono di dieci anni. I cinque periodi corrispondono alle cinque impalcature dell'albero riportato in copertina, il quale rappresenta simbolicamente lo Studio Staff.

Il testo di ogni periodo storico è costituito:

a) **dalla storia di Studio Staff** e delle sue società controllate o partecipate durante quel periodo. Tale storia corrisponde simbolicamente al tronco dell'albero (Studio Staff) e ai suoi rami principali (Società collegate). Essa viene raccontata volta per volta da uno o più soci di Studio Staff o delle società partecipate, attivi nel periodo considerato. Accanto ai racconti dei soci permanenti ci sono anche quelli degli ex soci. Il titolo ricorrente di questo tipo di racconto suona come *storia contata da.....* Questi racconti hanno ispirazione del tutto personale e non sono stati preventivamente indirizzati. Varia pertanto l'approccio al periodo storico, la modalità del racconto, dettagliato o sintetico, a sfondo personale o sociale, fantasioso o aderente ai fatti e varia lo stile, in relazione alla personalità di ciascun socio o ex socio, secondo una modalità libertaria che è distintiva di Studio Staff.

b) **da testimonianze di stakeholder di Studio Staff**. Questi sono suddivisi in: clienti/committenti, collaboratori del tempo, colleghi nel pensiero (dizione che comprende: colleghi, concorrenti, studiosi). Ciascuna testimonianza è stata assegnata all'uno o all'altro periodo storico in relazione al tempo in cui la condizione di cliente, collaboratore, ecc. ha avuto luogo. Le testimonianze di coloro, il cui rapporto con Studio Staff ha traversato più periodi storici, sono state allocate in un periodo o nell'altro in relazione al tempo a cui prevalentemente si riferiscono gli eventi raccontati nella testimonianza. Simbolicamente, come le storie alludono al tronco dell'albero, così le testimonianze alludono all'intorno dell'albero, alle fronde (collaboratori) o ad altri alberi, arbusti e piante (clienti, concorrenti, ecc.) che circondano o hanno scambi dal di fuori con l'albero Studio Staff.

Alla fine del quinto periodo e del relativo capitolo si "udiranno" le voci dei consulenti delle squadre oggi stabilmente operanti in Roma e in Napoli. A loro modo testimonieranno anche loro del tempo presente.

Qualche riga va riservata alle modalità: di ricerca dei testimoni, di risposta, non risposta, rilascio, ritardo, rifiuto delle testimonianze.

Sono state ricercate, reperite e contattate via telefono e/o via e-mail 150 persone circa. Vale a dire quanti, tra quelli che hanno avuto rapporti nel passato e nel presente con Studio Staff, è stato possibile prima richiamare alla memoria e con cui, poi, è stato possibile reperire un recapito e stabilire un contatto. Il nostro intento non era farci pubblicità, ma rappresentare la vita, le avventure e le sventure di una società di consulenza nel corso di quaranta anni. Sono state perciò ricercate tutte le persone possibili senza riguardo al loro status in e fuori di Studio Staff e senza riguardo alla qualità dei rapporti passati e presenti, alle tensioni e ai traumi generati dal rapporto; forse, però, con riguardo alla forza originaria del rapporto.

La risposta è stata confortevole: tre quattro mesi di lavoro, circa; 113 testimonianze rilasciate, circa 10 ritardate o non arrivate in tempo, altrettante declinate con motivazioni

varie o con pretesti (alcune da parte di persone molto anziane e oramai desiderose di restare appartate o, al contrario, troppo occupate e poco propense a distrarsi dalle loro attività abituali) alcune, poche, rifiutate col persistente silenzio (alcuni grandi clienti e committenti, soprattutto, e alcuni concorrenti) qualcuna esplicitamente rifiutata (ex collaboratori o colleghi e perfino ex soci). Riportiamo questa sommaria statistica con l'intento di rappresentare realisticamente la vita ed i conflitti del giardino che circonda una società di consulenza nella sua realtà.

Delle testimonianze non ottenute per alcune siamo veramente dispiaciuti.

Tra gli ex collaboratori e soci ci sono mancate le testimonianze di: Dario Salerni, Aurelio Necci, Dario Zanchi.

Dario Salerni fu uno tra i migliori, forse professionalmente il migliore tra i nostri consulenti del decennio a cavallo tra i '70 e gli '80. Si tratta di un rifiuto motivato di testimoniare e di un divieto a ché sia pubblicata tale motivazione.

Aurelio Necci, antico collega dell'ENPI dei soci fondatori, fu dall'inizio (1987) il saggio Presidente di MTA, la società costituita in joint venture con l'inglese SHL, fino alla sua cessione (1997). Ritirato a vita privata Aurelio ha garbatamente lasciato cadere l'invito a testimoniare¹.

Dario Zanchi succedette a Fabrizio Del Lungo come A.D. di IT STAFF, la società di consulenza informatica costituita nel 1992 da Studio Staff e altri soci e ceduta nel 2002. E' ora AD di Blustaff s.p.a.

Tra le testimonianze dei clienti ci sono soprattutto mancate le testimonianze degli uomini della Finmeccanica, dal Direttore Generale Giorgio Zappa e via via a scendere. Tra le testimonianze dei concorrenti ci sono specialmente mancate quelle di Marina Montironi e di Gianluca Rosada, che vedemmo sbocciare come professionisti e come sposi in un corso di lunga durata da noi gestito nel 1979 per conto di Finmeccanica.

¹ Per la storia di MTA nata in Studio Staff e per dieci anni controllata da Studio Staff fino alla cessione, nel 1997, a SHL, vedi la testimonianza di Roger Hodsworth a pag.92.

CAPITOLO 1

1967-1970

LA NASCITA DEL GIARDINO

Grande Conflittualità in Italia. La risposta di Studio Staff.

MEMORIE DEI FONDATORI

Emanuele Di Castro

Silvano Del Lungo



*Storia contata da Emanuele Di Castro
Socio fondatore Studio Staff*

Studio Staff tra Cronaca e significato

Cronaca

Studio Staff compie 40 anni ma una qualche attrazione per la consulenza aziendale avevo cominciato a provarla qualche anno prima, verso il 1963 quando pubblicai un piccolo libro “Che cos’è un’azienda” in cui cercavo di esprimere la suggestione intellettuale che avvertivo verso le tantissime aziende che a Milano, dove allora lavoravo e più oltre al nord, stavano realizzando il miracolo economico italiano.

Poi il ritorno a Roma, la collaborazione con l’IFAP scuola di formazione manageriale dell’IRI, i primi incarichi di consulenza a titolo personale, il ritrovato incontro con Silvano con cui da 10 anni condividevo un comune percorso di studi, formazione ed esperienze nel campo della psicologia del lavoro.

Rievocare gli anni della fondazione di Studio Staff è quindi, in primis, cercare di trovare le tracce di una vocazione personale sfociata in seguito in un’avventura professionale e imprenditoriale, lo Studio Staff: nulla nasce dal nulla ed all’improvviso, *per fare un albero ci vuole un seme* diceva una filastrocca per bambini e anche i sistemi sociali hanno il loro periodo d’incubazione fino al momento del parto, l’inizio di una vita.

Dopo anni di lavoro a contatto con quello che allora si chiamava il triangolo industriale ritornare a Roma fu, per noi soci fondatori, avvicinarsi professionalmente ad un mondo capitolino burocratico e sonnolento, managerialmente ancora ingenuo ma curioso di conoscere le ricette miracolose di gestione del personale già in auge nelle aziende del nord: ci nutriva in qualche modo uno spirito pionieristico di cui si trova traccia nel nostro primo depliant, in cui rivolgendoci alle piccole-medie imprese che nascevano intorno alla capitale ricordavamo quasi con vanto e come referenze i tanti lavori e successi acquisiti lavorando al nord.

Le cose presero presto una strada diversa, si affacciavano i conflitti sociali del '68, anno immediatamente successivo alla fondazione dello Studio, entrambi presto a contatto con molte grandi aziende pubbliche, è comunque interessante ricordare che immersi nel caldo clima sociale di quegli anni ne mutuammo anche un termine sindacale, CUB (comitati unitari di base) con cui denominavamo le riunioni e dibattiti con colleghi ed amici, psicologi o sociologi del lavoro, con cui si vennero delineando le idee guida che avrebbero costituito il paradigma ideologico dello Studio.

Con questo clima e questo approccio, quello dei primissimi anni di Studio Staff, penso che Silvano ed io pagavamo un qualche debito al Centro di Psicologia dell'Olivetti a Ivrea, dove in momenti diversi ci eravamo tutti e due formati, a diretto e quotidiano contatto con tante situazioni di conflitto industriale: compiti, ritmi, orari, incentivi, cottimi, ambiente di lavoro, lavori usuranti, gerarchie organizzative, validazione consensuale, più semplicemente aspettative individuali vs. aspettative aziendali, il tutto nel contesto di un'impresa in cui l'intelligenza era messa al servizio di soluzioni di gestione del personale innovative, condivise, avanzate.

Quel paradigma connotò tutti i lavori dei primi anni di questa storia quarantennale, mi limito tra molti a ricordarne qualcuno. Il conflitto laureati vs. diplomati tecnici al CSM, l'indagine sulle cause di un patologico assenteismo delle operaie di una fabbrica di confezioni tessili, l'introduzione di prove di gruppo e non solo individuali per selezionare laureati ad alto potenziale nella prima grande swhouse italiana, l'avvio di un processo di unificazione culturale e gestionale del personale in nuova realtà impiantistica nata dalla confluenza di più società, l'impiego di strumenti oggettivi e trasparenti di selezione nella scelta delle maestranze per l'insediamento di un grande complesso chimico, tanto che questa cifra professionale finì per essere cucita anche sulla nostra carta intestata in cui sotto il logo Studio Staff ritenemmo doveroso aggiungere *ricerca intervento sui conflitti nelle organizzazioni*.

Poi nei decenni l'Italia cambiava, si andavano spegnendo i conflitti più accesi, il clima nelle aziende stava cambiando e con essa il mondo della consulenza, gradualmente destinata a reinventarsi un proprio ruolo e posto nel più ampio mercato dei servizi professionali alle aziende: iniziano allora gli anni in cui gli obiettivi di standardizzazione metodologica, di maggior impegno commerciale, di allargamento della nostra base professionale cominciarono a prevalere come impegno e risorse rispetto a quanto aveva caratterizzato i primi 15 anni di Studio Staff.

Diventava sempre più importante oltre il versante *esterno* mirato a capire e soddisfare le domande della committenza, quello *interno* che assorbiva energie di ogni genere per gestire le *nostre* risorse umane, sempre più numerose, diverse, esigenti.

Per concludere questa cronaca sommaria e incompleta ma ripensata *sine ira et studio* voglio dire che lo spessore e la stima professionale di Studio Staff si è consolidato e confermato lungo tutti questi quaranta anni per la sua capacità di dare risposte consulenziali

efficaci a realtà assai numerose e diverse, in cui accanto a nomi prestigiosi del nostro panorama economico quali IRI o ENI, INA o ALITALIA, Ministero della Giustizia o Agenzia delle Entrate, etc., etc., etc., abbiamo incontrato anche piccole realtà poco conosciute, come Deriver o Alinavi, Rastelli o Consorzio Produttori del Fungo, etc., etc., etc., un lunghissimo elenco di macrocosmi o microcosmi del mondo del lavoro.

Significato

Accennare al significato personale di questa lunga storia richiede di dimenticare persone e nomi, vicende ed ambienti di lavoro, successi e insuccessi professionali e imprenditoriali per provare ad afferrare il filo nascosto che lega un giorno all'altro, un anno all'altro, il primo al quarto decennio, una fedeltà ed una passione professionale illanguidita dal tempo, ma ancora resistente seppure più nutrita dai ricordi del passato che di progetti per il futuro.

Allora oltre tante amicizie e incontri personali e professionali che cosa mi ha legato a Studio Staff in tutti questi anni? Quali sono i fili?

L'*ascolto*, anzitutto. Mettere le persone e le aziende in condizione di esprimere i propri bisogni e le proprie idee, non sostituire il proprio sistema di valori a quello altrui e quindi ascoltare, dare fiducia e sostegno lasciando che sia l'altro a parlare, a svelare un mondo e a trovare pazientemente se stesso. L'*ascolto* come modalità e dovere professionale, ma anche chiave di accesso al mondo, quello di tutti, perché migliaia e migliaia sono le persone ascoltate e di ciò sono grato allo Studio che in 40 anni di colloqui di lavoro ha alimentato questa vocazione personale.

Insieme all'*ascolto* la *sfida intellettuale*. Ascoltare per capire, trovare nessi logici e culturali, priorità dei problemi e ipotesi di soluzioni, schemi interpretativi delle situazioni di lavoro, connessioni tra lavoro e non lavoro, tra il lavoro come era ieri e come è oggi, guardando al domani. Sfida diversa e distante dalla teorizzazione fine a se stessa perché sollecitata da un altro, persona o azienda o gruppo che sia, che cerca nella tua consulenza, nella tua capacità di comprendere dopo averlo ascoltato un aiuto a vivere, sopravvivere, svilupparsi e apprezza la tua sfida sul piano delle idee se avverte anche il tuo desiderio e impegno a voler migliorare le sue condizioni di lavoro. In un mondo di sfide a cui non sapremmo rinunciare Studio Staff è stato quasi sempre contenitore di infinite occasioni per misurarsi con clienti e colleghi, direttori o manovali, impiegati od operai, giovani o anziani, tanti, tutti.

Sullo sfondo le vicende della politica, dell'economia, della società del nostro paese da cui ancora un filo di significato di questo lavoro di questi 40 anni, un filo che chiamerei *il piacere della Storia*, ascoltare chichessia intravedendo quello che è dietro di lui, i tanti scenari di lavoro e di vita sociale, call center o miniera, altoforno o centro commerciale, i corridoi dei ministeri o quelli delle multinazionali, la storia come spazi, come tempi, come valori, missioni, guerre, alleanze, vittorie e sconfitte di persone, gruppi, imprese.

Infine, o per primo? Il filo della *tentazione clinica*, provare a guardare oltre la psicologia del lavoro per incontrare la psicologia tout court e oltre questa la filosofia, il destino di tutti quelli che non si accontentano di migliorare la propria situazione di lavoro perché avvertono di possedere un'identità più ricca. Allora parlando di lavoro ognuno può finire per proiettare un'ombra in cui c'è molto di più della vita di lavoro, semplicemente la vita.

Di queste ombre sono pieni questi 40 anni passati insieme a Studio Staff.

Storia contata da Silvano Del Lungo
Socio fondatore Studio Staff

L'incontro

Una mattina di primavera del 1967 percorrevo in auto (un maggiolino) Via dei Fori Imperiali verso Piazza Venezia quando con sorpresa scorsi in una Renault sulla mia destra la faccia nota di un collega e amico che da alcuni anni non vedevo. Egli a sua volta mi aveva scorto e si era affiancato. Era Emanuele Di Castro. La sorpresa era reciproca. Ambedue infatti pensavamo che l'altro abitasse e lavorasse a Milano. Accostammo e ci fermammo. Allora non era difficile farlo neanche in via dei Fori Imperiali.

Ci demmo subito ragione del nostro esser lì.

Emanuele aveva lasciato a Milano la Pietro Gennaro e Associati, dove io credevo ancora fosse, al tempo, forse la più importante Società di consulenza italiana, e si era trasferito da Milano a Roma, sua città d'origine, e a Roma dirigeva l'Agenzia Romana Recapiti, allora unico distributore di posta autorizzato in città, di proprietà della famiglia dello storico e amico suo Piero Melograni. In margine alla attività di Direzione svolgeva attività di formazione e selezione di personale per l'IFAP, per l'Istituto di Studi sul Lavoro e per altri.

Io ero ancora un dipendente della Loghea spa, società di consulenza specializzata sui problemi del personale, appartenente al gruppo Progredi, allora di proprietà di Mediobanca. Ero a Roma dove stavo gestendo due commesse per conto della Loghea, una in Finsider e l'altra alla Rai. Roma era anche la città dove abitavo. E le due commesse citate erano anche le prime due commesse che avevo acquisito direttamente io, proprio nell'intento di ridurre i viaggi settimanali di andata e ritorno Roma Milano o altrove e poi di nuovo a Roma. Avevo tra l'altro quattro figli tutti di età eguale o inferiore ai sei anni.

Io ed Emanuele ci eravamo conosciuti undici anni prima da partecipanti ad un concorso indetto dall'Ente Nazionale Prevenzione Infortuni per l'ammissione ad un corso per aiuto psicologi, eventualmente assumibili al termine del corso nei Centri di Psicologia del Lavoro dell'E.N.P.I. Ammessi al corso, poi, ci eravamo trovati insieme a partecipare al Corso sulla Psicologia del Lavoro. Era stato questo corso, patrocinato anche dall'Istituto di Psicologia del CNR, il nostro comune avvio alla Psicologia del Lavoro. In quel corso insegnavano alcuni dei più eminenti psicologi del tempo, tra i davvero non molti allora tali: Adriano Ossicini, Luigi Meschieri, Fabio Metelli, Alberto Marzi, Rodolfo Nencini. Francesco Deidda, Fausto Ciolfi. Ambedue avevamo al termine del corso superato l'esame finale ed eravamo stati assunti, inizialmente come giornalieri, indi come fuori ruolo all'ENPI, io al CPL di Roma Emanuele a quello di Torino.

Altre cose univano me ed Emanuele anche all'interno del gruppo dei colleghi: eravamo ambedue romani, i soli tra una quindicina di colleghi, ambedue provenivamo da licei classici del centro di Roma, ambedue avevamo studiato filosofia alla Sapienza, Emanuele già laureato, io laureando, avevamo cultura e modi di pensare simili, io più espansivo egli più razionale e misurato.

Ora, trascorso un decennio, ci incontravamo nella circostanza del nostro rientro a Roma dopo l'emigrazione e la professionalizzazione al nord.

Per me inoltre Emanuele era un amico che stava ed era stato sulla mia stessa strada, ma sempre un po' più avanti a me, una sorta di battistrada per me. Aveva due anni più di me, era già laureato era stato borsista in Francia, aveva anche insegnato ed io ancora no, era riuscito terzo al concorso dell'ENPI ed io quinto; era riuscito terzo ed io quarto ai

successivi esami alla fine del corso; aveva lasciato l'ENPI di Torino appena un anno dopo l'assunzione ed era stato assunto al Centro di Psicologia del Lavoro della Olivetti, posto nel quale anche io arrivai quattro anni dopo di lui, quand'egli era, oramai nella Consulenza, precedendomi anche qui di qualche anno. Al momento in cui io ed Emanuele ci incontrammo a Roma, io ero ancora nella consulenza ed Emanuele l'aveva lasciata. Desiderava tuttavia rientrarvi, ma non alle dipendenze di una società bensì come consulente indipendente, aveva saggiato il terreno e gli pareva ci fosse spazio per un lavoro di consulente indipendente. Mi propose subito di fare qualcosa insieme.

La cosa a me piacque. C'era il mio desiderio di avvicinarmi a Roma, almeno come sede stabile o come luogo di riferimento principale, c'era quel che già avevo ottenuto in questa prospettiva, c'era la appena provata mia capacità di acquisire commesse, c'erano, infine, le benaugurali coincidenze tra il percorso d'Emanuele di battistrada al successivo mio percorso.

Era quanto bastava a fare impresa e a farla in compagnia.

Fui subito d'accordo con Emanuele. Egli aveva in mente uno Studio comune, un nome, un logo e lavori separati o comuni secondo il caso. Egli aveva un'esperienza di ricerca e selezione di personale ed io, in origine simile, ma successivamente più orientata all'analisi organizzativa e all'organizzazione del lavoro, grazie ai cinque anni passati alla Loghea.

Fu così che in capo a qualche mese l'idea prese i suoi contorni ed Emanuele prese l'iniziativa e andò avanti. Mentre io ero ancora impegnato con la Loghea, Emanuele trovò e propose piccoli lavori comuni, battezzò l'impresa, produsse il primo opuscolo illustrativo intestato "Studio Staff", cercò e affittò la sede. A fine dicembre 1967 lo Studio Staff prese corpo in un nobile, ovattato e arredato appartamento di Palazzo Doria Panfilì, ex studio di un defunto avvocato. Uno stanzone con scrivania stile rinascimento e una stanzetta. Lo stanzone in comune con un ingegnere. Un tavolinetto e una macchina da scrivere per una segretaria. Si partì di lì. Non avevamo grandi ambizioni, per quel che ricordo. Ci sentivamo dei tecnici portatori di tecniche utili alla gestione del personale e nuove o poco note per la maggioranza delle aziende italiane: uso dei test attitudinali e di personalità, tecniche di selezione, uso del colloquio di selezione, analisi delle mansioni, analisi di situazione di lavoro, valutazione del merito, formazione su queste tecniche. Questo era quel che ci proponevamo come si può leggere nel primo e più antico depliant di Studio Staff.

Si pensava anche che i nostri primi clienti sarebbero state le nuove aziende in via di insediamento a sud di Roma, da Pomezia al Frusinate, grazie al sostegno dei fondi statali per le nuove iniziative nel mezzogiorno. I nostri colleghi consulenti di Milano ci prendevano benevolmente in giro per queste nostre velleità, ritenendo loro, del tutto improbabile avviare un'attività di consulenza a Roma.

L'inizio

L'inizio fu assai diverso da come io ed Emanuele ce lo eravamo immaginato. La strada dritta, in salita e ricca di frutti che aveva caratterizzato il nostro lavoro precedente e aveva trascurato e appannato il contesto in cui si svolgeva, s'andava smorzando, stava finendo. Il contesto oramai balzava in primo piano. Non era più lo sfondo silente del lavoro nostro e altrui, il quale lavoro era fino ad allora proceduto accompagnandosi alla generazione collettiva nazionale d'un boom economico ricco di speranze e promesse. La prima piccola crisi del '64, crisi economica avvertita anche dalla consulenza, ne era stata l'avvisaglia leggera. Lo scioglimento della Pietro Gennaro, le difficoltà della Progredi e della Loghea ne erano stati altri due sintomi che ci avevano toccato da vicino. Ora la crisi

si presentava come un malessere più profondo e con connotazioni conflittuali, sociali, e politiche che sarebbero cresciute di intensità a mezzo 1968 col maggio francese ed il movimento studentesco, e sarebbero poi esplose in fabbrica nell'autunno dell'anno successivo come crisi e conflittualità aziendali ("l'autunno caldo" del '69) e continuate in varie e anche tragiche forme nel corso di tutti gli anni settanta.

Tutto ciò pose noi con le nostre tecniche di fronte a condizioni nuove che non avevamo immaginato e delle quali, pur trattandole, non eravamo a quel tempo, neppure ben consapevoli. Erano condizioni che se per un verso mettevano in crisi molte tradizionali risposte tecniche della consulenza ai problemi di gestione della azienda (per esempio l'analisi dei tempi e metodi di lavoro come potente strumento per l'aumento della produttività, la job evaluation come strumento di determinazione comparativa del giusto salario basata sul job, ecc.) per altro verso ponevano problemi del tutto nuovi legati, spesso, ma non soltanto, alla conflittualità sociale e sindacale per i quali mancavano risposte e mancava spesso nel Management anche la capacità di formulare domande appropriate.

Tali problemi erano, inoltre, di frequente, problemi caratteristici del contesto socioeconomico italiano e quindi difficilmente affrontabili con le soluzioni di importazione proponibili da società di consulenza straniera o internazionali.

Far consulenza in quel tempo e in quel contesto era una opportunità unica che non si sarebbe facilmente riproposta e insieme un'opportunità assai difficile da cogliere.

Era un'opportunità unica perchè vi erano nelle aziende molti, nuovi, importanti e impellenti problemi da affrontare e risolvere, collegati ad una vistosa componente sociale di rifiuto o di protesta, pur combinata con variabili tecniche, organizzative ed economiche. Tale componente sociale corrispondeva pienamente alla nostra competenza distintiva che era appunto oramai di psicosociologia del lavoro.

Ancora a nostro vantaggio giocava il fatto che scarseggiassero in quel tempo, sia tra il Management aziendale sia in quella parte collaudata e affermata della Consulenza di Organizzazione, attori preparati a comprendere fino in fondo il senso della protesta sociale e tanto più a immaginare mediazioni organizzative, tra la concezione gerarchica e organizzativa vigente nell'azienda e le richieste della base operaia e impiegatizia, suscettibili di produrre risultati economici e insieme consenso sociale. Sia il Management sia la consulenza erano autori e corresponsabili della lenta generazione attraverso gli anni di quelle condizioni organizzative che, insieme con i gradualmente incrementi di produttività, avevano anche suscitato quella protesta che appariva oramai assai poco negoziabile e che pregiudizialmente rifiutava ogni novità che provenisse dalla consulenza tradizionale e dall'estero.

Queste, su elencate, erano dunque le opportunità che giocavano a nostro favore. Tutte opportunità, come si è visto, che tali erano per i difetti dei tradizionali attori aziendali e consulenziali e assai meno grazie alle nostre capacità di affrontare i nuovi problemi e soprattutto di sostituire con nuove soluzioni le collaudate soluzioni organizzative esistenti, perfezionate negli anni attraverso lo sviluppo sistematico del metodo di organizzazione scientifica del lavoro fondato all'inizio del secolo da Taylor. Su questo punto, la nostra inesperienza di progettazione organizzativa, si giocava per noi la difficoltà di cogliere l'opportunità irripetibile sopra descritta.

Eppure un punto di vantaggio sui nostri potenziali committenti e concorrenti lo avevamo ed è su questo punto che facemmo leva poiché era l'unico fulcro disponibile. Giocammo tutto su questo.

Esistevano problemi, manifesti, drammatici da affrontare e potevano risolversi soltanto cambiando approccio, punto di vista, inventando soluzioni nuove efficaci e insieme gradite alle parti. Vista col senno di poi la soluzione di tali problemi si potrebbe riassumere nella domanda: esiste un mediazione tecnica tra le richieste della forza lavoro e le esigenze irrinunciabili del Management, la quale consenta di governare l'azienda nonostante il rifiuto di modalità di gestione, tradizionali o importate, di razionalizzazione della produzione e di massimizzazione della produttività?

Noi fummo talora capaci di rispondere a questa domanda e di riprogettare aspetti dell'organizzazione, perché sapemmo fare l'operazione di cambiare punto di vista, di assumere quello della protesta e di ricostituire un sistema di governo che incorporasse quel punto di vista.

Questo fummo in grado di farlo grazie ai nostri antecedenti di lavoro, quegli antecedenti che erano corsi tra il Corso di aiuto psicologi dell'ENPI e la fondazione di Studio Staff. Qui di seguito cerco di ricostruirli, almeno per quanto direttamente mi riguarda.

Gli antecedenti

Era in realtà nei nostri antecedenti professionali che vanno ricercati quegli elementi conoscitivi che ci consentivano di comprendere meglio di altri che cosa stava realmente accadendo nei contesti produttivi.

Qui debbo separare momentaneamente il percorso mio da quello di Di Castro, che egli stesso ha ripercorso e spiegato nel testo di cui è autore.¹ D'altra parte io ed Emanuele siamo persone diverse e complementari e ciascuno con un fuoco professionale distinto: la selezione del personale, lui; l'organizzazione io. Questi due fuochi distinti ci hanno consentito di condurre, insieme e proficuamente, lavori complessi e, separatamente, lavori corrispondenti al nostro fuoco professionale.

Tornando alla mia esperienza: dei dieci anni antecedenti Studio Staff ne avevo trascorsi cinque all'ENPI (Ente Nazionale per la Prevenzione degli Infortuni) in Roma, uno all'Olivetti presso il Centro di Psicologia di Ivrea e 5 nel Gruppo Progredi, di proprietà di Mediobanca e, prevalentemente, nella Loghea, una delle società del Gruppo.

All'ENPI e all'Olivetti mi ero prevalentemente occupato di Orientamento Professionale e di Selezione del personale, ma avevo avuto anche l'opportunità di occuparmi di studi empirici sugli apprendisti romani, di attività pratiche come l'apertura di nuovi CPL (centri di Psicologia del Lavoro) a Messina e a Pescara, e di condurre ricerche applicative per la validazione di batterie di test per la selezione di operaie di camiceria e di studio di nuovi test. Una volta avevo passato qualche settimana alla Acciaierie della Terni per la selezione di apprendisti e apprendiste. Fu per me un'esperienza eccezionale, in quell'autunno del 1957, vedere l'azienda dal di dentro anziché dal di fuori, come abitualmente nella selezione. Era come veder la faccia della luna dall'altra parte (proprio mentre sulle nostre teste girava il primo sputnik).

L'anno trascorso all'Olivetti era stato breve, ma per me importantissimo. Sperimentai per la prima volta un ambiente seriamente laico. Ebbi il mio da fare a confrontare la mia cultura da Stato Pontificio con quell'ambiente nuovo per me.

Mi occupai di selezioni operaie con metodi psicologici. L'ambiente del Centro di Psicologia era efficientissimo; le attività ben suddivise per ruoli e ben cadenzate. Francesco

¹ Cfr.: *Studio Staff tra cronaca e significato*, a pag. 6.

Novara il principale referente professionale con Renato Rozzi, talvolta Cesare Musatti. I miei compiti chiari: otto colloqui e valutazione delle prove ogni pomeriggio ; otto scritture di giudizi al mattino. Nel frattempo incameravo osservazioni comparazioni, verifiche. Oltre alle selezioni condussi tuttavia uno Studio, poi pubblicato, sulle operaie dei montaggi a giostra delle macchine da scrivere con l'obbiettivo di descriverne le forme di stress e di approfondirne le cause.

I successivi cinque anni trascorsi alla Progredi e alla Loghea furono gli anni di maturazione della mia professionalità, mi consentirono di andare oltre l'osservazione e la misura dell'uomo lavoratore e mi consentirono di osservare il funzionamento dal vivo della macchina produttiva, di guardare a questa come a un sistema e all'uomo a sua volta come un sistema vivente più o meno integrabile al sistema generale e più o meno capace di governarlo o d'esserne governato.

Lavorai in fabbriche d'automobili, in stabilimenti siderurgici, in compagnie di navigazione, in società di progettazione d'impianti, collaborai a predisporre corsi per analisti di programmazione e organizzazione e ne gestii pure uno di lunga durata per una società di navigazione aerea, l'Alitalia; lavorai inoltre per salumifici e per cartiere.

In ciascuna delle Organizzazioni ora elencate i miei compiti erano legati ad un progetto: per esempio: *Impiantare un sistema di rilevazione e di misurazione del morale del personale* (stabilimento siderurgico); *ridurre il turnover dei capi* (stabilimento automobilistico) *Impiantare un sistema di valutazione del merito* (società di progettazione) *formare il personale alle funzioni di una Direzione del Personale moderna* (Società di navigazione) *Formare analisti di Organizzazione e di Programmazione* (Compagnia aerea); *Impiantare sistemi di analisi e valutazione delle mansioni* (cartiera e salumificio). Del primo di questi incarichi si trova memoria nella testimonianza di Stefano Zara a pag.27.

Il lavoro nel gruppo Progredi non era asfissiante; mentre si lavorava al progetto era possibile esplorare e approfondire aspetti del lavoro in quegli anni poco noti². Fu così che potei farmi una approfondita esperienza di come gli operai e gli impiegati nei diversi contesti apprendessero il lavoro; come facessero a crescere nel lavoro, come facessero a divenire eccellenti e da che cosa fossero eventualmente bloccati nella crescita; scoprii infine come il culmine della professionalità operaia si manifesti di frequente nella padronanza di poche operazioni, strategiche, perché determinano la qualità finale del prodotto, ma acquisibili lentamente attraverso gli anni, la sperimentazione silenziosa da parte di pochi sagaci e tenaci individui, i quali infine tendono a difendere col segreto le loro scoperte: così nella fabbricazione della carta dove il segreto è dare la colorazione giusta, così nella preparazione dei salumi dove il segreto è la concia giusta (combinazione di spezie, sale ecc.) oltre che, successivamente, nella stagionatura; così nella fabbricazione dell'acciaio dove il segreto sta nella combinazione di particolari aggiunte durante il processo di fusione.

Infine l'ultimo anno di consulenza alla Loghea/Progredi avevo avviato e non ancora concluso due attività che allargavano le mie esperienze e le avviavano a svolgere il lavoro di consulenza che fu poi di Studio Staff. Ambedue le attività derivarono da una presentazione che Aldo Fabris, il primo grande Direttore dell'IFAP fece di me al Dottor Germano Bodo allora Direttore del Personale della Rai Radiotelevisione Italiana e

² Il confronto all'interno della Loghea era limitato ma proficuo: il Direttore, il saggio affabile e pensoso Bruno Gimpel e due colleghi, precocemente defunti che voglio qui ricordare: Guerrino Fuschi, maestro nella selezione e Corrado Cavalletti, maestro di vita.

contemporaneamente ad Alessandro Fantoli, allora responsabile del Personale della Finsider, il quale proveniva dalla Comunità del Carbone e dell'Acciaio di Bruxelles.

In un caso e nell'altro non si trattava tanto di progetti organizzativi quanto di vere e proprie ricerche sul campo o almeno così io le interpretai. Questo era certo il caso della Finsider in cui Fantoli chiedeva una ricerca sul ruolo che i capi, allora detti intermedi, svolgevano negli stabilimenti siderurgici del Gruppo. Egli riteneva allora che quel ruolo fosse critico e che andasse trasformato e tale, infatti, divenne di lì a qualche tempo e per tutto il decennio successivo. Un ulteriore approfondimento di questa ricerca si trova qui, nella testimonianza di Filippo Martino a pag. 30.

La natura di ricerca era meno chiara nel caso della Rai. Si era alla vigilia del primo Governo di centro sinistra che prevedeva alcune cariche nella Rai per il Partito Socialista. La Direzione del Personale era uno degli organismi più delicati sotto il profilo dell'equilibrio tra partiti. Il mandato dato a me, forse a causa di questa delicatezza, non era tuttavia preciso. Avrei dovuto fare uno studio su quel che era stata la Direzione del Personale e su quel che era in Rai e poi fare proposte allo stesso Bodo. Cominciai col far la storia della Direzione del Personale alla Rai e prima di terminare feci tante altre miniricerche e analisi delle mansioni nei reparti di produzione secondo le pressanti richieste del Servizio analisi delle mansioni diretto dall'ingegner Mario Lombardi. Anche di questo incarico si trova qui menzione nella testimonianza del Dottor Germano Bodo a pag.23.

Fu con questo bagaglio di esperienze e con altre che se ne andavano facendo in quegli anni che affrontai insieme con Emanuele Di Castro la Direzione dello Studio Staff.

Partner di ieri

*Storia contata da Peppe Carelli
Partner e Consulente SHL*

Quelle tre stanze in via dei Banchi Vecchi

A gennaio del 1970, sono arrivato in Studio Staff, mandato da Alessandro Fantoli, che stava reclutando giovani di belle speranze per lo start up dell'Arpes, a imparare il mestiere di consulente. Si trattava di uno stage informale di pochi mesi, ma come mi disse Fantoli "da Silvano del Lungo ed Emanuele di Castro c'è da imparare molto" se uno ha, aggiungo io ora ex post, la volontà di sottoporsi ad un tirocinio vero, con pochi libri da leggere e molti comportamenti da osservare. L'ufficio era piccolo ed a stento ci si stava in quattro (Silvano, Emanuele, Maria Teresa ed io), ma dava una rassicurante impressione di informalità ed eleganza (grazie ai mobili raffinati di un cliente moroso, che Emanuele era riuscito a barattare con una fattura inevasa), ma soprattutto colpivano quelle tre persone così diverse. Silvano con una naturale empatia che seminava affiliazione a tutto spiano tra clienti, colleghi e aspiranti consulenti, Emanuele con una naturale inclinazione al distacco che gli faceva sdrammatizzare tutto perché tutto era già accaduto e che era capace di guardare a tutto con una lucidità che ti spiazzava, Maria Teresa con i suoi 18 anni ricchi di intelligenza e passione per la gente, che ci metteva poco a mettere in riga tutti ed a svolgere il vero ruolo di direzione dell'ufficio.

In quell'ufficio di via dei Banchi Vecchi, nel cuore di Roma, ci siamo rimasti poco, e per mancanza di spazio ci siamo dovuti trasferire prima all'EUR e poi nell'attuale sede di S. Giovanni. Ma io in Studio Staff ci sono rimasto fisicamente 17 anni e con l'emozione per sempre. Lì, come previsto da Fantoli, ho imparato il mestiere di consulente. Mi ha commosso rileggere oggi la dedica che lui mi ha fatto sulla copia del suo Libro "*Ricordi di un imprenditore pubblico*"³ in cui mi definisce bontà sua. "... Continuatore di grandi consulenti...". Non so quanto degno continuatore io sia stato, certo è che Silvano ed Emanuele sono grandi consulenti.

Nei 17 anni che ho trascorso in Studio Staff ho imparato il mestiere. Le basi me le aveva date la mia formazione di base, di cui sono in debito con la mia famiglia sana e borghese e con i Gesuiti che avevano già inventato l'HR development, ma è da Silvano&Emanuele che ho imparato cosa fosse un'azienda, la psicologia del lavoro, la gestione di un progetto.

Se il mio apprendimento si fosse limitato a questo, che pur non era poco, avrei sprecato un'opportunità. In fondo i paradigmi di funzionamento di un'organizzazione complessa, la psicologia del lavoro e la gestione di un progetto si imparano in tante normali botteghe o fabbriche di consulenza, mentre a Studio Staff c'era da imparare molto di più ed ho avuto subito chiaro che questa opportunità non andava persa. A voler mettere parole semplici all'apprendimento credo che lì ho soprattutto imparato a non dare per scontate le conclusioni, a cercare sempre le motivazioni che sono alla base dei comportamenti umani, a capire che la psicologia senza l'economia, la filosofia, la biologia, l'etologia è scienza parziale. Ho imparato a usare bene la penna e la lingua per descrivere i fenomeni tecnici o sociali con un linguaggio comprensibile ma non banalizzante, e

³ Alessandro Fantoli, *Ricordi di un imprenditore pubblico* intervista di Stefano Boffo e Vittorio Rieser, presentazione di Luciano Gallino, Torino, 1995, Rosenberg & Sellier

soprattutto ho imparato che i clienti, i fornitori ed i candidati vanno rispettati senza distinzione di ruolo o di rango.

Ho detto Silvano ed Emanuele perché per me, e per tutti gli altri che nel corso degli anni si erano uniti al branco, rappresentavano i naturali “maestri”. Ma anche da quegli altri ho imparato molto. Tra questi Giancarlo Ambrosini, il più aziendale ma anche il più generoso, Mario Gianandrea il più relazionale ma anche il più positivo, Albertina Del Lungo, la più psicologa ma anche la più complice, Fabrizio Del Lungo il più ingegnere ma anche il più razionale e soprattutto Dario Salerni, il più sregolato, geniale, intelligente consulente in circolazione ma anche, per chi gli vuole bene, il più fraterno.

Poi nel 1987 ho capito che per le mie ambizioni “imprenditive” in Studio Staff c’era poco spazio. Si sa che tutti i consulenti dopo un po’ vogliono mettersi in proprio ed io mi sentivo pronto per creare un mio Studio. Da poco era iniziata una joint venture con una società inglese che ci aveva cercato per creare la sua filiale italiana e io ho colto la palla al balzo e mi sono proposto per farne il pioniere. Così è nata MTA, dal nome di una società appositamente acquisita da Aurelio Necci per dare un contenitore locale al marchio SHL. Da allora il rapporto con Studio Staff, che della start up aveva la “golden share”, è diventato più societario che professionale. Come mi disse una volta Silvano in una delle tante discussioni accese sul peso da dare ai contributi dei due soci “SHL ci mette i prodotti, ma Studio Staff ci mette il Management..”, ma siccome il management ero io ho capito che non potevo essere agente monomandatario di entrambi e la doppia appartenenza avrebbe messo più freni che opportunità di sviluppo alla neonata società.

Poi le cose si sono aggiustate con la quotazione in borsa di SHL UK e l’offerta di acquisto di tutte le azioni di MTA. Da allora MTA è diventato a tutti gli effetti SHL Italia, come si chiama ora, e le discussioni sono diventate meno accese e purtroppo meno frequenti. Qui è iniziata una mia nuova esperienza, che continua tutt’ora, e che mi ha permesso di misurarmi con problemi nuovi come le relazioni con una proprietà che parlava un’altra lingua e che era quotata in Borsa, come la psicomètria che deve fare i conti con una geografia worldwide, come l’allevamento dei rimpiazzati che non sempre accettano con piacere tirocinii tra le colate continue e le macchine utensili.

Gli altri devono dire come me la sono cavata, certo è che chi mi sta “sucedendo” sta realizzando il sogno di tutti maestri che è di essere superati dagli allievi. Io in questo sono stato meno bravo dei miei allievi, perché i miei maestri non credo di averli mai superati, ma come ha scritto Fantoli cerco di “continuarli” e soprattutto mantengo nel cuore tutto l’affetto e la stima che in quelle tre stanze di via dei Banchi Vecchi mi sono nate dentro come nascono i sentimenti che non passano più.

peppe

TESTIMONIANZE DEL TEMPO

Collaboratori

Albertina Del Lungo
Domenico Sacco
Carlo Tomassi

Testimonianza di Albertina Del Lungo

Psicologo Clinico presso il Policlinico A. Gemelli Università Cattolica - Roma

Memorie sullo Studio Staff di Albertina Del Lungo

Dicembre 2007

Era il 1968, l'ottobre. Mi trovavo a Napoli, più precisamente a Pozzuoli presso lo stabilimento Olivetti. Per conto dello Studio Staff dovevo affiancare come testista il dottor Marcora lo Psicologo di fabbrica, allievo del grande Francesco Novara.

Io avevo 20 anni e quello era, lo avrei appreso in seguito, l'autunno caldo della storia sindacale italiana.

Ogni giorno, mattina e pomeriggio, selezionavamo circa venti operai, sottoponendoli a *tests* attitudinali prevalentemente di destrezza manuale e di attenzione. Una mattina arrivando davanti ai cancelli della fabbrica, trovai una folla di operai che picchettavano l'entrata. Oggetto dello sciopero era la sperequazione salariale tra nord e sud.

Gli impiegati venivano fatti passare.

Io, pur se consulente esterna, venni fatta passare. Quel giorno ci furono pochi ragazzi da sottoporre ai *tests*.

Fuori seguiva il chiasso, le campanacce e gli slogan urlati.

Ricordo solo che la sera, quando rientrai in Albergo, il Majestic al centro di Napoli, mi chiusi in camera a piangere.

Io che mi sentivo e mi definivo marxista, che militavo nel gruppo universitario dell'Intesa, cattocomunista, vissi il mio primo dilaniante conflitto ideologico e prassico.

Cosa avrei dovuto fare in quella situazione? Cominciai ad elaborare il "distinguo" con cui poi avrei familiarizzato nel corso della vita.

Era appunto il '68, quell'anno. Alcuni mesi prima di quell'episodio, forse a giugno o a luglio, durante una manifestazione del neonato Movimento studentesco, che si teneva a piazza Venezia, la Polizia caricò i manifestanti con getti d'acqua e fumogeni posti su dei camion, o camionette.

Io con dei compagni e degli amici, mi trovavo su via del Plebiscito, all'altezza delle vetrine di quel meraviglioso regno che era il negozio delle Sorelle Adamoli. Per sfuggire all'acqua e ai fumi, riparammo in un portone. Chiudendolo. Mi sembra fosse proprio quello del neonato Studio Staff. Ma io ancora non vi avevo fatto ingresso.

Fu quell'episodio una metafora?

Forse. Ero giovane allora, avevo 20 anni, e quindi tutto mi si presentava sotto una luce inedita e mi colpiva per la prima volta.

Quando, dopo l'estate di quell'anno, cominciai a frequentare lo Studio Staff - avendo ricevuto piccoli incarichi di segreteria da Emanuele di Castro e poi, soprattutto, la investitura di Consulente come Testista per tre mesi presso la Olivetti a Pozzuoli! -

quando cominciai a frequentare lo Studio Staff, dicevo, esso allocava in via del Plebiscito, 58. Per accedere alla stanza dei Soci Fondatori (Silvano Del Lungo ed Emanuele Di Castro), si doveva traversare una stanza di passaggio - stanza entrante, come si usa nelle vecchie case dell'antica Roma – che era il grande ufficio del Dottor Mariani.

Quale professione svolgesse il dottor Mariani, se mai l'ho saputo, ora mi sfugge.

Forse era un Avvocato. Certamente il Dottor Mariani era un Europeista, oggi diremmo *antelitteram*. Partecipava attivamente alla redazione di un periodico **La Giovane Europa**. Un giornalino in formato *tabloid*, di carta lucida, sicuramente fondato da Altiero Spinelli. Una cartina d'Europa, disegnata a mano corredeva il riquadro del titolo.

Il Dottor Mariani ce lo donava puntualmente e ne raccomandava la diffusione.

Con cortesia ma puro scetticismo, ricordo che tutti i pochi frequentatori di quello Studio, lo prendevano ringraziando. Per anni quel giornalino mi è arrivato poi a casa. Inutile dire che alla mia ignoranza politico/storica, quella passione del Dottor Mariani appariva ingenua ed anacronistica.

Ingenua ed anacronistica!

Negli anni Ottanta, con dolore che non pensavo avrei provato, appresi un giorno della morte del Dottor Mariani. Egli ricopriva un incarico nel costituendo Consiglio D'Europa a Bruxelles.

Dopo una parentesi di tre anni nei quali per l'appunto m'ero spinta fuori d'Italia, mi ritrovai nel 1972 a lavorare ancora per lo Studio Staff. L'ufficio si era trasferito nel frattempo da via del Plebiscito a via dei Banchi Vecchi, quasi su C.so Vittorio.

Questa volta tutto l'appartamento era occupato dallo Studio Staff.

Trovai lì nuovi componenti: oltre ai due Soci Seniores, tre nuovi giovani consulenti, Giuseppe Carelli, Mario Gianandrea e Domenico Sacco.

L'avventura si prospettava molto interessante ed anche divertente. Non si passava la giornata senza che venisse prodotto, in un perenne *brain storming* un nuovo creativo concetto o almeno autodefinizione del nostro lavoro.

Tutti noi ci definivamo Figli di Manuel – parafrasando un personaggio dell'allora trasgressiva trasmissione radiofonica Bandiera Gialla – perché tutti eravamo docilmente irrigimentati da Emanuele Di Castro. Così, quando eravamo in missione per le periferie industriali di Napoli o di Genova, per tirarci su, mentre percorrevamo strade polverose, disordinate e aliene descrivevamo il nostro peregrinare tra fonderie e interviste a tornitori e addetti alle presse, come il lavoro "importantissimo" dei tre Grandi Consulenti.

Tutto lo sforzo dello Studio Staff era concentrato in quegli anni sullo studio della Professionalità, quale parametro dinamico per analizzare e valutare le posizioni di lavoro e l'organizzazione dello stesso.

La Professionalità era rappresentata da un Fungo o forse meglio da un Albero, che nasce stretto e poi via via si allarga.

Noi certamente eravamo ancora al livello del tronco!

Due di noi in particolare coltivavamo ed approfondivamo lo studio della Psicologia Clinica (a cui in seguito mi sarei dedicata completamente). Test di Rorschach e Livelli professionali si intrecciavano virtuosamente nelle nostre dissertazioni!

Ogni giovedì era fisso l'appuntamento allo studio del Prof. Carlo Rizzo, dove ci "abbeveravamo" dei suoi insegnamenti – oggi storici – sulla Psicologia Proiettiva e sulla Psicodiagnostica "dell'Adulto sano di mente". Lì conoscemmo Mariella Di Iullo, allieva

beniamina del Professore, che ben presto sarebbe stata ingaggiata, anch'ella, dallo Studio Staff.

Ma appunto lo Studio Staff cresceva e noi insieme a lui, ed anche ci differenziavamo.

Junghianamente, diremmo che eravamo alla ricerca della nostra Individuazione.

Fu così che quando la collocazione logistica dello Studio fu trasferita dal Centro Storico un po' alternativo, all'EUR, in via della Tecnica o via Tupini, precisamente nel 1976, io decisi, non senza travaglio, di concludere la mia collaborazione allo Studio Staff, mediatore e forse *Maieuta* il Professor Renzo Carli.

Da allora svolgo abbastanza felicemente la Professione di Psicologo Clinico, in un Ospedale Romano ed il *lavoro artigianale* di Psicoanalista.

Avrà contribuito l'avventura dello Studio Staff al mio Orientamento Professionale? Credo proprio di sì, il mio Albero, posso dire, ha vegetato bene!

Albertina Del Lungo

Testimonianza di Domenico Sacco
Funzionario Regione Lazio- Artigiano d'Arte e Poeta

STUDIO STAFF

Specializzato a far da consulente

Trattava del lavoro dipendente:

Ultimato il servizio militare

Da tal studio intrapresi a lavorare.

I contratti e le lor retribuzioni

Occuparon mie intense riflessioni

Su autonomia e le sue valutazioni.

Trovai però per me ben altro aiuto

Ad affrontare, in modo risoluto,

Fecondo impegno a realizzar me stesso.

Fu lì il principio e pur continua adesso.

DOMENICO SACCO

Testimonianza di Carlo Tomassi
Consulente di Ricerca e Selezione-Responsabile della Società Euren Intersearch

Quarantanni Studio Staff

Ero alla ricerca di un'azienda per poter effettuare la mia tesi di laurea di tipo sperimentale in Psicologia industriale. Tramite un funzionario dell'Ifap (istituto di formazione del gruppo IRI) Gabriele Maniccia, entrai in contatto con lo Studio Staff. Emanuele di Castro e Silvano Del Lungo avevano aperto uno studio in via dei Banchi Vecchi a Roma sopra uno stuolo di artigiani e restauratori.

Eravamo nei primi mesi del 1970. Il periodo era caratterizzato da lotte sindacali violente, scioperi selvaggi, catene di montaggio, lavoro alienante, fordismo e taylorismo spinto. Di lì a poco (maggio) sarebbe nato lo Statuto dei lavoratori e una legge che istituiva le Regioni.

Incontrare loro fu una rivelazione. La loro attività di consulenza era rivolta alle Direzioni Aziendali e in particolare alla funzione del Personale. Si trattava di Ricerca e Selezione del personale e di ricerca e studio dell'organizzazione del lavoro rivolta a proporre modelli organizzativi che rendessero compatibile la triade: Soddisfazione, Motivazione e Produttività. Era lungo l'elenco delle disfunzioni alle quali si doveva porre rimedio: scarti, difettosità, infortuni, assenteismo. Disaffezione dal lavoro e tante altre cose.

Le aziende piene di questi problemi ricercavano la consulenza di psicologi, sociologi e altro. Nei giornali c'era un gran numero di inserzioni dove si ricercavano Capi del personale laureati in discipline umanistiche.

In questo contesto iniziai la mia collaborazione con lo Studio Staff, che andò avanti per un paio d'anni.

L'occasione per collaborare scaturì da una consulenza di natura socio-organizzativa ad una azienda manifatturiera di Chieti scalo. La Marvin Gelber, camiceria di 1300 dipendenti (80 % donne) soffriva di diversi mali, tra i quali un assenteismo di oltre il 20 %. Di Castro e Del Lungo erano stati incaricati dalla Direzione aziendale di studiare il fenomeno e di proporre delle soluzioni.

I problemi erano veramente tanti, addirittura sembrava un "case history" costruito ad arte. Infatti la M. G. fondata da un imprenditore americano all'inizio degli anni '60 era un modello di taylorismo illuminato (se così si può dire) dove tutte le leve del modello "Relazioni Umane" erano state attivate.

Era presente :

- Addetto alle relazioni umane
- Istituita una rivista aziendale
- Regali a tutte le operaie al compleanno
- Squadra di basket aziendale
- Assistenti sociali

Ce ne era in abbondanza per l'attaccamento e l'identificazione aziendale.

Si trattava di una rete di protezione per la gestione delle risorse umane coerente con un modello di organizzazione aziendale di tipo "paternalistico".

Il tutto in un contesto che da agricolo si stava trasformando velocemente in industriale.

Oltretutto le retribuzioni erano incentivate attraverso un cottimo che premiava la prestazioni più elevate. Era la fase in cui i risultati miglioravano giorno per giorno e le retribuzioni crescevano.

Per le strane coincidenze della vita, un certo giorno l'ing. Marvin Gelber morì in un incidente aereo. L'azienda fu venduta ad un gruppo tessile tedesco. I cambiamenti messi in atto dalla nuova proprietà furono immediati.

Fu praticamente eliminato tutto il modello "relazioni Umane", rimase solo un'organizzazione del lavoro tayloristica con mansioni super parcellizzate. Alcune erano di pochi secondi (tipo il rovescia polsi) e l'ufficio Analisi Lavoro e Tempi e Metodi andava alla grande.

Il cottimo non dava più risultati; le prestazioni erano più o meno livellate su standard fissi, senza più crescita prestazionale e retributiva. La popolazione si era invecchiata. Molte operaie erano in maternità. La conflittualità interna era esplosa.

In questo quadro la mia presenza in fabbrica fu essenziale per capire direttamente le cause e il manifestarsi di certi fenomeni.

Sotto la guida dei due fondatori dello Studio Staff, attrezzato di un quadro metodologico corretto, fatto di ipotesi di fondo e di ipotesi di medio raggio mi recai in azienda (vivendo fianco a fianco con le operaie lungo due linee produttive parallele con due diversi capi squadra e differenti modalità di leadership) per rimanerci circa sei mesi.

Questionari, interviste singole e di gruppo, osservazione partecipante dettero risposte precise al tema esaminato: "Le cause psicologiche dell'assenteismo".

Questo fu anche l'argomento della mia tesi di Laurea.

Ho imparato da Silvano e da Emanuele la capacità di analisi e di ricerca.

Ricordo la chiarezza e la razionalità con cui il dottor Di Castro metteva in ordine tutti i fattori chiave della gestione delle risorse umane e nello stesso momento le osservazioni acute del dottor Del Lungo sulla ricerca intervento.

Carlo Tomassi

Committenti

Germano Bodo
Stefano Zara

Testimonianza di Germano Bodo Già Direttore Amministrativo RAI

Le prime due commesse rilevanti per importo e significato pervennero, ancor prima della costituzione ufficiale dello Studio Staff, una dalla Finsider (committente il Dr. Alessandro Fantoli, Direttore Centrale FINSIDER per il Lavoro e l'Organizzazione) ed una dalla RAI TV (committente il Dr. Germano Bodo, Direttore del Personale RAI dal febbraio del 1967).

La prima commessa era una ricerca sul campo e aveva per oggetto il ruolo dei capi intermedi nell'industria metallurgica. La seconda commessa era una indagine sulla storia e il funzionamento della Direzione del Personale della Rai TV in vista della sua ristrutturazione.

In ambedue i casi le commesse nacquero dalla richiesta di un consulente competente fatta, indipendentemente, da ciascuno dei due committenti al dottor Aldo Fabris, Direttore dell'IFAP, l'Istituto di formazione dell'IRI, il quale presentò loro Silvano Del Lungo. L'una e l'altra commessa ebbero inizio nella primavera- estate del 1967 e l'incarico fu dato inizialmente alla società di consulenza Progredi/Loghea, di cui Del Lungo era dipendente, per essere poi trasferito a fine anno direttamente a Del Lungo, socio di Studio Staff.

Purtroppo Alessandro Fantoli è prematuramente scomparso e il ricordo della ricerca sui capi si ritrova qui soltanto nella testimonianza di Filippo Martino a pag.25.

Per la commessa Rai è invece disponibile la testimonianza del dottor Bodo, oggi 92enne, al tempo Direttore del Personale della RAI TV, la quale è stata raccolta, per suo desiderio, attraverso una intervista telefonica da lui successivamente approvata.

Testimonianza del Dottor Germano Bodo (intervista telefonica raccolta da Silvano Del Lungo in uno degli ultimi giorni del settembre 2007).

GB- Pronto!

SDL- Dottor Bodo, è Lei ?

GB- Sì, sono io

SDL - Mi riconosce? Sono Silvano Del Lungo, si ricorda di me?

GB- Sì, ricordo il suo nome.

SDL- Volevo chiederle una breve testimonianza sulla consulenza a suo tempo da me svolta per Lei quando era Direttore del Personale alla RAI TV. Infatti quest'anno corre il quarantesimo anniversario dalla Fondazione di Studio Staff, la mia società di consulenza, e ho in programma di pubblicare un libricino composto essenzialmente da testimonianze di committenti e di altri partner della azienda.

GB- Sì, ricordo il suo nome, ma non ricordo bene il tipo di consulenza che Lei ci dette. Forse si tratta di quel progetto sulla valutazione delle mansioni, che poi non mi fu consentito di condurre in porto?

SDL - No, quel progetto fu svolto prima del mio incarico e portato avanti dall'ing. Mario Lombardi, Capo del Servizio Analisi delle Mansioni, con la consulenza del Professor Enzo

Spaltro, quando Lei era responsabile del COA, Centro Organizzazione Aziendale. Io parlo di un progetto sulla storia e l'analisi del funzionamento della Direzione del Personale con proposte di rinnovamento.

GB- Sì! Io alla RAI fui chiamato da Bernabei nel 1963 e il COA fu costituito al mio arrivo per migliorare la organizzazione della Produzione, poi nel febbraio del 1967 divenni Direttore del Personale e, nel '69 fui nominato Direttore Amministrativo.

SDL - Ecco io arrivai proprio nell'estate del '67. Le fui presentato da Aldo Fabris, su Sua richiesta, proprio per fare uno Studio sulla Direzione del Personale.

GB- Ah, Aldo Fabris, sì, fu mio collega in Eni prima che andasse in IFAP. Che cosa fa adesso, Fabris?

SDL - Purtroppo è morto 15 anni fa di infarto.

GB - Ah mi dispiace assai! Non Lo sapevo, sono molti anni che sono in pensione e appartato. Sa, io sono del 1915. Riesce a fare rapidamente il conto di quanti anni ho?

SDL - Io in questi casi mi rifaccio all'età di Andreotti. Dunque Lei avrà ottanta

GB - No, si sbaglia! Sottragga 15 a 107 e avrà la mia età: novantadue anni.

SDL - Certo che dalla voce non li dimostra! E' sempre quella di quarant'anni fa e l'ho riconosciuta all'istante. Tornando alla consulenza di cui parlavo prima, ricordo che Lei, quando mi incontrò la prima volta, da poco chiamato alla Direzione del Personale, mi disse che desiderava avere da me uno studio diagnostico e di proposte sulla Direzione del Personale RAI. Non mi pose limiti, non mi dette drittes, mi lasciò del tutto libero di procedere secondo i miei criteri. Mi lasciò , poi intendere che avrei potuto continuare a collaborare con la Rai a tempo indeterminato. Inoltre mi fece preparare un contratto con una tariffa per giornata di lavoro senza limiti di tempo, che in effetti rimase attivo fino a parecchi anni dopo. Mi misi dunque al lavoro all'interno della sala degli analisti delle mansioni dove mi era stato riservato un posto.

GB - In realtà sì, in quel tempo ero arrivato da poco alla Direzione Del Personale e dovevo pensare a migliorarla. Mi ero già occupato di personale prima alla Edison e poi all'ENI. Sa, io ho cominciato a lavorare fin da ragazzo. Mentre lavoravo a Milano, studiavo e mi diplomai dapprima come ragioniere; successivamente, sempre mentre lavoravo alla Edison, mi iscrissi alla facoltà di Economia e Commercio alla Università Cattolica. Lì conobbi il Professor Fanfani e attraverso di lui arrivai all'Eni, poi Direttore Amministrativo al Popolo, il quotidiano Della Democrazia Cristiana.

Lì conobbi Ettore Bernabei, che successivamente mi chiamò alla Rai.

SDL - La sua storia la ricordo bene, Dottor Bodo, perché Lei me la raccontò esattamente il giorno in cui mi incontrò dopo la consegna del mio Rapporto sulla Direzione del Personale Rai. Anzi, Le aggiungo un particolare che adesso Lei ha tralasciato. Prima che alla Edison Lei lavorò alla CGE ed era proprio un ragazzo.

GB - Sì, un'azienda elettro-meccanica dove fui assunto nel 1929, a 14 anni, e vi restai fino all'aprile del 1942. Ebbi modo di farmi una notevole esperienza di contabilità aziendale e di gestione del personale.

SDL - Lei si stupirà forse che io ricordi così precisamente dopo quaranta anni questo suo racconto, ma c'è un motivo.

GB - Qual è dunque il motivo?

SDL - Ecco io interpretai il suo racconto come se Lei, essendo rimasto deluso dalle conclusioni del mio rapporto, stesse raccontandomi un apologo che conteneva anche un ammaestramento. Qual era l'ammaestramento? L'ammaestramento che io percepivo era che Lei mi stava dicendo che io avevo dato una lettura tutta tecnica nella mia indagine e che oltre alle ragioni tecniche ci sono le ragioni della politica. Io non le volevo considerare

affatto. Lei mi stava anche spiegando come le ragioni della politica bisogna intenderle anche qualora non siano esplicitate o non possono esserlo. Lei mi stava quindi raccontando come nella Sua carriera fosse stato determinante l'incontro con Amintore Fanfani e, successivamente, il tener conto delle ragioni della politica. Questo ammaestramento allora lo percepii confusamente. Lo ho veramente compreso fino in fondo soltanto qualche anno fa, leggendo *L'uomo di Fiducia*, bello e lucidissimo libro di Giorgio Dell'Arti che attraverso una lunga intervista a Ettore Bernabei ne narra la biografia politica e imprenditoriale. Bernabei stesso racconta come avesse assunto nel 1963 "...il dottor Germano Bodo, un esperto che aveva gestito il personale prima alla Edison e poi all'Eni. Bodo, che era stato con me al "Popolo" come direttore amministrativo, aveva costituito in Rai il COA, Centro Organizzazione Aziendale, e con un gruppo di specialisti aveva predisposto una serie di modelli di gestione del personale per funzioni"... in attesa di potergli affidare la Direzione del Personale, per escluderne il gruppo di aziendalisti di origine EIAR e prepararla all'avvento del governo di Centro Sinistra. Operazione che riuscì a Bernabei soltanto quattro anni dopo.

GB - Non ricordo l'evento che lei racconta, ma è plausibile.

SDL - In effetti era la prima volta che mi trovavo in un'azienda così organica al potere politico come la RAI e, oggi mi è chiaro, non avevo capito nulla. Ricordo che due fenomeni mi avevano colpito sopra ogni altro nel funzionamento della Direzione del Personale. Da una parte il volume enorme del contenzioso tra azienda e dipendenti o ad essi assimilabili (giornalisti) e il Servizio dedicato a curarlo. D'altra parte mi aveva sorpreso, il Servizio Selezione del Personale, che disponeva tra l'altro di un enorme archivio, a quel tempo cartaceo, di domande d'assunzione e di relative raccomandazioni, riposte in cartelle sospese, a loro volta sistemate in una sorta di lungo anello girevole, un archivio, cioè, che attraversava almeno due piani dell'edificio. Le raccomandazioni erano classificate in rapporto a vari parametri, quali l'importanza del raccomandante, i solleciti ricevuti, il tempo di vita della raccomandazione, la convenzionale data di decadenza alla raccomandazione, ecc.

La mia diagnosi del funzionamento della Direzione aveva come criterio la efficacia e la efficienza delle funzioni, comparate a quelle di un'azienda attenta ai suoi risultati produttivi, commerciali e ai suoi costi. Non teneva affatto conto dei vincoli partitici e politici propri della Rai. Tra le altre conseguenze di questo approccio vi era che le funzioni ancora governate dagli aziendalisti ex EIAR ne uscivano assai meglio delle funzioni più o meno riformate e politicizzate. Forse esattamente l'opposto di ciò ci si aspettava da me. Non avevo capito nulla o non avevo voluto capire nulla in omaggio al principio che ciò che si predica debba corrispondere a ciò che si pratica. Ma non era così. Infatti Lei stesso, dottor Bodo, non potè reagire alla insipienza del mio rapporto se non attraverso l'apologo che ho riferito, centrato sulla Sua storia professionale. A buon intenditor poche parole!

GB - E dopo che cosa accadde?

SDL - In effetti tutto ciò non ebbe conseguenze negative su di me né sullo Studio Staff. Ero un consulente con un contratto personale compensato a giornata di lavoro. Raccoglievo e svolgevo consulenze da chi, all'interno della Direzione del Personale, le chiedeva, personalmente a me oppure allo Studio Staff e queste ebbero a mano a mano un carattere più tecnico e meno politico rispetto al primo incarico. Ricordo in particolare molte analisi delle mansioni della Produzione, attività di formazione varia, di valutazione professionale di persone e un lavoro sul sistema del controllo di gestione in RAI. Nelle attività di formazione ricordo una serie di seminari dedicati ai membri alle commissioni di selezione del personale, che abitualmente in gruppo vagliavano e intervistavano uno per uno i

candidati. Rammento che in uno di questi seminari utilizzammo il film “Il Dentone, protagonista Alberto Sordi, aspirante ”annunciatore”, fornito di spropositata dentatura, e di una ottima dizione, che passa attraverso il vaglio di una Commissione RAI ricostruita molto realisticamente, che cerca di farlo fuori ad ogni costo in relazione alla sua dentatura e nonostante la sua perfetta dizione.

Parecchi anni dopo gli eventi ora raccontati il mio contratto individuale con la Rai era sempre in piedi a tariffe 1967 e in assenza, oramai, di prestazioni professionali. Un giorno mi telefonò un funzionario addetto ai contratti, che peraltro conoscevo bene, e mi chiese se acconsentivo alla rescissione. Quando gli risposi: ”Sì, certo!” mi ringraziò molto e avvertii la sua riconoscenza per non aver creato problemi.

Germano Bodo

Testimonianza di Stefano Zara
Imprenditore nella Consulenza già Deputato al Parlamento Italiano

Correva l'anno 1963..... Sono passati oltre 40 anni e mi sembra ieri. Ero stato assunto nell'autunno dell'anno precedente presso la Direzione del Personale della sede centrale dell'Italsider a Genova ed ero stato inserito nell'ufficio Relazioni col Personale (sigla REP) per collaborare alla costituzione della funzione "Studi sul personale" della quale qualche tempo dopo avrei assunto la responsabilità. All'ufficio REP era assegnato il compito di inserire in azienda le human relations, ovvero quell'insieme di metodologie ed interventi, di origine statunitense, che si proponevano di ovviare all'anomia del lavoro nelle grandi industrie, in particolare quelle che utilizzavano catene di montaggio o processi continui, e alla conseguente demotivazione del personale. Si andava dai doni a Natale e Pasqua e colonie estive per i figli dei dipendenti, alla costruzione e assegnazione di abitazioni per i lavoratori, ai sostegni in presenza delle più diverse difficoltà, infine agli studi finalizzati a capire i problemi dell'adattamento o del disadattamento al lavoro.

Qualche anno dopo tutto questo sarebbe stato catalogato come "paternalismo" della più bell'acqua e travolto dalle rivendicazioni sindacali della fine degli anni '60.

Ma nel 1963 le human relations andavano di moda e tutto ciò che andava di moda oltre atlantico, buono o cattivo che fosse, l'Italsider di quei tempi non se lo faceva mancare.

Fu appunto all'inizio del 1963 che il mio capo mi assegnò in addestramento allo stabilimento di Piombino con il compito di affiancare una società di consulenza, la Progredi Loghea, di matrice francese, che aveva il compito di mettere a punto un sistema di rilevazione di dati sul personale finalizzato a misurare "il morale del personale" e a mettere in essere un "tableau de bord" che consentisse al capo del personale di aver sempre un'idea dei comportamenti e degli umori dei lavoratori. Un'impresa improba tanto più che al capo del personale "non poteva fregare de meno" di questo prezioso e sofisticato strumento che peraltro la sede genovese voleva imporgli per assicurare uno stile di gestione più scientifico.

In sintesi la sede voleva imporre l'uso di uno strumento moderno (e democratico) a "calcineldietro" ma il capo del personale si ribellava perché pensava che c'era solo un modo per gestire i dipendenti appunto quello dei "calcineldietro". Il consulente a cui fui affiancato era Silvano Del Lungo, da poco assunto alla Progredi Loghea, psicologo del lavoro con qualche anno di esperienza alla Olivetti in allora (tempi di Adriano) considerata all'avanguardia nelle human relations.

Così conobbi Silvano di cui sono tuttora amico e cui sono debitore di tante cose nella vita. Non so se glielo ho mai detto ma lui, sono certo, lo sa.

Silvano era un uomo mite e distratto che letteralmente "implodeva" nelle cose che stava facendo. Durante i viaggi riusciva a disseminare dietro di sé pigiami, nécessaire, borse, carte e libri. Le operazioni di recupero erano sempre complesse. Poteva arrivare alla fine di un pranzo per ricordarsi di essere invitato altrove o essere atteso a casa. Poteva una persona così distratta esser maestro, come per me è stato, di buona organizzazione? Sì lo poteva. Perché per Silvano la buona organizzazione non era forma ma sostanza, era mezzo e non fine, era uomo e non regola, era formazione e convincimento, mai imposizione.

Abbiamo passato quasi un anno a Piombino insieme tutti i giorni in un'impresa disperata, cui non poteva che conseguire una sconfitta, poiché basata su presupposti ambientali errati, ma Silvano mi ha insegnato che si può anche perdere, spesso si fanno

errori perché si fanno cose fuori tempo o senza tener conto del contesto, ciò nondimeno nulla è più educativo dell'errore se si è in grado di capirne le ragioni.

Mi ha insegnato che molto si può ottenere dagli altri se si ha un'opzione positiva sull'uomo e che, al contrario se si ha un'opzione negativa, la profezia non può che avverarsi.

Mi ha introdotto alle buone letture che mi avrebbero accompagnato nella vita professionale, Maslow, Herzberg, Argirys, Crozier e molti altri.

Mi ha insegnato i primi rudimenti di statistica, le gaussiane, i decili, lo scarto quadratico medio ma soprattutto a leggere ciò che si nasconde dietro ai numeri e dietro ai risultati delle elaborazioni allora realizzate con le schede Mc Bee.

Tutto questo mi ha accompagnato lungo tutta la mia vita lavorativa invero quel che sostiene Schein, che le "ancore di carriera", quelle che ti serviranno dopo, in particolare nei momenti difficili, si costruiscono proprio nei primi anni dell'attività lavorativa. Io ho fatto altro ma non ho mai dimenticato quelle ancore e le ho usate sempre. Silvano ha fondato una società di consulenza Studio Staff che nel tempo è cresciuta e ai tempi si è adeguata, ma che ha sempre avuto l'inprinting del suo fondatore e maestro.

Quando da apprendista in training sono diventato utilizzatore di consulenza e ho avuto bisogno di cose buone e serie mi sono rivolto a Studio Staff, anche per rinverdire l'apprendimento, per lucidare gli ottoni, eliminare la ruggine che la gestione corrente e la frequentazione del potere producono in grande quantità. Quando da utente di consulenza sono diventato consulente io stesso, il mio modello, non lo nascondo, è stato Studio Staff.

Perché Silvano Del Lungo e Studio Staff hanno interpretato e interpretano la professione del consulente nel modo più corretto con la libertà e il coraggio di non dipendere dal potere ma anche con l'equilibrio, necessario se si vuol costruire qualcosa, di non controdipenderne.

Stefano Zara

Collegli nel pensiero

Massimo Faggiani
Filippo Martino
Enzo Spaltro

Testimonianza di Massimo Faggiani
Già Dirigente Eni

RICORDO DI ANICIZIA E DI STAFF

MEI ANNI UNQUANTITÀ, ROMA VIA NAZIONALE,
UNA GRANDE SALA NORDESTAMENTE AVREDDATA CON LUNGH
TAVOLI E SEGGIOLE - CERTO UNA CATTEDRA, FORSE UNA
LAVAGNA - IL PRIMO CORSO DI FORMAZIONE PER PSICOLOGI
DEL LAVORO - PARTECIPANTI SELEZIONATI DA TUTTA ITALIA -
BRILLANTI MOTIVATI ATTENTI - TUTTO IL GIORNO IN AULA E POI
A STUDIARE - FORSE SAI NESI - PRESTO CONOSCENZE ED AMICIZIE -
SILVANO DEL LUNGO, UNA MANTISSA DI CAPRELLI CASTANI, UN VISO
LEVIGATO INFANTILE, SORRIDE - VOCE CALDA QUASI TOSCANA -
MI APPARE UN BUONO INTELLIGENTE - UN CAMMINARE A FALCATE,
UNA GIACCA APERTA, FORSE UNA CAMELLIA DI CRISTO, AGITATA -
INVECE EMANUELE DI CASTRO, BRUNO SERGALICHO, UNA VOCE ACUTA
CON COLORE ROMANO NON SGUAIATO - RIDE CON UNA LARGA
BOCCA MA VERAMENTE CON GLI OCCHI UN INTELLIGENTE BUONO
QUESTI I MIEI AMICI - ALTRI AMICI DURANO IL TEMPO GOUARDO
ALTRI NON RICORDO PIÙ NOME RE IACCA - IO ENTRA' ALL' ENI
E CI RINASCI TUTTA LA VITA FINO AGLI ANNI '90 - LORO ANCH
RONO A NORD MA POI SI RIUNIRONO IN QUELLO STUDIO STAFF
DOVE LI ANDAI A TROVARE - VICINO SAN GIOVANNI, UNA SEDE
DIGNITOSA ED ECCENTRICA - PER IL MIO LAVORO CONOSCAVO ED INCA
GRAVO CONSULENTI - AMERICANI, DELL'ITALIA SETTENTRIONALE - VECCHI
ESPERTI - UNA FAUNA SAGACE, SAPIENTE, RAPACE - ALTERA -
LORO, IL DAGRETO E SILVANO, SI ERANO FATTI UNA BUONA PROFESSIONE
UNA BUONA UENIERIA - AVEVANO COLLABORATORI E DIPENDENTI -
IO LI RITROVAI QUELLA SCHIETTEZZA E QUELLA LINEARITÀ CHE
GENERAVA QUEI DIVANSI SOMMISI - E STUDIO STAFF LAVORA
ANCORA UTILIZZANDO QUEL SECOLO DI ESPERIENZA DI QUI OVE
FORSE NON SONO DIVENTATI MOLTO RICCHI, FORSE NON SONO STATI BRAVI
AD EVADERE LE TASSE - SICURAMENTE HAN POVERI
PROBABILMENTE SONO DUE MOBILI - - - - PROFESSIONISTI PROSSIMI
ALLA PENSIONE - TUTTO QUI -
MARTA - 23.08.07

Humano f. Viani - LA CANTIERA -

Testimonianza di Filippo Martino
Esperto Progettazione Organizzativa e Sviluppo Manageriale

E' un vero piacere fornire una testimonianza per celebrare il quarantennale dello Studio Staff, un'entità professionale di cui ho sempre apprezzato la *sobrietà*, l'*attenzione* per le necessità della committenza ma anche il desiderio (se non l'ansia) di *arricchimento delle conoscenze*.

Con il "duo" Del Lungo-Di Castro ho svolto stimolanti attività di ricerca-intervento ma anche condiviso, in numerosi ambiti di studio e dibattito: *curiosità*, *interrogativi*, *ansie*, *speranze*, *ambizioni* per la realizzazione di un mondo del lavoro migliore di quello vissuto dai nostri padri.

E, per l'occasione, mi piace ricordare il lontano episodio ('67) che ci ha messo in contatto: una **ricerca** per analizzare l'impatto di innovativi processi produttivi sul ruolo dei **Capi Intermedi** presso il nuovo stabilimento Italsider di Taranto, i cui esiti (ancora validi) sarebbero stati poi un riferimento per la progettazione di *strutture e ruoli* organizzativi, la *formazione* e lo *sviluppo manageriale* anche in altri ambiti produttivi.

Il Contesto. Il Centro siderurgico di Taranto era caratterizzato non solo da dimensioni gigantesche (è tuttora uno dei più grandi del mondo) ma dalla scelta di tecnologie di avanguardia nella gestione del processo produttivo, alcune delle quali mai testate su volumi di produzione così elevate.

Tra le novità più dirompenti vi era una diffusa, inedita computerizzazione dei processi di produzione che non rimpiazzavano l'osservazione diretta ma la integravano con dati su parametri quali/quantitativi in tempo reale che consentivano possibilità di interventi altrimenti impossibili. Questi meccanismi ausiliari, basati spesso su tecnologie sperimentali che ne facevano dei prototipi, portavano nel mondo del lavoro nuove professioni: manutentori di Hw, esperti di software, ecc. che, aggiungendosi alle competenze tradizionali, creavano relazioni complesse nei luoghi.

La preferenza per tecnologie di processo avanzate assumevano a Taranto una dimensione più grande ed appariscente poichè era un intero impianto nato dal "prato verde" ad essere caratterizzato da una spinta innovativa. Infatti, anche in realtà preesistenti, gli investimenti nel gruppo Iri erano caratterizzati da tecnologie d'avanguardia (es. nuovo *treno medio* della Dalmine), connotando quasi tutta l'impiantistica delle partecipazioni statali. Nel puntare sulle potenzialità di nuove tecnologie per realizzare performance ambiziose, c'era la fiducia dei vertici a puntare sulle capacità professionali del management e sulla loro disponibilità a mettersi in gioco!

In ogni caso, l'apertura verso le novità non era frutto di sottovalutazione delle complessità e si accompagnava, a Taranto come altrove, ad analisi ad ampio raggio su aspetti sociopolitici, tecnologici, produttivi, organizzativi, professionali, comportamentali... In questo irripetibile contesto di "*sfida consapevole*" si colloca la ricerca sui Capi Intermedi alla quale, io dall'interno dell'Italsider e Del Lungo da esterno, abbiamo fornito dei contributi professionali.

La ricerca, commissionata dal Dr.Fantoli, responsabile della Direzione Coordinamento Lavoro della Finsider (azionista Italsider) ebbe il contributo di esperti Finsider/Italsider, quello organico dell'Ifap con il dr. Uccelli e, nelle fasi finali, di Del Lungo, invitato dal direttore dr. Fabris.

L'indimenticabile Aldo Fabris (insieme allo stesso presidente Dr. Ettore Massacesi) dedicò alla ricerca un'attenzione costante, non solo per dovere verso la committenza ma per l'intrinseca rilevanza della tematica organizzativa, Sua passione professionale.

Un qualificante apporto alla ricerca venne anche dal prof. Lutz, docente universitario a Monaco di Baviera, la cui presenza dava spessore internazionale ai risultati per il confronto con altre realtà eccellenti. Va ricordato che l'Italsider sperimentava già allora (in ambito Ceca) una integrazione sempre più organica a livello europeo mentre accresceva la sua integrazione a livello globale attraverso i fornitori di impianti avanzati (ad es, con gli statunitensi, per gli altiforni, soppiantati poi dalla Nippon Steel).

Nel merito, oggetto d'indagine erano l'analisi delle eventuali conseguenze su alcuni ruoli organizzativi di novità dirompenti quali:

- il volume di produzione dei singoli impianti (un multiplo di altri già esistenti nel mondo) e, quindi, maggior valore delle singole fasi di produzione;
- la velocità del processo;
- il gran numero di nuovi strumenti di controllo (e, tra questi, la diffusa computerizzazione) che fornivano molte più informazioni sul processo di quelli percettibili dall'osservazione diretta del più esperto operatore ma complicavano la struttura organizzativa.

I ruoli ritenuti più a rischio erano quelli dei **capi intermedi** o "esecutivi" (dal capo reparto a quello di capo squadra), collocati a metà strada tra i capi "**direttivi**" (definibili come partecipanti alla formulazione e determinazione degli obiettivi e direttive operative) e le **maestranze**, persone con il compito di "assicurare la realizzazione degli obiettivi nel massimo rispetto possibile di prescrizioni preordinate".

Gli esiti. La ricerca, dopo aver esaminato il ruolo dal punto di vista delle declaratorie contrattuali, degli aspetti organizzativi, delle tecnologie, delle condizioni di lavoro ed ambientali dei reparti produttivi rilevava che il **ruolo dei capi intermedi veniva stressato ed alterato dal contesto**. L'immenso valore degli impianti, quello della produzione, l'intensità e la velocità delle operazioni da eseguire, la complessità della strumentazione di supporto e controllo di processo, ecc richiedevano (e richiedono) requisiti individuali lontani da comportamenti burocratici.

Per garantire o superare standard operativi, oltre ad una *grandissima professionalità* veniva richiesta *capacità di ragionamento, flessibilità, tensione nervosa, prontezza decisionale*.

Una combinazione di saperi e capacità che faceva dei capi intermedi titolari di decisioni operative ma anche dei **propulsori di decisioni** necessarie al superamento delle criticità, attivandosi sia presso i superiori della propria linea che in quella delle altre unità coinvolte nel processo.

Questa importante connotazione di *propulsori di decisioni* emergerà con grande evidenza anche in una specifica analisi organizzativa da me fatta (a fine '71) in connessione con l'introduzione di calcolatori di processo di nuova generazione nell'ultimo, gigantesco altoforno. La complessità delle nuove tecnologie vedeva impegnati stabilmente, nell'area degli altiforni, capi intermedi facenti capo a sei enti diversi che, per velocizzare il processo

produttivo, risolvevano la quasi totalità dei problemi al loro livello, senza il ricorso alla gerarchia, evitando i rallentamenti che si sarebbero verificati portando i problemi ai livelli superiori.

Apprendimenti Duraturi. - Il patrimonio di conoscenze fornito dalla ricerca è risultato utile all'interno ed all'esterno della specifica realtà di Taranto .

Tra i cambiamenti innescati in ambito Finsider (forse non il più rilevante ma di cui c'è riscontro documentale nel libro di Fantoli (*"Il ruolo dei capi intermedi nell'industria siderurgica"*, FINSIDER, 1968), va segnalato il ridisegno di programmi di formazione per capi acquistati negli Usa (quindi in una realtà industrialmente evoluta) perchè, alla luce dei risultati di ricerca, lo schema decisionale ed il modello di capo risultavano troppo semplificati rispetto ai requisiti di funzionamento organizzativo determinate dalle nuove tecnologie.

In tema di progettazione organizzativa, negli anni successivi, di fronte a nuove complessità determinate dalla bravura dei competitori, dall'innovazione, dall'accresciuto potere del cliente,...studi e ricerche hanno problematicizzato il vecchio tema del rapporto staff-line ed individuato nella flessibilità, nel potenziamento dei rapporti laterali, nella capacità ad operare in modo naturale senza il ricorso alla gerarchia, ecc requisiti per soluzioni di successo. Proprio le soluzioni e le modalità di funzionamento evocate dalla felice espressione "propulsori di decisioni" di quella lontana ricerca in cui ha avuto un ruolo rilevante Silvano Del Lungo.

Filippo Martino

Testimonianza di Enzo Spaltro

Professore ordinario di Psicologia del Lavoro all'Università di Bologna e già Presidente della Società Italiana di Psicologia

LO STUDIO STAFF

di Enzo Spaltro

Tanti anni fa, quando ancora non c'era lo statuto dei lavoratori e gli operai erano considerati massa e lavoratori del braccio, qualcuno si mise in testa delle strane idee. E cominciò a farle girare. Innanzi tutto che i lavoratori erano una risorsa e che a trattarli bene era conveniente. Poi che il lavoro non era solo una faccenda privata, ma aveva dei risvolti pubblici.

Quindi che servivano dei modi di essere utile non solo a qualcuno, ma a tutta la comunità. E poi ancora che esisteva una funzione "personale" ed un modo di mettersi in contatto con gli altri che facilitasse a tutti la vita.

Ma eravamo tutti dispersi, tutti impauriti di quello che c'era già e che non gradiva essere disturbato. Parlavamo piano. Pochi soldi e poche idee. Nelle università ci sentivamo costretti a proclamare la nostra competenza e nelle aziende si sentivano costretti a dimostrare che solo lì si poteva fare qualcosa. E questo qualcosa altro non era che vivere meglio, star meglio in tanti, nel privato e nel pubblico, fuori e dentro le imprese.

Allora diverse persone si incontrarono per cominciare a parlare di queste strane cose. Ricordo che alcuni fondarono nuovi istituti (Gianbattista Bozzola e I.I.A.I.), case editrici (Franco Angeli) e finanziarie, tutte collegate al modello IRI. Noi psicologi del lavoro eravamo un piccolo gruppo tra Milano e Bologna e cominciammo ad occuparci di innovazioni tecnologiche (Dalmine e Agip) e di selezione del personale (Anic, Montecatini, Bemberg).

In questi anni confusi, Silvano Del Lungo ed Emanuele Di Castro si incontrarono con questo spirito per creare lo Studio Staff. Tanto tempo fa. Per avere un luogo dove parlare. Dove affermare il valore della soggettività emergente. L'industria italiana non capiva. Gli psicologi non capivano. Come si sarebbe potuto dar vita ad un lavoro più umano, soggettivo e gradevole? Facciamo uno studio. Staff era un simbolo per un ambiente abituato solo alla line. Staff era la pluralità, la doppia dipendenza, la doppia appartenenza, il sindacato con e non contro l'impresa, la novità. I due, Del Lungo e Di Castro, si misero ad agire in questo punto: la soggettività, l'organizzazione e il soggetto. Individuo e società.

Mi ricordo bene. Ricordo che si parlava dello Studio Staff come di un'accoppiata vincente. Si parlava di due psicologi che avevano l'ardire di affrontare l'organizzazione e la selezione. Solo poche imprese avevano osato fare questo. L'ENI aveva selezionato le maestranze con test psicologici, la Montecatini aveva fatto lo stesso ed alcune altre aziende, di solito straniere, si erano arrischiate lungo questa linea.

Quando noi cominciammo a lavorare nell'ambito Finsider - Italsider per definire i ruoli e realizzare i programmi di formazione alla qualità, lo studio Staff era già attivo e svolgeva un ruolo moralizzatore. Perché nella corsa verso l'oggettività, due psicologi proponevano una soggettività emergente, bella da seguire e da considerare vincente.

Nelle discussioni infinite, svolte alla RAI con Germano Bodo, direttore del personale della RAI e con Emilio Podestà, direttore del personale dell'Italsider, compariva di frequente lo Studio Staff. Arriva lo Studio Staff, dicevamo noi con speranza e paura.

Erano persone che se ne intendevano. La soggettività non sarebbe stata trascurata. Lo Studio Staff era appoggiato dal Capo numero uno di questo dibattito. Giuseppe Glisenti, direttore centrale del personale dell'IRI. Quindi una qualche possibilità che le cose si risolvessero si poteva ancora avere.

Il grande programma qualità, innescato all'Italsider da Aldo Canonici. Ed anche il programma di creazione della televisione a colori realizzato alla RAI da Mario Lombardi, comprendendo selezione, formazione ed individuazione dei ruoli, ebbero l'appoggio, sia pure fuggente, dello Studio Staff.

Si vide bene questo durante le ricerche fatte alla fine degli anni sessanta, quando si tentò di definire il ruolo dei quadri intermedi, che fu messo in crisi nell'autunno caldo. Il problema è ancora aperto ed il lavoro svolto allora è ancora attuale.

Molte volte, dopo i lunghi programmi di formazione organizzati da Aldo Canonici all'Italsider di Genova e dopo l'esame dei problemi della sicurezza lavorativa all'Italsider di Lovere, ci siamo trovati a dire:

adesso speriamo che arrivi lo Studio Staff a darci una mano. Loro erano a Roma e noi eravamo in periferia. Per questo speravamo in un loro maggior potere.

Di tre cose, adesso che ricordo, adesso che il tempo rallenta un poco le sue maglie strette, di tre cose io penso dover essere grato allo Studio Staff.

Innanzitutto da psicologo del lavoro grazie per aver preteso che la dimensione soggettiva avesse pari grado nella gestione degli uomini. Non di solo pane si nutre la nostra fame. Il soggetto era considerato l'errore. Lo Studio Staff ha contribuito molto alla decriminalizzazione del soggetto nel mondo obbiettivista degli anni sessanta. Poi un grazie gli va come psicologo. Il loro contributo ad una psicologia più vasta, meno accademica e più professionale, meno ortodossa e più taylor made. Infine avere rischiato la via dell'organizzazione, intesa come dimensione soggettiva e non come oggettività monarchica e padronale. Oggi che il pubblico è in crisi e che si parla sempre di più di organizzazione come stato d'animo, gli effetti dello Studio Staff permettono una valutazione positiva chiara.

Il lavoro prosegue il suo cammino, caro Studio Staff. La ricchezza diventa sempre più benessere, soggettivo e diffuso e la scala conosce sempre di più gli scalini da cui è composta. Siete saliti insieme ad altri (io per esempio!) che come voi hanno creduto in un lavoro migliore, di lato al lavoro italiano, con molte difficoltà e pochi successi. Ma avete prodotto benessere ed avete migliorato il lavoro del vostro tempo. Anche questi tempi vissero e produssero benessere. E per questo benessere prodotto voglio ricordarli oggi con molta speranza futura. Il vostro ricordo è sorridente per gli psicologi ed i lavoratori che, nonostante le apparenze, pensano alla possibile invenzione di un lavoro benestante.

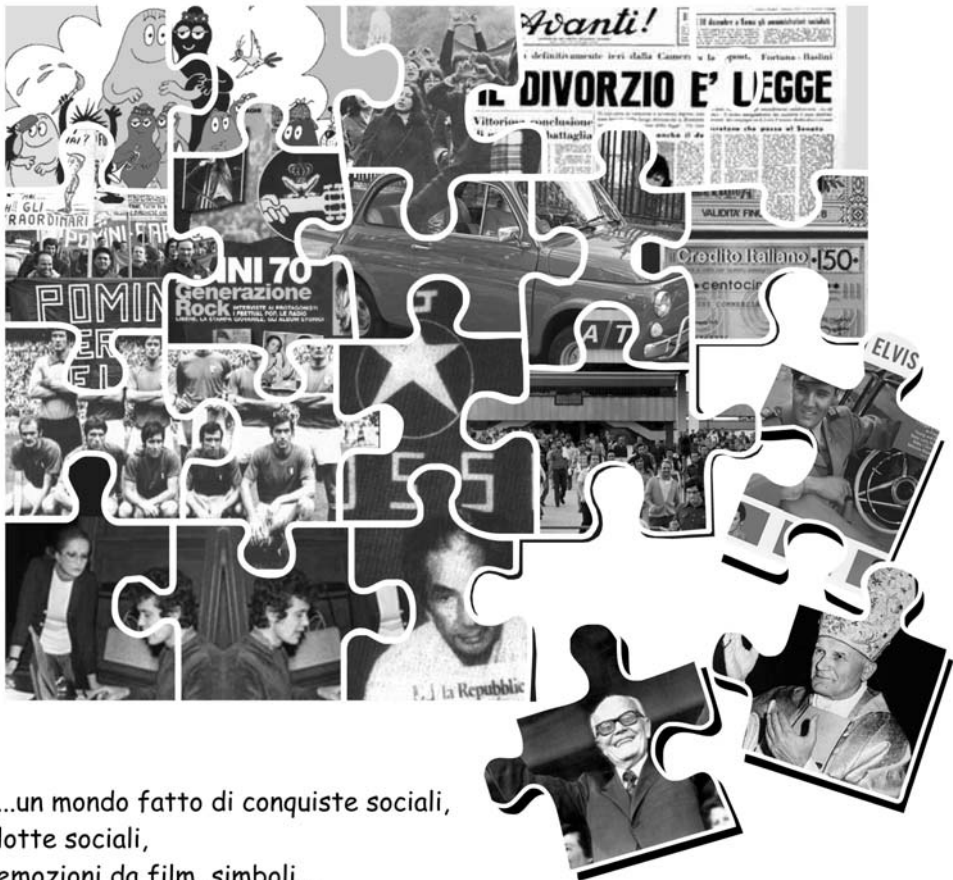
Enzo Spaltro, Bologna 18 novembre 2007

CAPITOLO 2

1971-1980

The seventie's...

...dopo il miracolo economico, tutti a chiedersi, che mondo ci aspetterà?



...un mondo fatto di conquiste sociali,
lotte sociali,
emozioni da film, simboli...
...e miti che ci abbandonano.
Nuove voci...
...Crisi...
...E nuove speranze

CAPITOLO 2

1971-1980

IL GIARDINO SI POPOLA

I motivi ispiratori di Studio Staff.

Storia contata da Silvano Del Lungo

Socio fondatore Studio Staff

Il primo decennio di Studio Staff

Cercando oggi dopo tanto tempo un filo guida della nostra attività, collegato agli antecedenti avanti descritti mi sembra che di fili ce ne siano stati almeno tre che si incrociarono spesso tra loro anche se possono essere tenuti concettualmente distinti e principalmente collegati a tipi diversi di attività di consulenza.

Il primo filo ispiratore è quello orientato all'innovazione di sistemi gestionali e organizzativi aziendali per risolvere gli allora gravi e impellenti problemi connessi alla conflittualità sociale aziendale, in buona parte qui già accennati. Tale filo è fondato sull'ascolto della controparte aziendale, sul cambio di prospettiva nel guardare ai problemi di gestione del personale (passaggio dal punto di vista strettamente oggettuale, proprio della cultura aziendale del tempo, ad un punto di vista soggettuale che considera, cioè, soggetti tutti gli operatori aziendali e dà loro voce e spazio). Questo filo ispiratore lo chiameremo *filo organizzativo*; esso si dipanò tra il 1968 e il 1972, anno dell'avvento dell'inquadramento unico operai/impiegati, del quale i nostri interventi furono anticipatorii. Riguardò la progettazione e la realizzazione di piani di inquadramento e di sviluppo professionale per operai e impiegati di nuova concezione, fondati sul concetto di professionalità, espressa attraverso un sistema ben individuato e graduato di capacità critiche. Il nuovo sistema venne progettato per aziende, sia operaie sia impiegatizie (Mecfond, CentroSperimentale Metallurgico, Italimpianti). Quello di Italimpianti ebbe piena applicazione e funzionò per oltre vent'anni, fino alla cessione della Società.¹ Le fondamenta di questi piani di inquadramento e sviluppo erano tratte dallo studio attento, di campo, minutamente comparativo nello spazio (tra varietà e varietà professionale) e nel tempo (cambiamento, crescita, sviluppo tra ieri e oggi nella storia individuale). Si muoveva dall'osservazione diretta e da interviste a operai e impiegati focalizzate sull'essere, sul farsi, sullo svilupparsi della professionalità, sui segni professionali distintivi di ciascun livello di sviluppo.

Successivamente al 1972 tale filo organizzativo, è inoltre continuato con la sistemazione teorica delle scoperte fatte (tramite incarichi conferiti dall'ISFOL²) e anche con una serie di ricerche di campo interaziendali e comparative, focalizzate su singoli aspetti e funzioni delle politiche dell'organizzazione e della gestione degli uomini: professionalità/sviluppo, formazione, sicurezza, motivazione al lavoro (commissionate da IRI/INTERSIND). Infine (1978-1984) tale filo di attività è evoluto in una serie di interventi di riprogettazione dell'organizzazione del lavoro (Ansaldo Meccanico-Nucleare di

¹ Cfr. le testimonianze di Mario Bonometto, Maurizio Bussolo, Ferdinando Maraschini, alle pagg. 70; 49; 83.

² Cfr. testimonianza di Raffaella Baraldi a pag. 129

Sampierdarena, stabilimento Ansaldo Motori di serie di Sestri Ponente, Breda Meccanica di Milano, Aeritalia di Torino).

Il secondo filo ispiratore concerne il dar voce a chi non ce l'ha o ancora il dar voce a chi tradizionalmente nelle aziende non era autorizzato a parlare ("Lei non è pagata per pensare" sentii dire una volta da un AD alla sua segretaria che suggeriva una modifica a un testo da lei dattiloscritto; ma in fabbrica questo era un sorta di richiamo frequente dei capi verso gli operai che volevano "mettere bocca" quando e dove non erano autorizzati a farlo).

E concerne, questo filo, anche il dar voce a quanto di non detto, taciuto e sottinteso c'è nella vita di aziende e di comunità. Concerne l'aggiungere alla raccolta di dati oggettivi per valutare, conoscere ed altro, dati consapevolmente soggettivi raccolti dalle più varie fonti. In ciò ci aiutarono assai sia la psicosociologia, sia la psicologia analitica e non tanto il loro studio sui libri, quanto la loro sperimentazione diretta attraverso la partecipazione nostra ad analisi personali, ad analisi di gruppo, a training group, a psicodrammi analitici, ecc. Questo filo ispiratore investì, modificò e informò di sé, tra le nostre attività di consulenza, soprattutto la formazione, la selezione del personale, la ricerca, sempre basata, quest'ultima, su osservazioni e dati raccolti sul campo. Lo chiameremo d'ora in avanti filo psicosociale. Questo filo trovò molte applicazioni nelle nostre attività di consulenti: nella formazione; nel preparare congiuntamente alla fusione di due aziende le rispettive dirigenze³; nell'introduzione di interviste e assessment di gruppo (allora non si chiamavano così) nella selezione del personale. Furono massivamente praticati nel reclutamento di ingegneri per lo start up e per lo sviluppo dell'allora Italsiel, la prima grande softerhouse italiana.

Il terzo filo ispiratore, spesso intrecciato al primo, è stato quello delle innovazioni metodologiche di pratiche gestionali, come ad esempio i concorsi pubblici, vincolati e regolamentati da norme di legge e consuetudinarie. Questo filo ispiratore fu abitualmente suggerito o sostenuto da Manager pubblici animati da volontà innovatrice orientata ad efficacia, velocità, semplificazione e riduzione costi.

Studio Staff li aiutò a trovare strade idonee a supportare e sviluppare le loro idee innovative. Questo accadde soprattutto con manager di aziende a partecipazione statale e con manager pubblici per superare le dettagliate norme che ostacolavano e distorcevano il raggiungimento rapido ed economico di obiettivi anche ricorrenti. Chiamerò questo filo d'ora in poi filo delle innovazioni procedurali e procedimentali.

Tali furono, ad esempio, le già citate innovazioni nelle modalità di inquadramento, di avanzamento e di valutazione professionale degli impiegati, introdotte, previa negoziazione sindacale del nuovo sistema, in una azienda impiantistica, la già citata Italimpianti. Dall'inquadramento professionale basato sulla job evaluation (cioè sulla valutazione della mansione) si passò all'inquadramento e all'avanzamento in esso, basato sulle competenze predefinite, maturate a mano a mano dalla persona.

Tali furono le innovazioni portate per la prima volta nei concorsi pubblici, inizialmente all'INPS, e alle ferrovie Circumvesuviane, che snellirono organizzativamente le modalità abituali dei concorsi, ne ridussero i costi, li velocizzarono, introdussero nel concorso la valutazione psicometrica e spostarono gradatamente il focus della selezione del personale dalle conoscenze alle attitudini e al potenziale.

³ Cfr. Testimonianza di Mario Gianandrea a pag. 44

Ciascuno di questi fili ispiratori trovarono impulso e applicazione –come si è già accennato- ad opera di Manager delle Partecipazioni Statali o Pubblici lungimiranti e talora di gran coraggio nell'abbracciar vie nuove nonostante la contrarietà dell'apparato gerarchico loro circostante.

Tra questi ci sembra doveroso rammentare: Giuseppe Glisenti al tempo Direttore Generale dei Problemi del Lavoro in IRI e Presidente Intersind, per il sostegno da lui dato alla Professionalità ed ai piani di inquadramento e gestione che ne conseguirono; Gianni Billia, promotore principale della trasformazione dei concorsi pubblici, allorché, nel 1969, ebbe la Direzione del nascente Servizio EDP dell'INPS e poi negli incarichi via via rivestiti all'INPS; Mario Picardi promotore delle nuove modalità concorsuali per la Circumvesuviana (Ferrovie Secondarie Meridionali spa)⁴ Alessandro Fantoli, allora Direttore Centrale per i Problemi del Lavoro in Finsider per le indagini sul ruolo dei capi⁵; Mario Tedeschini Lalli per la sollecitazione dataci a sviluppare una forma di selezione di gruppo a quel tempo inesistente in occasione dello startup di Italsiel. La progettammo e perfezionammo a mano a mano: alla somministrazione, esecuzione e correzione dei test attitudinali seguiva una discussione di gruppo pertinente alla finalità di quella selezione (scegliere ingegneri per una professione, allora nuova, quella di analisti programmatori capaci di lavorare in gruppo) e quindi una intervista di gruppo in cui io giocavo il ruolo di animatore ed Emanuele quello di valutatore mettendo così a frutto, le distinte migliori capacità di ciascuno di noi. A intervista terminata seguiva, nel pomeriggio, una discussione sui risultati di ogni candidato con i referenti aziendali, che erano i più alti in grado tra i dirigenti Italsiel.

Per le attività condotte in questi anni nelle aziende italiane, Studio Staff ebbe l'onore di esser ricordato nella *Storia d'Italia* Einaudi tra i tre istituti privati italiani specializzati nella ricerca sociale applicata alla impresa e per alcune sue pubblicazioni⁶

⁴ Cfr Testimonianze di: Franco Porrari a pag. 63, di Mario Picardi a pag. 61, di Roger Holdsworth a pag.92

⁵ Cfr. testimonianza di Filippo Martino a pag. 30

⁶ Cfr. L.Gallino , *Il Ricercatore Sociale e l'Impresa*, pag. 1309 e nota e pag. 1319, nota. Sta in: Corrado Vivanti (a cura di) *Intelletuali e potere in Storia d'Italia, annali 4*, Torino, Einaudi, 1981

TESTIMONIANZE DEL TEMPO

Collaboratori

Mariella Di Iullo
Gennaro Gatta

Mario Gianandrea
Palmina Gramegna

Testimonianza di Mariella Di Iullo
Psicologa clinica

Per i primi quarantanni dello Studio Staff

Ricordi sparsi di Maria Gabriella (alias Mariella) Di Iullo

O le scrivo stanotte o mai più queste due paginette. Silvano mi dà tempo fino a domani. Sono due giorni che mi chiedo come mai provi tanta resistenza nei confronti di un compito così semplice: scrivere qualcosa in occasione del quarantesimo anniversario della fondazione dello Studio Staff. Silvano l'ha chiesto a tutti coloro che, negli anni, vi hanno collaborato. A me, per la verità, lo ha chiesto indirettamente, attraverso sua sorella Albertina, che sin dall'inizio è stata il nostro tramite. Fu infatti proprio Albertina Del Lungo, conosciuta insieme a Peppe Carelli a lezione di Rorschach dal Prof. Rizzo, ad accompagnarmi per la prima volta in Via dei Banchi Vecchi, dove stavano mettendo a punto un reattivo attitudinale che sarebbe servito per una megaselezione. Se chiudo gli occhi ancora vedo i cerchi rossi, i triangoli verdi, i quadrati gialli e non so quali altre figure geometriche dei vari item; ma soprattutto, se chiudo gli occhi, vedo l'espressione estasiata di una mia amica, felice di venirsi a scervellare per più di tre ore in cambio di cinquemila lire, cifra allora (che anno era? 1971, 1972 o 1973?) evidentemente motivante per una studentessa. In quelle cinquemila lire era compresa anche la collaborazione ad una piccola intervista a test ultimato in cui si indagava sul tipo di ragionamento seguito e sulle strategie utilizzate per arrivare alla soluzione. Ricordo che, durante una di queste interviste, Emanuele Bari ed io, ascoltando il ragionamento delirante che aveva condotto per puro caso il soggetto alla soluzione giusta, fummo presi da un imbarazzante *fou rire* che cercammo, senza molto successo, di dissimulare. Quando la ragazza uscì, Emanuele Bari appoggiò la testa sul tavolo e io mi buttai per terra dalle risate. Quel giorno Silvano ci portò tutti a pranzo dal Polese. Ricordo anche, a proposito di questo primo lavoro in cui avrei dovuto pagare io lo Studio tanto mi divertii, che scrissi a mano una relazioncina, una specie di *item analysis* a dir poco ingenua e artigianale, che Silvano misteriosamente sembrò apprezzare.

Passò un anno, o forse due, - lo Studio Staff mi pare si fosse già trasferito all'EUR -, e fui chiamata a collaborare per diverse giornate a una selezione che si svolgeva a Napoli per la Circumvesuviana. In quell'occasione lavorai soprattutto con Mario Gianandrea, che fino a quel momento avevo solo sentito nominare da Peppe, Albertina e Silvano, e conobbi, anche se molto superficialmente, Emanuele Di Castro, l'altro mitico socio fondatore. Quella selezione fu per me una bella esperienza umana e professionale e si svolse anche in una piacevole atmosfera amicale. Nell'intervallo andavamo a mangiare in un ristorante nella cui cucina lavorava un grande artista che scolpiva cetrioli, sedani rape e carote, e abbelliva le pietanze, peraltro ottime, con le sue opere. Un giorno Mario Gianandrea, che riusciva a dire con grande naturalezza cose che io avevo sempre pensato senza saperlo,

durante il pranzo, mentre sullo sfondo qualcuno cantava Guapperia, proferì una grande verità che mi pare suonasse più o meno così: “Non so come mai, Mariellina, ma qualunque cosa mi affligga, dolore fisico o psichico, piccolo o grande che sia, sento che, mangiando, mi si allevia”. Sarò una persona superficiale, ma questa, a distanza di circa trentenni, rimane una delle poche certezze della mia vita.

Che altro ricordo di quel periodo a Napoli? Senz'altro un po' di malinconia nel constatare quanto fosse, già allora, difficile per molti giovani trovare lavoro e un sottile senso di colpa per il potere che, nel mio piccolo, mi trovavo (per fortuna non da sola) ad esercitare sul loro destino.

Passarono alcuni anni senza mettere piede allo Studio Staff. Con Peppe e soprattutto con Albertina continuavamo a frequentarci per il piacere di farlo, indipendentemente dal Rorschach e dalle selezioni. Però fu di nuovo il Rorschach a fornirmi l'occasione per collaborare ancora con lo Studio Staff. Peppe mi chiese di accompagnarlo a Milano per somministrare il test a sei ingegneri fra cui scegliere quello adatto alla posizione che serviva al cliente, mi pare la Texas Instruments. Bisognava andare e tornare in giornata, quindi prendemmo l'aereo. Era la prima volta che volavo. Mi piacque. Sull'aereo, un po' sul serio, ma molto per gioco, Peppe ed io ci mettemmo a tradurre le caratteristiche del candidato ideale in variabili dello psicogramma Rorschach. Incredibile a dirsi, nel protocollo del primo candidato che esaminai quelle caratteristiche c'erano tutte. Era lui, senza dubbio alcuno, la persona che cercavamo. Infatti fu assunto, facendo una buona riuscita, come seppi da Peppe circa un anno dopo.

Le occasioni in cui ho in seguito lavorato come collaboratrice esterna dello Studio Staff sono poche e si contano sulle dita di una mano. Ricordo, sempre con Peppe, dei colloqui di orientamento per l'Università di Milano. Non so più che anno era, ma per la maggior parte dei ragazzi che incontrai (e a cui dovevo restituire i risultati dei test) il consiglio di orientamento era l'ultimo dei loro pensieri. Nella migliore delle ipotesi volevano essere rassicurati sulla gradevolezza del proprio aspetto o sulla normalità del proprio orientamento sessuale. Alcuni dissimulavano fino a cinque minuti dalla fine la loro richiesta d'aiuto. Una ragazza, addirittura mentre la accompagnavo alla porta, mi sussurrò qualcosa a proposito delle sue fantasie suicide. Non mi venne niente di meglio della citazione di Nietzsche (“il pensiero del suicidio ha salvato molte vite”) e del fatto che pensarci è abbastanza normale, farlo un po' meno. Speriamo di non avere peggiorato la situazione. Adesso direi e farei qualcosa di diverso.

Un altro flash milanese, Milano Fiori stavolta. Mi pare fosse il 1988, - se non erro lo Studio si trovava nella sua sede attuale -, si trattava di una selezione con colloqui individuali e di gruppo insieme, finalmente, a Emanuele Di Castro. Già ai tempi della Circumvesuviana avevo avuto modo di riscontrare una grandissima somiglianza fra lui e il Tenente Colombo. Se si eccettua il fatto che Emanuele è più elegante e non ha un occhio di vetro, per il resto c'è tutto: apparente svagatezza, sorniona distrazione, arcifurbissimo candore. Emanuele è la persona più disarmante che io abbia mai conosciuto. Unisce un intuito non comune a una raffinata tecnica investigativa. Fa domande semplicissime, ingenuie, ed ecco che l'altro, senza accorgersene, emerge sempre in tutta la sua verità.

Dopo Milano Fiori mi pare che partecipai soltanto a una somministrazione di test d'ingresso all'Università di Roma, forse per la Facoltà di Economia. Credo fosse il 1989. Da allora lo Studio Staff è scomparso dalla mia vita pratica, ma è rimasto per me ben presente come luogo dello spirito.

Nella primavera di quest'anno il luogo fisico e quello dello spirito si sono per un'oretta toccati ed è avvenuto un piccolo miracolo. Mia nipote Anna era rimasta senza

lavoro, non essendo più rinnovabile l'ennesimo contratto a progetto. Continuava a spedire curriculum. "Zia, neanche li leggono!" Mai vista così scoraggiata. Resisto due mesi, poi ne parlo ad Albertina, che ne parla a Sara Del Lungo, che ne parla ad Emanuele. Lui le fissa un appuntamento. Non ho ben capito cosa sia successo, ma non ho dubbi che qualcosa di tremendamente efficace deve aver fatto e/o detto il Tenente Colombo se nel giro di una settimana o poco più si sono materializzate tre proposte di lavoro, dopo dieci giorni si è trovata un nuovo fidanzato e dopo un mese ha firmato un contratto a tempo indeterminato. Di recente ha anche superato quello stesso esame per diventare avvocato che all'inizio dell'anno dichiarava di essere "rassegnata a tentare almeno due o tre volte". Qualcosa indubbiamente ha smosso quell'incontro allo Studio Staff con Emanuele. Grazie Studio Staff. Grazie Tenente Colombo.

Roma, 7 dicembre 2007 (ore 2 a.m.)

Mariella Di Iullo

Testimonianza di Gennaro Gatta
Direttore CIESSEPI-Società di Consulenza per lo Sviluppo della Produttività

Gennaro Gatta e lo studio staff: un collegamento lungo più di 40 anni

Negli anni 60, particolarmente per un giovane al primo impiego, entrare a far parte dell'Alitalia era considerato un privilegio, un po' per il mito che in quel periodo rappresentava il viaggio aereo, ma anche per il fatto che i dipendenti potevano usufruire di un viaggio aereo gratuito ogni anno per qualsiasi paese del mondo per tutto il nucleo familiare.

Ma a fronte di questo beneficio l'aspetto economico, per tutti quelli come me monoreddito e con famiglia a carico, rappresentava un grosso problema. Così con una certa dose di coraggio decisi di parlarne con il mio direttore con il quale avevo un ottimo rapporto personale. Gli feci presente le difficoltà oggettive che stavo attraversando chiedendogli se intravedeva qualche possibilità per incrementare il mio reddito visto che nel settore in cui operavo non erano previsti straordinari.

Il direttore mostrò molta comprensione e sensibilità e mi fece inserire nel team dei funzionari che il sabato e la domenica illustravano agli studenti le attrezzature tecniche Alitalia dell'aeroporto.

Ma l'aspetto più sorprendente fu che dopo un po' di tempo mi convocò nel suo ufficio per comunicarmi che potevo contattare il Dott. Del Lungo dello Studio Staff per verificare se sussistevano possibilità di collaborazione ovviamente dopo l'orario di lavoro.

Questo fu il mio primo contatto con lo Studio Staff. Mi fu affidata una analisi statistica che riguardava il fenomeno dell'assenteismo in una fabbrica di confezionamento camicie dove lavoravano oltre 2000 operaie. L'obiettivo era quello di rilevare in quale linea di produzione e quale tipologia di lavoratrici superavano il tasso medio di assenteismo. Il lavoro fu lungo e complesso e mi impegnò per molto tempo compresi numerosi fine settimana.. Il risultato della mia collaborazione fu valutato positivamente e a questo lavoro ne seguirono altri.

Intanto il mio percorso professionale in Alitalia continuava a progredire, avevo raggiunto la massima categoria impiegatizia ma il mio obiettivo era il passaggio alla Dirigenza e questo traguardo in Alitalia risultava molto difficile ed il tempo di attesa per quanto riguardavano la mia posizione era di almeno due anni.

All'epoca avevo quasi 35 anni e due anni, peraltro senza alcuna certezza, rappresentavano per me un tempo troppo lungo. Così cominciai ad esaminare gli annunci di ricerca di personale qualificato nell'area delle Risorse Umane. Uno di questi colpi la mia attenzione e fantasia particolarmente per il livello retributivo prospettato che era esattamente il doppio di quanto percepivo in Alitalia. Preparai un dettagliato curriculum e lo spedii alla società di consulenza che curava la selezione.

Inaspettatamente dopo circa un mese fui invitato ad un colloquio nel corso del quale rilevai un notevole interesse per la mia esperienza professionale. La società, a me

sconosciuta, la cui sede peraltro era a poca distanza dal palazzo Alitalia, era la CTIP compagnia tecnica di progettazione, che stava attraversando un momento molto difficile.

Misi al corrente il Dottor Del Lungo di questa opportunità ed egli mostrò un certo stupore quando gli comunicai il nome della Società in quanto un suo collaboratore proveniva proprio dall'ufficio del personale della CTIP.

Questa casualità mi fu molto utile infatti le informazioni fornitemi dal collaboratore dello Studio Staff sullo stato dell'azienda e sulle problematiche che la stessa stava attraversando mi furono utilissime nei successivi colloqui di selezione che si conclusero con la mia assunzione.

Nel corso della mia lunga attività di Direttore del Personale sono comunque continuate le collaborazioni con Studio Staff in particolare merita di essere menzionata una indagine retributiva ideata ad hoc per le società di impiantistica per la realizzazione della quale ho collaborato per molto tempo.

Nel 1991 conclusa la mia attività di Dirigente aziendale, ho fondato la CIESSEPI società di consulenza per lo sviluppo della produttività, nella quale collaborano le mie due figlie.

Anche in questo periodo non sono mancati frequenti contatti con lo Studio Staff e sono certo che proseguiranno ancora per molto tempo.

Gennaro Gatta

Testimonianza di Mario Gianandrea
Amministratore Delegato in CORUS S.r.l.-Impact Italia

Ho iniziato a lavorare nello Studio Staff a metà marzo 1971. Avevo poco più di 23 anni, ed era il mio primo lavoro. Tranne che per una breve parentesi aziendale, ho sempre fatto il consulente, e da allora non mi è mai più capitato di poter fare esperienze così intense, innovative e coraggiose, e in modo così concentrato, come mi accadde nei magici sei anni che trascorsi lì.

Uno studio piccolo, 50 mq o poco più, un ingresso con la scrivania di Maria Teresa (amministrazione e segreteria), una stanza con lo spazio appena giusto per la scrivania di Emanuele, la stanza di Silvano che serve anche da sala riunioni. Una stanzetta per i giovani: per Peppe Carelli, Albertina Del Lungo e per me.

Una macchina da scrivere, un paio di telefoni. Carta e penna. E molte idee, e poca timidezza, anzi, una gran voglia di rischiare. E' mia convinzione, ancora oggi, che da questo piccolo studio siano nati e si siano sviluppati alcuni tra i lavori più audaci ed innovativi in tema di sviluppo organizzativo in Italia.

Dopo due settimane di lettura di documentazione interna e di studio di un indimenticabile libro sull'analisi e classificazione delle posizioni lavorative basato sulla misurazione del "tempo di autonomia" (qualcuno ricorda il mitico Elliot Jacques?), con la supervisione del caro Giancarlo Ambrosini vengo spedito a Genova a far parte del gruppo di lavoro presso la Società Italiana Impianti. Il senso del progetto: costruire il sistema di crescita professionale all'interno di questa grande società di progettazione (era anche l'azienda in cui Paolo Villaggio - che ci aveva lavorato fino all'anno prima, ha tratto ispirazione per i suoi celebri personaggi). E così fino alla fine dell'anno partecipo alla costruzione di uno dei progetti simbolo delle relazioni industriali di quel periodo. Per capire, un progetto che viene discusso e confrontato tra la FIOM di Bruno Trentin e la Direzione Relazioni Industriali dell'IRI di Giuseppe Glisenti.

I miei compiti: interviste, stesura e discussione delle declaratorie per livelli di area professionale, costruzione delle curve della dinamica retributiva. Ricordo ancora una riunione ad alto livello all'IRI, dove tutti si mostrano molto interessati a capire i miei grafici colorati fatti a mano, annuiscono ed approvano, considerazioni e commenti. Io invece, che mi sono accorto di aver invertito ascissa e ordinata nei grafici dell'area Amministrazione e Acquisti, sudo freddo. Non se ne accorge nessuno, e viene presa una qualche decisione per il successivo incontro con il sindacato, che va benissimo.....

Alla fine del 1971, Studio Staff entra a far parte dell'equipe di una grande ricerca condotta a livello nazionale, che ha l'obiettivo di verificare la possibilità di ripensare l'organizzazione del lavoro riducendone significativamente l'impronta parcellare. La ricerca è coordinata da Luciano Gallino: quattro gruppi di lavoro in quattro grandi stabilimenti metalmeccanici.

E così ho passato un anno in due diverse realtà di fabbrica, scoprendone organizzazione e sentimenti, le professioni e le gerarchie operaie, i percorsi di crescita professionale; ma anche le dinamiche sindacali, le riunioni con i capi che stavano perdendo il loro potere e ruolo, la crescita vertiginosa dell'importanza delle direzioni del personale.

I turni, la misurazione dei tempi. La catena di montaggio e la parcellizzazione del lavoro visti da vicino. E le discussioni ed il confronto negli incontri con i delegati ed i

dirigenti sindacali.

Verso la fine del 1972, Emanuele Di Castro mi inizia alle delizie della selezione. Tecniche di intervista, test, colloqui di gruppo, stesura dei profili e dei giudizi, presentazione al cliente. L'addestramento è rapidissimo, l'impiego immediato.

Nel giro di pochi mesi, mi trovo a gestire piccoli e grandi progetti di selezione. Operai, impiegati, manager, segretarie, tecnici: nessuna gerarchia (scoprii presto, non senza divertimento, che un AD sceglie serenamente un alto dirigente, e va in ansia per decidere quale segretaria gli si confà meglio). Tanto spazio, tanta autonomia. Tanti incontri emozionanti. Per diversi anni sono stato a più riprese presidente di commissione di concorso a Napoli, alla Circumvesuviana: autisti, dattilografe, carrozzieri ("battilamiera"), controllori, bigliettai, cantonieri. Migliaia di candidati (decine di migliaia di test, tutti rigorosamente corretti a mano), migliaia di colloqui e di storie umane. Uno spaccato sociale vastissimo, visto di prima mano.

Nel 1974 arriva a Studio un piccolo e misterioso opuscolo: il Grubb Institute ed il Tavistock Institute di Londra organizzano una "conference" vicino Roma. Il tema: leadership ed autorità nelle organizzazioni (durata di una settimana, in inglese). Nessuno di noi sa bene di cosa si tratti, ma tutti concordano sulla necessità di andare. Ed io sono quello che sa meglio l'inglese. Scopro così un mondo – ed un modo di "fare formazione" – per me assolutamente insospettato, e che mi cattura immediatamente (negli anni successivi frequento altre "conference" in Inghilterra; e ancora oggi – oltre ad essere legato ad amici e professionisti di quel periodo – mi rendo conto di essere profondamente influenzato (direi quasi connotato) dagli apprendimenti di quegli anni).

L'entusiasmo con cui racconto questa mia esperienza agli incuriositi colleghi di Studio è contagioso, e produce un effetto immediato: il gruppo dirigente del Grubb viene a "diagnosticare" lo stato di salute del nostro piccolo gruppo. Giornate di discussione, analisi, confronto; di interrogativi sulla nostra identità societaria, su propositi e programmi. Giornate – e serate – di grandi passioni.

E poi la decisione (a ripensarla adesso appare un po' folle) di usare "l'approccio Tavistock" nel delicato programma di integrazione dedicato ai gruppi dirigenti di due aziende che si stanno fondendo (con le non eludibili questioni di sovrapposizione di posizioni).

Tanti seminari a Santa Margherita Ligure, partecipanti delle due aziende titolari di posizioni analoghe, situazione potenzialmente esplosiva: io ero terrorizzato, Silvano assolutamente a suo agio. Partecipanti dapprima attoniti di fronte ai nostri silenzi ed alle prime interpretazioni, e poi coinvolti, emozionati. Emergono con audacia crescente timori ed aspettative, meschinità, ansie, speranze. Funzionava, il confronto diventava autentico e profondo. Ed io mi sentivo soddisfatto, appagato come raramente mi è poi capitato nella mia vita professionale.

Ecco, mi rendo conto di aver messo insieme un po' di ricordi disordinati di esperienze che ancora mi emozionano e mi entusiasmano. Ma c'è un filo che accomuna: la grande libertà di osare, di sperimentare, di buttarsi. Ed insieme la grande fiducia accordata, anzi, la spinta a provare, a verificarsi (penso che oggi lo chiameremmo empowerment). Ho imparato tantissimo, ed ho restituito molto. Quando penso allo Studio Staff, mi viene allegria.

Insomma: formidabili quegli anni.

Mario Gianandrea

Testimonianza di Palmina Gramigna
Già Segretaria Studio Staff

“ Parlo con Miriam ?? ” E' bastato riascoltare al telefono la voce calda e pacata del dott. Silvano Del Lungo, per rivivere le atmosfere e le emozioni di un periodo breve ma inteso della mia vita. “*Un contributo al libroio? ma è sicuro dottore??? E' passato così tanto tempo....- e poi non sono in grado...* ”. “ *Ce la farai, vedrai, con naturalezza!*”

Aveva ragione lui. Come sempre, del resto.....

Abbassata la cornetta, è riemerso tutto. Come un fiume sotterraneo che improvvisamente rivede la luce, così un flusso di ricordi, atmosfere, emozioni si è messo a fuoco nella mia testa, senza fatica, come quelle cose che, seppure non ci pensi tutti i giorni, sai che stanno lì, che fanno parte di te. Come penso accada, per tutti quegli snodi fondamentali della vita, che hanno suscitato in noi forti emozioni.

Avevo 25 anni, quando approdai allo “Studio Staff”, e nonostante siano trascorsi da allora trenta anni, la mente rincorre con leggerezza quei momenti... tutti, da quelli entusiasmanti a quelli di delusione, da quelli piacevoli a quelli problematici, quelli nei quali incontri per la prima volta, almeno così fu per me, la necessità, ma anche l'opportunità, di metterti alla prova, di rischiare, di capire chi sei.

Voglio dire che a quell'età, la crescita professionale inevitabilmente si fonde tutt'uno con quella umana e personale perchè si hanno ben pochi filtri tra il vero sé, intimo e il sé esterno, sociale, professionale per intenderci; sei una sorta di spugna permeabile agli insegnamenti, all'acquisizione di competenze, ma al tempo stesso anche agli umori che scorrono tra le persone, alle empatie, alle disarmonie, trasferendo e vivendo su un piano personale tutto quello che poi negli anni impari a confinare entro la sfera razionale. Allora, per fortuna, io non funzionavo ancora così ma, istintivamente, mi lasciavo invadere dalla vita....dico per fortuna, perchè sia sul piano professionale, che su quello umano, ebbi il meglio.

Era il 1978, ma ricordo come fosse ieri il mio ingresso allo Studio Staff.

La selezione iniziò con la compilazione di un “Questionario”. Strumento a me sconosciuto, che scrutavo con una certa diffidenza in quanto non comprendevo l'utilità e lo scopo di alcune domande. Mi assisteva un giovane psicologo di nome Gianluca Biggio che, notate le mie titubanze, cercava di aiutarmi dicendomi: “*E' come risolvere un rebus... Lei fa le parola crociate?... lo consideri un gioco*”. Solo molti anni più tardi mi resi conto di quanto innovativo fosse per l'epoca quel tipo di approccio nella “*selezione delle risorse umane*”, per usare un termine oggi a noi più familiare.

E venne il momento faticoso del colloquio.

La sede della società si trovava allora in Viale Tupini, all'Eur. Ricordo ancora la sala, col vecchio parquet scricchiolante che sembrava lì per segnalare fantozzianamente anche la più lieve esitazione dell'incedere del povero candidato. Seduti davanti a me, tre uomini di cui due, data la mia giovane età sembrarono, un pò attempati. Non mi fecero molte domande, ma ricordo quella sulle mie aspettative retributive. La qual cosa mi creò un certo imbarazzo.

Giunti ad un certo grado di conoscenza della mia persona, li stoppai e, con l'irruenza di chi rivendica un ruolo almeno da co-protagonista sulla scena, dichiarai che era arrivato il loro momento di farsi conoscere da me, illustrandomi di che cosa si occupassero, in che cosa consistesse il mio lavoro, con quali prospettive e cose del genere.

Fu proprio quel piglio, mi fu candidamente svelato più avanti, a convincerli ad assumermi, prendendosi il rischio di dare fiducia ad una persona che a loro giudizio avrebbe potuto dare un contributo originale, seppure per un ruolo operativo, al prezzo eventuale di qualche “resistenza” caratteriale. Un approccio introspettivo al lavoratore insomma, che per quei tempi era pura fantascienza.

Di quella fiducia li ringrazio ancora perchè quell’ambiente fu una palestra straordinaria per affinare le mie capacità e affermare in qualche modo la mia personalità.

Provenivo da un’esperienza lavorativa vissuta nell’ambiente familiare - nello studio da commercialista di mio fratello - con i pro ed i contro di ciò che questo comporta; nel senso di godere di una naturale disinvoltura nella gestione del lavoro, non corredata da una corrispondente assunzione di responsabilità per effetto dall’ala protettrice della famiglia.

Allo Studio Staff, il lavoro era sostanzialmente diverso, ma l’atmosfera che si respirava era la medesima, quella di una grande famiglia dove istintivamente sei a tuo agio. Non potevo chiedere di meglio: per una come me, diciamo “figlia di famiglia”, ancora digiuna di tante dinamiche lavorative, era l’ideale perchè mi traghettava verso il vero mondo del lavoro attraverso canali a me noti e rassicuranti, aggiungendovi però elementi nuovi, quali l’assunzione in prima persona di oneri e responsabilità, relazionandomi per la prima volta con un datore di lavoro esterno e acquistando quindi consapevolezza, nel mio piccolo, del mio ruolo.

Ero responsabile della segreteria organizzativa della società e pertanto ero spesso sotto pressione, sollecitata da tutto quanto ruotava attorno all’attività dell’ufficio: corrispondenza, contabilità, logistica, organizzazione degli archivi; mi relazionavo perciò quotidianamente con una platea di interlocutori piuttosto variegata e che andava dai soci e collaboratori della società stessa a vari soggetti esterni come clienti, fornitori, banche ecc. Chi ha il cosiddetto “caratterino” come me, può bene immaginare quale scuola di vita sia stata “quella vita”, fatta di tanti piani di relazione diversissimi tra loro che io dovevo cavalcare tutti, sfoderando per ciascuno attitudini diverse: talora la capacità di mediazione, talaltra la diplomazia, quando la grinta e l’autorità e quando l’accondiscendenza; un allenamento a tutto campo insomma, i cui frutti li porto ancora con me, nel lavoro e nella vita.

Certo non sono state sempre rose e fiori, e si sa, anche nelle migliori famiglie qualche pecora nera, qualche parente serpente può esserci; così la mia diplomazia deve essere andata a farsi benedire quel giorno in cui un collaboratore, imputò alla mia distrazione il fatto che avessero distaccato l’utenza elettrica o telefonica (non ricordo bene) di casa sua in quanto *io*, tra le varie commissioni, avevo “dimenticato” di pagare la sua bolletta, di cui *lui*, in quanto “single” e professionista super impegnato non poteva occuparsi. Per tutta risposta, gli dissi che non sarebbe più accaduto e che da allora in avanti mi sarei occupata anche.....della sua biancheria sporca!! O quando un altro collaboratore mi fece correre nella sua stanza da un capo all’altro dell’immenso ufficio solo per accendergli l’interruttore della luce; appena realizzata l’arroganza del gesto, lo lasciai a meditare da solo, sbattendo la porta dietro di me e, naturalmente, al buio.

Simili episodi ora suscitano in me una certa ilarità mista ad un senso di tenerezza per la ragazza che ero, ma all’epoca devo confessare di averli vissuti con notevole pathos e sconvolgimento emotivo. Ma li rifarei, seppure con modalità diverse, perchè mi hanno insegnato che cosa significa pretendere il rispetto e la dignità per il proprio lavoro, per

quanto modesto esso possa essere. E per i frutti che diede allora, la ritengo una buona regola da rivendicare quando serve.

Per il resto, la rara fortuna di incontrare persone come il dott. Silvano Del Lungo ed il dott. Emanuele Di Castro, i soci fondatori dello Studio, non susciterà mai in me sufficiente gratitudine; persone oltre che competenti, appassionati del loro lavoro e che sono capaci di trasmettere tale passione a tutto lo staff che li coadiuva, dal ricercatore all'impiegato, fino, per dire, al fattorino; ciascuno traendo da questa energia il meglio, secondo le proprie possibilità e specificità.

Persone così dischiudono una ricchezza interiore fatta di conoscenza, di intuito, di onestà intellettuale e umanità come poche altre, e inevitabilmente finiscono per diventare dei punti cardine della tua personale evoluzione umana, una sorta di bandiera da sventolare in momenti di sfiducia.

Quindi a loro va il mio grazie, consapevole che in certi casi le parole sono inadeguate a rappresentare certi stati d'animo, non potendo rimproverare loro altro che l'essere stati, in tante, troppe circostanze successive della mia vita lavorativa, un parametro di confronto scomodo, ingombrante ed ineguagliabile.

Palmina Gramegna

Committenti

*Maurizio Bussolo
Silvestro Capitano
Rocco Failla
Umberto Paniccia*

*Amedea Pennacchi
Mario Picardi
Franco Porrari
Carlo Sampietro*

Testimonianza di Maurizio Bussolo
Consigliere Delegato FINPORTO di GENOVA S.p.A.

Lo Studio Staff.

Ero giovane borsista dell'Università di Genova, Silvana ed io stavamo per sposarci, e in quel periodo ho avuto il mio primo incontro, peraltro inconsapevole, con lo Studio Staff a quell'epoca incaricato di una mega selezione a livello nazionale.

L'Interesind, l'Associazione Sindacale delle Aziende IRI, aveva pubblicato un annuncio sui maggiori quotidiani per assumere dei giovani laureati, era stata una iniziativa del Presidente Giuseppe Glisenti che aveva voluto con questa procedura evitare il malcostume del clientelismo, allora imperante.

Le risposte erano state più di mille e quindi lo Studio Staff era stato incaricato di fare una drastica selezione attraverso batterie di test per arrivare ad un gruppo ristretto di 50 candidati per arrivare infine a 15 assunzioni. Quella dei test non era proprio una novità assoluta, ma allora "puzzava" molto di "americanata".

Ho saputo molto tempo dopo che il consulente per la selezione era lo Studio Staff e del quale allora non conoscevo nemmeno l'esistenza, ma quell'incontro, quella selezione, per me era stato molto importante, infatti ero riuscito ad entrare nei 50 che sarebbero andati a colloquio con una speciale commissione selezionatrice ed infine ad essere assunto.

Sono così entrato nel mondo delle Partecipazioni Statali, che a Genova volevano dire molto, erano forse l'unica strada per chi non aveva alle spalle una famiglia forte.

E' cambiata/cominciata la nostra vita, ci siamo sposati ed avevo un "buon posto", come si diceva allora. Dopo poco più di un anno abbiamo avuto un figlio, e lo Studio Staff è stato incaricato di fare una selezione tradizionale per assumere 6 "analisti organizzativi" all'Italimpianti.

Con una grande fatica, scavalcando il Direttore Generale e rivolgendomi direttamente al Presidente, ottengo dall'Intersind il nulla osta per partecipare a questa selezione, e ce la faccio, vengo assunto.

Si tratta di realizzare il "Piano Professionale" che per accordo sindacale già sottoscritto, doveva dare vita ad un nuovo sistema di inquadramento del personale che superasse il sistema della job evaluation e si basasse sul concetto di "professionalità". Detta così e a distanza di tanti anni sembra una cosa semplice, ma allora era la nuova frontiera delle relazioni sindacali e ci si muoveva su un terreno sconosciuto e per molti versi infido, per dirla tutta si era venduta la pelle dell'orso senza averlo ancora preso.

Lo Studio Staff aveva avuto l'incarico di selezionarci, formarci e addestrarci per progettare, realizzare e gestire il nuovo "Piano Professionale".

Inizialmente ci siamo chiusi per due settimane in un albergo di Santa Margherita per un T:Group (gruppo di training), una tecnica allora ancora usata e poi abbandonata, che doveva servire a creare una squadra motivata e coesa.

E' stato durante queste due settimane che ho conosciuto lo Studio Staff, che per me era e rimane Silvano del Lungo.

Poi ci hanno mandati a Roma a fare un corso all'IFAP, la scuola di formazione dei dirigenti IRI, progettato e realizzato per noi dal prof. De Masi, un giovane sociologo brillante.

E infine è cominciato il lavoro in azienda, un lavoro duro, difficile, con grandi tensioni e colpi di scena, rovesciamenti di fronte e di posizioni, e proprio per questo coinvolgente, appassionante e formativo. Quando l'impresa è veramente difficile e ne esci vivo ti rimane il segno, in te e nei rapporti con i compagni di avventura, e il segno può essere positivo o negativo per sempre.

Per me in questo periodo di formazione vera, quella che nasce dal lavoro e dalla vita, ho avuto Silvano Del Lungo e lo Studio Staff come elemento di riferimento importante e significativo.

Ma che cosa ti hanno insegnato, che cosa hai mai imparato di così importante?.

Da Silvano Del Lungo ho imparato ad ascoltare, sì ho imparato ad avere attenzione per la vita e l'esperienza delle altre persone, ad avere la curiosità del ricercatore.

Può sembrare banale, ma non lo è stato, è vero che nello stesso periodo ho imparato tecniche nuove e sofisticate, ma la vera lezione è sui principi chiave, semplici ma che cambiano la vita.

E' stato così anche in altre esperienze che ho fatto e con alcune persone con le quali ho lavorato in sintonia.

Puri mi ha insegnato il "rigore", Castellano la "capacità di osare", Zara il "valore dell'amicizia", Milvio "il coraggio della coerenza" e Cimoli la forza della "tenacia", altri mi hanno indicato che cosa non fare.

Successivamente nelle mie esperienze in altre aziende IRI, come consulente nella Metis e come Direttore nelle Ferrovie ho avuto altre occasioni di collaborare con lo Studio Staff e ho sempre trovato in tutti (Ambrosini, Di Castro, Giannandrea, Pennacchi, Carelli, Sara Del Lungo) la stessa impronta fatta di un buon mix di professionalità, onestà, trasparenza e capacità di lavorare, analizzare, riflettere, ascoltare. (E Salerni? No...non è Studio Staff)

Ho fatto anche io il consulente, e ho cercato di avere un approccio professionale come lo Studio Staff: esaminare, ascoltare, interpretare e fornire i risultati con chiarezza e onestà (anche a rischio di perdere il cliente).

Quando sono uscito dall'Ansaldo per entrare nella consulenza ne ho parlato con Silvano Del Lungo che ha manifestato una certa sorpresa nel senso che mi aveva sempre visto come uomo d'impresa. E aveva ragione infatti ho fatto una azienda di consulenza, e non il free lance.

L'ultima volta che ho lavorato con lo Studio Staff è stato alla Ferrovie, con Sara e Silvano Del Lungo, e devo dire che ho assaporato con calma e fino in fondo questo rapporto con due persone, con le quali si parlava di lavoro, di cose serie, con calma, con profondità, con intelligenza, in una grande assonanza che può derivare solo da una comune visione professionale, ma anche del senso della vita.

Ma è evidente che il legame con Silvano Del Lungo non è solo professionale, ci siamo incontrati a larghi tratti nella vita, ma ogni volta era come se il tempo non fosse passato, e questo è possibile solo quando c'è amicizia e affetto.

Ci sono dei flash che fanno ormai parte del nostro "lessico familiare": una serata sulle alture di Genova, in un tramonto tutto d'oro, in una vecchia trattoria all'aperto, un coniglio che cuoce sulla brace, all'antica. Il padrone è un vecchio marinaio che ha come

ricordo dei suoi viaggi una scimmietta sudamericana. Silvana, bellissima, con nostro figlio, giocano incantati con la scimmia, in mezzo agli amici.

E poi la pazienza e la tenerezza di Silvano Del Lungo che fa giocare il bambino, unico in mezzo a tanti adulti giovani e tutti presi di se stessi, e insieme scoprono una raganella che è saltata improvvisamente dalle foglie sul collo della bottiglia di vino sul tavolo, e l'innocenza e la curiosità li accomunano.

Un'altra "leggenda metropolitana" che vive in casa nostra è quella di Silvano Del Lungo che viene salvato dal suo cane quando si sente male nei boschi di Piancastagnaio. Forse le cose non sono proprio andate così, ma per noi, nella nostra famiglia, che l'abbaiare insistente del cane abbia attirato i soccorritori e di fatto salvato il padrone, è una ferrea certezza, perché è perfettamente coerente con l' uomo che alleva le api e si sposta con il suo alveare da una casa all'altra.

Maurizio Bussolo

Testimonianza di Silvestro Capitano
Responsabile del Personale Italcementi

Ho incontrato lo Studio Staff in un momento molto particolare della mia vita professionale.

Uscivo dall'università e dall'insegnamento, avevo maturato una scelta di cambiamento, molto combattuta, con qualche incertezza residua.

La partecipazione alla selezione per analisti d'organizzazione per Italmimpianti, le due settimane di ritiro a S.Margherita in un gruppetto significativamente eterogeneo hanno rappresentato una forte discontinuità per me rispetto alle mie precedenti esperienze.

L'assidua presenza, la partecipazione attenta ed intelligente di Ambrosini, Di Castro e soprattutto di Silvano Del Lungo hanno contribuito in maniera decisiva a risolvere i dubbi persistenti circa la bontà delle mie scelte.

Da lì è iniziata una lunga avventura alla quale mi sono dedicato con impegno ed interesse crescente, incontrandomi periodicamente, in contesti diversi con lo Studio Staff e soprattutto con i Del Lungo, Silvano e da ultimo Sara.

Ho condiviso molto con Silvano Del Lungo: mi ha in pratica insegnato ad analizzare con lucidità ed obiettività i problemi, le situazioni, ad ipotizzare interventi sempre con una riserva di giudizio, con apertura al confronto, al dialogo, e con un umile rispetto della realtà.

C'è un aspetto che voglio in particolare sottolineare: è il contributo più profondo e più importante che riconosco ha dato Silvano Del Lungo a me come penso agli altri miei colleghi che ha aiutato a crescere.

Col Suo modo di fare, di insegnare, di essere, ha dimostrato che per lavorare nelle risorse umane senza lasciarsi sopraffare da delusioni e scoramenti, vi è un prerequisito indispensabile: l'interesse intellettuale ed umano per le persone.

Ricordo una discussione dei primi giorni di Santa Margherita, quando Ambrosini e Silvano Del Lungo parlavano del nostro "mestiere di frontiera", contraddistinto da una parte da profonda lealtà verso l'azienda e dall'altra da un fattivo interesse per la crescita, la positiva espressione, la soddisfazione delle persone che nell'azienda operano.

E' la lezione, l'insegnamento più importante che ho ricevuto, che è valso più dello stimolo, che non è mai mancato, all'apertura ed alla curiosità intellettuale, al rigore metodologico, al dialogo ed al confronto.

Silvestro Capitano

Testimonianza di Rocco Failla

Acqua S.p.A. Consigliere di Amministrazione Siciliacque e Sorical

Ho conosciuto lo Studio Staff (e quindi Silvano Del Lungo ed Emanuele Di Castro) nell'estate del 1971. Lo Studio Staff organizzava la selezione per i candidati al secondo corso post universitario del Banco di Roma ed io partecipavo a quella selezione.

Avevo allora 25 anni e non immaginavo il significato che quell'incontro avrebbe avuto per me negli anni futuri. Da allora sono passati più di 35 anni nel corso dei quali quella relazione si è mantenuta, in modo carsico, sempre viva, prima ancora che per l'amicizia per la stima professionale.

Abbiamo lavorato insieme l'ultima volta meno di un anno fa e, come al solito, il risultato è stato molto più rotondo ed ampio di quanto avevamo contrattualmente previsto.

Lavorare con lo Studio Staff è come andare sempre dallo stesso sarto: le mode possono cambiare, le tecniche possono essere diverse ma il prodotto è ritagliato sempre sulla tua misura ed il sarto, indipendentemente dal suo successo sul mercato, si dà un limite allo sviluppo che è quello di non peggiorare la qualità del suo prodotto. La crescita dello Studio Staff in questi anni, per quanto nella mia esperienza, è stata strettamente commisurata alla crescita delle professionalità in esso presenti senza diluizione né nella qualità né nel sistema di valori.

Il tema dell'aspetto umano dell'impresa, per usare un termine antico ma ancora di un certo fascino, ha sempre polarizzato gli ambiti di intervento dello Studio Staff. Si tratti di sistemi di selezione, di valutazioni o in generale di gestione delle risorse umane il contributo dei professionisti dello Studio Staff mi ha sempre dato un prezioso contributo alla comprensione non solo dei singoli elementi ma del mosaico intero.

Citavo l'ultima nostra fatica, un assessment di 200 capi filiale ed altrettanti vice di una banca presente in varie regioni d'Italia. L'obbiettivo era, come di consueto, quello di ricavare elementi utili sia per la valutazione delle performance e soprattutto del potenziale sia per decidere in tempi brevi la riallocazione di buona parte di quelle risorse per fare emergere i migliori. I tempi, al solito, strettissimi. Il prodotto è stato notevolmente più ampio di quanto contrattualmente previsto. Oltre alle valutazioni sugli uomini, l'equipe di consulenti ci ha dato un quadro chiaro del clima, degli atteggiamenti, delle aspirazioni e suggerimenti utili sulla migliore interazione possibile fra azienda e persone.

E' un episodio significativo di come una competenza distintiva, quella sulle risorse umane, possa costituire una piattaforma comune a quei progetti che hanno il loro fulcro nel change management. Nelle grandi aziende manifatturiere ciò avveniva in modo più statico e più lento, oggi non c'è progetto di cambiamento che non abbia nella qualità di gestione delle risorse lo spartiacque fra il successo e l'insuccesso. E le occasioni si sono moltiplicate: i grandi processi di privatizzazione che hanno interessato il nostro paese, le liberalizzazioni prossime venture, le fusioni fra grandi aziende. Vorrei citare il settore bancario, una volta interamente pubblico ed inefficiente, soggetto oggi ad una concentrazione e ad un processo di efficientizzazione senza pari.

La nuova frontiera è costituita dal pubblico impiego; un settore quello pubblico nel quale lo Studio Staff a mio parere può giocare bene la sua vocazione di interprete e vettore di cambiamento per alcune sue peculiari caratteristiche. L'approccio dei partners non è minacciante senza essere manipolatorio. Quando lavori ad un progetto con loro hai la sensazione che non stanno lavorando al problema di un cliente ma che quel problema da risolvere sia anche loro. Per altro verso un intervento dello Studio Staff, quasi sempre, implica anche la crescita del management interno che, a differenza di quanto avviene per altre società di consulenza, viene chiamato a partecipare attivamente, e quindi a crescere, nello sviluppo del progetto.

Se questo è importante in generale in tutte le tipologie di change management, ciò è particolarmente vero nei settori a più elevata vulnerabilità e nel pubblico più in generale. La presenza di interlocutori "critici" come i sindacati, i partiti politici, le fasce di utenza richiedono modalità di intervento che, pur incisive, non abbiano caratteristiche troppo minaccianti. Questo mi sembra ancora lo stile della casa; nessuna ricetta preconfezionata, il rispetto per il punto di vista degli altri, molto buon senso ma dentro una deontologia professionale ferrea che è rimasta, da quel che ho visto, la maggiore costante dello Studio Staff in tutti questi anni.

Rocco Failla

*Testimonianza di Umberto Paniccia
Presidente del C.d.A. S.el.cod. Già Dirigente IRI*

Il mio incontro con Studio Staff risale all'ormai lontano 1976 e ha certamente elementi di casualità, come succede per tanti incontri, anche importanti.

Eppure, una volta che mi trovo con la penna in mano - scrivo ancora a penna e, nonostante in passato abbia ricevuto il supporto di brave segretarie e, talvolta, di qualche stenografa, mostro ancora con cocciuto orgoglio l'ormai leggera traccia del "callo dello scrivano" - mi sento costretto a collocare tale incontro nel contesto che lo ha reso possibile.

Nei primi anni '70 la dirigenza dell'IRI, insieme a molti dirigenti delle aziende del gruppo, viveva una situazione di enorme frustrazione. Il mondo era cambiato in modo inatteso e inaccettabile. Basti ricordare che un dirigente come Giuseppe Glisenti, che di suo era anche un robusto intellettuale, lasciò l'Iri e l'Intersind (di cui era Presidente) dopo un famoso intervento - non ricordo se un articolo o un'intervista - in cui definì il clima sindacale degli ultimi anni '60 come "una sfida che spacca l'impresa".

Le imprese dell'IRI avevano l'indiscusso merito di aver promosso un sistema di relazioni industriali nettamente più moderno di quello che caratterizzava il sistema imprenditoriale italiano. Non solo avevano accettato il ruolo del sindacato, ma soprattutto mediante l'Intersind (la loro agenzia sindacale) lo avevano addirittura promosso. Basti pensare alla contrattazione articolata che offriva spazi di negoziazione aggiuntivi a quelli tipici della tradizionale contrattazione nazionale di categoria.

Non si trattava affatto di "cedimenti" imposti o guidati dalla politica. Un sistema di grandi imprese, dalla siderurgia alla telefonia, dalla meccanica alle grandi infrastrutture, era costretto a ragionare anche in base ai propri programmi di investimento, e aveva pertanto l'esigenza di ridurre il grado di imprevedibilità del clima aziendale e delle relazioni industriali. Per questo trovava naturale rendere stabile ed agevole il rapporto con il sindacato di categoria e di fabbrica. Quanto appena detto spiega come mai le aziende IRI si sentivano quasi tradite dal clima sindacale di quegli anni. Un clima, come si capì meglio dalla metà degli anni '70, che aveva duramente colpito non solo le aziende più modernizzatrici, ma anche la dirigenza del sindacato e la sua capacità di orientare il conflitto e di guidarlo verso la composizione. Per l'opinione pubblica tutti i conflitti sembravano "sindacali", ma molti dei conflitti più accesi e più diffusi erano, in realtà, anche "antisindacali".

Torniamo all'inizio degli anni '70. La parte migliore della dirigenza IRI cercò di uscire dal suo stato di frustrazione ("ma come, proprio a noi succede questo?!"), cercando di capire. Tanto più che, in modo ancora più chiaro, alla crisi sociale e sindacale si venivano aggiungendo elementi di crisi economica di enorme impatto.

Occorre premettere che il bilancio dell'IRI in quegli anni veniva fatto in base alla legge istitutiva e non in base alle migliori pratiche della legge contabile. Detto in soldoni: non si trattava di un bilancio consolidato. In base a tale impostazione le perdite delle società del gruppo non incidevano sul bilancio dell'Istituto che, proprio per questo, continuava a registrare discreti utili.

Poiché si cercava e si voleva fortemente capire, si "scopri" che un dimenticato articolo dello statuto dell'IRI, destinava una quota non marginale degli utili dell'Istituto ad attività di studio e di formazione dei dirigenti. Venne definito pertanto, già sul finire del 1973, un primo ampio programma di ricerche e, nel frattempo, venne messo allo studio,

con il sostegno dell'IFAP, un progetto di formazione di ampia portata: il Progetto Quadri Direttivi.

Come conseguenza di questa linea di azione, finii all'IRI dove mi era stato proposto di occuparmi di un ampio programma di ricerche "sul campo" che IRI e Intersind avevano deciso di avviare.

Per cominciare a fare nomi e cognomi l'avv. Boyer (sempre e da tutti chiamato così, per cui adesso non ne ricordo il nome), come Presidente dell'Intersind e Agostino Paci (che prima di incontrare Glisenti, che lo avrebbe portato in IRI, aveva avuto un'importante esperienza di lavoro e di ricerca sociale nel Mezzogiorno con Zanotti – Bianco), come vice di Boyer nella Direzione Problemi del lavoro dell'IRI, erano stati gli artefici e i committenti del programma di ricerche e in tale veste mi avevano "arruolato".

Nel corso del '76, nel frattempo il programma di ricerche sul campo era praticamente terminato, Ettore Massaccesi (aveva avuto, come Glisenti, un'esperienza di lavoro nella Comunità europea, era stato Presidente dell'Istituto Commercio Estero ed era succeduto a Pasquale Saraceno che aveva accettato l'incarico di Presidente dell'IFAP dopo l'uscita di scena di Glisenti), fu chiamato in IRI a dirigere la Direzione Problemi del lavoro che l'avv. Boyer aveva lasciato.

Massaccesi, che portava con se una forte sensibilità ai temi della formazione dei dirigenti, poco dopo il suo arrivo, avviò presso la Direzione da lui diretta, forse la prima *tranche* operativa del Progetto Quadri Direttivi.

Il nuovo direttore insediò quattro gruppi di lavoro: Relazioni industriali, Sicurezza sul lavoro, Formazione, Politiche del personale. I quattro gruppi erano costituiti da dirigenti delle aziende IRI e, in misura ovviamente minore, delle finanziarie (Finmeccanica, Stet, Finsider, ecc.); erano supportati, per gli aspetti organizzativi e per l'elaborazione di documenti di lavoro e/o elaborazioni di sintesi, da alcuni funzionari dell'Istituto e si avvalevano della collaborazione di alcuni consulenti.

Inutile sottolineare, basterà accennarvi, la rilevanza formativa dei gruppi di lavoro. Intanto per Massaccesi era l'occasione per entrare in profondità sui temi principali del suo compito, incontrando protagonisti di grande esperienza professionale e, posso testimoniare, assai spesso dotati di solida formazione culturale e tecnica. Per i partecipanti, poi, l'occasione era veramente unica. Ognuno di essi, fuori del personale e quotidiano contesto di impegno – un contesto che stava diventando incandescente (per intendersi un paio di loro finirono gambizzati negli anni immediatamente successivi), si trovava a confrontare le proprie esperienze, i propri problemi, le proprie prassi, i propri schemi concettuali, con quelli degli altri colleghi. I quali provenivano da altri settori, da altri contesti tecnologici, con livelli diversi di responsabilità e collocati in contesti organizzativi diversi. Insomma tutti avevano l'occasione di una pausa di riflessione e di un lavoro di analisi; tutti ricevevano stimoli e spunti che potevano sollecitare innovazioni nell'attività professionale e comunque il conforto di sentirsi in "rete" (come diremmo oggi): una rete di relazioni tecnico culturali e, in qualche misura, di solidarietà professionale.

Con i gruppi di lavoro insediati in IRI da Massaccesi arriviamo finalmente al punto portante e all'origine di queste brevi pagine. Tali gruppi infatti rappresentano l'occasione di incontro fra la committenza IRI e Studio Staff.

Studio Staff, come venni presto a sapere, in realtà aveva già avuto una notevole esperienza con il mondo IRI, avendo effettuato un intervento assai rilevante in Italimpianti; intervento che, almeno sul piano dell'ideazione e della progettazione, fece incontrare Silvano Del Lungo e Pino Glisenti, nella sua veste di Presidente dell'Intersind.

La vicenda dei gruppi di lavoro, invece, fu occasione di un incontro strutturato fra Studio Staff e quella che ho chiamato “la committenza IRI”. Infatti i lavori di gruppo e l’apporto della consulenza “embedded” nei gruppi – come si direbbe oggi con triste ironia – videro la costante partecipazione sia di Massaccesi, sia di Paci, oltre che di due funzionari della Direzione problemi del lavoro.

Personalmente lavorai e, devo dire, ebbi la mia solita fortunata occasione di apprendimento, occupandomi dei gruppi “Formazione del personale” e “Relazioni industriali”; ma non mancai, tutte le volte che mi fu possibile (i gruppi non venivano riuniti mai nella stessa data, perché la direzione intendeva seguirli e aveva un vivo interesse a trarne frutto) le riunioni degli altri due gruppi. In due dei quattro gruppi (“Sicurezza sul lavoro” e “Formazione del personale”) ebbi modo di incontrarmi con Studio Staff. Siccome non ricordo il nome del collaboratore che partecipava ai lavori assieme al suo capo, dirò che era presente Silvano Del Lungo.

Se mi è consentito un momento di narcisismo che però è utile per dare il senso di quanto fosse talvolta significativa e strutturata la formazione nei gruppi di lavoro, ebbi l’occasione di far intervenire ad un seminario predisposto per il gruppo di lavoro “Relazioni industriali”, tenutosi in IRI il 17 febbraio 1977, Alessandro Pizzorno ed Ezio Tarantelli che avevo incontrati e impegnato nel programma di ricerche cui ho fatto cenno in precedenza. Il ciclo conflittuale dei sindacati industriali dell’occidente, secondo Pizzorno, era legato alla piena occupazione generata dal più che ventennale ciclo di espansione produttiva. Secondo Tarantelli, invece, il ciclo conflittuale era legato al “salto generazionale” originato dalle aspettative nuove delle generazioni del *baby boom* post-bellico. A mio avviso le due ipotesi interpretative parevano integrabili. Pizzorno comunque non mancò di sottolineare come lui, sociologo, aveva proposto un’ipotesi economica, mentre Tarantelli, più che un economista un econometrico, aveva proposto un’ipotesi sociologica.

Ritorniamo in modo più diffuso, ma pur sempre assai coinciso, alla situazione di contesto.

Tra la fine degli anni ’60 e quella degli anni ’70 si sono verificate modificazioni e trasformazioni profonde, culturali e strutturali, sociali ed economiche.

Un gruppo di grandi imprese quale l’IRI avvertì penosamente e con iniziale incredulità la gravità della crisi che dapprima apparve come prevalentemente connotata da una cifra sociale e culturale; ma cui presto risultarono connesse le crisi economiche di vario tipo che colpirono sia la struttura dei mercati che quella dei settori produttivi; con l’aggiunta della crisi energetica e con le conseguenze della stag-flazione. “La situazione è ottima. C’è grande confusione sotto il cielo”, avrebbe detto in quegli anni il Presidente Mao, invitando successivamente a “far fuoco sullo stato maggiore”.

Nella piccola Italia, a Roma, si cercava disperatamente di capire quella confusione che sembrava regnare sotto il cielo. Alti dirigenti, manager e consulenti si interrogavano, cercavano nuove linee di azione, si rimettevano in discussione, varavano programmi di ricerca, ripensavano la propria professionalità.

Occorsero anni per riprendere non tanto qualcosa che assomigliasse al vecchio ciclo di sviluppo, ma a un nuovo percorso e ancor prima a un nuovo modo di procedere in un mondo delle attività produttive che era radicalmente mutato. Un mondo in cui erano diventati ancor più rischiosi i giochi economici e più stringenti i vincoli dell’economia e nel quale, al tempo stesso, l’influenza della società, delle regole, dei tratti culturali – quelle cose che Marx avrebbe definito sovrastrutturali – stavano diventando sempre più incidenti sulle realtà produttive.

In questo contesto, nel rapporto con la committenza IRI, Studio Staff fece la sua parte, forse limitata dalle proprie dimensioni, ma significativa. Studio Staff aveva infatti dalla sua un vantaggio molto forte: non arrivava dal committente con la valigetta degli attrezzi in mano; cioè, fuor di metafora, con le soluzioni pre-confezionate. Non era più il tempo per quel tipo di consulenza. Il tono risultava dimesso, ed era il tono di chi entrava in empatia con il committente, non gli prometteva tranquillità (“ci penso io”), si lasciava coinvolgere dai suoi problemi e diventava un interlocutore che cercava e costruiva insieme a lui le soluzioni. Lo aiutava ad aiutarsi.

Il mio incontro con Studio Staff, come dicevo all’inizio, ha avuto una buona dose di casualità (fui chiamato a giocare non a scegliere i giocatori o gli arbitri), ma mi consente oggi di essere un buon testimone.

Va da sé che Studio Staff aveva le caratteristiche di chi lo aveva ideato e messo al mondo; cosicché diventerebbe inevitabile parlare di Silvano Del Lungo. Ma il discorso diventerebbe personale e un po’ intimistico; si perderebbe quella che a me pare la caratteristica strutturale di Studio Staff: quella di non vendere soluzioni, ma di studiare i problemi nella loro complessità economica, organizzativa, sociale e culturale per portarli ad un livello di consapevolezza che consenta poi di percorrere la via delle soluzioni.

La forza di Studio Staff è, secondo me, il suo problema: difficile trovare una committenza disposta a pensare, a mettersi in discussione, a modificarsi per crescere. Ho l’impressione che prevalga la committenza che ha fretta o che cerca conferme alle proprie idee.

Qualcosa di personale però voglio dirlo. Dopo il ’76 e fino agli inizi degli anni ’80 le occasioni di incontro e di rapporto sono state frequenti; quello che è rimasto eguale, fin dall’inizio, è stato un rapporto umano di grande consonanza. In seguito ci sono stati spazi vuoti durati qualche anno, ma ogni volta che ho incontrato Silvano ho sempre avuto la sensazione che ci fossimo salutati appena il giorno prima. Sarà questa una caratteristica dell’amicizia?

Umberto Paniccia

Testimonianza di Amedea Pennacchi
Responsabile Sviluppo Gruppo FS Holding - Roma

Quello a Studio Staff è stato il mio primo impiego. E il primo impiego, come il primo amore, non si scorda mai. Era il 1978. Erano gli “anni di piombo”. Erano anni di scontri violenti tra i cosiddetti opposti estremismi. Erano anni di miti rivoluzionari e fanatismi ideologici accesi.

Allora, neolaureata a Napoli (con una tesi sull’ industrializzazione del Mezzogiorno e sul caso Alfa Sud di Pomigliano d’ Arco), non avevo le idee molto chiare sul mio futuro.

Il lavoro a Studio Staff si presentava per me non soltanto come la possibilità di avere uno stipendio, ma di sperimentare sul campo – come si dice – gli studi di economia fatti all’ università e, inoltre, di verificare un po’ il senso del mio impegno politico giovanile.

Ricordo bene anche il mio primo giorno di lavoro: a Sampierdarena, in una officina di carpenteria dell’ Ansaldo. Insieme ad altre società di consulenza, Studio Staff doveva predisporre un progetto di riorganizzazione strutturale del processo produttivo.

Un’ esperienza faticosa ma esaltante, fatta di vivaci discussioni con i manager dell’ azienda, di ricerche sul campo, di interviste dettagliatissime a quadri e operai. Si trattava di costruire un modello di “squadra integrata”, come proponevano le più moderne teorie sull’ organizzazione del lavoro allora in voga. Un modello, cioè in cui integrare professionalità anche molto diverse tra loro sulla base della condivisione di determinati obiettivi produttivi. Più responsabilità, più consenso per più efficienza, era l’ idea. Idea che seduceva sindacalisti e dirigenti dell’ Ansaldo, e non solo noi consulenti. Purtroppo, in pochi avevano capito che carpentieri e saldatori, ovvero i due gruppi professionali che dovevano cambiare modo di lavorare, tutto volevano fuorché integrarsi in una squadra.

Perché erano due gruppi culturalmente e socialmente troppo lontani tra loro. Il primo (i carpentieri), espressione dell’ operaio genovese tradizionale attaccatissimo al proprio vecchio mestiere. Il secondo (i saldatori), espressione del migrante meridionale attento innanzitutto al problema del suo livello salariale.

Come Studio Staff tentammo di andare alla radice di queste difficoltà, utilizzando diversi strumenti di indagine a nostra disposizione. E verificammo che il modello delle squadre integrate, in quella specifica realtà di fabbrica, non avrebbe mai funzionato. Per una ragione molto semplice. Perché quel modello prendeva scarsamente in considerazione i lavoratori in carne ossa, con i loro bisogni materiali, con le loro esigenze familiari, con il loro orgoglio professionale.

Ecco cosa ho imparato lavorando a Studio Staff che l’ organizzazione del lavoro è fatta di persone e da persone, e non soltanto da numeri, indici, macchine, linee di montaggio.

Ho lavorato a Studio Staff undici anni. Ho accumulato esperienze professionali in numerosi settori delle risorse umane. Mi sono occupata di organizzazione, selezione, sviluppo e formazione, indagini retributive e ricerche sulla qualità del lavoro e sulla localizzazione di stabilimenti industriali. Sono entrata in contatto con le più grandi aziende pubbliche italiane. Tutto ciò grazie anche a chi mi ha fatto da guida in quel decennio. Dario Salerni, con il suo rigore quanto a metodo di lavoro, a stile del linguaggio, a cura per i minimi particolari. Giuseppe Carelli, valente psicologo del lavoro, che mi ha incitato all’ arte dell’ ascolto e dell’ attenzione ai risvolti sociali dei cambiamenti dell’ organizzazione del lavoro. Infine, ma non certo da ultimo, Silvano Del Lungo, di cui ho sempre ammirato la vasta cultura e la capacità di trovare una risposta per ogni problema. Un consulente di

rango, dal quale ho imparato ad applicare ai temi aziendali tanto le discipline cosiddette “hard”, quanto quelle “soft”, dalla filosofia all’antropologia, dall’economia alla psicologia. Di Silvano non posso dimenticare, poi, l’ansia positiva che trasmetteva in tutti noi perchè studiassimo e ci aggiornassimo incessantemente.

Ho lasciato la società nel 1989. Avevo bisogno di mettermi nuovamente alla prova, di sperimentare in nuovi contesti la professionalità che avevo maturato. Perché l’attività di consulenza ha di straordinario proprio la possibilità di entrare in contatto con tante realtà, di stare al passo con i tempi. Ho tentato nuove avventure di lavoro. Credo di averlo fatto in modo positivo anche perché a Studio Staff non c’era il credo del “fare soldi a tutti i costi”, ma quello di aiutare le persone a crescere a migliorarsi professionalmente e umanamente.

Una grande esperienza di lavoro e umana, in conclusione, in cui ogni teoria – anche quelle considerate più “illuminate” e allora vicine all’American style – era assunta come ipotesi di lavoro, da confermare o smentire attraverso l’analisi concreta della situazione concreta, anche a costo – magari – di creare qualche grattacapo al committente della ricerca. E’ valsa la pena di farla.

Amedea Pennacchi

Testimonianza di Mario Picardi
Direttore Agenzia del Territorio

Roma, 21.11.2007

Carissimi Del Lungo e Di Castro

ho aderito con piacere alla richiesta di fornire una testimonianza in occasione della celebrazione dei “quaranta anni” di Studio Staff per la stima che si è consolidata nel tempo nei Vostri confronti sia sul piano professionale sia sul piano umano.

In effetti Studio Staff è stata la prima consulenza della quale, mi pare nel 1970/71, mi sono servito in Circumvesuviana (Strade Ferrate Secondarie Meridionali S.p.a., controllata all’epoca dall’IRI tramite la Sofin s.p.a.) nell’area del personale per l’impostazione di concorsi che venivano indetti per le assunzioni di risorse appartenenti a settori del tutto diversi in un’azienda che esercitava servizi ferroviari ed automobilistici in concessione: personale viaggiante ferroviario, autisti e bigliettai, operai addetti alla manutenzione della rete ferroviaria e del materiale rotabile, personale amministrativo di ogni livello, ecc..

Giovane dirigente responsabile del “Personale e affari generali” dovevo affrontare il problema dell’aggiornamento di procedure concorsuali, fondate su una prova scritta, (tema d’italiano) e su una prova orale e caratterizzate già all’epoca da ingenti affluenze di candidati. Con l’ausilio di Studio Staff introducemmo i test psicoattitudinali, predisposti per le varie professionalità, ovvero quiz a risposta multipla per altre posizioni e, affinando e perfezionando i meccanismi, nel giro di una decina di anni, senza traumi il personale fu interessato da un ampio ricambio generazionale che nel giro in un decennio interessò oltre il 50% della forza lavorativa di un’azienda di circa 3000 dipendenti. A tale riguardo credo si sia trattato di una delle prime rilevanti esperienze di utilizzo di test psicoattitudinali per gestire processi selettivi a fronte di insiemi di candidati molto numerosi ed in un contesto, peraltro, particolarmente “delicato” e sensibile.

L’esperienza fu estremamente positiva, consentendo l’ingresso di personale che fu unanimemente apprezzato; altro dato significativo fu costituito dall’assenza di contenziosi in procedure che dovevano selezionare migliaia di candidati.

Ricordo, sempre con soddisfazione, che agli inizi degli anni ’80 fu necessario organizzare una selezione per l’assunzione di alcune centinaia di unità lavorative tra operai elettrotecnici e personale viaggiante ferroviario; vi parteciparono oltre 20.000 persone ed alla fine della procedura vi fu solo una contestazione.

Il percorso professionale mi ha portato ad occuparmi, progressivamente, di settori diversificati: SOFIN (la finanziaria preposta alle partecipazioni “varie” nell’ambito del gruppo IRI tra le quali il complesso agro-industriale della Maccarese), Autostrade Meridionali, Italstat, Sistemi Urbani, Iritecna. Ogniqualvolta ho dovuto affrontare problemi di ristrutturazione delicati e complessi, sapevo di poter, all’occorrenza, contare su un positivo apporto di Studio Staff. A tale proposito non posso non ricordare che l’asettica dizione “processi di ristrutturazione” si sostanzava in operazioni di razionalizzazione organizzativa con la conseguente emersione di significative eccedenze di organico da gestire e risolvere in un clima comprensibilmente caratterizzato da tensioni e difficoltà di

ogni tipo: personali, ambientali, sindacali e spesso, specie a livello locale, politiche. Difficoltà rese ancora più complesse dal fatto che l'obiettivo sostanziale consisteva nel perseguire processi di dismissione/privatizzazione resi possibili proprio da un positivo esito di profonde ristrutturazioni/ridimensionamenti delle imprese interessate e dei relativi organici.

Con riferimento a questo periodo un'esperienza per me particolarmente interessante fu quella relativa alla Maccarese, la grande impresa agricola dell'Iri alle porte di Roma. La società - da tempo in difficoltà economiche di fatto irrisolvibili nel contesto in essere - era già stata interessata da un tentativo di privatizzazione bloccato ad un passo dalla conclusione dalle reazioni politico-sindacali. Quando ho dovuto assumerne la responsabilità la situazione appariva quanto meno compromessa: fu comunque avviato un faticoso, articolato processo di razionalizzazione che, conseguendo per la prima volta l'equilibrio economico, ha, successivamente, reso possibile il salvataggio dell'impresa e la sua definitiva uscita dalla sfera pubblica con la cessione ad un primario gruppo privato. Anche in questa circostanza ho trovato in Studio Staff un supporto prezioso per delineare un percorso che tenesse realisticamente conto degli obiettivi da perseguire ed, al contempo, dei vincoli e delle problematiche - interne ed esterne - da gestire. L'atteggiamento di Studio Staff, orientato ad una costruttiva capacità di comprendere in profondità i problemi concreti, rifuggendo da ogni virtuosismo consulenziale e da sfoggi di più o meno millantati modelli evoluti di managerialità, ripresi astrattamente da dottrine ed esperienze non certo valide per la situazione specifica, ha in definitiva apportato un contributo prezioso per il buon fine - quale effettivamente determinatosi - dell'obiettivo di risanamento e conseguentemente di privatizzazione di Maccarese.

Mi resta da richiamare come anche nell'attuale mia posizione di responsabile dell'Agenzia del Territorio, ho potuto positivamente avvalermi, di qualche contributo di Studio Staff in un contesto tutt'affatto particolare di una Pubblica Amministrazione protesa a perseguire, pur fra tanti vincoli, un processo di efficientizzazione sia in termini di contenimento fisiologico degli organici, gestendo la leva del turn-over, sia - prioritariamente - in termini di incremento quali-quantitativo del prodotto offerto ai propri stake-holders (Amministrazione finanziaria, cittadini, professionisti operanti nel settore) e di progressivo decentramento sul territorio di funzioni in origine centralistiche.

Al termine di questo - anche un po' nostalgico - percorso della memoria per ciò che ha fin qui riguardato le mie esperienze con Studio Staff, credo che emergano con sufficiente chiarezza i fondamenti della mia stima e fiducia, per:

- l' altissima competenza tecnico-professionale;
- l' assenza di stili comportamentali orientati vuoi ad una ampollosa autoesaltazione, vuoi ad un compiacimento "adulatorio" nei confronti del cliente;
- la presenza di una spiccata sensibilità umana e psicologica, rivolta ai problemi del personale coinvolto in processi "traumatici", pur in un contesto di assoluto rigore nell'affrontare le varie difficili situazioni.

Fin qui il "glorioso" passato. Concludo con l'augurio di un almeno altrettanto glorioso futuro.

Mario Picardi

Testimonianza di Franco Porrari
Direttore del Personale Direzione Generale INPS

UNA INNOVAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Direttore del Personale dell'INPS

Nel 1969 Gianni Billia - una delle figure più prestigiose e significative della imprenditoria pubblica - dopo aver lavorato in ENI e all'IFAP, l'Istituto di formazione manageriale dell'IRI, viene chiamato all'INPS con un incarico di grande responsabilità: trasformare il sistema di meccanizzazione, allora in essere, in un sistema di automazione per il governo del processo produttivo.

Nell'affrontare questa sfida di grande respiro innovativo e di valore strategico si rendeva necessario selezionare e formare il personale tecnico da destinare al Centro elettronico nazionale di Roma, appositamente creato.

All'IFAP Billia, per la ricerca e la selezione di personale soprattutto informatico, aveva utilizzato ampiamente la collaborazione di Studio Staff, in particolare del dott. Emanuele Di Castro, apprezzando i vantaggi delle pratiche di selezione psicologica basata su test attitudinali, sia sotto il profilo della qualità professionale delle risorse selezionate, sia sotto quello organizzativo della efficacia e della accelerazione dei tempi di selezione.

Nell'assumere il difficile incarico di responsabile del Servizio EDP dell'INPS, si è trovato a dover reclutare il personale tecnico tramite i concorsi pubblici con la loro normativa rigida con le onerose prove scritte gestite dalle Commissioni di valutazione: quindi, con i tempi lunghi che tutto ciò comportava.

Con la sua genialità e la non comune capacità di trovare le soluzioni giuste, Billia ha affrontato questo problema analogamente a quanto aveva fatto precedentemente all'IFAP, pur se in un contesto di proporzioni ridotte rispetto alla più ampia realtà dell'Istituto nazionale della previdenza sociale.

In questa logica ha avuto l'idea, anticipatoria per quel tempo e mai tentata fino ad allora nella pubblica amministrazione, di ricorrere a prove psicologiche attitudinali per selezionare il personale tecnico da inserire nelle aree automatizzate.

Si è rivolto quindi, era il 1971, allo Studio Staff che essendo stato fondato da non molto tempo non era ancora attrezzato per affrontare prove tecniche per selezionare centinaia di persone tra decine di migliaia di partecipanti in possesso dei requisiti formali previsti dal concorso pubblico (cittadinanza, età, titolo di studio).

Il primo impulso di Studio Staff è stato di ricorrere alle batterie di test comunemente in uso, il cui unico distributore in Italia - le Organizzazioni Speciali di Firenze - non era in grado di fornire nelle grandi quantità richieste.

Studio Staff decise allora di costruire direttamente un test multiplo, idoneo a misurare attitudini diverse.

Quali attitudini?

Si partì dall'analisi del lavoro condotta in INPS sulle posizioni di lavoro cui sarebbero stati destinati i neoassunti, per determinare le relative attitudini richieste.

L'incarico di costruire il test fu affidato al dottor Aurelio Necci il quale nel suo lavoro all'Ente Nazionale Prevenzioni Infortuni aveva costruito e messo a punto, insieme al dott. Silvano del Lungo, test per la selezione di operai in diversi mestieri.

Come noto, il test è uno strumento di misura e, come tale, deve avere come requisiti fondamentali *la validità* per essere in grado di misurare ciò che si intende misurare, *la sensibilità* per discriminare piccole differenze di performance nei valutati e *l'affidabilità* per fornire la medesima misura per la stessa persona in tempi successivi.

La costruzione di molteplici test con queste caratteristiche richiedeva non solo doti di creatività, ma anche una vera e propria sperimentazione e la graduale correzione del prodotto per la ricerca degli indici ottimali di validità, sensibilità e affidabilità, da misurarsi con procedimenti statistici.

Fu impostata, quindi, una sperimentazione condotta per alcuni mesi in Istituti di istruzione superiore in varie regioni italiane per la raccolta dei dati e la loro elaborazione, correzione e valorizzazione con indici statistici.

Nel 1972 fu espletato il concorso i cui esiti sono risultati molto positivi nel tempo e questa è stata la prima volta che un concorso pubblico è stato condotto con i metodi della psicologia attitudinale, grazie all'idea e all'iniziativa di Gianni Billia e alla capacità realizzativa di Studio Staff.

Da quell'inizio, questa tipologia di selezione si è ripetuta e sempre più diffusa nei concorsi pubblici.

Le società produttrici di software hanno intravisto ben presto un'occasione per il loro lavoro, anche se hanno sviluppato prevalentemente gli aspetti organizzativi e informatici del processo, in particolare la correzione ottica e immediata delle prove e l'elaborazione statistica automatica dei risultati, trascurando la dimensione attinente alla validità del test e, in misura minore, la sensibilità e l'affidabilità. I test attitudinali sono stati ben presto sostituiti con test di cultura, più facili a costruirsi e a delegarsi.

Questo perché si è capito che la complessità delle procedure concorsuali comportava, per la società appaltatrice del concorso, alcuni rischi legati ai possibili ricorsi da parte dei candidati per i più svariati motivi. Le società, perciò, hanno focalizzato la loro attenzione sull'efficacia organizzativa e hanno curato che nei test non vi fossero domande ambigue rispetto alle risposte alternative che il test consentiva di dare per ogni domanda.

Quello della validità dei test è, ancora oggi, il problema cruciale dei concorsi: selezionano veramente le capacità operative che servono nell'azienda o si limitano a costruire una graduatoria, statisticamente incontrovertibile, ma costruita su un "sapere" che di per sé non garantisce il possesso delle conoscenze, delle capacità e della disponibilità a fare quel che serve all'azienda?

Dall'idea coraggiosa di Gianni Billia sono ormai trascorsi quasi quaranta anni e molta strada è stata fatta in materia di concorsi con selezione attraverso test.

Altra, però, ne resta ancora da fare per quanto attiene alla *validità* di questa prova rispetto alle reali esigenze del lavoro.

Franco Porrari

Testimonianza di Carlo Sampietro
Già Dirigente INTERSIND-Responsabile della Ricerca

Roma, 10 novembre 2007

Buon compleanno Studio Staff. Buon compleanno Silvano Del Lungo.

Sul finire degli anni sessanta iniziai la mia collaborazione con l'Intersind. Il presidente, Giuseppe Glisenti, attento alle gravi sfide che il mondo imprenditoriale era allora chiamato ad affrontare, desiderava offrire al sistema delle imprese a partecipazione statale occasioni di riflessioni sull'insoddisfacente rapporto tra stato delle maestranze e necessità della produzione.

In tutto il mondo industrializzato era ormai diffusa la percezione di una profonda crisi dei sistemi produttivi basati sulle teorie tayloristiche. Anche in Italia si stavano sperimentando esperienze innovative in materia di organizzazione del lavoro, soprattutto da parte di aziende collegate con grandi gruppi internazionali.

Il nostro sistema industriale, tuttavia, malgrado il significativo tentativo di apertura culturale ai nuovi principi organizzativi svolto dall'IAI (Istituto per l'Addestramento nell'Industria) nel periodo a cavallo tra gli anni 50 e 60, appariva ancora legato ai vecchi principi di organizzazione del lavoro. L'universo imprenditoriale appariva sostanzialmente impreparato – nonostante l'alta tensione nei rapporti tra impresa e sindacato – di fronte alla crescente domanda, proveniente dal contesto sociale, di superamento della parcellizzazione dei compiti, della ripetitività, della monotonia e, quindi, della scarsa qualificazione professionale.

Nell'ambito stesso dell'Associazione dei Direttori del Personale si scontravano opposti atteggiamenti. Vi era chi riteneva necessario, secondo tradizione, rafforzare le strutture gerarchiche dell'azienda, concepita come un'organizzazione di tipo quasi militare e probabilmente guidata, per i problemi del personale, da esponenti provenienti dall'esercito. Vi era invece chi, sollecitato da esperienze operative e culturali internazionali, proponeva una attenzione nuova e particolare al fattore umano con la ricerca di un rapporto equilibrato tra tecnologia, sistemi organizzativi e qualificazione.

Le aziende a partecipazione statale, per le loro caratteristiche e le pressioni particolari provenienti dal mondo politico e da quello sindacale, erano assai esposte alla crisi che produceva scarsa efficienza produttiva, insoddisfazione dei risultati aziendali, e rapporti profondamente conflittuali tra imprese e lavoratori.

“Tecnologia, sistemi organizzativi e qualificazione” fu pertanto il tema che l'Intersind, per il sistema delle sue imprese, si propose di studiare nei primi anni settanta.

Fu, dunque, quella – poco meno di quaranta anni fa – l'occasione per incontrare Silvano Del Lungo e lo Studio Staff.

Nel progettare la ricerca, in collaborazione con l'Arpes, ci si propose di esplorare alcune delle esperienze internazionali più significative, possibilmente con ricadute su stabilimenti attivi in Italia.

Alessandro Fantoli, fondatore dell'Arpes con Luciano Gallino e Paolo Leon, forte anche delle sue esperienze come dirigente della Finsider, mi suggerì di affidare a Silvano Del Lungo il compito di studiare e illustrare l'esperienza IBM, descrivendoci il sistema socio-tecnico dello stabilimento di Vimercate.

Il suo fu un rapporto che suscitò notevole interesse. I concetti di “*job enlargement*” e “*job enrichment*” - che allora si affacciavano anche nel linguaggio organizzativo delle nostre industrie alla ricerca di formule capaci di superare il corrente lavoro parcellizzato, messo fortemente in crisi - trovavano nell’esposizione di Silvano del Lungo dei riferimenti precisi che invitavano a cogliere gli aspetti positivi di simili innovazioni.

Il rapporto con l’esame dei mutamenti nelle strutture organizzative dello stabilimento e nel sistema sociale, illustrandone le interconnessioni, offrì motivi di ulteriori considerazioni.

Diceva Del Lungo: “ Vi è una concezione dell’operaio diversa da quella implicita nella maggior parte dei sistemi sociali caratteristici delle nostre aziende: l’operaio non è visto esclusivamente come l’*homo economicus* (già teorizzato dall’utilitarismo settecentesco, capace di rispondere esclusivamente a ricompense economiche, strumentali cioè rispetto al suo ruolo e al suo lavoro). L’operaio è visto invece come una persona capace di rispondere a ricompense di tipo intrinseco al proprio ruolo (espressione delle proprie capacità, esercizio delle proprie decisioni)”.

Per rispondere alle sollecitazioni legate al proprio ruolo, per essere quindi sempre più attivi, emergeva la necessità di un processo di acculturazione che, attraverso tutte le linee gerarchiche, arrivasse fino al livello operaio.

Un processo di acculturazione che richiedeva - e richiede - necessariamente, una attività di formazione intensa e un’accurata selezione del personale, messa in atto anche su base motivazionale.

Circa 40 anni fa, nel mezzo di un periodo tempestoso e critico per la vita italiana e per quella delle aziende, sottoposte a pressioni spesso insostenibili e assillate dall’urgenza di cambiamenti profondi e radicali, per ottenere livelli accettabili di produttività, Silvano Del Lungo intravedeva, in aggiunta agli indispensabili mutamenti nelle tecnologie e nelle strutture organizzative, la necessità di considerare prioritarie formazione e selezione del personale.

Segnalava cioè una connessione profonda fra la ricerca e lo sviluppo delle nuove tecnologie e quella concernente l’esigenza di nuove strutture organizzative e di nuove relazioni nei rapporti di lavoro.

Alla base di ogni cambiamento e progresso vi era pertanto, pur sempre, il fattore umano.

Soltanto operatori più preparati, disposti a considerare la vita professionale un tragitto che richiede un perenne aggiornamento e capaci, quindi, di essere loro stessi motori di cambiamenti provocati dall’irresistibile avanzata delle nuove tecnologie - nelle considerazioni di Silvano Del Lungo - potevano misurarsi con successo con i cambiamenti nelle organizzazioni del lavoro che comportavano un insieme di mansioni più ricche e più ampie di contenuti operativi.

In quarant’anni di duro ed intelligente lavoro, a fianco delle principali aziende italiane, lo Studio Staff ha costantemente tenuto fede al suo impegno prioritario: fare in modo che impresa, sindacato e contesto sociale trovino il modo di affrontare consapevolmente le sfide proposte dallo sviluppo della ricerca e delle nuove tecnologie e che, soprattutto nel mondo del lavoro, una generazione più acculturata e più disponibile sappia coniugare “Tecnologia, sistemi organizzativi e qualificazione” nell’interesse dell’intera società.

Buon compleanno Studio Staff. Buon compleanno Silvano Del Lungo.

Carlo Sampietro

Collegli nel pensiero

*Alessandro Agostini
Mario Bonometto
Simonetta Colombino
Gaetano Congi*

*Bartolo Costanzo
Paolo Leon
Bruno Maggi
Nando Maraschini*

Testimonianza di Alessandro Agostini *Specialista nelle Risorse Umane-Responsabile Consulting Team*

Conosco Studio Staff dal lontanissimo 1968. Ebbene sì, in quell'anno così chiacchierato successe anche questo, avvenne il mio primo incontro con questi Signori del Potere.

Eh sì, del Potere perché a me, timido ed inesperto neodiplomato di Istituto Tecnico con il Titolo di “Capotecnico” (vorrei che qualche Gian Burrasca irriverente verso le istituzioni mi svelasse il nome di colui che inventò tale dicitura...), queste persone che avevano la possibilità di farmi entrare, o meno, nel mondo del Lavoro, sembrarono quasi onnipotenti!

D'altra parte, se riflettiamo solo un momento, non è ancor oggi così? Anzi...di più!

Avevo ricevuto una telefonata con cui una Segretaria gentile mi convocava per un colloquio chiedendomi, tra l'altro, a me nullafacente, se per il giorno e l'ora X avessi degli altri impegni...No, non ne avevo e quasi me ne vergognai...

Arrivo...controllo il nodo...il curriculum ci sta...sono ben pettinato...le scarpe pulite...

Salgo...suono e una ragazza mi chiede gentilmente di attendere in un'accogliente sala d'aspetto. Dopo cinque minuti vengo accompagnato in un'altra stanza dove un Tizio (ma un bel tipo di Tizio) mi spiega perché mi hanno convocato ed inizia l'intervista.

Bene, non vi dirò come è finita perché andrei contro la mia Privacy (!), ma alla fine uscii molto soddisfatto ed un poco frastornato senza, peraltro, capirne il perché.

A casa tutti volevano sapere ed io a raccontare, ma la mia piccola confusione c'era ancora. Tardai ad addormentarmi.

Ma...la notte porta consiglio: avevo capito che volevo anch'io diventare un “Cacciatore di Teste”! Silvano Del Lungo (il Tizio elegante e cordiale) mi aveva affascinato ed avevo compreso che quella sarebbe stata la mia strada.

Ci sono riuscito, non sono diventato importante come Silvano, ma anch'io ho la mia modesta fetta di mercato ed i miei Clienti.

Ho fatto tante esperienze ed ho conosciuto tantissime persone e da ognuno ho imparato tantissimo ed oggi sono certamente migliore.

I momenti più belli, per noi Consulenti, sono quelli...in cui si ottiene un incarico importante e ben retribuito, ma, a parte questi momenti, le altre occasioni di piacevolezza sono quelle in cui si percepisce che il Cliente (che va scritto sempre con la maiuscola) è contento di noi, di ciò che sta ottenendo tramite nostro o di ciò che sta imparando da noi. E' questa intima, profonda e palpabilissima sensazione quella che ci spinge a dare ogni volta il meglio di noi stessi. Più del compenso (ma non lo diciamo ai Clienti).

A volte mi è capitato di dissentire con il mio Interlocutore sul tipo di figura da inserire in Azienda ed, alle volte, mi è stato consentito di averla vinta e, quasi sempre in questi ultimi casi, dopo due o tre mesi arrivava la telefonata del Cliente che ci ringraziava di aver insistito e della nostra correttezza sapendo benissimo che per noi sarebbe stato estremamente più facile accettare passivamente le loro idee. Ma a me non piace...

Studio Staff...non è solo responsabile della mia scelta lavorativa, ma è stato, in alcune occasioni, anche Partner in alcuni incarichi che per me erano troppo impegnativi dal punto di vista quantitativo. In questi casi è sempre difficile trovare il Partner giusto (per 27.000 motivi...), ma io ho sempre pensato che in Studio Staff avrei trovato non soltanto efficienza e competenza, ma anche tanto spirito collaborativo. E così è stato, sempre.

Devo anche ringraziare Silvano per il modo accettabile e paziente con cui mi ha sempre accolto e ne ho sempre apprezzato tanto i consigli come le critiche.

Ma, soprattutto, lo prego di dedicarmi ancora un poco del suo tempo la prossima volta che avrò voglia di sentirme il parere su un mio progetto.

Mi è stato fatto l'onore di chiedermi due righe per i loro primi 40 anni, ma io preferisco fare i miei migliori auguri per i loro prossimi 40 e più...

Sinceramente

Alessandro Agostini

Testimonianza di Mario Bonometto
Consulente Risorse Umane

Che fare?

Giugno 1970, cammino assorto per via Chiodo nella zona alta di Genova, tra un'ora prenderò il treno per tornare a casa, a Venezia. Sotto di me la città, bellissima nella luce del pomeriggio, il mare scintillante.

I colloqui sono andati bene, va a finire che mi prendono! Che fare? Pensieri ed emozioni che ribollono, Genova è molto lontana da casa, lasciare tutto, cambiare vita, professione, affetti, amici? La città è bella, la prospettiva di lavoro attraente, le persone interessanti, e c'è il mare.

Persone interessanti, quelle che hanno condotto la selezione. Sono di una società di Roma, lo Studio Staff (che nome curioso). Questionari, colloqui personali, una prova di gruppo; ma sempre una sensazione di grande serietà, di competenza, di gradevolezza relazionale, di correttezza. Avevo già fatto altre prove e colloqui di selezione, ma questa era un'esperienza diversa, un'altra dimensione.

Immagini ed emozioni rimaste impresse nella memoria in modo vivido, indelebile.

Fichi e salame.

Settembre 1970, Santa Margherita, Hotel Imperiale. È ancora estate, il tempo è bellissimo, stiamo facendo un addestramento forzato per il lavoro che ci aspetta all'Italimpianti, due settimane di lezioni, studio, discussioni in gruppo, simulazioni, esercitazioni. Siamo in sei nuovi assunti, i nostri trainer sono Silvano Del Lungo e Giancarlo Ambrosini, dello Studio Staff; ancora loro. Le giornate sono intense, per me pivellino anche molto faticose (spesso mi trovo spaesato sugli argomenti che vengono trattati e spiazzato nelle discussioni, stringo i denti e non mollo). Ma alle 18 si stacca (tranne poi studiare la sera in camera) e si scende al mare, nella rotonda privata dell'hotel, a nuotare, a prendere l'ultimo sole, a chiacchierare e approfondire la conoscenza tra noi sei, "giovani turchi" in training, provenienti da città ed esperienze diverse.

Si accosta al molo un "ferro da stiro", sbarca un anziano signore distintissimo, lì sulla rotonda è stato improvvisato un tavolo, un cameriere arriva dall'albergo con un vassoio di fichi e salame ed una bottiglia di bianco nel secchiello con ghiaccio. L'anziano si fa lo spuntino con calma e classe, rilassato, risale a bordo e se ne va.

Cosa c'è di strano? Eppure quei fichi col salame mi sono rimasti inchiodati nella memoria per sempre, chissà quali associazioni tra la mia esperienza di cambiamento, l'impatto con persone nuove, diverse e interessanti, e quel vassoio appetitoso. La sera a cena, serviti da camerieri zelanti, scherzavamo tra paillard e profiteroles.

Ora, nel ricordo, rivedo quel mare e ascolto Silvano, guru austero, parlare per metafore di alberi e uccellini.

Piano Professionale.

Inverno 1971, Italimpianti. Il nostro lavoro è un ambizioso progetto: costruire il "Piano Professionale", un sistema integrato di inquadramento e gestione del personale previsto da precedenti accordi sindacali. Chi ci guida? Ovviamente lo Studio Staff, ancora Del Lungo e Ambrosini. All'inizio siamo partiti sparati a sviluppare e sperimentare un

approccio assolutamente innovativo, il principio di “time span of discretion” di Elliot Jaques. Idea brillante ad un livello teorico, ma quasi impossibile da tradurre in strumentazione pratica. Stop, marcia indietro, tutto da rifare. Il gruppo sbanda, emergono tensioni, sono disorientato. Arriva Silvano, ricompatta le fila, rimotiva il gruppo ed i singoli.

E soprattutto fa emergere quanto di buono abbiamo fin lì prodotto: nei pochi mesi di sperimentazione avevamo potuto conoscere in profondità l’azienda, stabilito relazioni e capito cosa significasse per le persone quel concetto di “professionalità”, di cui tutti parlavano ma che pochi davvero afferravano. È ancora Silvano Del Lungo il catalizzatore, stimola, porta le sue esperienze, ascolta la massa di esperienze che abbiamo raccolto e le nostre ipotesi, e concettualizza. È stato importante il confronto tra i suoi modelli interpretativi e le idee che il gruppo produceva con il lavoro sul campo. Ricordo ancora con chiarezza il suo racconto del caso dell’operaio di acciaieria che osserva il colore della fusione e decide quale palata di additivo aggiungere; o l’esempio del norcino che con le mani “sente” l’impasto di carni e spezie per fare il salame.

Un po’ alla volta il quadro si compone, si definiscono le nuove linee di impostazione del “Piano Professionale”. Da lì in poi sarà un lungo e complesso lavoro di traduzione dei principi in strumenti, declaratorie, famiglie professionali, livelli di inquadramento e retributivi, meccanismi di attuazione, attraverso interviste a tappeto, confronti e discussioni al nostro interno e con il responsabile del personale, Giovanni Cattaneo, cui spetta l’acrobatico compito di confrontare il lavoro in progress con la direzione.

È stata un’esperienza unica, densa, sfidante; una fondamentale scuola di crescita professionale e personale, certamente per me, ma credo anche per gli amici del gruppo; ho imparato il mestiere e posto le basi per la successiva crescita.

È stato il mio imprinting; il mio Maestro Silvano Del Lungo e i suoi colleghi dello Studio Staff.

Il premio

Ottobre 1971; siamo rilassati. Il 2 ottobre è stato siglato l’accordo sindacale che sancisce l’introduzione del Piano Professionale. La parte divertente, progettuale e creativa del lavoro è terminata. Ora ci toccherà attuare il piano e fare gestione. Qualcuno se ne andrà presto, altri qualche anno dopo. Un pomeriggio ci passa a salutare Barbagelata, il direttore: “ragazzi, ho un premio per voi; un viaggio di andata e ritorno per Tokyo”. Per una settimana, per una persona. Come si può fare? È indivisibile! Perplexità, commenti e... passa la proposta di giocarselo tirando a sorte, con il sistema dei bigliettini. Arbitro imparziale Silvano Del Lungo, quel giorno lì presente. Facciamo un’estrazione di prova, per vedere se può funzionare: funziona, e viene estratto il mio nome!

All’estrazione vera c’è un po’ di tensione: esce di nuovo il mio nome! Commenti e battute feroci. Quattro giorni dopo parto per il Giappone, da solo. Succederanno ancora tante cose, la collaborazione con lo Studio Staff sarà più volte ripresa, conoscerò Peppe, Emanuele, Gianandrea.

Ma quell’anno rimane unico, irripetibile.

Mario Bonometto

Testimonianza di Simonetta Colombino
Consulente R.S.O.

Mi è piaciuto essere stata ritrovata così, una sera tanti tanti anni dopo, al pc e domani andare ad incontrare una giovane donna di talento per fargli il coaching

La giovane di tanti anni fa, un po' filosofa e un po' anarchica ma molto interessata all'organizzazione e alle strategie, oggi si occupa di persone e del loro sviluppo.

Caro Silvano ti ricordi il nostro gruppo quando in gruppo ci hai insegnato a saper stare in silenzio anche per un ora e poi Dario che ci faceva eticamente ed esteticamente amare il rigore e la riflessione e guai se le linee delle matrici erano sbagliate e Peppe che ci faceva disegnare l'albero – ed io lo facevo con una chioma grossa grossa ...- e Annalisa che si occupavano di noi ancora un po' giovani controdipendenti e tutti i manager Finmeccanica che venivano a portarci con passione la loro testimonianza e Zappa che era allora il nostro tutor e scommetteva su di noi e poi lui Di Castro, che ho visto solo una volta ma che sento come quello che mi ha selezionato e mi ha dato la possibilità di entrare in un mondo che mi affascina ancora ora.

Oggi dopo tanti anni passati nelle aziende e nella consulenza, un po' ragazza con la valigia, lavoro con Marina, a.d. di Rso e mia compagna del mitico corso di Grottaferrata e con passione ancora incontro giovani talenti e giovani operai di Finmeccanica.

Vi ricordo con affetto e vi ricordo come miei "maestri" in quel campus romano che molto mi ha insegnato e ha dato il là alla mia vita lavorativa e in generale alla mia vita di adulta, di persona.

Un abbraccio

Simonetta

Ps questo è quello che mi viene velocissima ma magari una volta che passo da roma con calma mi farà piacere raccontarti di più di me

Da: Silvano Del Lungo [<mailto:s.dellungo@studiosaff.it>]

Inviato: mercoledì 28 novembre 2007 19.17

Cara Simonetta, sei tu? Io penso di sì. Se sei tu e se sei pronta a scriver velocissima una breve testimonianza sul corso di 28 anni fa a Grottaferrata, - e ovviamente su di te dopo di allora- fallo subito. Altrimenti contentati dei miei saluti e io sarò felice di ricevere i tuoi insieme con qualche informazione sulla tua storia successiva agli ultimi nostri contatti.

Il motivo del mio scriverti è la ricorrenza del quarantennio dalla fondazione di Studio Staff. Vorrei pubblicare un libricino con testimonianze varie di nostri stakeholder di oggi e di ieri. Soltanto adesso ho recuperato dalla memoria e da internet il tuo nome. Se me lo mandi entro la settimana lo pubblico. Altrimenti non farò in tempo.

Un abbraccio, Silvano

Testimonianza di Gaetano Congi
Professore di Sociologia dello Sviluppo-Università "La Sapienza"-Roma

Fin da studente, il mio desiderio era capire "la tecnologia", non un insieme di macchine, ma un sistema di uomini e macchine. Per questo avevo scelto una tesi di laurea che aveva per argomento "il problema tecnologico in K. Marx", discussa con il prof. F. Ferrarotti nel lontano 1970. Era una base teorica: ancora oggi credo che nessuno abbia compreso la tecnologia come Marx, che ne era letteralmente stregato. Ma per Marx la tecnologia, come tutte le categorie economiche (capitale, lavoro, valore ecc.) individuano un determinato *rapporto sociale* di produzione, non sono socialmente neutre. Non era tutto, ma non era poco. Una parte di quello che mi mancava me lo procuravo con capannelli davanti alle fabbriche, colloqui con operai e sindacalisti. Ma mancava ancora qualcosa: poter osservare direttamente la struttura e la dinamica di quel rapporto sociale *dentro* le aziende. Qualche anno dopo il dott. Maniccia, docente IFAP che mi faceva partecipare gratuitamente ai suoi corsi (che contribuivo ad animare con le mie domande), mi riferì che il dottor Zara, direttore del personale alle Acciaierie di Terni, si era rivolto a lui per segnalargli un giovane da destinare alla formazione-quadri, e che gli aveva fatto il mio nome. Ci pensai un bel po' su (perché nel frattempo ero diventato contrattista presso la Facoltà di Sociologia di Roma); poi decisi: forse ne vale la pena. Il dott. Zara aveva idee precise: doveva svecchiare la struttura tecnica dei quadri, far uscire le Acciaierie da una più che decennale e sonnacchiosa gestione. Allo scopo aveva assunto una ventina di ingegneri tra i migliori neo-laureati in diverse università italiane. Erano già lì: io dovevo "formarli". Non sapevo come, e nessuno me lo disse; il dottor Zara si limitò a dirmi: vai, ne sei capace. Fu una brevissima e straordinaria esperienza: in pratica mi avvalsi del fatto che quei giovani ingegneri erano dislocati in diversi reparti per "mappare" questi reparti.

Come? Trasformandoli in osservatori diretti dell'organizzazione del lavoro, cioè di quel che io volevo osservare e studiare. Io appresi da loro e tramite loro molte questioni tecniche. Loro appresero da me che la tecnologia è un rapporto sociale, e non un insieme di macchine. Il punto d'approdo, pur con qualche contrasto, fu che ogni reparto era un sistema socio-tecnico. Lo capimmo io e loro, insieme. La cosa finì presto, perché un giorno capitò alle Acciaierie un certo Del Lungo, dello Studio Staff. Non ricordo nemmeno bene perché era venuto; ricordo soltanto che io dovevo assistere, d'ufficio, a ciò che faceva (una lezione? Un corso?). *Questo signore* io l'avevo conosciuto anni prima, ai corsi IFAP, e per un motivo forse analogo: era venuto a tenere una lezione sulle nuove forme di organizzazione del lavoro! E m'era rimasta impressa la sua lucidità e la sua concretezza: al confronto, i professoroni dell'IFAP mi sembravano dei tromboni, ripetitori inesausti di modellini americani... Erano anni di crisi: sociale, economica, politica. Il conflitto sociale aveva toccato punte elevatissime. I rapporti di forza all'interno delle fabbriche si erano rovesciati. Il sindacato faticava a tener dietro alle richieste degli operai. Il management non aveva idee. Tutti cercavano di capire cosa stesse accadendo. Del Lungo, per fortuna, non era un professore; non aveva nessuna pretesa teorica, ma sapeva osservare e capire.

Raccoglieva i fatti, poi vedeva se avevano un nesso fra loro, e se – a suo parere – lo avevano – forniva un quadro, non di certezze, ma di probabili evoluzioni. Diceva, ad es.: dal punto di vista organizzativo c'è un impasse; si possono individuare due linee di tendenza: una è la via tecnologica, seguita dalla Fiat: in pratica la soluzione tecnologica del conflitto operaio; l'altra è quella della concertazione, seguita dai più: concordare con il sindacato le nuove forme di organizzazione del lavoro. Per conto mio, sospettavo ce ne fosse una terza... Quando ci incontrammo, alle Acciaierie, ci fu subito un *feeling*, e quel Del

Lungo mi propose di andare a lavorare con lui allo Studio Staff. Di fatto ritenevo conclusa la mia esperienza alle Acciaierie: credevo di aver capito quel che c'era da capire.

Rinunciai ad offerte allettanti di carriera ed economiche e posi a Del Lungo un'unica ingenua condizione: “se vengo a lavorare con voi, mi farete fare ricerca in molte aziende? C'è questa possibilità?”. Del Lungo mi rispose: “è il nostro lavoro”. Così nel 1978 andai allo Studio Staff.

Il mio programma personale era limitato: capire qualcosa in più, accumulare nuove e diverse esperienze e poi lasciare. Quell'esperienza durò poco. Il primo lavoro consisteva in una ricerca sulle tendenze della formazione aziendale. Mi accorsi che in quel clima di crisi profonda le imprese stavano cercando in modo sparso vie d'uscita, alcune in modo anche spregiudicato. Il vizio che mi portavo dietro di capire *teoricamente* i processi osservati, mi portò alla conclusione che le imprese stavano cercando di adeguare le strutture organizzative alle proprie strategie, in un momento in cui le strategie cambiavano dalla mattina al giorno... Un altro lavoro in cui fui impegnato, ricordo, era una ricerca sulle relazioni industriali alla Falk di Afragola, diretta da Dario Salerni. Anche in questo caso mi ritagliai un mio spazio personale: le relazioni industriali, pensavo, sono un modo di governare il conflitto. Dunque il conflitto andava compreso, e questo cercai di fare. Io non ero capace – come mi faceva notare Del Lungo - per formazione o per scelta, di fare proposte, di indicare soluzioni. Mi limitavo a capire. Di un'altra ricerca, in un'azienda a partecipazione statale (IOR?), capii poco: capii che c'era un'altissima conflittualità interna che paralizzava ogni scelta strategica. Ho un ricordo molto sfumato di altri lavori nei quali fui impegnato.

Ritenni conclusa l'esperienza presso lo Studio Staff verso il 1980. Del Lungo aveva capito che l'esperienza universitaria per me era prioritaria e che, in fondo, la collaborazione con lo Studio Staff era stata un modo di fare ricerche che altrimenti non avrei potuto fare, e che era “a termine”. L'ultimo lavoro, che poi non andò in porto, lo proposi io a Del Lungo: fare una ricerca su come i consulenti avevano capito quel periodo di profonda crisi delle aziende, delle relazioni industriali, dell'organizzazione del lavoro, e come invece lo avevano capito i *professori* dell'Università. Suggerii che c'era un abisso: quelli concreti, che si misuravano sulle cose; questi astratti e sorpassati dalle cose. M'ero accorto, infatti, che alcuni docenti che insegnavano questioni riguardanti le imprese, il lavoro, le strutture organizzative sapevano veramente poco di quel che bolliva al loro interno. E dopo tante esperienze, m'ero convinto di aver partorito un topolino: che le questioni *aziendali* sono innanzitutto *politiche*....

Gaetano Congi

Testimonianza di Bartolo Costanzo

Dirige un Centro di Ricerca impegnato in Progetti di Innovazione dell'Agricoltura

Ho conosciuto alla fine degli anni settanta gli uomini che hanno fatto la storia dello Studio Staff: Silvano Del Lungo, Dario Salerni, Emanuele Di Castro, Beppe Carelli ed altri. Ero allora molto giovane e del tutto ignaro dell'Impresa e dei suoi problemi così come dei contenuti e contorni della professione che avrei poi svolto per larga parte della mia carriera, occupandomi di organizzazione e risorse umane, in contesti molto complessi, o dovrei dire complicati.

Mi fu detto poi che ciò fu, tra le altre cose, una delle ragioni per le quali fui scelto, insieme a pochissimi altri, per una esperienza formativa lunga e impegnativa, organizzata e gestita dallo Studio Staff, variegata ed eclettica, assai innovativa per quell'epoca, che in fondo conserverebbe freschezza, modernità ed originalità anche oggi, se fosse ripetuta così come era, salvo i necessari aggiornamenti.

Ero laureato in Filosofia, con qualche esperienza ai primi gradini del lavoro universitario. Un intellettualino, magari fine, sicuramente abituato alla riflessione "difficile", ma un po' saccente.

Penso che quell'incontro non sarebbe stato per me così fecondo e decisivo, tale da imprimere alla mia vita un cambiamento definitivo, se non avessi trovato in quegli uomini e in quel modello professionale di consulenza, spessore culturale, rigore logico, ma anche amore per le cose nuove ed incerte.

Ero anch'io con i miei pensieri e le mie categorie, nell'ultimo scorcio degli anni settanta, come lo erano allora tante realtà, nella politica, nel lavoro, nella cultura, alla fine di una epoca. Quella particolare e specialissima esperienza di apprendimento, pensata, tra l'altro come un vero e proprio master residenziale, ebbe quindi per me il sapore di un'"apertura". Molto correlato con il contesto generale di grande cambiamento e instabilità, starei per dire di crisi era, infatti, l'approccio laico, eclettico e multidisciplinare, policentrico, mai scontato, tutto da perfezionare in fieri.

Mediante tale visione accanto alle tematiche dell'organizzazione e delle risorse umane si studiavano: economia di impresa, materiali e processi tecnologici di produzione, informatica ed informatizzazione, persino statistica.

Probabilmente voleva essere, più che una scuola di management, come la si farebbe oggi, una sorta di laboratorio di Impresa, in sedicesimo. Nel quale si mettevano insieme pezzi provenienti da culture e modelli diversi per tentare una mappa concettuale un po' reticolare, piuttosto che circoscrivere in se stesso il problema del management.

Molti modi di vedere un'organizzazione complessa, da molti punti di osservazione.

Si facevano, ricordo, pochi cedimenti alle versioni monomaniacali del management, pochi cedimenti all'aziendalismo, alle tecniche di moda, agli standard da consulting di massa. Tanto che qualche volta ci sentivamo, noi ragazzi, un tantino spaesati circa il nostro ruolo futuro nelle aziende.

Era un approccio modernissimo, invece, guardato con il senno di poi, dopo tanta acqua passata sotto i ponti. Persino di grande attualità.

Per quello che mi riguarda una specie di antidoto, in nuce, forse, a quella che Celli definisce "l'illusione manageriale". Ho incontrato e talvolta maneggiato, nel corso della mia carriera decine di ideologie gestionali e modelli di leadership, decine di metodi e tecniche di innovazione e sviluppo, mode e forme con il loro carico, nel bene nel male, di miti e tabù. Ho provato a tratti l'entusiasmo del neofita o la meditata adesione

dell'esperto. Quasi mai mi sono fatto "illusioni". Spero proprio di non sbagliarmi se dico che questo lo devo a quella complicata e così particolare apertura iniziale. Nella vita professionale la porta di ingresso conta moltissimo.

Tutto questo accadeva perché lo Studio Staff si posizionava, insieme a pochi altri, in quella fascia aulica del consulting direzionale italiano che in quegli anni rappresentava la punta di diamante dell'approccio "colto" sprovvincializzato e professionale alle tematiche del cambiamento organizzativo. Quando gran parte del lavoro culturale di formazione e di trasformazione degli uomini di impresa più evoluti avveniva dentro i circuiti consulenziali piuttosto che nelle università e nelle scuole di management. Ricordo quel periodo, fine settanta ed inizio ottanta, come una fase di grandi trasformazioni nel mondo delle imprese. Quasi una svolta rivoluzionaria. Il declino prima ancora economico che sociale delle forme più conseguenti del taylorismo italiano si faceva evidente. Anche perché vacillavano ormai i suoi presupposti sociali ed imprenditivi.

Entravano in crisi nelle Imprese, contemporaneamente, processi tecnici consolidati, modelli manageriali, forme di conflitto e di regolazione sociale, tecnologie di prodotto. Inoltre già si profilava, con ampi segnali, per tante aziende cresciute con le grandi commesse pubbliche, quella che sarebbe stata poi, alla fine degli anni ottanta, la crisi del mercato domestico.

Questa ristretta elite professionale di cui lo Studio Staff faceva parte, si legava ai grandi progetti di riorganizzazione e di sviluppo manageriale che caratterizzarono quell'epoca che, pur rappresentando per molti versi una delle più feconde ed estese fasi di rinnovamento ed innovazione manageriale attraversata da questo Paese, non mantenne in seguito tutte le sue promesse, per tante ragioni che sarebbe qui fuori luogo riprendere. Penso ai grandi progetti Olivetti, Ansaldo, Alfa Romeo, Terni, Italsider, Mondatori, Aeritalia.

Ma in che cosa consisteva il carattere distintivo di questo livello di consulting direzionale che, indipendentemente dalla sua collocazione temporale, potrebbe essere utilizzato anche oggi come un cluster in base al quale misurare le operazioni di qualità ?

Mi sembra che l'esperienza emblematica di notevole spessore dello Studio Staff e la sua storia quarantennale, fondino, un modello professionale di intervento nelle organizzazioni che definirei a "grande densità".

In primo luogo perché, diversamente da quanto avviene per esempio oggi, almeno nella maggior parte dei casi, tiene insieme il momento della elaborazione concettuale originale con quello dell'intervento operativo. Nel senso che si sforza, per vocazione e per necessità, di ricercare costantemente una reciproca influenza tra scelte culturali, ottiche di osservazione e natura del problema da affrontare, operando, via via, un mutuo adattamento tra questi bordi.

Quanti format di leadership, oggi in voga, che si offrono al mercato come produzioni nuove ed originali della società della conoscenza hanno nel loro apparato genetico questa dimensione di grande modernità? Mentre quel modello ad "alta densità" potrebbe essere definito, con il linguaggio odierno, senza esagerare di molto, cultura della complessità.

C'è dietro questa logica e va riconosciuta, la fatica intellettuale ed operativa della ricerca delle soluzioni essenziali, andando al sodo. Fino alla dimensione particolare e precipua del problema. Perché si crede, mi sembra che sia questo il succo, che, contrariamente a quanto comunemente si pensa, solo l'esplorazione originale del fenomeno porti prima o poi alla concretezza delle risposte. Non il senso comune.

Gli ingredienti di base non possono essere che, in ogni campo applicativo, pluralismo dei punti di vista, visione multidimensionale e multiculturale, accesso diretto ed autonomo ai segnali, ai significati di eventi, processi e situazioni.

La cultura professionale a cui lo Studio Staff ha voluto da sempre appartenere non può quindi non poggiarsi sul rifiuto consapevole di facili scorciatoie tecnocratiche, che forse tranquillizzano il management più ansioso ma in fondo non gli recano niente di più di quello che, in altre forme, già sa.

Tutto ciò presuppone però la capacità di saper coniugare l'amore per la contingenza del problema e delle sue soluzioni con una visione più ampia e di livello più alto. Anche in questo sta lo stile di approccio che compagini professionali come queste adottano e mostrano, per esempio alla gente come me: che se si ricerca l'interpretazione dei fenomeni organizzati piuttosto che la loro catalogazione in una qualche sorta di vademecum prescrittivo, occorre leggere, studiare e formulare ipotesi sul contesto in cui questi fenomeni avvengono. Bisogna conoscere la Società e le culture, ovvero i movimenti, i bisogni, le domande che costituiscono la condizione di vita e di lavoro di milioni di uomini. In questo senso un professionista di alto livello delle organizzazioni e delle risorse umane, che faccia il consulente o il manager è, in qualche modo sempre, un competente della Società o delle Società che fanno il mondo di oggi.

Bartolo Costanzo

Testimonianza di Paolo Leon

Professore ordinario di Economia Pubblica-Università degli Studi Roma 3.

Caro Silvano:

scusa il ritardo, dovuto alle mille cose che ho ancora da fare, nonostante gli anni. Avrei certamente scritto qualcosa della nostra antica missione comune, e di Sandrino Fantoli e di voi, che avete fatto tanto e così bene. Ma il ricordo si è confuso con il desiderio di tornare indietro e con la tristezza della cultura organizzativa e di oggi, e non mi è uscito un pensiero sufficientemente chiaro. Scusami

Paolo Leon

Testimonianza di Bruno Maggi*Titolare di teoria dell'organizzazione – Università di Bologna – Facoltà di Economia*

I miei viaggi a Roma sono stati troppo spesso motivati da pratiche ministeriali e procedure concorsuali. Ciò ha irrimediabilmente segnato il mio rapporto con questa città che, invece di apparirmi qual è, tesoro di storia e d'arte, estesa, luminosa, mi ha offerto uffici polverosi in cui talvolta rischiavano di perdersi documenti essenziali per il mio percorso universitario, e angustie burocratiche che sovente si opponevano tanto alla valutazione del merito dei più giovani colleghi quanto al rimborso delle spese di trasferta. In questa città, per me ministeriale e concorsuale, via di Sant'Erasmo ha rappresentato un'oasi, in cui potevo ritrovare scambio intellettuale, apertura d'interessi, ascolto critico, stimoli innovativi. Dopo una notte in vagone letto e ore infelicemente trascorse nel palazzo di Trastevere, Studio Staff era un approdo consolante, dove potevo rigenerarmi discutendo con Silvano Del Lungo e i suoi colleghi e collaboratori sulle evoluzioni del mondo delle imprese e della ricerca organizzativa.

I ricordi risalgono a circa trentacinque anni fa. Non so ricostruire con precisione date e avvenimenti, ma credo di aver conosciuto prima Silvano Del Lungo e successivamente Studio Staff. Forse a Milano, in occasione di qualche convegno. Certamente fummo presentati, Silvano ed io, da un amico comune, Giustino Gasbarri. Con Giustino stavo vivendo un'esperienza singolare e molto arricchente: da circa due anni lavoravamo in un'impresa siderurgica, incaricati di condurre una ricerca-intervento che coinvolgeva l'intera linea gerarchica, dalla fabbrica alla direzione generale. Avevamo provenienze e interessi culturali molto diversi: ingegnere Giustino, con ampie esperienze di informatica e attirato dall'economia e dalla psicologia, io di formazione giuridica, docente di metodologia delle scienze sociali e con pratica di ricerca sul lavoro e l'organizzazione. Forse per queste diversità avevamo più ragioni per cooperare che per contendere: di fatto convergemmo pienamente nell'interpretare la 'ricerca-intervento' in cui eravamo implicati come strumento di valorizzazione del lavoro, in particolare nella fabbrica, e la nostra posizione di 'ricercatori' spogliata da pretese oggettiviste di comprensione dall'esterno delle situazioni di lavoro e volta invece ad aiutare gli operatori, dai dirigenti ai capi intermedi ai gruppi operai, nell'analisi e nella trasformazione di ciò di cui essi soli hanno piena competenza. Come risultato fummo gentilmente allontanati sia dall'impresa sia dalla società di consulenza che ci aveva incaricati della ricerca. Noi imparammo molto, e senza dubbio questa esperienza ha inciso non poco sugli sviluppi successivi delle nostre riflessioni e delle nostre pratiche. In questo quadro Giustino mi presentò Silvano come uno psicologo del lavoro che poteva apprezzare e discutere le nostre idee eterodosse.

Studio Staff, in effetti, proponeva negli anni Settanta un'offerta di consulenza che mi appariva per certi versi atipica. Erano anni di mutamenti e di conflitti rilevanti nella società, e di cambiamenti importanti nelle imprese. Senza addentrarsi nell'analisi degli uni e degli altri, e dei loro rapporti, si può ricordare che a quel tempo avevano inizio nelle grandi imprese l'evoluzione dei sistemi di qualificazione e i processi di deverticalizzazione e di decentramento produttivo. Erano fenomeni congiunti, ma allora venivano trattati separatamente, i primi dai ricercatori di campo sociologico e psicologico e i secondi dai ricercatori di campo economico. In Studio Staff, invece, si discuteva apertamente di quelle connessioni per la cui consapevolezza diffusa bisognerà giungere alla ridondante letteratura sul 'post-fordismo' dei decenni seguenti.

La consulenza che si era basata sulle procedure gestionali tayloristiche veniva scalzata da una nuova consulenza, ispirata alle correnti di 'neo-relazioni umane' di stampo

statunitense: *job design*, approcci motivazionali, *organizational development*. Con un buon decennio di ritardo si parlava enfaticamente di 'sistema socio-tecnico', anche se i riferimenti teorici e metodologici, impliciti o dichiarati e consapevoli, non riguardavano tanto le idee originarie del Tavistock Institute londinese quanto le estese applicazioni d'oltre Atlantico (per una presentazione approfondita e attenta delle varie anime dell'approccio socio-tecnico è prezioso il contributo di Michela Marchiori, articolato in due capitoli di *Organizzare: concetti e metodi*, a cura di T.M. Fabbri, Carocci, Roma, in corso di pubblicazione). La formazione, come la nuova consulenza, presentava il passaggio dalla logica del 'sistema meccanico' alla logica del 'sistema organico' nei termini di una radicale innovazione. E anche tra i ricercatori non si levavano voci critiche nei confronti di questo catturare quanto falso messaggio del *mainstream* organizzativo. Ricordo di aver fatto sobbalzare Aldo Fabris durante un seminario all'Ifap, per aver sostenuto che occorreva spostare il nostro impegno critico, dal taylorismo alle trappole funzionalistiche del contingentismo e del sistema socio-tecnico. Certo, per chi si era a lungo nutrito di 'tempi e metodi' non era facile cogliere la continuità tra il funzionalismo di Taylor e di Fayol e il funzionalismo più sofisticato di Davis, di Maslow e Likert, di Schein e Lorsch. Ma le nuove relazioni umane offrivano provvidenziali opportunità di ricerca e di consulenza: la descrizione, la valutazione, il ridisegno dei compiti, giocati in termini di adattamento variabile delle scelte di struttura sociale alle esigenze tecniche e ambientali, erano al centro del dibattito e nutrivano la professione consulenziale. Studio Staff non poteva sfuggire a questa *nouvelle vague*, ma la solcava a suo modo. Forse stimolato dall'aver a che fare anche con imprese impiantistiche e con attività progettuali, spostava l'accento dai compiti alle 'competenze'. Con ciò si poneva al di fuori della logica corrente: proponeva l'osservazione di quanto gli operatori, come 'professionisti', fanno nel loro lavoro quotidiano, sconfessando la derivazione dei compiti da tecniche predefinite.

Si può dire che Studio Staff ha anticipato la stagione della 'valutazione delle competenze'? Proporrei una diversa e più interessante lettura. Le grandi imprese hanno accolto con grande favore, e incentivato, il passaggio alla logica del 'sistema organico', alcune con grande lucidità, come Fiat. In questo passaggio, l'evoluzione dei sistemi di qualificazione ha avuto grande importanza, accresciuta a partire dagli anni Novanta dalle pratiche gestionali della 'reingegnerizzazione dei processi', della 'qualità totale', del *just-in-time*. Ma doveva trattarsi, appunto, di una evoluzione e non di un mutamento di visione, di un adattamento delle qualificazioni alle esigenze della 'produzione snella', dell'impresa impegnata a esternalizzare gran parte delle attività precedentemente integrate. La trasformazione della mansione, divenuta un ruolo carico di domanda di iniziativa personale e di spazi discrezionali, esigeva disegni di nuove richieste di prestazioni, e l'adeguamento delle capacità degli operatori a tali richieste. Il termine accattivante di 'competenza' è stato allora utilizzato per le analisi e le valutazioni delle nuove mansioni, e quindi per disegni di qualificazioni non molto distanti da quelli propri dell'impresa 'fordista'. Ma il gioco di immagine ha avuto successo, sostenuto anche da strumentazioni, più o meno ricalcate su quelle proposte da McClelland e da Boyatzis, spesso complicate e assai costose (e perciò anche presto abbandonate, come ad esempio in ENI, a favore di procedure tradizionali).

L'idea di competenza sviluppata da Studio Staff molti anni prima, e la conseguente proposta operativa, mi sembravano molto diverse. Mi sembrava di vedere non la risposta a mansioni o a ruoli predefiniti, ma la ricerca di quanto i soggetti agenti di un processo di lavoro pongono in atto per raggiungere un obiettivo, la traduzione di conoscenze ed esperienze in azione. Questo modo di vedere la competenza mi pareva distante dal 'saper fare' proprio delle qualificazioni, di vecchio o nuovo stile, e più vicino a ciò che altrove ho

definito come un 'saper interpretare', un 'saper valutare', un 'saper intervenire', per gestire al tempo stesso il contesto dell'azione e lo spazio dei riconoscimenti vicendevoli. In tal caso l'accento è posto sul rapporto tra soggettività e attività, nell'orientamento da e verso l'attività altrui (su cui la conoscenza psicologica diffusa in Studio Staff aveva parecchio da dire) e nel contempo sulle dinamiche del processo di lavoro, cui ogni soggetto inevitabilmente contribuisce, mentre proprio da questa costruzione collettiva trae alimento lo sviluppo delle competenze di ciascuno.

Secondo la mia lettura, il lavoro di Studio Staff negli anni Settanta non ha anticipato la moda della 'valutazione delle competenze' dei decenni successivi, ha invece prospettato una strada alternativa, che le imprese non hanno seguito. Le imprese, stimolate dalla consulenza internazionale, e anche legittimate dalla maggior parte della ricerca organizzativa, hanno ampiamente praticato ciò che Giovanni Masino ha definito la 'retorica del post-fordismo' (nel suo intelligente studio *Le imprese oltre il fordismo*, Carocci, Roma, 2005, sulla base di ricerche storiche e di una approfondita analisi critica della letteratura, Masino dimostra che Ford non era 'fordista' e che il 'post-fordismo' non è affatto post-fordista). Studio Staff, agli inizi del superamento di alcuni principi del taylorismo, indicava la percorribilità di una via diversa, mentre la scena era man mano occupata dalle evoluzioni delle pratiche funzionalistiche, supportate dalle tecniche informatiche, nei sistemi di controllo e di valutazione, nelle scelte di *make or buy*, nei processi di produzione, nelle politiche delle risorse umane e nel diritto del lavoro.

L'atteggiamento di Studio Staff, come conseguenza delle caratteristiche che ho cercato di interpretare, implicava un rapporto particolare con gli operatori e con i processi di lavoro. Benché si trattasse di attività consulenziale, i suoi interventi si configuravano più prossimi alla ricerca che all'applicazione di soluzioni preconfezionate. Ritorniamo quindi alle problematiche della 'ricerca-intervento' da cui avevo preso le mosse. All'inizio degli anni Settanta sembrava che non si potesse far altro che 'ricerca-intervento'. In realtà si trattava di una pluralità di differenti approcci cui veniva applicata la stessa etichetta. Da un lato l'approccio 'socio-tecnico' comportava una presenza determinante del ricercatore-consulente, interprete esterno della situazione di lavoro, indagata secondo canoni prestabiliti, in coerenza con la soggiacente logica oggettivista e funzionalista. L'enfaticata 'partecipazione' dei soggetti al lavoro non andava, per lo più, al di là del coinvolgimento nella raccolta dei dati utili all'analisi e nell'informazione sulle decisioni di cambiamento.

Dall'altro lato, una opposizione al funzionalismo, fiorita in concomitanza con le contestazioni studentesche e con i conflitti nel lavoro degli anni Sessanta, proponeva approcci di ricerca 'qualitativa', volta a ridare piena voce ai soggetti-oggetto della ricerca: essi dovevano esserne riconosciuti protagonisti, aiutati dall'impegno politico del ricercatore. Questo secondo orientamento non era certo presente nelle imprese, ma riguardava ampiamente il mondo del lavoro per opera di ricercatori in vario modo in relazione con l'azione sindacale. Il dibattito sulla ricerca sociale, in particolare sul lavoro e sull'organizzazione, era quindi assai vivo, e non ne erano estranei i ricercatori-consulenti.

E' facile, su questo argomento, cadere in errori prospettici. Non si deve pensare, anzitutto, che in quegli anni si fronteggiassero una ricerca-consulenza funzionalista nell'impresa e una ricerca-consulenza anti-funzionalista nel sindacato. In realtà il sindacato ha largamente recepito, e anche praticato di sua iniziativa, l'approccio socio-tecnico, come riceverà successivamente i prodotti della 'retorica post-fordista', a cominciare dalla 'flessibilità' e dalla 'autonomia nel lavoro'. Poi, non si deve pensare che quella breve stagione di opposizione al funzionalismo fosse una riconquista di spazi da parte di istanze soggettiviste. Ciò avrà piuttosto luogo negli anni Ottanta, in un nuovo clima liberista, il che

forse aiuta a spiegare perché la ricerca soggettivista, singolarmente travestita da consulenza, abbia accesso nelle imprese. A cavallo degli anni Sessanta e Settanta ci fu invece un momento di (relativa) rottura, segnata da conversioni da parte di illustri funzionalisti, come Gouldner, o da prese di distanza dal maestro Lazarsfeld, padre della metodologia sociale neopositivista, da parte di brillanti allievi come Boudon e Capocchi (cui si devono i contributi più interessanti in Italia, ma anche ampie riflessioni sui caratteri, di metodo e di sostanza, della ricerca 'a mobilitazione interna'). Infine non si deve pensare di poter ricondurre tutto ciò che non è oggettivismo e funzionalismo, e in particolare approccio socio-tecnico e contingentista, a un indifferenziato approccio soggettivistico. Roberto Albano propone in un perspicuo saggio (contenuto nel volume precedentemente citato *Organizzare: concetti e metodi*, a cura di T.M. Fabbri) una interpretazione tipologica come guida nel variegato mondo delle 'ricerche-intervento'. Due tipi hanno in comune il dualismo 'ricercatore - oggetto della ricerca': quello che presuppone la visione oggettivista (e che può servire per capire, ad esempio, l'approccio socio-tecnico), e quello che presuppone la visione soggettivista ed implica una 'doppia ermeneutica', del soggetto-oggetto della ricerca e del ricercatore, che rimane comunque esterno. Due altri orientamenti, secondo Albano, cercano di superare questo dualismo: uno che attribuisce ai soggetti, non più oggetti della ricerca, la fonte privilegiata del sapere, riservando al ricercatore il ruolo di co-ricercatore militante; un secondo orientamento che propone un percorso di analisi i cui presupposti epistemologici permettono il dialogo tra i saperi teorici e le competenze proprie dei soggetti. Penso che gli amici di Studio Staff potrebbero utilmente reinterpretare le loro ricerche-intervento degli anni Settanta con l'ausilio di questa tipologia: quanto, pur in un ambito di consulenza, si allontanavano dalla modellistica oggettivista e quanto si avvicinavano all'uno o all'altro dei tre opposti orientamenti?

I miei rapporti diretti con Studio Staff si limitarono agli anni Settanta. Anni di grandi mutamenti per chi aveva a che fare, in vario modo, con il mondo del lavoro e dell'impresa, come ho cercato succintamente di ricordare. Poi quei rapporti, per me sempre positivi, cessarono perché cessò la mia attività professionale, per la raggiunta consapevolezza della sua incompatibilità con il mio modo di vedere e di praticare la ricerca. Mi rimangono antichi ricordi, in particolare di seminari di formazione, vuoi svolti insieme per imprese meccaniche o siderurgiche, vuoi interni a Studio Staff, sempre su temi piuttosto eterodossi, dalla critica delle 'funzioni' aziendali alla rilettura di Chandler sui rapporti tra strategia e struttura in opposizione alla vulgata di Harvard. Si trattava di una formazione non 'apparente', come all'epoca avevo definito quella generalmente diffusa nelle e per le imprese, non adagiata sul mito della 'trasmissione di saperi e conoscenze' ma protesa verso lo sviluppo dell'apprendimento. Mi rimane l'impressione che, in quegli anni, Studio Staff proponesse attività in vari modi differenziate dal *mainstream* della consulenza e anche della ricerca, che avrebbero potuto molto giovare alla vita delle imprese. Mi è rimasta una approfondita amicizia con Silvano Del Lungo, ma questa è un'altra storia...

Milano, Agosto 2007

Bruno Maggi

Testimonianza contata da Nando Maraschini
Già Professore Straordinario di Organizzazione Aziendale all'Università di Udine

Da Nando Maraschini
e Studio Staff (per S. Del Lungo)

Non avrei creduto di trovarmi tanto in difficoltà nel compito di contribuire con due pagine alla ricostruzione di ciò che Studio Staff ha rappresentato e rappresenta.

Già è un problema distinguere fra Studio Staff e le persone che, ^{nei vari} momenti diversi, hanno contribuito in modo così diverso e così incisivo a darli volto e voce, distinguere fra Studio Staff e Silvano Del Lungo in un momento, ma anche fra Studio Staff e DiCastro, Castelli, Selerni, e tanti altri amici che li hanno travolto caso solo per un tempo più breve (e chissà quanti altri nei tempi successivi, che non conosco).

Il problema vero, però, è la mia difficoltà a separare il percorso di Studio Staff dal mio stesso percorso personale e culturale. Per chi in Italia si è occupato di organizzazione e di gestione del personale dal 1970 ad oggi, Studio Staff è stato infatti un punto di riferimento obbligato, uno di quelli (non molti) che hanno lasciato il segno.

L'intensità di questi rapporti e il loro particolare ogni fatto sono più noti e più facilmente comprensibili

se legati (è anche il mio caso) a un ambiente e a una stagione particolare: la trasformazione dei rapporti di lavoro e della cultura nelle grandi fabbriche post autunno caldo, le vicende delle Botteghe perenni Steteli (e dell'Interstud), gli anni del psusiudsecidismo - il "nuovo modo di fare l'automobile" è le "Cattedre dei Tecnici" l'Inquadramento Unico e le ricerche-intervento. Il peso acquisito da Studio Staff rispecchia certamente il ruolo qui svolto, fornendo supporto, strumenti gestionali e soprattutto strumenti culturali di interpretazione al management, in queste lunghe fasi, difficili e confuse.

Nelle mie esperienze, però, Studio Staff è rimasto un punto di riferimento ben fermo anche quando, molti anni dopo, si è trattato di riflettere e operare in condizioni assai diverse. Trovandomi nel Nord Est, ben lontano dalle grandi fabbriche genovesi, in un ambiente culturale e economico enormemente evoluto per quanto riguarda gli studi organizzativi, alle prese con temi di economia della conoscenza, sviluppo del capitale umano e competenze, più volte, nei momenti di riflessione e di dubbio, mi sono di nuovo trovato a cercare il confronto con quanto si faceva e si pensava a Studio Staff. Si tratta di un filo esile (telefonate, qualche incontro, qualche scambio di scritti, vecchi articoli di Dell'Ungio inseriti nelle dispense per gli incolpevoli e sconcertati studenti udinesi...), ma non /2

credo che questo filo rosso vada spregiato solo con l'amicizia o con la nostalgia.
 Credo si tratti piuttosto di una comunanza profonda nel modo di vedere l'organizzazione, fatta anche di riferimenti teorici comuni ^{NOTA}, ma fatta soprattutto di una comprensione e dei fatti organizzativi che passa attraverso la comprensione dell'azione intelligente dei soggetti sociali.

Per mantenere vivo lo stile Studio Staff (e questo modo di pensare l'organizzazione) certo è ingenuo ricominciare in aula i loro vecchi articoli, e darvi essere pessimista anche per il futuro, considerate la loro parsimonia nel dare formulazione organica alle esperienze compiute. Sono molti però i giovani studiosi che mal sopportano la stretta e delle manualistica organizzativa corrente e ~~restano~~^{rimangono} convinti che, per molti esili fili, il discorso di Studio Staff possa restare anche per loro un riferimento significativo.

^{NOTA}
 Curiosità significativa: poco tempo fa mi sono accorto che lo mia vecchi e edizioni di "L'azione organizzativa" (che ostinatamente ho continuato a proporre come testo base per gli studenti) è curata da Maggi ma porta la presentazione di Del Lungo e il logo di Studio Staff.

13

CAPITOLO 3

1981-1990

Negli anni '80 il mondo si prepara ad abbandonare il bianco e nero, e di colpo, si risveglia sfavillante di nuovi colori, stimoli e immagini...



...come fosse un rompicapo fatto di...
...misteri..
...favole...
...e malcontento...
...mentre il mondo inizia a correre...
...a cambiare...
...sempre più solidale...
...E libero!

CAPITOLO 3

1981-1990

IL GIARDINO SI RIPRODUCE

La differenziazione

Storia contata da Silvano Del Lungo

Socio fondatore Studio Staff

Il primo decennio di vita di Studio Staff si chiuse, almeno simbolicamente, e certamente per me, nel 1979. Fu per un verso l'anno conclusivo del primo ciclo di sviluppo, cioè quello del radicamento sul mercato di Studio Staff e del riconoscimento pubblico dei suoi connotati professionali e consulenziali. Per altro verso fu l'inizio di un nuovo ciclo che potrebbe esser denominato, dalle sue principali linee di evoluzione e sviluppo, il periodo della **differenziazione**, che, come si vedrà successivamente, procederà lungo più linee, alcune interne, concernenti la differenziazione della struttura e dei procedimenti organizzativi della Società e alcune esterne, riguardanti la diversificazione dei clienti e dell'offerta di consulenza.

Eventi conclusivi del ciclo precedente

Il 1979 fu l'anno in cui, a fine anno, fu concluso per conto del Gruppo Finmeccanica un lungo corso (oggi si direbbe un Master) cominciato alla fine dell'anno precedente e rivolto a quindici neolaureati candidati all'assunzione nella Direzione del Personale principalmente, nell'Organizzazione e alcuni nella Pianificazione di aziende del Gruppo. Il corso fu, ovviamente, preceduto da una selezione degli allievi, accuratamente condotta da Emanuele Di Castro

Fu per noi una sorta di riconoscimento sul campo, per così dire una laurea honoris causa che ci veniva riconosciuta da un Gruppo per cui avevamo a lungo lavorato nella selezione, nella formazione e nel favorire il buon risultato di processi di fusione di aziende del Gruppo e per il quale stavamo ancora massicciamente lavorando nella riprogettazione dell'organizzazione del lavoro.

Quel lungo corso rappresentò per noi la materializzazione della summa del nostro sapere e della nostra esperienza di campo come consulenti e inoltre fu l'occasione per cominciare ufficialmente a tramandare a nuovi allievi tale esperienza.

Il corso lo progettammo e lo organizzammo intorno al Processo di Produzione e non intorno alla Direzione del Personale o all'Organizzazione (tale idea, efficacissima, fu di Dario Salerni, allora consulente di Studio Staff) e utilizzammo anche molti eminenti contributi esterni. Da quel corso uscirono persone che oggi hanno raggiunto posizioni di rilievo in Italia, anche se non tutti nella Direzione del Personale e nell'Organizzazione¹. Fu

¹ Ricordiamo tra i tanti: Marina Montironi e Gianluca Rosada, oggi coniugi, consulenti, proprietari e Direttori della nota e affermata nostra concorrente RSO, i quali in quel corso per la prima volta si conobbero; Bartolo Costanzo, il quale dopo lunga carriera in aziende industriali, dirige oggi un centro di ricerca e progetti per le innovazioni in agricoltura; Roberto Barbieri, oggi Senatore della Repubblica del gruppo misto nella XV legislatura e Presidente della Commissione parlamentare di inchiesta sul ciclo dei rifiuti e sulle attività illecite ad esso connesse; Simonetta Colombino, oggi consulente in valutazione e sviluppo in RSO.

un grande successo, tanto che alcuni anni dopo ne replicammo un altro per conto dell'Enichem, simile per impostazione, ma orientato a formare organizzatori preparati per affrontare i problemi dell'organizzazione del lavoro². Inoltre lo replicammo ancora, molto alleggerito, e a erogazione distribuita nel tempo come corso a catalogo per gli uomini delle Direzioni del Personale dei nostri clienti, ad iniziativa di Giuseppe Carelli, allora nostro socio responsabile della Formazione e Capo Progetto del corso Enichem su citato.

L'anno 1979 fu un anno di passaggio, tra la conclusione di un ciclo e la svolta verso lo sviluppo di un altro ciclo quello della differenziazione.

Per me personalmente, per la mia salute fu anche un anno di interruzione e svolta. Durante una passeggiata, da solo, in un bosco, nelle vacanze estive, a fine agosto, un infarto mi fulminò e mi gettò a terra. Uscitone avventurosamente con l'aiuto del mio cane Rorschach, passai un mese nel fantastico antico Ospedale della Scala a Siena ed un altro mese di convalescenza tra Siena e Roma e non fui più il medesimo di prima. Qualcosa si era rotto e qualcosa era rinato dentro di me.

La differenziazione interna

Molte cose cambiarono dopo il '79 nello Studio Staff. Dall'appartamento dell'EUR si traslocò a quello assai più spazioso e più centrale di Via di Sant'Erasmus, 12 sul Celio, dove a tutto oggi ancora siamo. Con la nuova sede arrivarono i primi Personal computer ed il primo fax. Entrò in Studio Staff il nuovo socio Fabrizio Del Lungo, mio settimo fratello di 12 anni più giovane, tra noi il più razionale, molto attento alle cifre e avaro di parole, ingegnere e consulente anch'egli, proveniente dalla Ernst & Young, recava con sé competenze informatiche e di controllo di gestione, che verranno utilizzate sia verso il mercato, sia anche all'interno per dare un assetto aziendale allo Studio Staff sotto il profilo dell'amministrazione, della pianificazione e del controllo di gestione e anche sotto il profilo della suddivisione e ripartizione delle attività manageriali, dei relativi compensi e della incentivazione dei Capi Area. Le aree di attività distinte e affidate furono quattro: Selezione, Organizzazione, Sistemi informativi e Controllo, Formazione. Più tardi le Indagini Retributive, oramai cresciute e trasformatesi anche in attività di ricerca interaziendale, acquistarono anch'esse dignità di area autonoma.³

Questa qui descritta è stata la differenziazione organizzativa interna. Essa portò nel tempo efficacia e fatturato esteso su più fronti, introdusse tuttavia e gradatamente accrebbe, insieme con l'autonomia, anche gli attriti e i conflitti tra capi area, prodromi di successive uscite o separazioni.

² Cfr. testimonianze di Renato Di Gregorio, pag. 185, Silvana Dini, pag.106.

³ Cfr. per la storia delle indagini retributive la testimonianza di Elio Minerva a pag. 118.

La differenziazione dell'offerta

Alla differenziazione interna si aggiunse ben presto la crescita e la differenziazione per vie esterne, collegate proprietariamente e/o organizzativamente a Studio Staff. Se ne contarono quattro che di seguito illustrerò una ad una.

La prima di queste differenziazioni riguardò i rapporti, inizialmente di conoscenza, poi di scambio e successivamente di joint venture con la SHL (Saville & Holdsworth limited) di Londra. Fu una vicenda che iniziò nel 1985, dette luogo nel 1987 ad una Società nuova: MTA s.r.l. (51% Studio Staff e 49% SHL, Presidente Aurelio Necci, A.D. Giuseppe Carelli) che fu orientata verso le cosiddette attività dei grandi numeri, volte, cioè, alla selezione tramite concorso o alla valutazione di grandi numeri di soggetti per ciascuna commessa.

MTA crebbe e si affermò nel corso di dieci anni e nel 1997, allorché SHL, che aveva fatto nel mondo molti patti simili a quello fatto con noi, decise di quotarsi in borsa e ci chiese di potere acquisire la intera proprietà di MTA. Studio Staff cedette allora MTA ad SHL e il Management della stessa, che oramai sentiva sua la creatura a cui aveva dato vita seguì l'azienda nella cessione. Perdemmo così i soci Giuseppe Carelli e Aurelio Necci.⁴ Nell'albero che simboleggia Studio Staff, il ramo che simboleggia MTA, è un vigoroso ramo cresciuto bello, poderoso e verticale e poi tagliato alla base, ripiantato e attecchito ancor più vigoroso in altro giardino. Si chiama oggi MTA/SHL ITALIA ed è un fiorente albero concorrente, in parte, di Studio Staff, che si occupa di risorse umane e produce soprattutto valutazioni di competenze con strumenti psicometrici collaudati e standard.

La seconda differenziazione è totalmente interna a Studio Staff e riguarda la crescita e lo sviluppo delle indagini retributive dal 1980 in avanti. Si mosse da una indagine sulle retribuzioni dei dipendenti delle aziende impiantistiche che curavamo da molti anni, giovandoci della nostra tradizionale conoscenza ed esperienza organizzativa di quel tipo di aziende⁵. Ebbi l'idea di estender tale indagine ai neolaureati e poi ai laureati osservando come nell'area selezione di Studio Staff fosse diventata pressante la richiesta di neolaureati e difficile la loro selezione e il loro reclutamento. In quegli anni mancavano neolaureati in Italia e le aziende arrivarono a importare neo ingegneri dall'Inghilterra e dall'Irlanda. L'indagine fu un successo, grazie soprattutto al contributo determinante di Elio Minerva⁶, che nella sua testimonianza racconta e illustra minutamente l'avventura. L'indagine ci dette anche grande visibilità all'esterno e spunti per nuovi lavori, grazie anche agli incontri annuali che si organizzavano con le aziende clienti e alla proposizione ogni anno di una ricerca o di un problema nuovo concernente lo sviluppo professionale dei laureati.

L'iniziativa si affievolì e poi si spense nel corso degli anni novanta allorché il reclutamento dei neolaureati perse la sua problematicità a fronte della accresciuta produzione di laureati delle università.

La terza più duratura e più preziosa differenziazione del periodo è Studio Staff Napoli, un ramo poderoso e in costante crescita del simbolico albero, sì che oggi affianca il tronco principale dell'albero di Studio Staff e non sfigura affatto al suo confronto. E'

⁴ Cfr. per la storia dei rapporti tra SHL e Studio Staff : la *Storia contata da* di Roger Holdsworth a pag.92.

⁵ Cfr. testimonianza di Gennaro Gatta a pag. 42.

⁶ Cfr. testimonianza di Elio Minerva a pag.118.

Giuseppe Carelli che mette a disposizione nel 1987 una dimora patrizia della sua famiglia per le iniziative napoletane di Studio Staff e poi di MTA, ma è nel 1990 che si costituisce ufficialmente Studio Staff Napoli s.r.l., allora, e a tutto oggi, guidata da Massimo de Luca come A.D.⁷

La quarta ed ultima differenziazione ebbe luogo nel 1992. Venne costituita la I.T. Staff srl che, con l'apporto di nuovi soci, ebbe la missione di valorizzare il know how già maturato nell'area I.T. di Studio Staff e allo stesso tempo di sviluppare una nuova offerta di servizi costituiti dalla combinazione delle competenze organizzative con quelle proprie delle Tecnologie della Informazione e della Comunicazione. La Società, partecipata al 29% da Studio Staff ebbe uno sviluppo notevole fino a fatturare oltre venti miliardi di lire l'anno, tuttavia non si riuscì mai a sviluppare un lavoro veramente integrato e dopo le difficoltà della fine del secolo, in cui anche I.T. Staff incappò, la partecipazione fu da noi ceduta.

Che cosa si può concludere sul processo di differenziazione degli anni '80/90? E su quel che di esso resta? I fatti ci dicono che l'attività oggi propria di Studio Staff a Roma e a Napoli, sviluppata anche presso clienti di tipo nuovo rispetto al passato (banche, P.A. locale, produzione e distribuzione di energia, trasporti, tra gli altri) appartiene professionalmente al nocciolo duro tradizionale e distintivo di Studio Staff. Sono cresciute come il sole sorgente e sono declinate come il sole calante attività collegate a contingenze di breve o anche di media durata proprie della economia e della storia sociale e aziendale (per esempio indagini sui neolaureati). Si sono rinnovate e hanno trovato nuova linfa, conoscenze e capacità, quelle attività originarie, il cui nucleo distintivo aveva carattere anticipatorio rispetto al tempo in cui era stato da noi elaborato ed era dotato di embrionale potenza di sviluppo futuro. Per esempio, allorché nella prima metà degli anni novanta cominciò nelle aziende, sulla scia di consulenze americane (Richard Boyatzis ed altri) la richiesta di impianti e valutazioni concernenti le competenze critiche aziendali e manageriali, Studio Staff era pronto, perché avevamo elaborato noi stessi il concetto di professionalità come sistema, venticinque anniavanti⁸. Non avevamo da riconvertirci dalla valutazione delle posizioni alla valutazione della professionalità del soggetto, ma soltanto dalla valutazione della professionalità alla valutazione delle competenze. E potevamo insegnare - come di fatto avvenne - agli altri consulenti esperti di job evaluation a valutare le competenze.

Le differenziazioni non riuscite o riuscite parzialmente o riuscite soltanto temporaneamente, sono quelle che contengono un nocciolo identitario forte che apparteneva in varia misura al nostro partner più ancora che a noi stessi. Ci resta alla fine il piacer di avere fatto un'esperienza, di esserci confrontati con persone e con contesti interessanti e la delusione del business, il nuovo ramo si è perduto, stroncato dal vento, bruciato dal fulmine o tagliato per mano d'uomo.

⁷ Cfr. a tal proposito le storie contate dai soci di Studio Staff Napoli: Massimo de Luca a pag. 95, Antonio Mondelli a pag.98, Adele Salvatore a pag.157, Matilde Marandola a pag. 156.

⁸ Cfr. testimonianza di Raffaella Baraldi a pag. 129.

Partner di ieri

Storia contata da Roger Holdsworth Socio fondatore SHL

My background, over nearly 50 years, is as a psychometrician, applying this science to the world of work. Having graduated in Psychology at Cambridge University, I worked for 7 years at an Institute of Applied Psychology in Sweden, and then for 5 years at the National Institute of Industrial Psychology in London. After 5 years' further consulting experience in this field, in 1977 I founded (together with Professor Peter Saville) Saville & Holdsworth Limited, which later became known as 'SHL'. This company was at its apogee the largest psychological assessment company in the world, with 1,000 employees in more than 30 countries, a sales turnover of circa 100 million euros, and profits of nearly 20%.

Initially, SHL was a UK company, but by the mid-1980s we began also to grow by joint ventures in other countries, partly building on my previous international experience. Because I have always felt very warmly towards Italy, I was keen to develop a JV there, but at first I had difficulty in finding any suitable contacts. However, a former secretary of mine had moved to Ivrea to live with an Italian, and they had friends in the HR department of Olivetti. The only company on the shortlist of contacts that they gave me that was of interest, in the sense of having compatible aims with those of SHL, was Studio Staff. I duly wrote to them and was duly invited to visit them 'next time I was in Rome'. So I arranged a family visit to Rome for the New Year (1985).

At the first meeting we spoke French. None of the Studio Staff partners had enough English, and my Italian was only sufficient for ordering a meal in a restaurant! Anyway, as a result of that meeting we set up what we called a joint venture, which was really an agreement that Studio Staff could translate and use SHL tests and questionnaires with their clients, and – in particular – in some of the public competitions for which they might bid.

The first of the 'concorsi' in which we cooperated was with the Circumvesuviana, a fact which I will always remember when in that part of Italy. In English, the prefix 'circum-' tends to be slightly comical or even pejorative, as with the word 'circumlocution' which means not-plain speaking, so I have always wondered about the efficiency of a transportation system which goes around Mount Vesuvius.

More remarkable from this period was the INPS 'concorso', in which 90.000 candidates were tested (using partly SHL content) simultaneously in 100 Italian cities on a Sunday morning. I always wondered whether the Vatican had given some form of dispensation for this!

The next key event in our relationship was when I visited Rome in late 1987, and we made our joint venture much more substantial by situating it in MTA, with SHL obtaining 49% of the shares in this company originally set up by Aurelio Necci and later integrated with Studio Staff. At this stage it was also agreed that Emanuele di Castro, who had previously been our chief contact, would be replaced in this respect by Peppe Carelli; that Peppe would have an intensive course to improve his English; that Sara Del Lungo would spend six months with SHL in England to have an in-depth 'indoctrination' in SHL

methodology; and that the latter two, together with Aurelio Necci, would be on the MTA payroll. The board of MTA was to consist of Aurelio, Peppe and Silvano del Lungo, from Studio Staff; and myself from SHL. The office of MTA was in via di Sant'Erasmus, near to San Giovanni in Laterano.

Many of my main memories of working with Studio Staff are from this period, until we moved to via Tevere in 1994. Both in the via di Sant'Erasmus and the via Tevere periods, I would come to Rome 3-4 times a year, generally just staying one or two days, although twice I rented an apartment for two weeks and applied myself to the serious study of Rome, together with my wife and various friends.

Ever since 1987, I have been fortunate to count Peppe Carelli, Silvano del Lungo and Aurelio Necci as friends as well as esteemed colleagues, and have been privileged to visit the homes of each of them.

The relationship between SHL and Studio Staff developed considerably during the 10 years 1987-1997, but always with Studio Staff as the majority partner in MTA, although the latter came more and more to be referred to as SHL Italia. I had sought to increase the SHL shareholding in the Italian company, and was finally able to do this in 1997 when SHL went on the London Stock Exchange, and the Studio Staff partners agreed to exchange their holding in MTA/SHL Italia for shares in the worldwide SHL group. By this time, I had become CEO of the SHL group and reluctantly had to delegate our part of the Italian management to my Danish colleague, Henning Bille.

We at SHL were always very proud of our Italian company, during the very varied fortunes that the latter enjoyed with the 'ups and downs' of the Italian economy during the period concerned. We would sometimes joke about the proposition of running a business in Italy based entirely on objective assessment, but we were always impressed by the science, professionalism and rectitude of our Italian colleagues. SHL had by the mid-1990s set up ventures all over the world, including Japan, Hong Kong, Korea, Singapore, Indonesia, India and Australasia at one end; USA, Canada, Mexico and all of Western Europe at the other; not to forget Saudi Arabia, Russia, Poland, Hungary, Turkey and Greece in the middle. Obviously, these ventures could not all conform to a standard paradigm. But it is probably true to say that our Italian business was the most different from all the others.

During the whole of this period, 'concorsi pubblici' were an important feature for us in Italy, while Spain was the only other SHL company to be involved at all in this particular activity. Initially, the Italian business was wholly dependent on ability tests, and I remember being told that the use of personality questionnaires in selection was forbidden by Italian law; although I did manage to overcome this apparent objection later. For a long time, the SHL strategy of training staff from the HR departments of client companies to use our tests was not though feasible in Italy, on the grounds that HR departments were afraid of the possible accusation of corruption if they handled the tests. Perhaps for good, but perhaps also a little boringly, even Italy had been influenced by the many aspects of globalisation, so that SHL Italy is today less unlike the rest of the Group than previously; but I am sure it is still unique and still very Italian.

One of our successful 'concorsi pubblici' was in connection with the recruitment of 1000 police officers in Rome before the 1990 World Cup. There were 35000 of

applicants, and it was estimated that there was no Roman family who did not have a connection. Somewhat surprisingly for foreigners, selection was not to be on the basis of aptitude and/or personality, but on knowledge of the Italian legal system. Wisdom elsewhere might have suggested that sufficient knowledge of law would be imparted to selected candidates as part of their subsequent training. The test sessions were held in the Rome basketball stadium, with 4 sessions per day over 3 days. To prevent applicants cheating by looking at their neighbours' papers, or passing information to applicants at later sessions, each applicant was to be given a computer-selected subset of the questions from a database of questions, and the entire database (or 'item-bank') was published. I have never before or since heard of such a system for selecting personnel. The success of our project was not measured by any statistic of criminality before, during or after the 1990 World Cup, but perhaps chiefly by the fact that no successful appeals were lodged by any unsuccessful applicants. You can't get much more Italian than that.

I always looked forward to the quarterly meetings of the MTA/SHL Italia board, particularly as I had improved my Italian so that the local language could be used. What never failed to delight me was the level of professionalism in the discussions of my Italian colleagues, enhanced of course by the elegance of the Italian language. We had hard times of course, and the meetings were rarely without some discord or conflict, and I cannot pretend that all arguments were concluded amicably and rationally. Because SHL (the Group) had developed quantitatively much faster than Studio Staff, our objectives for SHL Italy increased and undoubtedly became greedy, looked at from the perspective of Studio Staff. In other words, MTA/SHL Italia encroached more and more on the territory of its senior founder (Studio Staff), both as regards content of the work and ownership of clients. Obviously, I tended to take the SHL side in such arguments, although I felt sorry when we were unable to solve them to full mutual satisfaction.

After SHL's Stock Exchange listing (in 1997) I rather lost touch with Studio Staff as such, although I continued to see Peppe Carelli at Group and Regional meetings. In 2002 I retired entirely from SHL, and since then contact has been even less. So I was very pleased when my old friend Silvano del Lungo asked me to contribute to a 'libretto' about Studio Staff.

Since I first met Silvano and his fellow-partners more than 20 years ago, I have become more and more interested in Italy, and have joined many other Englishmen in having a holiday home in Tuscany. A great deal of my reading is about Italian culture and history, and this has only made me more aware of Studio Staff's achievement. In my view, Italy is the most difficult country in Western Europe in which to operate a HR consultancy company, but also the country that needs this expertise the most. Studio Staff has succeeded in keeping itself afloat during all the storms and tribulations of the past 40 years, and in making a valuable contribution to HR thinking and policy during that period. From my humble, but nevertheless, global perspective I applaud this achievement, and wish Silvano, his colleagues and successors, every success in the future. I will just conclude by repeating what I have appreciated most: science, professionalism and rectitude: to which I would comradeship and the very necessary sense of humour.

Roger Holdsworth

Partner di ieri e di oggi

*Massimo De Luca
Antonio Mondelli*

Storia contata da Massimo De Luca Partner dalla fondazione di Studio Staff Napoli

Nel 1989 lavoravo alla Praxi.

Ero il responsabile della sede di Napoli.

Ma cominciai ad avvertire qualche insofferenza o, forse, solo qualche segno di stanchezza dopo quattro anni. Confidai questo mio stato d'animo a Lorenzo Nicoletti, un consulente free lance di Catania, con il quale avevo cominciato ad operare con buona sinergia ed ottimi risultati. Da buon siciliano, ermetico ed empatico, mi disse: "Forse ho la soluzione".

Dopo qualche giorno mi richiamò e mi disse che Silvano Del Lungo, fondatore e amministratore dello Studio Staff, aspettava una mia telefonata.

Lo chiamai il giorno dopo.

"Ingegnere, il dott. Nicoletti mi ha parlato di lei – mi disse – ma mancano pochi giorni alle vacanze estive, mi venga a trovare a Sabaudia, dove sarò nel mese di agosto e così potremo parlare con calma".

Non andai a Sabaudia, mi sembrava troppo "intimo" e così distante dalle modalità formalmente inappuntabili che avevo appreso nei miei quattro anni in Praxi.

Lo chiamai a Settembre, in ufficio. Ci incontrammo dopo qualche giorno, anzi li incontrai, perché loro si fecero trovare tutti e tre, Silvano Del Lungo, Emanuele Di Castro e Fabrizio Del Lungo. L'oggetto dell'incontro era sottinteso ed io mi trovai subito sotto esame della commissione: Silvano cercava di capire le mie più recondite motivazioni, Fabrizio le mie più "recondite" competenze tecniche ed Emanuele, da quel grande conoscitore di uomini qual è, capace di scavare e scovare, piazzava di tanto in tanto quella domanda arguta, inaspettata, ma sempre pertinente.

L'esame lo superai e, in quella stessa riunione, tracciammo le linee essenziali della mia collaborazione con Studio Staff.

Tornai a Napoli, ne parlai col mio collega che coordinava l'ufficio selezione della Praxi, Antonio Mondelli, per avvertirlo che di lì a poco me ne sarei andato. E lui, senza rifletterci molto, mi disse: "Vengo anch'io".

Non risposi come nella canzone di Jannacci. In fondo ne ero contento.

Assieme avevamo iniziato l'avventura in Praxi, assieme avremmo potuto iniziare l'avventura in Studio Staff.

Avvertii Silvano Del Lungo e fu fissato un nuovo incontro. Tre contro due, questa volta – pensai.

E invece loro si presentarono in cinque. Si erano aggiunti gli altri due soci Aurelio Necci e Peppe Carelli, che gestivano una società controllata, MTA.

Anche quest'incontro andò bene e noi facemmo sponda sulla napoletanità di Peppe.

Il due gennaio 1990 iniziò ufficialmente la collaborazione di Antonio Mondelli e

mia con Studio Staff e nacque ufficiosamente Studio Staff Napoli, che sarebbe stata formalmente costituita pochi mesi più tardi.

Studio Staff rappresentava per me l'opportunità di lavorare in un contesto che privilegiava la qualità, un luogo nel quale, se avessi avuto idee e progetti interessanti, avrei potuto metterli in atto. Un luogo in cui, forse, avrei potuto vivere con una minor angoscia commerciale. Tutto vero, tranne questa ultima cosa. Ma mi resi conto che, ovunque fossi capitato, ricoprendo il ruolo di amministratore, l'ansia da pareggio e, subito dopo, l'ansia da utili, non mi avrebbe abbandonato. E da diciotto anni ci conviviamo.

L'inizio fu davvero difficile per me. Fino ad allora mi ero occupato di valutazioni di immobili e di attrezzature industriali, di controllo di gestione, insomma, di cose attinenti alla mia laurea in ingegneria meccanica. Adesso mi trovavo a dovermi occupare di Risorse Umane.

Mentre Antonio Mondelli partiva spedito riproponendo il servizio di Ricerca e Selezione di Personale Qualificato, ad un mercato che conosceva bene e che lo conosceva, io cercavo di individuare nuovi ambiti nei quali propormi e proporre Studio Staff. Ambiti che fossero incentrati sulla Risorsa Umana, che era il focus dello Studio.

Formazione ed Organizzazione. Fu così che sin dai primi giorni mi posi l'obiettivo di creare due divisioni da affiancare alla Selezione.

L'opportunità si creò verso la fine del 1990.

Anzi torniamo un po' indietro. Con l'ausilio di MTA avevamo organizzato un Corso di Formazione sulla Valutazione, Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane.

Sette settimane di corso, temporalmente distribuite in sette mesi, una al mese.

Raccogliemmo un buon numero di candidati, alcuni già in forza a Direzioni del Personale di aziende che operavano in città, altri free lance della formazione, altri inoccupati.

Mettemmo su un bel gruppo, davvero.

Al termine del corso sentii tutti i docenti per sapere da loro se vi fossero elementi di spicco tra gli allievi. Le indicazioni si concentravano tutte su due nomi: Matilde Marandola, che aveva in corso una collaborazione con Ancifap e Cristiana Fevola, una neolaureata con ottimo potenziale.

Ce le chiamammo e chiedemmo loro di venire a darci una mano sulle commesse in corso. Matilde e Cristiana iniziarono a lavorare con noi.

Dopo un mesetto, poiché il lavoro si era incrementato, proponemmo a Cristiana di essere assunta in contratto di formazione. Matilde tornò a collaborare con Ancifap, in attesa, per entrambi, che si creasse la situazione ideale per il suo inserimento.

Sei mesi più tardi Fabrizio Del Lungo mi chiese se avevamo un consulente di organizzazione che potesse lavorare in un progetto per la Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze.

Gli anni 90 sono stati anni difficili. La crisi della politica bloccò per almeno un paio d'anni tutto il sistema economico, che direttamente o indirettamente, lavorava grazie ad appalti o concessioni pubbliche. Ed una società come la nostra, che prospera nei momenti di sviluppo economico, soffrì non poco, pur non avendo incarichi da enti pubblici. D'altronde anche i telegiornali erano pieni solo di cronache giudiziarie.

Noi perseverammo, non senza sacrifici personali, accompagnati anche da quel po' di incoscienza necessaria a chi vuol crescere, continuando ad investire nelle persone "giuste". E fu proprio grazie a quell'incoscienza che inglobammo nella squadra, senza pensarci molto, Adele, collega di Ancifap di Matilde, che si rivelerà rapidamente essere la quarta robusta gamba dello Studio Staff Napoli.

Fu proprio in quel periodo che svilupparammo, però, modelli di collaborazione e sinergia con quella che per noi era la casa madre, lo Studio Staff di Roma. E fu proprio grazie a quelle innumerevoli riunioni con i soci romani e con Mafalda ed Elio, i due consulenti più esperti di Roma, che evitammo che i due gruppi, quello napoletano e quello romano, se ne andassero ognuno per la sua strada, rincorrendo i propri mercati, che erano e rimangono diversi.

Dal 2000 in poi, Napoli ha continuato a crescere. Non è mai riuscita a superare il fatturato della sede romana, ma è come se si fosse emancipata, guadagnando in considerazione e rispetto nei confronti dei colleghi romani. Soprattutto perchè, in un mercato asfittico ed in declino, come quello napoletano, lo Studio Staff è oggi una realtà conosciuta ed apprezzata, autonoma intellettualmente e politicamente, capace di realizzare prodotti e servizi di ottima qualità.

Oggi i veri valori dello Studio Staff di Napoli sono identificabili in una assoluta compattezza del nucleo dirigente, i quattro partner, che hanno saputo trasformare le loro diversità in complementarità, una buona sinergia tra i consulenti che vi lavorano, una totale assenza di conflittualità palese (quella latente non è che non esista, ma viene gestita) ed una capacità professionale di capire, e contribuire a risolvere, i problemi posti da una clientela diversificata.

Io, non ho mai rimpianto di non aver perseguito altre strade, economicamente più redditizie, perchè, in fondo, faccio il lavoro che mi piace con persone che mi piacciono e da quasi vent'anni continuo ad entrare la mattina in Studio Staff con un sorriso che tradisce tutta la mia soddisfazione. Quanti possono dire la stessa cosa?

Massimo De Luca

Storia contata da Antonio Mondelli
Partner dalla fondazione di Studio Staff Napoli

Mi ero sposato da appena un anno, la mia figlia primogenita, che oggi ha 18 anni, era appena nata: la mia vita personale procedeva tranquilla e felice.

Il lavoro mi lasciava però un retrogusto di insoddisfazione: la Società per la quale lavoravo, nonostante il nome di prestigio, era infatti molto più orientata alla fornitura di servizi che alla attività di consulenza di direzione. E così, nonostante il profondo apprezzamento che i vertici aziendali nutrivano in me e nel mio operato, cominciava a montare un latente malessere. Che fare? Lasciare il porto sicuro nel quale ero approdato o mettermi alla prova in un nuovo contesto che, se pur più piccolo, fosse in grado di dare spazio alle mie attese professionali?

Era il 1989 ed al rientro dalle vacanze estive la mia vita incrociò Studio Staff.

Conoscevo Studio Staff di nome: la sua immagine sul mercato era quella di una struttura fortemente qualificata che era riuscita, nonostante le sue dimensioni ridotte, a sviluppare attività qualificanti con clienti di assoluto prestigio ed a creare un interessante network internazionale.

Il contatto nasce grazie ad un comune amico che qualche anno prima avevo aiutato nel suo tentativo di far crescere nel mercato siciliano con la sua costituenda società di consulenza. Incontro Silvano del Lungo, che imparerò a conoscere più tardi come uomo dalla rara curiosità intellettuale, Emanuele di Castro, mente di vivida intelligenza, e Giuseppe Carelli, risorsa dotata di innato carisma e carica di energia.

Mi convinsero gli uomini, mi convinse il progetto, mi piacque l'idea: radicare anche a Napoli Studio Staff valorizzando un patrimonio di conoscenze e competenze che Studio Staff, Massimo De Luca ed Antonio Mondelli potevano mettere a fattor comune.

Nasce così la mia esperienza in Studio Staff e nasce così, insieme a Massimo de Luca ed ad Aurora Ortello, Studio Staff Napoli.

Quella scelta -mai messa in discussione- ha contribuito in maniera significativa a determinare la mia vita: oggi sono chi sono anche grazie a Studio Staff e, certamente, Studio Staff è quella che è anche grazie a me.

Sono passati quasi venti anni; quanti ricordi, quante soddisfazioni professionali ed umane, quanti sacrifici, quante delusioni, quanti scontri -anche duri- con quegli uomini che avevo incontrato in quel lontano '89. Oggi, ripensando a questi venti anni, come in flash back mi appaiono Donatella, il mio primo contatto telefonico, Mafalda, la "professional" di Studio Staff con cui più legai nei primi anni di collaborazione con Roma, Elio, con quella "sua" fantastica indagine neolaureati e con quel suo carattere un po' ombroso, e poi Lia Cacciottoli e Datitalia, con cui realizzammo i primi progetti più interessanti a Napoli, Sebastiano di Giacomo e STOA', ai tempi della collaborazione con il MIT.....

Oggi Studio Staff compie quaranta anni. Il tempo ci consegna certamente una Società diversa rispetto a quella che ho conosciuto circa venti anni fa. La fine delle partecipazioni statali, tangentopoli, la internazionalizzazione dei mercati, la trasformazione del mercato del lavoro: il mercato della consulenza è stato radicalmente stravolto.

Studio Staff, grazie alla sua capacità di comprendere ed a volte anticipare il cambiamento, modificando se stessa -a volte anche violentando se stessa- a differenza di tanti nomi illustri è riuscita rimanere sul mercato ed oggi è ancora qui pronta a progettare il suo futuro.

Tante cose sono cambiate ma non i suoi tratti genetici.

Studio Staff continua a guardare al cliente come ad una opportunità professionale e non come ad una opportunità di business; ogni nuovo lavoro è prima di tutto una sfida professionale e poi una fonte di reddito. Lavorare in Studio Staff significa ancora poter sperimentare nuove cose, anticipare le esigenze del mercato ed avere come faro del proprio lavoro la soddisfazione del cliente.

Sono questi i fattori distintivi che mi convinsero venti anni fa a fare una delle poche scelte irreversibili della mia vita e che ancora oggi ci permettono di crescere, consolidare il nostro mercato, continuare a riscuotere la fiducia dei clienti e soprattutto *continuare ad essere fieri di appartenere alla famiglia professionale di Studio Staff !!!!*

Antonio Mondelli

TESTIMONIANZE DEL TEMPO

*Isabella Bibolotti
Gianluca Biggio
Henry Busby
Enrica Conti
Silvana Dini
Cristiana Fevola*

Collaboratori

*Danilo Mattoccia
Alfredo Melissano
Elio Minerva
Antonietta Petetti
Geltrude Simbula
Mariangela Trizio*

Testimonianza di Isabella Bibolotti Partito Democratico Italiano - Assessore XIII Municipio - Roma

Ho collaborato con lo Studio Staff dal 1976 al 1985 in ruoli marginali data la mia scarsa professionalità ma che per me sono stati formativi ed interessanti.

Il mio primo impegno è stato nella correzione di test per la selezione di personale; alla meccanicità del correggere con le griglie faceva da contrappeso la lettura dei curricula che mi disvelavano una umanità in cui i saperi si mescolavano ad ingenuità e bizzarrie.

Più tardi nel rendere leggibili i resoconti e le interviste ai lavoratori che Amedea e Salerno inviavano dall'Ansaldo di Genova ho incontrato per la prima volta le "isole" negli altiforni, il lavoro notturno, le angosce degli operai per quella ristrutturazione che temevano lesiva dei loro interessi, la loro solidarietà. Da qui, forse, si è fatto strada in me il desiderio di partecipare attivamente alla vita politica che si sarebbe realizzato qualche anno dopo.

Per intanto mi recavo al lavoro sempre più volentieri nel piccolo appartamento di Viale Tupini, dove, quando tutti i collaboratori erano presenti, ci trovavamo a svolgere i nostri compiti gomito a gomito intorno al tavolo della sala riunioni. Questa vicinanza, la mancanza di un orario fisso di lavoro, le nostre personalità dirompenti ed il clima informale ed amichevole che Silvano Del Lungo aveva stabilito con noi, presto, resero difficile l'espletamento dei nostri doveri tanto che ci si dovette risolvere a cercare una nuova sede e ad introdurre nello staff la figura di un "controller"!

La sede di Via S:Erasmus era grande abbastanza perché ognuno di noi avesse la sua stanza e così le comunelle e le chiacchiere furono più difficili e la disciplina si ristabilì nella nuova Società dello Studio Staff ed il "controller" non ebbe più ragione di esistere.

Grazie al trasloco mi occupai della biblioteca e dell'archivio cosa che rese la mia formazione più completa – devo ammettere di aver rallentato un po' il mio lavoro a causa di alcune letture interessanti – ma, quando arrivò il nuovo Amministratore Delegato che introdusse l'orario severo di qualsiasi azienda e ci costrinse in ruoli ben precisi (fui mandata in amministrazione!) con salari adeguati alle mansioni ma meno redditizi per i singoli, alcuni di noi se ne andarono rimpiangendo il clima amabile e familiare di Viale Tupini.

Per me si aprì l'avventura della carriera politica e sempre ho portato nel cuore la gratitudine per Silvano che ha permesso di trasformarmi da crisalide in farfalla. Ancora adesso sogno spesso di lavorare con lui in quel dell'EUR e sono sempre sogni rassicuranti e un po' nostalgici.

Isabella Bibolotti

Testimonianza di Gianluca Biggio

*Psicologo e Psicanalista-Insegna Psicologia delle Organizzazioni presso l'Università della
Tuscia, Viterbo.*

Conobbi lo Studio Staff nella metà degli anni Settanta. Frequentavo i primi ed entusiastici corsi di Psicologia a Roma quando un signore giovane e magro - ed un po' intellettuale come allora andava di moda - affiliato all'Università, mi propose di venire a lavorare presso questa struttura. Il mio ideale giovanile era di diventare uno psicologo clinico e quella "cosa strana" che mi pareva la Psicologia applicata al lavoro non la capivo bene... e poi molti dicevano che era un lavoro a favore "dei padroni".

Mi colpì, però, un ragionamento fattomi da quel signore magro e perseverante che si faceva chiamare "Beppe", un ragionamento logico e stringente sulla chiarezza del ruolo professionale dello psicologo del lavoro e sulla funzione strategica, nel bene e nel male, di quella disciplina all'interno della società. Sentivo, nelle sue parole, una serietà che non ritrovavo invece nei discorsi apparentemente più nobili di tanti aspiranti intellettuali che allora circolavano un po' dovunque. Nel pubblico, inoltre, vedevo già i segni di una confusa burocratizzazione della professione.

Credo che decisi di cambiare, seppure in maniera non definitiva, il mio progetto clinico perché sentii nello Studio Staff la modernità che iniziava ad affacciarsi nella società. Gli anni che seguirono e che passai presso lo Studio Staff - più o meno dal '78 allo '83 - furono intensi, interessanti sul piano sia professionale sia esistenziale. Silvano era un grande padre ma anche uno "stregone buono" o meglio un guru; tutti sentivano che lui aveva delle intuizioni importanti e sapeva "come fare". Molti nelle grandi aziende si affidavano a lui e gli chiedevano risposte a problemi strutturali importanti e pre-epocali, come la fine del protezionismo statale che iniziava a profilarsi all'orizzonte e che Silvano aveva intuito. Silvano e lo studio applicavano la Psicologia del Lavoro; ne rappresentavano in qualche modo, insieme a pochi altri, la storia in Italia.

Anna Rosa, una signora elegante e attiva che aveva visto cose importanti in Inghilterra, come il mitico Tavistock Institute e altro, portava un tocco di internazionalità insieme ad una ulteriore apertura culturale.

Lo Studio era anche un osservatorio sociale ed un luogo di discussioni; Emanuele, selezionatore e filosofo, dedito con certezza e solitaria operosità al lavoro, amava però riflettere su quanto vedevamo attraverso l'osservatorio antropologico culturale costituito dalle selezioni, da tutte quelle persone che si spostavano da una parte all'altra in cerca di soldi, sviluppo e un imponderabile anelito verso qualcosa che si cercava di capire. Ci si confrontava anche con i colleghi giovani, sia interni che esterni, con curiosità ed una certa passione per il "mestiere".

Lo Studio Staff è stato per me come una bottega rinascimentale dove si praticavano le arti; praticandole le si imparava. Veri artigiani e veri apprendisti da cui ho appreso molto ed ai quali sono grato.

Mi allontanai dallo Studio poco dopo i trent'anni, nel modo in cui può fare un giovane che non può sottrarsi all'onda del nuovo. Nella maturità, forse, puoi valutare se entrare dentro o stare a lato del nuovo, ma da giovane talora è difficile sottrarsi. Vidi, così, da dentro la nuova era della nascente liberalizzazione, che rimase poi relativamente incompiuta all'ombra dell'assetto oligopolistico della struttura produttiva nazionale. Negli anni che seguirono si videro la commercializzazione e la serializzazione della consulenza e della formazione; sempre meno maestri e sempre più pacchetti somministrati all'insegna di

una anonima ottimizzazione, da risorse sempre meno esperte. Il consulente, da saggio e colto consigliere di azienda, si è trasformato in qualcosa d'altro. Ma lo Studio Staff è fra quelle strutture che hanno saputo mantenere la dignità e l'etica della professione anche di fronte alla riduzione di mercato e margini di profitto. Credo che oggi e in futuro, di fronte alla crisi della gestione delle risorse umane nella attuale incertezza socioeconomica, ci sia bisogno di luoghi come lo Studio Staff che sappiano riflettere e dare delle risposte non superficiali ai problemi organizzativi.

Questo è un racconto, una testimonianza affettuosa.

Tante altre cose si potrebbero dire, e comunque: tanti auguri Studio Staff!

Gianluca Biggio

Testimonianza di Henry Busby
Esperto Informatico - Già Responsabile Area Software Studio Staff

Quando Silvano mi ha chiesto di raccontare come li ho incontrati e come è stata la mia esperienza in Studio Staff sono stato assalito da una selva di emozioni. Già perché la mia permanenza in Studio Staff coincide con la maggior parte della mia stessa vita professionale.

Il mio contatto è anzi iniziato ancora prima di entrarvi quando, borsista all'istituto di Elettrotecnica, ho fatto uno straordinario incontro con Fabrizio del Lungo ed iniziato una collaborazione che sarebbe durata trent'anni; uno straordinario incontro perché in fondo la caratteristica principale di Studio Staff è quella di essere costituita da persone fuori dall'ordinario; uno straordinario incontro perché rappresentava l'opportunità di poter realizzare le mie più alte aspirazioni professionali a fianco di persone di eccezionale competenza, intelligenza, e soprattutto di grande valore umano.

Nascono così le mie prime esperienze di consulenza, poi la mia collaborazione con Fabrizio in Arthur Young ed infine il mio ingresso in Studio per collaborare con lui ad un nascente settore informatico.

Da qui, e per tutta la durata della mia esperienza, la mia vicenda scorre su piani distinti che però si intrecciano e si influenzano vicendevolmente con i loro alti e bassi: quello personale professionale, quello delle evoluzioni della società e del mercato della consulenza e dell'informatica, quello umano delle relazioni con soci e collaboratori.

I primi progetti si svolgono nel campo della consulenza nella progettazione di sistemi informativi presso aziende manifatturiere in particolare del settore tessile: distinta base, programmazione della produzione, previsione delle vendite; si sviluppa con questi progetti la conoscenza del mondo dell'imprenditoria con personalità le più varie, e relative difficoltà a mantenere rapporti duraturi ..ed economicamente soddisfacenti.

Segue lo sviluppo delle indagini retributive dello Studio per le società impiantistiche e manifatturiere di cui ho vissuto la parte entusiasmante e "pionieristica" dei primi anni con lunghe elaborazioni a mano presso un centro elaborazione dati della magliana. Le indagini saranno poi, insieme ad altri progetti relativi alla selezione, l'argomento principale della collaborazione con il caro Elio Minerva.

Incredibile l'esperienza presso la Buitoni Perugina; un mondo di grande cultura industriale con persone indimenticabili come la responsabile della contabilità e l'amico direttore amministrativo Nicola Campolongo. Ci misuriamo con l'analisi dei loro sistemi contabili, con il rifacimento dei loro sistemi di pagamento automatico ai fornitori e con i loro processi di riconciliazione bancaria; segue poi il ridisegno della logistica e dei movimenti di magazzino.

In quegli stessi anni questa esperienza viene applicata ad un progetto di ricerca del CNR (Data-ID) sulle metodologie di progettazione congiunta processi e basi di dati.

Sempre in quel periodo mi occupo di selezione e della acquisizione automatica dei risultati di test con incredibili macchinette per la lettura di schede marcate. Si sviluppano i rapporti con Peppe Carelli e con la nostra (ex) consociata inglese SHL. Ancora in ambito di selezione si sviluppano i contatti con Emanuele e con Mafalda Rovai su piccoli progetti di selezione.

A questo punto la mia attività prende una svolta decisiva con la partecipazione per tre anni al progetto di automazione di ufficio della SIP in collaborazione con la società Sysdata e con il suo responsabile Dario Zanchi. Troppe sarebbero le cose da raccontare sul settore automazione d'ufficio di quell'epoca di questa nostra società di telecomunicazione, ma al di

là di tutto nasce una collaborazione ed una profonda amicizia con Marcello Brighigna e Massimo di Censi che poi mi seguiranno in studio staff negli anni successivi. Nascono poi dei contatti con la Telecom che dureranno poi nel tempo.

Ma la persona più importante ed indimenticabile di Telecom è il carissimo amico Geraldo de Leonardis che ci consentirà di sviluppare un progetto ambizioso sulla pianificazione ed il controllo del costo del lavoro (il sistema Labcost) che si svilupperà per molti anni dopo la conclusione del progetto di automazione di ufficio.

A questo progetto parteciperanno Marcello e Massimo che entreranno per questo in Studio. Cosa dire di questo periodo così lungo, che da una parte è stata una sfida affrontata da tutti con un impegno incredibile, impegno che si è continuamente scontrato con la estrema complessità relazionale della SIP Telecom che non ci ha certo risparmiato nessun tipo di stress. La relativa lontananza dal resto dello studio e le difficoltà riscontrate sul progetto, con inevitabili ripercussioni sulla tranquillità economica dello stesso, il tutto associato alla crisi della consulenza ed alla corsa al ribasso delle prestazioni informatiche, hanno reso poi più difficili i rapporti interni. Ciò non di meno i risultati ottenuti, in particolare con l'area gestione dirigenti della Telecom, sono stati di assoluto rilievo, resistendo –finchè possibile– alle varie generazioni dell'alta dirigenza di Telecom.

Infine un progetto in tema di risorse umane per la nuova realtà delle società interinali; ancora sfide, nuovi amici e collaboratori, Lucia, Luigi.

In questa rassegna certamente troppo breve non posso aggiungere altri episodi che mi hanno legato ad altre persone dello studio, che però restano nel mio ricordo ad una ad una, nessuna esclusa, sollevando in me profonde emozioni.

Di te Silvano che dire? La linea di continuità dello Studio, il suo conduttore geniale ed ideale, la persona che ha caratterizzato lo Studio come un posto diverso da tutti gli altri, con il libero e leale confronto delle proprie personalità, che ha come felice successore tua figlia Sara.

Henry

Testimonianza di Enrica Conti
Consulente Indipendente Formazione, Valutazione e Selezione

L'incontro con lo Studio Staff.

Con un certo stupore e con tanta emozione accolgo la proposta di offrire una breve testimonianza sull'incontro con lo Studio Staff. E' avvenuto nel 1986, quando lavoravo da qualche anno in una amministrazione pubblica, una unità sanitaria locale di Roma negli anni a cavallo della legge di riforma sanitaria del 1978. E' avvenuto attraverso la conoscenza che mia madre aveva con la madre di Silvano, Fabrizio, Albertina. Ero molto giovane ed era molto forte il mio desiderio di conoscere il mondo del lavoro, le organizzazioni e il rapporto che le persone potevano avere con il proprio lavoro e con il proprio piacere di lavorare.

Ricordo il mio primo colloquio nella sala riunioni di Via S. Erasmo 12. Era un ambiente molto luminoso, c'erano tanti libri e molti fascicoli. Seduta intorno ad un tavolo bianco parlai delle mie motivazioni, del perché, pur avendo un "lavoro fisso", desideravo altro.

Quando entrai nella p.a. nessuno mi chiese quali fossero le mie motivazioni, cosa mi aspettavo, cosa cercassi. Avevo solo tanto desiderio di crescere, ero appassionata di curiosità, ero alla ricerca di un mio nuovo ruolo, con la speranza di trovarne uno bellissimo.

Ho potuto sin da subito collaborare con lo Studio Staff e inizialmente utilizzavo i miei giorni di ferie per seguire progetti ed interventi di selezione del personale con Emanuele di Castro, che è stato un maestro professionale.

L'esperienza dentro la pubblica amministrazione, come dipendente, e poi durante e dopo con Studio Staff sono state entrambe formative basi della mia storia professionale. La collaborazione con lo Studio, anche se non molto prolungata, ha rappresentato un ponte vero e proprio. Ho lasciato il pubblico impiego e ho scelto la strada, anche se faticosa e complessa, della consulenza e della libera professione e da allora, in questi ultimi 20 anni, ho lavorato sempre come consulente di organizzazione, per progetti, programmi e servizi, e come formatrice nelle e per le organizzazioni, prevalentemente pubbliche. Con Studio Staff ho imparato a capire il valore dell'ascolto e dell'osservazione profonda delle persone nella vita di lavoro, il loro benessere o malessere, a leggere il modo in cui le organizzazioni rappresentano se stesse e come le persone si rappresentano mentalmente la propria organizzazione, cosa sono disposte ad offrire e con quali modalità.

Ho imparato, durante la collaborazione con Studio Staff, attraverso i colloqui di selezione e l'analisi organizzativa finalizzata alla ricerca delle risorse umane, a capire che le organizzazioni sono tutte universi complessi, una fitta trama sedimentata di storie di persone, di relazioni, di competenze, di tradizioni, di valori, di culture, di regole e al tempo stesso sono sempre "personaggi in cerca di autore". In questi contesti, il lavoro del consulente, e la sua sfida, ma anche il piacere nella sua forma più completa, è quello di essere un facilitatore, di essere strumento che aiuta le organizzazioni a rileggere e a ripensare se stesse in un processo di riflessione, di progettazione, di cambiamento e di sviluppo.

E questo piacere riesco ancora a coltivarlo.

Castello di Bocchignano, 11 novembre 2007

Enrica Conti

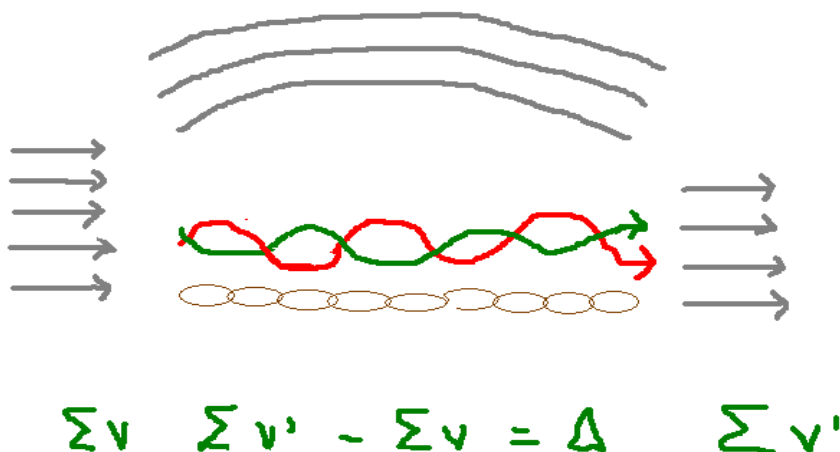
*Testimonianza di Silvana Dini
Consulente Aziendale Risorse Umane*

Ritratto di una scelta

Il 1982 è stato l'anno della mia prima scelta professionale importante: lasciare una grande organizzazione per divenire parte di un piccolo gruppo a grande impatto professionale, Studio Staff.

Andò più o meno così, accadde che in una mia partecipazione alquanto distratta ad un convegno nel 1981 fui attratta da un intervento, dal suo autore, dal senso che dava alle parole, alla loro origine e ai concetti che utilizzava, dalle sue pause di elaborazione e dai suoi disegni. Sì, mentre la maggior parte degli oratori usava i "lucidi", Silvano Del Lungo elaborava parlando, osservando e disegnando.

Il disegno n.1 che mi attrasse era più o meno così



Il tema dell'intervento e del disegno in seguito mi divenne più che familiare, ma quella fu per me la prima volta che sentii parlare in quel modo di *funzioni critiche aziendali*, di *processo di trasformazione, valorizzazione ed integrazione*. Avvicinai Silvano alla fine dei lavori, lo avvicinai d'istinto ma anche timorosa di uno scambio con lui, ai miei occhi già troppo saggio per sentirmi confidente di ciò che volevo trasmettergli.

La sorpresa non fu banale, Silvano mi fece un gran dono, con il suo interesse per il mio interesse spostò i confini di ciò che in quel momento ritenevo possibile per orientare la mia crescita professionale, sviluppare le mie competenze e capire da trentenne cosa volessi fare da *più grande*. Ricordo che mi salutò dicendomi: "se le interessa approfondire, mi

venga a trovare”. Sentii e volli sentire che non si trattava solo di gentilezza formale e così feci, mi armai di coraggio e varcai la soglia dell’imperitura sede di via di S. Erasmo.

Fu una giornata lunga già quella mia prima giornata a Studio Staff, incontrai Silvano ma conobbi anche Emanuele Di Castro e Giuseppe Carelli e dopo una manciata di giorni si concretizzò una proposta di collaborazione.

In quegli stessi mesi anche nella mia organizzazione concretizzavo risultati importanti, ero risultata vincitrice al concorso che mi apriva le porte alla carriera direttiva, stavo per conquistare ciò che tanti in quel contesto agognavano, il “potere di firma”, ma, al punto in cui ero, questi fatti avevano poca presa su di me e mi apparivano tardivi. Avevo maturato la convinzione che i miei sette anni di permanenza in quella realtà erano stati indubbiamente una grossa palestra professionale, senz’altro un’opportunità di comprensione dei meccanismi di funzionamento di una grande organizzazione, ma lasciavano anche l’amaro in bocca sulla possibilità di muovere, modificare, cambiare, incidere su regole e processi.

Il mio desiderio e il mio obiettivo, anche in quegli anni, erano poter offrire risposte alle esigenze di un’organizzazione, di poter contribuire alla costruzione di soluzioni, di misurarne l’impatto di efficacia, di misurarmi su ciò, di potermi confrontare come professionista in crescita all’interno di un gruppo di professionisti di pregio.

Feci la mia scelta e Studio Staff diventò la mia seconda casa!

Ricordo i miei primi colleghi di stanza, la vulcanica Mafalda Rovai e l’eterno compassato e un po’ enigmatico Gian Luca Biggio, i colleghi della stanza...in fondo, quelli dei progetti di Organizzazione con la rigorosa e sorridente Amedea Pennacchi e il silenzioso e riflessivo Elio Minerva. Le stanze dei *partner*, quella di Peppe con i mobili costruiti ed intarsiati da lui, quella di Emanuele tutto sommato più in ordine di quella di Silvano.

Ricordo gli infissi della sede di via di S. Erasmo, sì gli infissi e le porte, da sempre gli stessi, che hanno resistito alle nostre riunioni di progetto, alle riunioni tra *partner* che spandevano tra noi *professional* un silenzio in alcuni periodi inversamente proporzionale al volume delle loro voci.

E poi ricordo i grandi progetti, le grandi commesse che catalizzavano l’energia di tutti senza eccezioni, per mesi, alcuni per anni, come gli interventi in Alfa Romeo, in Finmeccanica, in Enichem, in Italsider dopo la riapertura; l’impegno, la conquista ed il piacere di contribuire alla fase di progettazione oltre che alla loro realizzazione; gli incontri con i clienti, le giornate di formazione con Peppe e Walter Fogagnolo a Pomigliano d’Arco, sede dell’Alfa Sud; i gruppi di lavoro alla Nuova Italsider di Bagnoli e il carisma dell’ingegner Mancinelli, Direttore di Stabilimento, per noi, anche in seguito, l’Ingegnere!

Quello è stato il periodo in cui percepivo che stavo investendo a 360° sulla mia professionalità e mi sentivo un po’ come nel disegno n2 che, nella mia memoria, Silvano tracciava sulla lavagna a fogli mobili quando rifletteva sulla spirale di crescita della professionalità.



Negli anni, il *know how* di Studio Staff diventava sempre più riconoscibile sul mercato della consulenza, pure già molto diverso rispetto agli anni di fondazione di Studio Staff e venne anche per l'italianissima Società il momento della *joint venture* con gli inglesi. Fu così che un giorno, nel 1986, Silvano ci presentò Roger Holdsworth. Di primo acchito, due personaggi entrambi, ma molto diversi. Silvano, elaborativo, profondo conoscitore e diagnosta delle nostre organizzazioni; Roger, asciutto pianificatore e stratega, di lui si diceva che parlava correntemente sette lingue e che aveva con grosso anticipo programmato la sua personale riduzione di ore di lavoro per prepararsi alla sua vita post lavoro. Ciò non gli impediva affatto di attraversare il mondo in lungo e in largo per costruire *joint venture* per SHL, società fondata insieme a Peter Saville all'incirca dieci anni prima.

Da quell'incontro nacque MTA (Multi testing Associates) per, recitava la *brochure*, "diffondere nel mercato italiano strumenti psicodiagnostici moderni e calibrati sulle specifiche esigenze del mondo del lavoro". La nascita di MTA mi coinvolse direttamente, perché con Peppe Carelli, Aurelio Necci e l'assistenza di Lorena Sossai ebbi l'opportunità di contribuire allo *start up* della neonata MTA.

Le prime fasi di una società hanno spesso un qualcosa di eroico e fu proprio in questa fase che si materializzò ai miei occhi Sara Del Lungo. Ho un'immagine nitida di Sara in quel periodo e della sua infernale produttività con cui traduceva, adattava, validava la copiosa quantità di strumenti di valutazione che potevamo condividere con gli inglesi, senza accusare mai il ben che minimo segno di fatica.

Con lei e con il nucleo storico degli MTA è stato naturale condividere ciò che avevo fatto mio dall'esperienza in Studio Staff in poi: comprendere il senso e appassionarsi

a ciò che si fa, si dice, si analizza o si elabora, senza fermarsi alla superficie e, soprattutto, praticare zero sconti sulla qualità del risultato.

Una scelta felice, quella del 1982, che mi ha portato fortuna, perché da allora posso dire di essere sempre riuscita a cogliere le opportunità per sentirmi professionalmente soddisfatta e in crescita.

Silvana Dini

Testimonianza di Cristiana Fevola
Responsabile Società di Selezione del Personale

Era il 1990, un giorno qualunque del mese di gennaio, quando decisi di rispondere ad un'inserzione sul quotidiano "IL MATTINO", che offriva l'opportunità di frequentare un corso di formazione per "Neolaureati in Discipline Sociali", di cui conservo gelosamente la copia.

Così incontrai Studio Staff Napoli, nella storica sede di Via Toledo 148, dove tutto mi parve guidato da professionalità, serietà, cordialità, intelligenza e simpatia. E tra me e me pensai che se mi avessero positivamente selezionato, avrei accettato senza riserve mentali, nonostante avessi alcuni percorsi di selezione già avviati ed anche a buon punto...

Il corso fu di estremo interesse e fece nascere in me, giovane neolaureata a digiuno di qualunque sapere specialistico, la passione per ciò che ho fatto per tanti anni con Studio Staff e che ancora oggi di tanto in tanto mi diletto a fare...lo Specialista di Selezione del Personale.

A 17 anni di distanza i ricordi delle tante esperienze vissute sono innumerevoli, alcuni molto vivi e ricorrenti nella mia mente, tanto da essere da me costantemente utilizzati con i miei collaboratori, taluni piacevolissimi, talaltri un po' meno, ma, senza distinzione alcuna, fanno tutti parte di un percorso di crescita ed evoluzione, che è sempre stato più che stimolante e che mi ha condotto ad una piena maturità personale e professionale, contribuendo alla costruzione di un approccio ai problemi sempre costruttivo, ottimista e "consulenziale" ad ampio spettro.

All'entusiasmo dei primi anni, corroborato anche da insperati risultati di successo, sopraggiunse una fase un po' buia, il 1992/'93 che mi vide stringere i denti a difesa della motivazione a continuare a crederci, quando tutto induceva alla fuga. Con coraggio chiesi a me stessa di proseguire con forza e con tenacia aprendomi ad attività per le quali non sentivo alcuna naturale predisposizione. E poi ci fu l'innovazione legislativa, il decreto 29/93, il DPR 487/94, che immaginavo potessero aprire ad accreditate società spazi fino ad allora inesplorati.

Questa è sempre stata la filosofia del gruppo con cui lavoravo a Napoli e che guardava a Roma come al *faro nella nebbia* che il mercato della consulenza campano offriva: bisognava essere commercialmente dinamici, vivaci e scaltri; essere sempre vigili per cogliere opportunità che avrebbero potuto consentire alla società di affermarsi ed a me, ormai "Consulente", di acquisire know how e skills adeguate alle sfide che di lì a qualche anno si sarebbero aperte.

Volendo ricorrere a riferimenti di letteratura, le persone tendono ad esprimere sul lavoro bisogni di ordine superiore, legati anche alla propria autorealizzazione ed alla crescita della propria autostima. Ad un certo punto, i bisogni aziendali di Studio Staff mi sembrarono antitetici con le mie esigenze di carattere professionale: queste restavano insoddisfatte dall'azione lavorativa e così provai la strada della loro soddisfazione al di fuori dell'organizzazione di mia appartenenza.

Momenti personali di scarsa condivisione interna mi costringevano ad interrompere il sogno della stabilità del rapporto, per andare verso l'autonomia operativa e gestionale.

Per me, quindi, la positiva esperienza si interromperà formalmente nel 1999 e sostanzialmente nell'aprile del 2000: la mia ricerca di spazi che non oso definire di "carriera", bensì di consapevole legittimazione di ruolo, nonché di soddisfazione economica già da qualche tempo mi sollecitavano sguardi frequenti all'esterno, ai quali non sapevo rinunciare.

Costituii una società, selezionai un "consulente" ed una risorsa di segreteria ed il 5 giugno del 2000 aprii un piccolo ufficio al Centro Direzionale di Napoli, incamminandomi verso il sentiero duro dell'imprenditoria, percependomi però come un free lance che aveva bisogno di una struttura. Il tempo mi ha dato ragione: oggi la società è regolarmente iscritta alla sezione IV dell'Albo delle Agenzie del Lavoro, possiede la Certificazione di Qualità ISO 9001 e sono serena nell'affermare che può essere ormai considerata il terzo attore della città di Napoli. Il core business è dato dalle procedure concorsuali e dalle selezioni pubbliche, anche se il libero mercato continua ad essere il terreno delle soddisfazioni più rare ma anche più interessanti. Vanto personale è l'essere Presidente di 2 Consorzi di Imprese che operano nel settore ambientale e membro del Nucleo di Supporto alla Valutazione dei dirigenti della Regione Campania.

Tutto è il frutto dell'esperienza passata, la professionalità maturata ed il saper essere, la capacità di reggere ritmi di lavoro fortemente cadenzati ed il saper rispettare gli interlocutori, l'abilità nella mediazione ed il rigore intellettuale.

Mi sono sempre chiesta se alla luce di tutto questo Studio Staff si sia mai interrogato sulla possibilità di evitarlo, se abbia oggi "imparato" a gestire risorse demotivate e stanche, a leggere nelle pieghe di rapporti formalmente corretti, ma talvolta viziati da lealtà solo professionale, ad ascoltare la voce di chi può sembrare "fuori dal coro", ma che in realtà chiede esclusivamente ambiti di non-omologazione e di diversificazione competitiva.

Un solo rammarico: chi avrebbe potuto mediare, sia a Roma che a Napoli, si tirò indietro, ma non è questa la sede per recriminare! Anzi ho colto con indescrivibile soddisfazione la possibilità di essere accolta tra gli interventi di questa importante pubblicazione!

Modelli comportamentali, cultura del lavoro, rispetto per le regole, sensibilità economica nella gestione, fiducia nei collaboratori, capacità di identificarsi con la mission che la committenza affida ai Consulenti: questo è il bagaglio che sarà sempre con me frutto autentico dell'intenso vissuto insieme.

Grazie De Luca! Grazie ai Del Lungo! Grazie Di Castro! Grazie Adele, grazie Matilde, grazie Aurora!

Auguri Studio Staff! 40 anni sono una meta di significativa straordinarietà ed è con orgoglio che oggi posso affermare di essere stata una di Voi!

Cristiana Fevola

Testimonianza di Danilo Mattoccia
Dirigente Agenzia Lazio Lavoro

Lo Studio Staff nel mio curriculum

Nel mio curriculum vitae, le esperienze professionali legate allo Studio Staff occupano, ormai, solo una decina di righe :

Date : da - a	Dal 1981 al 1985
Nome ed indirizzo del datore di lavoro	Studio Staff Via di Sant'Erasmus Roma
Tipo di azienda o settore	Consulenza direzionale
Tipo di impiego	Consulente esperto per le tematiche relative alla progettazione organizzativa ed allo sviluppo delle risorse umane
Principali mansioni e responsabilità	Ha fatto parte di team consulenziali presso numerose Società tra cui le Industrie Buitoni e Perugina, Alfa Romeo, Arna, Italtractor Meccanica Itm, Miniere carbonifere del Sulcis. Le tematiche trattate riguardavano, essenzialmente, le strutture organizzative, le procedure e le modalità gestionali, la strumentazione per la gestione e lo sviluppo delle risorse.

Ma occorre considerare alcuni fatti.

Il primo, che io sono ormai una risorsa, come si suol dire, di “elevata seniority anagrafico-professionale”, ovvero non lontanissimo da un atteso e prevedibilmente gioioso pensionamento.

Il secondo, che sono incline al nomadismo e che ciclicamente - di media, tra i tre ed i quattro anni - tendo a considerare esaurite le esperienze ed a ricercare nuovi contesti lavorativi; se ne deduce che di trascorsi da curriculum ne ho accumulati diversi.

Il terzo, che ho incontrato lo Studio Staff all'inizio della mia carriera di consulente, per cui, in base a quanto sopra....

Il quarto, che quelle striminzite, cronachistiche, righe non rendono affatto giustizia a quanto in termini di mestiere, metodo, affinamento tecnico, ruolo, rapporti umani e suggestioni intellettuali hanno lasciato in me.

Quindi, per ricordi, per flash e senza alcuna intenzione di essere sistematico.

In e out

Incontrai Silvano Del Lungo, il capo carismatico dello Studio Staff, alla Terni, una società siderurgico-meccanica di quasi 7000 addetti, alla fine degli anni '70; lo conobbi da giovane laureato appena inserito nella Direzione del Personale, risorsa di un neo-istituto ufficio “Organizzazione”.

Lo Studio Staff era una apprezzata società che forniva servizi sia formativi e consulenziali alla Terni.

Dopo un mio difficilissimo acclimatemento ed una altrettanto complessa professionalizzazione (avevo alle spalle una laurea in Filosofia!!), alla fine del terzo anno avevo messo a punto un itinerario evolutivo che vedeva la consulenza come il paradiso professionale, la palestra intellettuale per eccellenza ed un “necessitato” punto di arrivo economico.

Fuggii, letteralmente, dalla Terni Siderurgica e da Terni (non sapevo quanto avrei rimpianto Spoleto ed il suo festival) ingaggiato da una società di consulenza milanese; un anno dopo, consumato velocemente il praticantato, ero alla porta dello Studio, noto come una vera e propria “boutique” della consulenza direzionale.

Fui selezionato dal gruppo dei padri fondatori: Silvano del Lungo, personalità articolata e fascinosissima, Emanuele Di Castro, concreto e pragmaticamente attento agli economics, Giuseppe Carelli, giovane talento emergente; solo più tardi avrei incontrato Dario Salerni, professionista straordinario e uomo decisamente complesso, e Fabrizio Del Lungo, l’ingegnere...ed in questo titolo - qualifica c’era tutto.

Il gruppo dei giovani dello Studio era allora, me ne sono reso conto dopo col cumulare delle esperienze, molto qualificato, ricco di cultura e di ingegni. Con alcuni di loro, in momenti e contesti diversi, ho continuato a condividere esperienze di lavoro.

Degli anni passati nello Studio ho molti ricordi; ne riporterò alla luce solo alcuni....

Una missione con Silvano ed Emanuele in Sardegna, dove per la Carbosulcis, una società mineraria, curavamo la formazione di operai e quadri. Silvano volle che scendessimo per qualche ora in miniera per constatare de visu ed avere nostre, personali sensazioni circa l’ambiente di lavoro, che battezzò come “carico di pericoli e minacce dai segnali remoti, labili, poco percettibili”. Ricordo, ancora con gioia, le tre intensissime serate passate a discutere, a dibattere, a confrontare impressioni ed ipotesi. Ero felice di avere quei “maestri” e di poter imparare così tanto...così facilmente.

Di Silvano ricordo anche i colloqui, periodici, che avevamo per monitorare l’andamento dei vari progetti: erano momenti di analisi e di riflessione fondamentali dai quali si usciva con idee chiare ed alert sempre preziosi per regolare sia le dinamiche socio-organizzative che riallineare le attività rispetto agli obiettivi.

Altre esperienze fondamentali, sia dal punto di vista professionale che amicale, furono quelle condivise con Dario prima presso l’AlfaSud, a Pomigliano d’Arco, e dopo presso l’Enichem a Ravenna e Gela. La prima era centrata sulla ottimizzazione del processo di montaggio delle Alfa 33 e la seconda sulla progettazione di sistemi incentivanti per supervisor ed addetti ai processi di produzione chimica. Dario era estremamente brillante, ma anche estremamente esigente ed io ero sempre in bilico tra la lusinga di lavorare per una sorta di “deus ex machina” ed il timore di non essere all’altezza della situazione: l’uomo era capace di drammatizzazioni e scenate veramente imbarazzanti. Ne venni fuori, mi sembra, onorevolmente, dato che, nonostante le nostre strade si siano poi divaricate, siamo sempre rimasti in contatto ed ancora di recente abbiamo condiviso progetti complessi con obiettivi più che ambiziosi.

L’uscita di Dario dallo Studio comportò la necessità di rifocalizzare le linee di intervento consulenziale e la gamma dei servizi core business; occorreva, inoltre, riorganizzare i vari team e definire le linee di sviluppo delle risorse.

Ne seguirono lunghe discussioni e decine di ipotesi.....

Devo confessare che avevo ambizioni sovradimensionate rispetto alle esperienze ed alle capacità che avevo cumulate.

Il non vederle apprezzate come volevo assommato al fatto che, come tutti i giovani, temevo gli itinerari esperienziali non rettilinei o incoerenti (ed in una società delle dimensioni dello Studio non era certo un fatto improbabile), determinò la ricerca di un nuovo contesto.

Uscito dallo Studio, rientrai nel mondo aziendale come responsabile della organizzazione e dello sviluppo della Ansaldo Componenti di Genova.

L'eredità professionale

L'ingresso nello Studio fu per me il battesimo da professionista e da consulente.

Ho sempre considerato la prima esperienza milanese uno scriteriato salto nel vuoto e lo Studio il vero ingresso nella consulenza.

Quali eredità professionali mi hanno lasciato quegli anni?

Molte e di diversa natura: in primis, l'istanza del rigore metodologico e della necessità di suffragare con elementi e dati "oggettivi" le argomentazioni che, di volta in volta, si intendevano sostenere. L'iter, mutuato dalle discipline mediche, che si adottava nella gestione degli interventi - dalla anamnesi, alla diagnosi alle "terapie" organizzative e gestionali - doveva essere percorso adottando convincenti nessi di causa ed effetto.

Ho incontrato di nuovo, ma solo dopo molti anni e con un focus parzialmente diverso, nelle teorie del Total Quality Management, la stessa attenzione alla delimitazione, alla quantificazione ed alla misurabilità dei fenomeni organizzativi e dei processi operativi.

Nello stesso tempo, mi sono stati instillati il senso del ruolo del consulente e l'insoddisfazione nei confronti della approssimazione e della superficialità (anche se, ad onor del vero, non sempre, nel corso degli anni, sono riuscito ad essere sufficientemente attento al secondo dettato).

Lo Studio, in quel periodo fondamentale per la mia formazione e per la strutturazione di un metodo di lavoro, mi ha suggerito la necessità dello studio e dell'approfondimento delle teorie manageriali, indicandomene, contemporaneamente, la storicità e la intima connessione con le discipline sociali ed economiche.

Lo Studio mi ha, infine, reso molto attento ai processi relazionali, mi ha mostrato che i sistemi organizzativi e di ruolo sono di regola conflittuali e che i leader hanno delle debolezze di cui è opportuno tener conto, ha fatto crescere in me la convinzione che tutto passa per le motivazioni e le competenze delle persone e che ottimizzare il clima e regolare la cooperazione restano due obiettivi manageriali fondamentali ed imprescindibili per avere organizzazioni "sane" e performance efficaci.

A distanza di tanti anni, di tanti ambienti e di tanti contesti, alla cruciale domanda "Consideri quella esperienza fondamentale? La rifaresti?" la risposta, per me, è ancora sì..... e con lo stesso entusiasmo di allora.

Danilo Mattoccia

*Testimonianza di Alfredo Melissano
Consulente R.S.O.*

Prologo

.....Anni '80.... yuppismo... tempo di rampanti... edonismo regaliano... esibizione... successo...

“Se vuoi imparare il mestiere, vai a Roma, in Studio Staff...è una delle migliori scuole..”, mi dice il vecchio consigliere saggio, dopo che, arrivato casualmente nel mondo della consulenza, avevo girovagato per dubbie e incerte esperienze.

Atto primo: il primo incontro

“...può aspettare un momento in biblioteca, per favore?..”

Una biblioteca!!, centinaia di libri, raccoglitori con nomi di progetti, riviste diverse di cultura organizzativa....il senso di ignoranza che cresceva, ma anche l'avidità con cui desideravo consumare tutto....mai visto prima (ma neanche dopo!) niente del genere, in tutte le società che ho attraversato...l'importanza del sapere, l'importanza del confronto con i contributi, i lavori, le idee degli altri.

Nella penombra della biblioteca compare un uomo buono (è la prima sensazione provata), lo sguardo mite (avrei scoperto dopo che era capace anche di forza e di durezza), vestito in modo approssimativo (finalmente! dopo tanti doppiopetti e fighetti yuppetti), macchie sulla cravatta...col tempo ho capito che era un po' un suo vezzo, un po' orgoglio valoriale della diversità, del voler essere fuori dal gregge, del voler essere più sostanza che apparenza, in un mondo che si spostava sempre più verso l'immagine, le relazioni affaristiche...dell'uomo mi colpì molto l'umanità...era Silvano Del Lungo.

Perché ancora ora, dopo tanti anni, sono colpito soprattutto dall'uomo? in fondo lo Studio Staff era una società, doveva andare al di là del fondatore. Il fatto è che, nei pregi e nei limiti, lo Studio Staff era Silvano Del Lungo, non riusciva ad affrancarsi dal padre fondatore (e forse, in quegli anni, il padre fondatore non voleva che si affrancasse)...

Atto secondo: il laboratorio

...l'artigianato di lusso della consulenza...i progetti cesellati come opere uniche, il gusto del “su misura”...i lunghi confronti tra diversi specialisti, gli approfondimenti, il gusto del “fatto bene” in barba ad ogni logica di efficienza, di attenzione ai costi di progetto....mai sentito nessuna pressione sui costi, solo sulla qualità, sulla capacità di centrare i bisogni del sistema-cliente..

La scoperta del pensiero sistemico...della complessità organizzativa...del conflitto produttivo e della sintesi tra sistema sociale e sistema organizzativo...

L'Azienda vista a 360 gradi, la visione sistemica tradotta in progetti che accompagnavano i processi di cambiamento, dalla comprensione della cultura specifica alla definizione dei nuovi ruoli, dallo sviluppo organizzativo alla formazione-intervento...straordinario laboratorio di apprendimento e di passione, mesi e mesi passati nella stessa Azienda, più tardi si sarebbe chiamato “change management” in buona parte

delle Aziende con cui si lavorava...si cresceva occupandosi di organizzazione, di formazione, di sviluppo, di ruoli...

Era un modo di lavorare e di intervenire nelle organizzazioni che non avrei più ritrovato...un vizio di origine che mi ha fatto sentire “particolari” e parcellizzati buona parte dei lavori successivi...un senso di insoddisfazione per una domanda di consulenza che si faceva sempre più puntuale e frammentata, che spingeva sempre più verso la fornitura di prodotti, più che di change management.

Era anche un modo di lavorare dispendioso: veniva sottovalutato (se non svilito) il concetto della replicabilità, del “magazzino”.

Atto terzo: la gestione dell'immagine e delle relazioni esterne

...un Dir. Del Personale dà un incarico congiunto a Studio Staff e ad un'altra famosa società di consulenza, per la definizione di iter di carriera differenziati tra professional e manager.

Nella divisione del lavoro tra le due società, i professional di Studio Staff (guidati da Del Lungo) fanno le interviste, definiscono i ruoli, elaborano ipotesi di sviluppo di carriera, approfondiscono, studiano, si confrontano appassionatamente; l'altra società guarda da lontano, spesso da molto lontano. Per correttezza e per gioco di squadra, prima degli incontri congiunti con il committente, si inviano i work in progress al Grande Consulente (!) dell'altra società...in conclusione, davanti al Dir. Personale, il Grande Consulente (!) si appropria dei lavori, fa il suo show con dotti riferimenti culturali, gestisce la sua immagine oscurando il lavoro sia dei poveri professional, sia di Studio Staff...Del Lungo assiste in secondo piano, chiosa e commenta qualcosa, non appare per niente infastidito: “...quello che conta è la sostanza...il lavoro l'abbiamo fatto noi...il knowhow l'abbiamo sviluppato noi...”. Questo era anche lo Studio Staff, in quegli anni, per come lo ho percepito.

Atto quarto: un mondo che cambia

La dimensione familiare, troppo piccola, è stata un grande pregio perché ha portato a superare i ruoli rigidi e gli steccati fra mestieri, ha portato ad una facilità e a una rapidità di scambio, ad una accelerazione della crescita professionale, ad una visione ricomposta ed integrata della realtà.

E' stata anche un grande limite: ruoli confusi, deleghe e regole non chiare, energie spese a gestire gelosie, invidie e conflitti tra fratelli...gestione accentrata (e gelosa, appariva a me) dei clienti, che non ha mai fatto crescere la sensibilità e la cultura commerciale nei professional-figli...si cresceva pensando che la cultura e l'azione commerciale non era necessaria, che si stava in una specie di Università, dove la cosa più importante era la conoscenza...i clienti sarebbero arrivati da soli, non era importante andarseli a cercare...

Un ricambio manageriale non riusciva a nascere e a fortificarsi, a svilupparsi in modo autonomo, affrancandosi dal modello d'azione e di interpretazione della realtà del

Padre Fondatore...e, intanto, i tempi cambiavano, i clienti cambiavano (anche anagraficamente), la domanda e l'offerta stavano cambiando.

A volte mi sembrava che quell'orgoglio della diversità rischiava di diventare una prigione...si sentiva una difficoltà a comprendere, ma soprattutto a governare un mondo che stava cambiando.

Bisognava trovare regole nuove, modalità nuove di rapportarsi col mercato, dotarsi di ruoli nuovi con deleghe vere... I clienti erano meno propensi a delegare al Grande Consulente, erano diventati più consapevoli del loro ruolo, volevano governare direttamente i processi di cambiamento, cominciavano a chiedere prodotti puntuali, più che consulenza completa... ("nuovi prodotti...dobbiamo inventare nuovi prodotti...", il Padre fondatore si aggirava angosciato per le stanze, chiedendo aiuto e cercando di stimolare consulenti commercialmente impuberi e viziati da un concetto alto di qualità consulenziale che paralizzava il pensare in termini di prodotti)

Epilogo

Cosa mi ha dato lo Studio Staff? Professionalmente, quasi tutto; mi ha insegnato un mestiere, mi ha costruito una sensibilità nella lettura dei fatti organizzativi, mi ha dato la capacità di leggere ed intervenire in modo complesso... negli anni successivi, ho solo affinato questa capacità, mi sono dotato di altri strumenti, ma le fondamenta erano solidamente costruite in quegli anni.

Mi ha reso tuttavia per anni un disadattato: troppo viziato da interventi di ampio respiro, dal gusto del change management, per poter accettare facilmente le successive evoluzioni del mercato della consulenza... l'accontentarsi di fornire solo prodotti... la grande attenzione ai costi che talvolta si traduce in abbassamento di qualità... il sacrificare il "su misura" o una accurata analisi di bisogni-contesto-specificità-cultura del sistema cliente... la difficoltà di lavorare integrando punti di vista diversi... Disadattato perché troppo attaccato alla sostanza, a scapito dell'immagine, della gestione oculata delle relazioni; troppo poco interessato agli aspetti commerciali.

Tuttavia, un disadattato orgogliosamente attaccato alla propria diversità: alla fine, sono un clone di Silvano Del Lungo.

Grazie, Silvano.

Alfredo Melissano

Testimonianza di Elio Minerva
Dirigente F.S.

I miei primi anni allo Studio Staff

Si dice che il primo amore non si scorda mai, ma neanche il primo lavoro.

Durante l'università avevo fatto lavoretti pagati (ricerche sociologiche, somministrazione di questionari, articoli su riviste, etc), ma con mia grande fortuna, a soli pochi mesi dalla laurea in Sociologia, lo Studio Staff dopo un laborioso processo di selezione mi propose un contratto di consulenza annuale (credo che le inevitabili perplessità iniziali furono ridotte dal fatto che mi presentavo a 25 anni avendo pubblicato un libro sull'assenteismo, la mia tesi di laurea; "avrà pure qualche capacità organizzativa", avranno pensato).

Il mio primo giorno di lavoro iniziò di fatto di notte, su un Wagon-Lit che portava me e la allora collega Pennacchi a Genova per studi sull'organizzazione del lavoro. Non ho un gran personale ricordo positivo di quella esperienza. Ma in Studio Staff ci sono rimasto 17 anni.

I primi anni furono di apprendimento e crescita: si trattava di andare in giro per le aziende a fare interviste e relazioni. Si viaggiava e si stava spesso presso i clienti. Non c'era indennità di trasferta, anzi. "Non c'è disagio da compensare, il consulente impara quando è fuori. Per cui poche rivendicazioni e vai a fare esperienza diretta sulla tua pelle".

I primi anni trascorsero così in luoghi diversi (Genova, Milano, Torino, Napoli, Avellino, Roma, etc) e presso differenti clienti, in un clima un po' cameratesco per via della solidarietà tra colleghi, un po' di giovanile incoscienza e superficialità. In buona sostanza, ci si divertiva, si cresceva, si commettevano errori ma con una rete di protezione che ti aiutava ad individuarli. (...eccome se ti venivano segnalate tutte le tue manchevolezze professionali, comportamentali e caratteriali! La preferita: "Tu hai problemi di comunicazione...").

In realtà, dietro lo spirito collaborativo di quegli anni, come in tutti gli organismi sociali, tra noi consulenti c'erano rivalità, desiderio di primeggiare, incroci di relazioni pericolose; pochi sgambetti plateali, ma sgomitati a volontà.

I partner erano interessati alla tua crescita (dopotutto curavano i loro interessi aumentando la tua profittabilità futura) ma tu ci dovevi mettere del tuo, sennò non succedeva niente di speciale in termini di crescita professionale e retributiva.

Silvano Del Lungo fu su questo punto esplicito: Se vuoi un futuro devi crearti tu, un tuo spazio.

Le Indagini Retributive

Da questo punto di vista devo dire che ho avuto una botta di fortuna sfacciata perché un insieme di elementi congiurarono a mio favore nel creare le condizioni per definire e identificare un "mio" spazio professionale:

- L'affacciarsi di un problema reale (agli inizi degli anni '80 le Aziende trovavano con difficoltà laureati in quantità e qualità giusta per i necessari inserimenti, per cui erano disposte a pagare se davi loro delle informazioni utili)

- L'esistenza in Studio Staff di una vecchia indagine retributiva per le società di impiantistica basata sul concetto di "anzianità professionale" che nessuno in casa voleva fare perché rognosa e poco redditizia
- Il supporto di idee, stimoli e apporti professionali da parte di partner Studio Staff e consulenti colleghi generosi nell'aiutarti perché speravano di trarre vantaggio anche loro
- La disponibilità da parte dei Soci Studio Staff ad investire energie in una impresa a rischio (praticamente finanziando una attività di ricerca dagli esiti incerti).

Ne venne fuori il progetto di fare una indagine retributiva e comparativa tra le aziende su come retribuivano e gestivano i neolaureati.

Nel 1986 lanciammo la prima indagine. Ben 24 grandi aziende, tra il nostro stupore e gioia, aderirono all'idea. In realtà promettevamo dei dati e un prodotto che andava ancora realizzato.

Ma fu un vero successo!

Negli anni successivi e fino al 1998 ogni anno partecipavano oltre cento aziende italiane e in Studio Staff creammo una banca dati di oltre 20.000 dati retribuitivi elaborati annualmente.

Come consulenti eravamo abituati ad inseguire gli altri, a soffrire il confronto con competitors più grandi e strutturati di noi; ma, con l'indagine retributiva sui neolaureati, diventammo leader riconosciuti di mercato. Una nicchia certo, ma la sensazione di essere primi e imitati è una bella sensazione. Ricordo un agguerrito competitor che nobilitò l'imitazione lanciando un anno dopo una analoga indagine seguendo, a suo dire, "la strategia del *quick second*". Per lui l'importante era copiare rapidamente.

E' stato un periodo entusiasmante, professionalmente adrenalinico e ricco di stimoli. Ogni anno producevamo fisicamente migliaia di rapporti che arrivavano nelle più grandi aziende in tutta Italia e organizzavamo delle Convention annuali con le Aziende clienti molto impegnative ma gratificanti.

Cosa ho imparato da questa esperienza? Provo a raccontarlo attraverso alcuni piccoli episodi .

Agli inizi del progetto stavamo ancora lavorando sulla progettazione del prodotto (report da produrre, elaborazioni da fare, format dei grafici, etc) quando ricevo la telefonata di un potenziale cliente che chiede in anticipo informazioni ("mi dà una stima del livello retributivo d'ingresso dei neo? E il turnover?..."). Credo di aver risposto in modo frettoloso ("fra due mesi Le potremo rispondere a tutto...") e un po' infastidito per esser stato distolto dal compito essenziale di creare il prodotto; senza prodotto che vendi?

Quel cliente non aderì all'indagine. Ho ripensato più volte all'episodio imparando che le persone vogliono essere ascoltate, capite nelle loro ansie e preoccupazioni (quel cliente aveva fretta, doveva dare una risposta...), finanche adulate, ma soprattutto che bisogna saper essere, a tempo giusto, sia progettista che commerciale (dalla logica di prodotto a quella del servizio)

In una delle prime Convention di fine anno con tutti i clienti dell'indagine, che richiedeva mesi di preparazione (inviti, adesioni, testimonianze, organizzazione logistica, il pranzo etc; insomma lo sforzo organizzativo di una cerimonia nuziale) al termine della mia relazione centrale sui risultati dell'indagine retributiva si avvicina un importante cliente con

l'intento di parlarmi. Ero pronto a ricevere i frequenti complimenti e apprezzamenti o quantomeno un commento sulla relazione. Invece mi dice con tono pressante "Dottor Minerva se vuole che la giornata sia un successo faccia abbassare il riscaldamento perchè in sala si scoppia". La mia prima reazione è stata di incredulità e stupore: "ma come, abbiamo lavorato fino alle 3 di notte per controllare ogni dettaglio, verificato le formule matematiche delle curve di interpolazione di secondo grado, spulciato fino ai decimali le "tavole di mortalità" dei neolaureati che un sofisticato cliente ci aveva chiesto, rivisto a quattro mani ogni singola slide per presentarti al meglio lo scenario evolutivo del mercato del lavoro dei neolaureati... E tu mi vieni a dire che hai un po' di caldo! Ma dai..."

Con il tempo, ho imparato la lezione e cioè che le attività umane di successo sono un concorso di tanti contributi, spesso diversi ma tutti importanti per la buona riuscita. Nella fattispecie le condizioni di benessere fisico dei convegnisti sono altrettanto importanti di una buona relazione (prestare attenzione organizzativa ad ogni piccolo dettaglio).

Quando le cose vanno bene in famiglia, ci si compra il vestito nuovo. Così, in quegli anni, positivi lo Studio Staff decise di cambiare il Logo e tutta la veste grafica delle indagini.

Ricordo l'impatto con il Grafico con cui bisognava concordare le modifiche. Era un personaggio particolare, con idee forti ("dal punto di vista grafico la croce uncinata, aldilà dell'ideologia, è magistrale per impatto comunicativo"), un po' stravagante e poco dialogativo ("qui mettiamo tanto giallo; lì mi serve più spazio per le descrizioni di spalla, etc"). La mia prima impressione è stata di sofferenza e costrizione. Noi che avevamo un approccio serio alle indagini, una rigosità che sconfinava nel grigiore di un Centro Studi Istat e quello lì che metteva giallo dappertutto; noi che pensavamo al foglio tutto disponibile per inzepparlo di informazioni statistiche e quello lì che vuole che riduciamo l'ingombro per le sue pennellate colorate; insomma una eccessiva frivolezza in violazione della proprietà altrui; dopotutto l'indagine era nostra, non sua.

Con il tempo ho apprezzato enormemente il contributo del grafico che fece, senza eccessivo consenso, una veste grafica veramente bella, appropriata, gradevole e caratterizzante.

Qui la lezione è stata duplice: l'importanza dell'estetica e della ricerca del bello e della capacità di accogliere l'apporto contributivo di competenze distinte per fare un servizio di successo (semplicità comunicativa e coordinamento di funzioni distinte).

Da ultimo, un episodio sulla riservatezza dei dati retribuiti, in quegli anni rispettata religiosamente (pensate che un competitor stampava le indagini con inchiostro blu per evitarne le fotocopie).

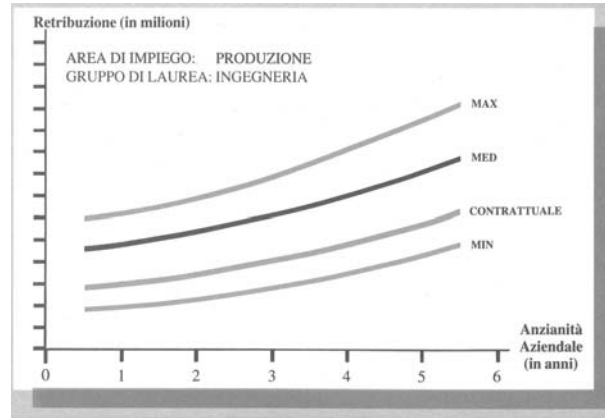
Arriva un nuovo collega a Studio e nella smania di fare promozione e pubblicità delle attività presso nuovi clienti pubblica su un giornale locale senza il mio preventivo consenso i dati retribuiti dell'indagine spiatellando pubblicamente dati che per anni eravamo riusciti a tenere in modo riservato e confidenziale solo con i clienti paganti. Apriti cielo! Ai miei occhi una violazione del rapporto di fiducia con i clienti, uno strappo all'identità professionale, un *vulnus* all'essenza stessa dell'indagine comparativa; un po' come rivelare in giro la formula della Coca Cola!

Indagine Retributiva Neolaureati

Ne nacque un incidente diplomatico interno. Devo dire, con il senno di poi, che la temuta svalorizzazione dell'indagine non avvenne. I clienti continuarono a partecipare, anche se alcune informazioni per cui pagavano erano più facilmente disponibili.

Cosa ho imparato, oltre a meglio gestire i conflitti di ruolo? Che la condivisione delle informazioni non ne fa diminuire l'importanza (vedi Internet).

Tipologia Motivazionale



Accanto alla dimensione comparativa di tipo quantitativo (le 4 indagini retributive per i neolaureati, i quadri, i dirigenti e le società di impiantistica), nei primi anni '90 svilupparammo, in parallelo, una capacità di comparare qualitativamente i fenomeni gestionali delle aziende.

L'idea centrale è sempre stata il concetto di "sviluppo".

Con il background socio-psicoanalitico dei Soci fondatori di Studio Staff, si applicava il concetto di crescita e sviluppo per spiegare i fenomeni gestionali sia nella loro dimensione individuale che professionale e organizzativa. Così, in quegli anni, ci commissionarono molte ricerche comparative (Benchmarking) sui sistemi di selezione, sui modelli di formazione iniziale dei laureati, sulle carriere dei quadri, sui tipi di contratto psicologico nei diversi lavori, etc.

Ma il filone che ci diede più soddisfazioni fu la definizione di una tipologia motivazionale al lavoro.

Sulla base di centinaia di interviste a dipendenti in diverse aziende, individuammo 3 macro fattori motivazionali.

Definimmo **Lavoristi** le persone attratte dal contenuto tecnico del lavoro (lavoro stimolante, che richiede competenza ed impegno, etc), **Carrieristi** le persone attratte dal contenuto organizzativo del lavoro (status, carriera, retribuzione, etc) e **Ecologisti** le persone attratte da equilibrate condizioni di lavoro e di vita (lavoro confortevole, rispetto degli interessi extra-lavorativi, etc).

Tale semplice tipologia ebbe così successo (chiunque si riconosceva facilmente e si divertiva a classificare se stesso e gli altri) che elaborammo un test per rilevare il profilo motivazionale applicandolo a migliaia di persone sia in fase di selezione che formazione, valutazione e sviluppo.

Da questa esperienza ho appreso molte cose, ma in particolare che le persone hanno un bisogno profondo di conoscersi, di capirsi, di sapere come sono percepiti dagli altri, perché la relazione con gli altri è fondativa della nostra identità.

Un ricordo forte di quella stagione è la carica di umanità legata alle innumerevoli occasioni di incontro con le più diverse persone in azienda, dal neoassunto all'amministratore delegato.

Più in generale, ho imparato che nella professione, come nella vita, occorre avere una rete di relazioni ampia capace di darti un supporto emotivo nei momenti di difficoltà e carica nei momenti positivi. Va da sé che, per meglio condividere, bisogna dare e ricevere.

Devo ammettere che, in quella stagione, io ho più ricevuto che dato. Un ringraziamento.

Tipologia Motivazionale	
Fattori Motivanti	Tipi di Laureati
Contenuto tecnico del Lavoro	Lavoristi
Contenuto organizzativo del Lavoro	Carrieristi
Condizioni equilibrate di lavoro e di vita	Ecologisti

Dalla Consulenza alla grande azienda

Lasciato lo Studio Staff, lavoro da circa 10 anni nella Direzione Risorse Umane in una delle più grandi Aziende italiane accumulando esperienze professionali complementari e contrapposte con l'esperienza Studio Staff.

Di solito si esce dall'Azienda e si fa i consulenti; io, come altri colleghi, ho fatto il percorso contrario.

Il contrasto è tra il fare il consulente di una piccola qualificata società di Consulenza e il dirigente in una grande Azienda.

Nel mio caso personale, l'esperienza di contrasto si può così stilizzare:

Consulenza

Grande Azienda

Elevata incertezza professionale (progetti che si potranno svolgere in futuro, etc)	Maggiore prevedibilità del tuo quotidiano
Forte variabilità economica e retributiva	Relativa stabilità economica
Immediatezza tra stimolo-risposta (cose fatte/riconoscimenti ottenuti)	Disgiunzione tra contributo fornito e relativi ritorni
Impegno professionale senza soluzioni di continuità temporali (di sabato/domenica, festività, notte, vacanze, etc)	Netta distinzione emotiva tra tempo di lavoro e non lavoro
Alta gratificazione intellettuale (lavorare con i concetti)	Alta responsabilità su dimensione operativa (fare le cose, risolvere i problemi)
Un capo (“Pater familias”) per 17 anni	Un nuovo capo quasi ogni anno

Quale delle due fasi è migliore? Meglio la spensieratezza ed acerbità giovanile o la (relativa) maturità professionale? Forse una è propedeutica all'altra, forse sono solo diverse stagioni della vita. Forse è meglio vivere il presente proiettandosi sulle possibili cose da fare, noi e i nostri figli, nel futuro.

Tuttavia quando si pensa ai primi anni di vita professionale pieni di inquietudini, incertezze, crescita per tentativi ed errori, non puoi non avere un atteggiamento di accondiscendenza.

Saranno pur stati tempi tormentati, ma quanta è bella gioventù!

Elio Minerva

Testimonianza di Antonietta Petetti
Agenzia Umbria Lavoro

Di Studio Staff ricordo il giorno che entrai per la prima volta nella sede di via S.Erasmo. Cominciavano gli anni '80 e io ero una giovane apprendista, di ritorno a Roma dopo una prima significativa esperienza di formazione/lavoro a Milano. Ero tornata perché mi mancava l'habitat un po' appiccicoso ma rassicurante della città "Mammona". Nello stesso tempo però temevo che, dal punto di vista della mia crescita professionale, la decisione di venire via da Milano fosse stata un grosso sbaglio. Un cedimento sul versante dei sentimenti che lasciava scontenta la mia parte più razionale. Quel pomeriggio – era, o mi pare nel ricordo, un pomeriggio buio, piovigginoso, di fine inverno – ad accogliermi c'era innanzitutto la grande e silenziosa stanza poligonale di via S.Erasmo. La stanza dei libri, degli incontri, della riflessione. Poi arrivò Silvano (Del Lungo) e cominciammo a conversare, seguendo i fili di un discorso che sembrava muoversi svagatamente, lungo piste diverse, senza una direzione obbligata né una scaletta rigida da rispettare.

Le caratteristiche di quella prima conversazione – aperta, mossa dal genuino piacere della conoscenza reciproca – sintetizzano per me uno dei tratti più distintivi di Studio Staff così come l'ho conosciuto in quegli anni. Un certo modo di interpretare il ruolo della consulenza aziendale che in alcuni anni passati ha forse faticato a trovare interlocutori dentro i luoghi di lavoro, ma che d'altra parte anticipava quella centratura sulla relazione e sull'ascolto che la consulenza sta oggi tentando di reinventare (vedi, ad esempio, la grande attenzione ai modelli del coaching, del mentoring, etc.) dopo anni segnati da una bulimica ansia di "contenuti". Credo anche che Studio Staff di quegli anni rappresentasse per molti versi lo specchio di un certo modo di stare dentro le imprese, di un certo modello di azienda di cui quella a partecipazione pubblica rappresentava allora la punta di diamante. Quelle aziende a partecipazione pubblica di cui ci siamo disfatti, perché ormai obsolete ed ingombranti e che, tuttavia, mi pare abbiano rappresentato nel nostro Paese e in quegli anni uno straordinario laboratorio di innovazione manageriale, e la cui storia, sotto questo aspetto, mi piacerebbe che qualcuno (e naturalmente penso a Silvano) si decidesse a scrivere.

Del lavoro e del tempo (ahimè non molto) trascorso a Studio Staff i miei ricordi conservano una traccia precisa (la cassetta degli attrezzi per i Responsabili delle Risorse Umane, la ricerca-intervento all'Alfa Sud, l'indagine sui modelli di gestione delle risorse umane...) naturalmente intrecciata alle emozioni e alle immagini degli incontri che hanno accompagnato quelle esperienze (il basco di Amedea, la risata di Jaime, la scrivania ben fatta di Peppe, il pensiero affilato di Dario...). Poi me ne sono andata. Il lavoro a Studio Staff era fonte costante di stimoli e di apprendimenti, ma io ero scontenta di me stessa. Avevo bisogno di irrobustirmi e per questo pensavo fosse importante imparare a guardare le cose dall'altra parte della strada: entrare in azienda, timbrare il cartellino, vivere sulla mia persona le problematiche che avevo approcciato da osservatore esterno.

Sono passati molti anni. Ho cambiato diverse volte ancora ruolo e lavoro. Circa un anno fa mi è capitato di rivedere Silvano ad un convegno. Non molto tempo dopo l'ho rivisto in occasione di un altro convegno e poi in un altro ancora. Così ho scoperto che le tematiche su cui ho scelto, in questi ultimi anni, di focalizzare il mio impegno professionale sono le stesse su cui una parte di Studio Staff sta investendo risorse. Un inevitabile segno dei tempi? A me piace pensare che sia il modo attraverso il quale quella prima conversazione di tanti anni fa abbia continuato, nonostante tutto, a scorrere tra di noi.

Antonietta Petetti

Testimonianza contata da Geltrude Simbula
Responsabile Ufficio Gare Società Deloitte

Veleggiavo, nel mare del mio primo lavoro tutto sommato buono, improvvisamente una piccola tempesta mi ha costretto a cercare un riparo, così ho ormeggiato nel porto di una piccola isola sconosciuta ... Studio Staff ... in fondo l'isola non era tanto piccola, forse nemmeno un'isola ... un arcipelago ... tante isole ... tanti abitanti ... tanta forza e tanta debolezza ... ho cominciato con timore un'avventura che mi ha aiutata a crescere, personalmente e professionalmente.

Un nuovo inizio ... ormai secoli fa, pur nei limiti del ricordo, sento una forte emozione a ripensarci ... Silvano, Emanuele, Fabrizio, Peppe, Dario... Mafalda, Isabella ... e gli altri; tutti, colleghe, colleghi, amici, cari maestri. Pur nelle difficoltà ed i timori, in questa sfida ho avuto aiuto e imparato da tutti, certo era un'azienda con tutti i difetti ma anche tutta la forza di una famiglia ... un'azienda come forse oggi non esistono più – un'azienda di persone, di idee, di coraggio e professionalità; risate, brindisi, successi, piccole catastrofi ... il gruppo, però, i rapporti all'interno di esso erano sani e si potevano superare così problemi e incomprensioni, farei una forzatura ingiusta nei confronti di tutti dicendo che fosse un'oasi di perfezione, ovviamente non lo era, però è lì che ho rinforzato gli argini, che ho imparato a lavorare in un gruppo, esperienza durata anni che rivendico con orgoglio.

Come dice Paul Ricoer *“il futuro nasce dalla memoria”* e Studio Staff sarà sempre nella mia

Una nuova piccola tempesta mi ha fatto sciogliere gli ormeggi e veleggiare verso altri mari ma ... Studio Staff è stato il mio asilo e la mia università, ne sono uscita forse senza lode, ma sono quel che sono anche grazie a questo passaggio, a questa importante esperienza, così vorrei io dare la lode a Studio Staff, questa società che continua ad esistere e alla quale non posso che augurare lunga vita e ringraziare ancora ...di tutto.

Geltrude Simbula

*Testimonianza di Mariangela Trizio
Consulente Risorse Umane S.H.L.*

Anno 1986. Spasmodica ricerca di una prima occupazione “stabile”, colloqui, letterine di “ritenta, sarai più fortunato” illusioni e delusioni... Pomeriggio caldo di luglio.

Ore 15, sto uscendo di casa proprio per un'intervista di selezione, quando squilla il telefono: “Dottoressa, vorremmo incontrarla per un colloquio oggi pomeriggio (!) in merito all'inserzione a cui ha risposto” ... E' vero, l'inserzione... me ne ero quasi dimenticata “società di consulenza nel settore risorse umane ricerca laureati in psicologia”. Una delle poche inserzioni dedicate agli “psico”, forse quasi unica, a quei tempi come purtroppo anche ora.

Cos'è successo? E' esplosa un'epidemia di colloqui? “Mi spiace, non posso, ho già un impegno e domani parto per l'Inghilterra e torno tra un mese”-“No, deve venire assolutamente oggi, scelga lei l'orario. Studio Staff, via Sant'Erasmo 12, terzo piano. L'aspetta il dott Del Lungo”

Non riesco a capire il motivo di tanta urgenza: sono laureata già da qualche anno e sinceramente non è parso finora di essere indispensabile per alcuno, per cui questa improvvisa quanto inspiegabile ricerca mi diverte ed incuriosisce al tempo stesso. “Ok, farò il possibile per essere da voi alle 19”.

Il primo colloquio del pomeriggio si svolge in uno studio elegante, molto ben arredato, con vista sul Tevere; segretaria impeccabile che mi offre il caffè, Manager in vestito grigio e cravatta abbinata modello “sonoperfettoanchese fuorisono40gradi”, intervista dettagliata e strutturata, descrizione della società offerente con slide e pieghevoli colorati... insomma, tutto come da manuale.

In verità il contesto mi sembra poco psicologico ed io, qualora mi assumessero, sarei la prima psicologa della serie, ma non ho mancato il tempo di fare particolari riflessioni perché mi devo catapultare a via di Sant'Erasmo.

Mi viene ad aprire una graziosa ragazza in jeans e scarpe da tennis, rosicchiando la sommità di una penna. “Le vado a chiamare il dott Del Lungo” e sparisce lasciandomi in una sala riunioni ampia, con tavoli bianchi, piuttosto anonima e di certo poco “lussuosa”. Si apre la porta e compare una cravatta con tante nuvolette bianche... pardon... un uomo dall'aria distinta che indossa una cravatta clamorosamente cosparsa di borotalco (o di smacchiatore? Fa lo stesso) e con il quale do inizio nuovamente alla recita “Racconto la mia storia”.

Mi ascolta con attenzione, mi fissa. Mi sento studiata. Poi mi racconta un po' della struttura della società di cui è Responsabile (ma i depliant sono finiti?!), accenna alle attività di cui potrei occuparmi, commenta i miei sogni di giovane laureata in modo talvolta provocatorio (es. “vuol fare carriera? Ed allora questo non è il posto per lei. In generale nessuna società di consulenza”). Ma a che gioco sta giocando???

Devo dire che esco dal colloquio piuttosto confusa: di certo la cura dell'immagine non sembra tra le priorità di questa società, i Manager non seguono i dettami della moda, le segretarie non sembrano uscite da una passerella di Valentino, gli arredi dell'ufficio sono un po' “approssimativi”.... Eppure qualcosa mi dice che il problema è solo di facciata e non di contenuto. Le parole di Silvano, per quanto non sostenute da supporti policromi e patinati, mi hanno fatto intravedere una società di specialisti, di persone in grado di far crescere le risorse giovani, di avvicinare ogni Cliente in modo diverso e di stimolare il contributo e la creatività di ciascun collaboratore.

Al ritorno dall'Inghilterra vengo convocata da Studio Staff per altri due colloqui, entrambi organizzati e gestiti in maniera non molto difforme dal primo, durante i quali si rinforza in me la sensazione che “sono un po' naif, ma conoscono bene il mestiere, hanno l'approccio psicologico giusto e possono farmi imparare”...

E così, nel lontano settembre 1986, comincia la mia carriera di “psicologa del lavoro” in Studio Staff. Cosa ricordo? Persone diverse tra loro, molto diverse e decisamente con caratteristiche “forti” e per questo, talvolta (?), con qualche attrito di tipo interpersonale.

A me, giovane laureata, assetata di apprendere un metodo e di acquisire il maggior numero di conoscenze possibile, lo Studio Staff sembra comunque “il luogo giusto”: non l'approccio “silavora24oresu24ancheladomenica” (sebbene l'impegno richiesto sia spesso considerevole), ma la giusta attenzione anche al versante “umano”; la rigidità del metodo, ma allo stesso tempo la libertà di poter ideare e proporre qualcosa di nuovo e di sperimentarlo, evitando quella che spesso oggi si vuole far passare come “standardizzazione” a tutti i costi...

Imparo (almeno spero) a condurre un'intervista di selezione ed ad analizzarla pezzo per pezzo, ad interpretare i test riconducendoli ad un contesto più ampio ovvero non fatto di soli numeri e, per quanto alle prime armi, ho anche l'onore, in più di un'occasione, di vedere il “famigerato Cliente”.

Alla luce delle molteplici esperienze che ho maturato nel corso dei successivi 20 anni, posso oggi dire che in Studio Staff, più che in altri contesti, ho sempre avuto la percezione di poter dare un contributo in termini non solo e non tanto “operativi”, ma di poter proporre ed esprimere le mie idee senza vincoli gerarchici o di anzianità.

La limitata attenzione all'immagine, al marketing, che avevo notato nei colloqui “imborotalcati” con Silvano, si è confermata poi una caratteristica di Studio Staff che, a mio avviso, badava e bada più a “far bene” che “a farlo sapere”.

Dal punto di vista umano l'esperienza in Studio Staff è stata per me molto valida: ho imparato a riconoscere le caratteristiche di ciascuno ed a convivere (non senza difficoltà), imparando anche a gestire e tollerare situazioni in cui avevo in simultanea progetti con Capi Progetto differenti e non “in totale armonia” tra loro.

La mia decisione di lasciare Studio Staff per altri lidi professionali nasce nel 1989: i tre anni di colloqui di selezione in svariate realtà e con tante tipologie di personale, l'apprendimento di tante tecniche e modalità di intervento personalizzate, la maggior sicurezza nel gestire le relazioni interpersonali, i feedback positivi dei miei Capi e Colleghi mi fanno considerare giunto il momento di provare a vedere cosa posso e so fare anche al di fuori di questa società che considero in qualche modo “la mia culla”.

Nel giugno 1989 vengo quindi assunta dalla Hay Group: una struttura multinazionale, dove cresco in tutte le aree della gestione e sviluppo risorse umane, dall'analisi e valutazione dei ruoli, la valutazione del potenziale secondo il modello Hay Mc Ber (frequento persino corsi con il “grande” Mc Ber in persona!). Realtà sicuramente più strutturata, elegante, attenta all'immagine ed in cui viene subito apprezzato il metodo ed il rigore con cui approccio le situazioni, grazie alla precedente esperienza in Studio Staff.

Devo ammettere che agli inizi mi sono mancate le “cravatte imborotalcate” di Silvano (che poi ho scoperto essere una consuetudine!!), i piccoli (e grandi) diverbi tra le

persone non sempre e non solo per motivi professionali, lo stile un po' naïf della casa... In quanto tutto rendeva l'atmosfera di Studio Staff davvero unica.

Dopo sei anni di Hay e quindi di consulenza, ho deciso di sperimentarmi in azienda e da qui è partita la mia esperienza all'Ansa, l'agenzia giornalistica, dove mi è stato assegnato il ruolo di Responsabile Gestione e Sviluppo Risorse Umane. "Altro giro, altra corsa"... ambiente completamente diverso da quello dello Studio e da quello della Hay, nonché da quelli che avrei riscontrato, negli anni successivi, nelle due società in cui ho lavorato nuovamente nel ruolo di consulente, la PricewaterhouseCoopers Consulting e la Ibm.

Nel corso dei vari anni ho notato una crescente attenzione agli aspetti di business, economici, commerciali ed una sempre minore sensibilità ad aspetti di attenzione e valorizzazione delle risorse, intendendo con ciò la cura della relazione, del rapporto umano, la considerazione della persona come in grado di dare un contributo ed in diritto di dare-ricevere attenzione.

Dal 2005 svolgo la professione di consulente free lance e, per certi versi, considero ultimata la mia carriera di "dipendente": se mi guardo indietro, sento di dovere molto allo Studio Staff e spesso mi capita di ripensare a quegli anni con non poco nostalgia... che sia un sintomo di vecchiaia incipiente?

Mariangela Trizio

Committenti

Raffaella Baraldi
Federico Cilia
Paolo Del Bianco
Antonio Dini
Gaetano e Antonello Febbraio

Claudio Frascchetti
Elisabetta Luccitelli
Cesare Vaciago
Enrico Viceconte

Testimonianza di Raffaella Baraldi *Esperta di Processi di Qualificazione delle Risorse Umane*

Fasce di professionalità. Terminologia poco evocativa e poco attraente per rispondere alle ambizioni che la ricerca inseguiva: nientemeno che creare coerenza fra i sistemi di lettura della professionalità, programmazione e progettazione dell'offerta formativa, logiche del collocamento, orientamenti per la contrattazione.

Ordine. Era la parola chiave nella ricerca di risposte idonee a promuovere una politica attiva del lavoro che si avvallesse di un insieme coordinato di iniziative a livello centrale e territoriale, quando, a dieci anni dalla delega delle competenze in materia di formazione professionale alle Regioni, il dibattito continuava ad essere attraversato dal rivendicazionismo delle competenze piuttosto che dalla innovazione dei sistemi.

Gli obiettivi della ricerca avevano implicazioni politiche, perché la valenza della terminologia in uso - mestiere, professionalità, qualificazione, livello professionale, ecc. - era e resta connessa alle condizioni socio organizzative del periodo e ai rapporti di potere fra i soggetti coinvolti, sicché il solo cambiamento epistemologico destava sospetti.

Il problema era anche quello di realizzare il progetto di ricerca, che faceva capo all'ISFOL - Istituto di ricerca creato dal Ministero del Lavoro per assicurare una funzione di innovazione e di coordinamento fra le Regioni, il Ministero e le istituzioni europee - in collaborazione con strutture in grado di offrire un contenuto scientifico atto a garantire risultati di ricerca innovativi, da sottoporre in ogni caso alla "validazione" delle parti sociali e delle Amministrazioni competenti.

Mi trovai subito in sintonia con Studio Staff e Silvano Del Lungo mi apparve il "creativo" capace di fantasticare nei meandri del burocratismo linguistico e culturale in cui mi ero imbattuta quando mi fu affidata la "patata bollente".

I sistemi di professionalità diventarono organismi viventi con un loro processo di crescita, di sviluppo, di maturità e senescenza; le molteplici funzionalità della professionalità, soggettiva come insieme di capacità ed esperienze dell'individuo, oggettiva come area di conoscenza tecnico-pratica, produttrice di valorizzazione del prodotto, furono le chiavi di lettura delle nuove aggregazioni che nel frattempo erano subentrate alle mansioni, alla divisione netta fra lavoro intellettuale e manuale, individuale e collettivo, in sintonia con il filone di studio sui frantumi ricomposti, che da alcuni anni veniva preso a riferimento.

Le riunioni con Del Lungo e i suoi collaboratori mi interessavano molto, ma mi divertivano anche tanto, perché nella foga creativa di nuovi approcci e schemi interpretativi

venivano citati anche la foresta, i suoi abitanti e le regole che mantenevano quel sistema in equilibrio.

Terminate le riunioni più creative mi interrogavo su come sarei riuscita a mettere da parte leoni e giraffe per calare, senza nulla togliere alla ricchezza concettuale, le ipotesi che andavano emergendo entro schemi e linguaggi amministrativi, contrattuali che, peraltro, a volte si attardavano a prendere a riferimento situazioni di lavoro e modi di sentire tipici di periodi ormai passati e che noi avevamo sostituito con sistemi individuali e collettivi di saperi, sistemi di conoscenze e sistemi aziendali che evolvono verso il disordine, fino all'estinzione, in assenza di innovazioni.

Se non ricordo male, quello che destò maggiori sospetti e pochi consensi fu l'interpretazione del rapporto di lavoro, come rapporto di scambio fra l'individuo e l'organizzazione in cui gli oggetti scambiati potevano essere diversi.

L'individuo, attraverso la cessione del suo tempo, poteva ricercare nello scambio con la organizzazione di lavoro prevalentemente danaro, oppure potere, oppure il risparmio del proprio tempo. Ne derivava una idea di soggettività che turbava soprattutto i sindacati o le Amministrazioni che, come la Direzione generale del collocamento del Ministero del Lavoro, era istituzionalmente deputata ad assicurare la standardizzazione tramite l'utilizzo di una graduatoria derivante dalla cronologia nell'iscrizione e, per certi versi, l'indifferenza delle caratteristiche soggettive dell'individuo rispetto al lavoro.

La ricerca che facemmo con Studio Staff ebbe complessivamente parecchio successo e per un periodo abbastanza lungo, io finii con l'essere identificata come la ricercatrice delle fasce di professionalità.

Seguirono successivamente altri sviluppi ed applicazioni, da parte dell'ISFOL stesso, che estese ad altri settori economici l'indagine che Studio Staff testò solo in contesti industriali, della Confindustria, che, attraverso una estesa indagine empirica, si avviò a definire gli Archetipi Professionali.

La ricerca condotta con Studio Staff in quei primi anni ottanta, un secolo fa, ebbe importanza nel tentativo di configurare un sistema di formazione professionale continua, riferito ad una griglia di professionalità che rispecchiava la organizzazione del lavoro dell'epoca, anche basata su contratti di lavoro che assumevano acriticamente la indeterminazione del rapporto fra datore di lavoro e dipendente.

Come sarebbe oggi una ricerca che si ponesse gli stessi obiettivi di allora, cioè leggere e mettere ordine nelle politiche del lavoro? Avrebbe senso ricercare l'organicità e il risultato di sistema che allora perseguivamo?

Una ricerca del genere oggi si troverebbe a fare i conti con la grande mutevolezza delle occupazioni e dei percorsi da molti identificati con precarietà del rapporto di lavoro, al fine di garantire agli aleatori dipendenti, non solo ai giovani in cerca di occupazione, un sistema culturale di base capace di supportare le ricorrenti nuove esperienze lavorative.

Dovrebbe altresì fare i conti con alcune altre evidenze.

Il cambiamento flessibile che cambia le istituzioni in modo decisivo (irrevocabile?) facendo sì che la discontinuità sia diventata un valore.

L'idea è che la gestione discontinua, promossa dalle reti aperte che sostituiscono il tipo di organizzazione di cui noi parlavamo, favorisca l'innovazione permanente.

Il reengineering è la preoccupazione prevalente dei capi.

Il carattere volubile della domanda richiede la specializzazione flessibile della produzione.

E tanto altro ancora si dovrebbe dire sui processi di valorizzazione, sulla erraticità della produzione.

La fragilità che ne consegue per il lavoratore, lo status di perenne provvisorietà hanno a che fare con la crisi di identità di soggetti che si trovano a vivere in *una società liquida*, per dirla con Baumann.

Mi piacerebbe che Studio Staff prendesse la parola come allora.

A Studio Staff la prossima ricerca!

Raffaella Baraldi

Testimonianza di Federico Cilia
Già Dirigente ENI. Responsabile per le Risorse Umane CARBOSULCIS

Quando, a metà degli anni ottanta, fu affidato all'ENI il progetto di riattivazione delle miniere di carbone del Sulcis, il primo problema da affrontare fu quello di organizzare l'assunzione del personale (che a fine progetto era previsto in 1.200 unità): ebbe inizio allora la collaborazione tra Studio Staff e Carbosulcis.

Studio Staff vantava già precedenti interventi nel Gruppo, ma questa volta chiedevamo qualcosa di particolare: bisognava mettere a punto una metodologia specifica per selezionare personale destinato ad operare in una realtà industriale tutta da costruire, di cui si era persa da decenni esperienza, cultura, e che non aveva modelli di riferimento.

L'attenzione dei Sindacati, del mondo politico e delle popolazioni del territorio rendevano questa partenza estremamente delicata.

Studio Staff ci diede allora la prima dimostrazione di quanto professionalità e fantasia potessero ben coniugarsi se intelligentemente guidate: in un tempo abbastanza breve fu messa a punto una metodologia articolata tra test e prove psicoattitudinali che venne quindi utilizzata dallo stesso Studio Staff e Carbosulcis per procedere alla selezione di circa ottocento dei duemila candidati esaminati e che non solo non diede luogo a nessuna contestazione - cosa già di per sé rimarchevole - ma ebbe anche espressi riconoscimenti positivi.

Il primo passo era stato fatto, ma questa prima esperienza aveva messo in risalto tutti gli aspetti negativi della situazione: il vuoto della cultura aziendale era terreno di scontro tra quelle delle due Società di Consulenza tecnica che affiancavano Carbosulcis: la cultura mineraria francese e quella tedesca (molto diverse tra loro) cercavano di prevalere l'una sull'altra creando incertezze, squilibri e confusione.

Per buon peso si aggiungeva la particolare esperienza del vicino settore delle miniere di piombo e zinco - tecnologicamente diverse da quelle carbonifere - da cui provenivano alcuni dei quadri intermedi.

Ancora una volta si pensò di affidare a Studio Staff - ormai di casa - un progetto di analisi e di intervento che affrontasse questi problemi e ne favorisse il superamento. Silvano Del Lungo e i suoi Collaboratori e Collaboratrici (di cui non cito i nomi perché non vorrei scordarne nessuno) si misero al lavoro: si analizzarono situazioni, contesti, comportamenti, si colsero peculiarità, si evidenziarono carenze e punti di forza sia delle strutture che dei ruoli.

I risultati di queste analisi furono illustrati alla Dirigenza, ai Quadri aziendali e alle Organizzazioni Sindacali e con essi commentati e alla fine si tracciarono alcune linee di intervento.

E' in questo contesto che vennero affidati a Studio Staff l'organizzazione e lo svolgimento di una lunga serie di seminari residenziali che interessarono tutti i Quadri e si introdusse l'abitudine di incontri periodici di verifica del progetto.

E così, mentre sul versante della formazione si manifestavano le capacità organizzative e manageriali di Studio Staff, l'intento di approfondimento culturale di questo fenomeno di "resurrezione industriale" -che stava tanto a cuore a Silvano Del Lungo- fu oggetto di una serie di esperienze di studio che trovarono collocazione e diffusione in sede di Comunità Europea.

Questa lunga e sempre stimolante collaborazione trovò naturale sviluppo nell'incarico affidato a Studio Staff di realizzare il progetto per un nuovo sistema di controllo di gestione.

L'impegno di Fabrizio Del Lungo e dei suoi Collaboratori fu portato a termine nel luglio del '92 e a me – che avevo lasciato Carbosulcis per altri incarichi – così scriveva: “..il progetto ha raggiunto tutti gli obiettivi tecnici prefissati e ha già cominciato a produrre effetti positivi in termini di omogeneizzazione di cultura aziendale e razionalizzazione dei processi di lavoro” e proseguiva ricordando come si erano dovuti “rimuovere comodi conservatorismi e rassegnati pessimismi”.

Qualche anno dopo, per una decisione politica (che oggi sembra essere ancora una volta ridiscussa) il progetto di riavvio delle miniere del Sulcis è stato abbandonato, ma questo nulla toglie all'eccezionalità dell'impegno e del contributo di intelligenza che Studio Staff ha dato a questa “impresa” e per i quali vale ancora una volta il mio grazie.

Federico Cilia

***Testimonianza di Paolo Del Bianco
Imprenditore Alberghiero***

Carissimo dottore,
mi spiace per il ritardo con cui rispondo. E' stato un autunno impegnativo, più del solito due volte in Polonia, e dieci giorni fa in Azerbaijan a Baku.

Mi trovo dunque a risponderle in ritardo non per scortesia, ma per necessità. Spero che questo non le abbia procurato problemi.

La ringrazio per aver pensato a me, fra tutte le sue conoscenze. Un giorno mi farà sapere con comodo i criteri della sua scelta.

Desidero ricordare che il nostro contatto c'è stato grazie all'Ing. Fernando Borioni che ringrazio proprio per questo nostro incontro.

L'Ing. Borioni, oggi in pensione, esperto in organizzazione aziendale che non poco ha inciso sull'organizzazione della nostra azienda, lasciandone traccia evidente ed un forte ricordo per la durata e intensità del rapporto, mi suggerì di rivolgermi a lei per curare l'organizzazione delle risorse umane.

Se da un lato ringrazio Fernando per avermi presentato il Dr. Di Castro, lo rimprovero per non aver insistito ancora con più decisione per indurci ad avvalerci maggiormente dei servizi del suo Studio Staff. Lo ha fatto in verità, ma il risultato non è stato del livello che avrebbe dovuto essere. Cosa voglio dire: non certo una critica all'amico Fernando, semplicemente che il rapporto con uno studio professionale per le risorse umane è fondamentale. Purtroppo non sempre ce ne rendiamo conto, presi dalla quotidianità, da una sottovalutazione del tema e, non di meno, da una forma di 'presunzione', per quanto nascosta.

Il rapporto avviato con il suo Studio è stato un rapporto gestito 'secondo le necessità del momento'. Oggi penso che dovesse essere una cura continua, magari con frequenza da stabilire, anche rada, ma un rapporto ritmico, da intensificarsi nei momenti di effettiva necessità, ma costante nel resto del tempo; quanto e come da vedere, ma ritmico.

L'assistenza diretta da parte sua, caro dottore, è stata senz'altro un riferimento, un conforto nei momenti di maggiore necessità. E' importante trovare anche nel periodo feriale, all'altro computer, il Dr. Di Castro che ti risponde e ti aiuta a mettere assieme due idee, da trovarsi rapidamente.

Indubbiamente un'esperienza positiva, la cui importanza, mi sembra, è spesso sottostimata da una certa cultura aziendale.

D'altronde non è facile trovare 'Il Consulente' su cui contare; quando pensi di averlo trovato non è altrettanto facile trovare quell'equilibrio nel delicato rapporto professionale, equilibrio e rapporto professionale, comunque necessario per credere e sostenere uno sviluppo aziendale.

Adesso è tardi mi si chiudono gli occhi e non posso continuare. Se domani trova degli sfondoni, mi avverta. Lo rileggerò anch'io.

Cordialità

Paolo Del Bianco

Testimonianza di Antonio Dini
Già Direttore del Personale Aeroporti di Roma

dopo Guerra: tutto da rifare;
così anche x noi. Ideali / grandi propositi di migliorare, quando
quotidiane abitudini di vivere / idee cambiavano (e con violenza, anche)
nella fretta di un Nuovo per Europa, Occidente, ideologie mondiali.

Campo nostro, lo stesso: il lavoro delle imprese e, in sostanza, di ogni
e di tutte le Persone nelle Imprese.

E ti parlavo a distanza.

*Un colloquio su impegnativi compiti: inventare / fare, responsabilizzarsi,
risolvere al meglio senza compromessi; diverse e convergenti missioni
volte a “questo meglio”, oltre le parti, i ruoli, pur doverosi.*

*“Incontro razionalmente ideale e -al tempo stesso- emotivamente umanistico”,
lo interpreto.*

E il bilancio?

Nulla di cui rammaricarci: competenza e coscienza indirizzate al concreto
risultato possibile in campo.

-qualche prezzo, certo pagato alla salute; a un baricentro familiare, egocentrico forse-
Questa la testimonianza.

E l'IDEALE ?

LUI non conosce tramonto, non rinnega se stesso.

Questo l'Auspicio di un percorso in itinere, appena iniziato. L'Augurio.

*Orologio, stagioni, ere, età si scandiscono nella prospettiva temporale. . .
le persone, come noi (concordi!?), continuano a “volervederealizzata” l' OPERA.*

da Antonio Dini
ott.2007

Testimonianza di Gaetano e Antonello Febbraio

*Gaetano Febbraio già Direttore Risorse Umane in Circumvesuviana
Antonello Febbraio Direttore Risorse Umane in La Doria, già consulente in MTA*

Solo chi come noi li ha conosciuti, attraverso oltre 35 anni di storia professionale e di collaborazione, passandoci idealmente il testimone, può fino in fondo essere partecipe di un traguardo così ambizioso.

Gaetano, selezionato nel dicembre del 1969 da Emanuele Di Castro, per il suo passaggio, nel 1970 dall'Unione degli Industriali di Napoli alla Circumvesuviana. Il lungo periodo di collaborazione conclusosi nel 2001 e che vide i 2 momenti topici nel mitico "Concorstone" del 1987 ed il progetto "Qualità Totale" dei primi anni '90, assolutamente innovativo e sperimentale per un'impresa di servizi pubblici.

Antonello, con la militanza in MTA-SHL Italia, se vogliamo, una costola di "Studio Staff" e, oggi utilizzando la preziosa collaborazione di Studio Staff Napoli in La Doria.

Di seguito il ricordo di questi anni di alcuni dei professionisti che ha avuto modo di conoscere e frequentare.

Peppe Carelli, mio maestro, garbato ed elegante nei modi, sempre in grado di dare suggerimenti "completi".

Credo di dovergli molto sia per l'opportunità che seppe darmi sia per la capacità di trasferirmi pillole di saggezza e di competenza giorno dopo giorno.

Chinotti, D'Agostini, Gualdani, persone di grande competenza, con cui ho condiviso un periodo sia personale che professionale difficilmente ripetibile.

Emanuele Di Castro, lo conobbi nel palazzo dei concorsi di Trastevere intorno al '97, rimasi colpito dalla capacità di raccontare progetti di 10 anni prima (Circumvesuviana) come se fossero avvenuti il giorno prima. Grande mente e grande amore per i clienti e per i progetti realizzati.

Silvano Del Lungo, ho avuto il piacere di trascorre in sua compagnia una giornata lo scorso anno, ospite degli uffici di Roma e di pranzare con lui nel baretto all'angolo di via di S. Erasmo...

Bhè, pranzare mi sembra un po' eccessivo, un panino...

In quella mezz'ora ho avuto però il piacere di riconoscere quel marchio di fabbrica, che un po' racchiude lo stile "Studio Staff"; garbo, disponibilità, acume. Ci sono mezz'ore che valgono più di mesi di incontri.

Ecco! quella è una di queste mezz'ore.

Matilde Marandola, ha il merito di aver scardinato in me quella inconscia resistenza che era cresciuta negli anni di SHL verso "Studio Staff", perché come in tutte le grandi storie d'amore, c'è sempre un po' di sano odio.

Parlavo, ovviamente di MTA-SHL e Studio Staff.....

Non temete siamo già lavorando su Andrea e Gaetano junior perché possano continuare nelle Risorse Umane avvalendosi della collaborazione di Studio Staff. Del resto siamo convinti che Silvano ed Emanuele ci saranno ancora!

Gaetano&Antonello

Testimonianza di Claudio Fraschetti
Già Responsabile Centrale Formazione e Selezione FINMECCANICA

Mi aveva avvisato al telefono, Claudio Fraschetti: “Non ti scriverò niente, Silvano. Se vuoi ci vediamo e la testimonianza la scriviamo insieme”. Di fatto ci incontriamo a Roma, in Via Veneto, di venerdì, alle 11 del 26 luglio 2007 al bar dell'Excelsior. Cominciò lui:

1968 - Direttore del Personale della Divisione Olivetti General Electric. Mando un mio collaboratore di nome Lodovichi a Roma per una ricerca di personale. Torna e mi dice: “Lo sai che a Roma ci sono due olivettiani, Del Lungo e Di Castro che hanno aperto una società di consulenza che si chiama Studio Staff?”

Io: “Ma come fanno due che sono stati all'Olivetti, al Centro di Psicologia Olivetti, ad aprire una società non specializzata in selezione, e ambigua già dal nome?”

Ci rivedemmo in Finmeccanica. La società è durata quarant'anni! Questa è una delle mie false predizioni. Come quella che feci per mia figlia Cristiana. “Non ti laureerai mai! Non sei portata per lo studio!” Andò a lavorare alla Honwell. Ci restò quattro anni. Se ne andò. Si iscrisse a Lettere e si laureò in Lettere moderne”.

Nel corso del tempo, le persone di Studio Staff furono dapprima Emanuele (mi lasciò una certa mia diffidenza), poi te, infine Dario Salerni. E l'altro che lavorava con voi...Peppe Carelli.

Poi arrivarono le commesse importanti. Fu anche per merito di Ambrogio Puri che proveniva da Italsider e a cui (1979/80), sotto la Direzione Generale del Dott.Franco, era stata affidata la supervisione delle aziende genovesi di Finmeccanica. Io mi occupavo come in passato della selezione e della formazione per tutta la Finmeccanica e Zanzi delle relazioni industriali; il Direttore del personale era Sergio Stanzani. Puri non andava d'accordo con Zanzi e volle una ripartizione territoriale di funzioni tra me e Zanzi.

Così cominciai ad occuparmi di tutta l'area del personale per tutte le aziende genovesi, mentre Zanzi si occupava a tutto campo delle aziende del resto d'Italia.

Mi chiama Stanzani un giorno e mi manda a Genova a firmare un accordo sindacale che era stato rimpallato tre volte tra i diversi livelli: azienda, finanziaria, Intersind senza concludersi. Era il 1979/80.

Puri aveva inventato che tutti i giorni a Genova, presso il suo ufficio, si facevano riunioni sui problemi delle persone. E io tutti i lunedì andavo a Genova. In quell'epoca Puri entrò nell'idea, su suggerimento di Maurizio Bussolo, di fare un'indagine sociologica sullo stabilimento dell'Ansaldo Meccanico Nucleare. Puri si rivolse a me: “Chi ci mandiamo?” Io dissi “Studio Staff”. La faccia di Puri si illuminò.

Intervistatore: *“Capisco la reazione di Puri. Tra la fine degli anni sessanta e i primi anni 70, Studio Staff aveva avuto un grande successo nell'azienda di cui Puri era allora Amministratore Delegato. Avevamo affrontato un aspro conflitto tra la rappresentanza sindacale degli impiegati Italimpianti e la Direzione aziendale, sorto dalla ventilata applicazione all'azienda della job evaluation di matrice Italsider. Studiammo il processo di progettazione e costruzione degli impianti, descrivemmo i tipi di professionalità utilizzati e il loro graduale svilupparsi nella persona. Definimmo complessivamente la grandezza professionalità nelle sue dimensioni, nel suo sviluppo e nella tipologia professionale aziendale. Costruimmo un piano di inquadramento*

professionale che fu poi negoziato col sindacato ed applicato ed è durato venti anni. Lo studio della professionalità è per noi la originaria linfa di continuità che raccorda i nostri anni '60 ai nostri anni '90, sfociando poi nel concetto di competenze e nella loro valutazione.

Il citato Maurizio Bussolo era stato assunto in Italimpianti per il progetto dell'inquadramento professionale e da noi formato insieme con altri sette od otto analisti.

Lo Studio che Puri ti prospettava riguardava l'organizzazione del lavoro e la sua trasformazione innovativa in Ansaldo Meccanico. Fu un progetto che successivamente investì anche lo Stabilimento di motori elettrici di Sestri e la Breda Meccanica di Milano, un lavoro che durò alcuni anni.

Vorrei a questo punto farti una domanda. Come caratterizzeresti tu oggi questo Studio Staff che conoscesti allora?"

Nel panorama italiano vi distaccavate profondamente per due motivi:

Due personalità - Silvano Del Lungo ed Emanuele Di Castro - non ricorrenti tra i consulenti. Io ero solito avvicinarmi ai consulenti con aria diffidente. Il consulente di solito voleva succhiare più denaro possibile e darti il meno che poteva. In te, invece, trovai un amico; Emanuele lo trovai più enigmatico. Tu sei l'unica persona a cui ho aperto il mio animo. Il resto dei consulenti sono piccoli borghesi, eccetto qualche figura carismatica. Dario Salerni è un altro, enigmatico. Ci sono andato molto d'accordo sul piano intellettuale, ma mai sul piano emotivo.

Come caratterizzeresti il suo apporto?

Tutti i progetti che ha portato avanti hanno avuto l'apprezzamento di tutti, delle persone più disparate, colte e non, sia quando era in Studio Staff sia dopo che ne era uscito. Le sue caratteristiche distintive sono: l'espressione linguistica essenziale, limpida e comprensibile anche ai tecnici; saper agire da manager oltre che da consulente e venire accettato.

L'unico momento difficile con lui fu quando la polizia lo segnalò dopo una sua visita allo stabilimento di Gorizia come sospetto brigatista.

Ricordo bene! Trovai in difficoltà sia Stanzani, sia Massacesi e mi trovai io in difficoltà. Come poi si appurò era soltanto una bufala "un poliziotto lo avrebbe udito in un circolo pronunciare un discorso "trozkista". Ma era il 1977, si può capire; l'anno dopo fu trovato il suo nome nelle liste brigatiste di Genova tra quelli da far fuori.

Claudio Frascchetti

Testimonianza di Elisabetta Luccitelli
Responsabile Area Risorse Umane Cassa Depositi e Prestiti

Caro dott. Del Lungo,
la sua gentile lettera mi ha ricordato altre vite professionali e mi sono accorta che ricordare le nostre collaborazioni significava ripercorrerle.

Mi ero ripromessa di utilizzare un po' di tempo delle vacanze per risponderle con calma. La calma non fa parte neanche delle vacanze, allora eccoci in un pomeriggio di settembre.

Studio Staff e la mia prima esperienza aziendale:

Aeritalia - Gruppo velivoli da combattimento primi anni 80. Niente male per una donna (sono tutti maschi), laureata in Filosofia (sono tutti ingegneri) che ha paura dell'aereo (con grande orgoglio si progettano e si realizzano aerei), fondamentalmente pacifista (sono da combattimento, non c'è neanche l'eufemismo della difesa).

Dopo quasi 25 anni posso dire che è stata una straordinaria esperienza professionale e umana. La complessità di un'azienda aeronautica non ha confronto: se riesci a modellizzare il processo di sviluppo di un velivolo sei pronto per qualunque attività in azienda. Anche i temi gestionali sono di avanguardia e le persone con cui affrontarli hanno passione professionale e raffinatezza intellettuale. Sono reduce da anni di ricerca universitaria e poco avvezza al pragmatismo manageriale, ma mi ritrovo in un gruppo di progetto integrato dalla consulenza Studio Staff, che affronta il tema delle Carriere Parallele e cerca di definire azioni gestionali adeguate ad un contesto organizzativo in cui competenze disciplinari di frontiera hanno la stessa criticità di competenze manageriali complesse. E' il mio primo progetto in un'azienda e la presenza di una consulenza attrezzata sul piano teorico mi fa sentire a mio agio; capisco che si può coniugare il rigore della ricerca sociale con il pragmatismo e la velocità richieste dall'impresa. Dopo più di 15 anni, in Rai trovo il tema alla ribalta e lo trovo divertente...ma questa è un'altra storia e riguarda il nostro mestiere.

Studio Staff e gli start up.

Wind - fine anni 90. Quando un'azienda deve nascere, per chi si occupa di Risorse Umane, il problema principale è il processo di selezione del personale. Devi avere la certezza che nella tua azienda vengano i migliori, non devi sprecare buone candidature, devi mettere in piedi un processo trasparente e devi gestire un'enorme mole di informazioni. Hai bisogno di una squadra professionale, generosa e integra e di partner all'altezza della tua squadra.

Con Studio Staff abbiamo ragionato di università, di metodo, di organizzazione, di logistica e abbiamo cercato e selezionato molte persone che hanno contribuito a creare una grande azienda.

Anche in Ipse, all'inizio del 2000 abbiamo ripercorso la strada della selezione, ma questa volta condividendo la difficoltà e il dolore di un progetto interrotto.

Studio Staff oggi:

Il capo progetto è una giovane donna a cui affido i saluti per il padre e che, con la serietà che riconosco, ragiona con noi di università, di metodo, di organizzazione delle prove. L'obiettivo non cambia: dobbiamo individuare e selezionare i migliori, quelli che sapranno inserirsi e contribuire allo sviluppo dell'azienda dando il meglio. Da parte nostra cercheremo di metterli nelle migliori condizioni per farlo.

I miei migliori saluti e a presto

Elisabetta Luccitelli

Testimonianza di Cesare Vaciago
Direttore Generale della Città di Torino

Cesare Vaciago è oggi Direttore Generale della Città di Torino. In passato è stato, tra l'altro, Direttore Generale delle Ferrovie dello Stato Direttore Generale dell'ISFOL, aziende nelle quali ha utilizzato la consulenza di Studio Staff.

Silvano Del Lungo ha percorso con me tappe significative nello sviluppo della cultura della professionalità in questo Paese.

In particolare, posso rammentare il contributo suo e dello Studio Staff alla teorizzazione, descrizione e misurazione della Professionalità. Si Veda a tal proposito ISFOL - Strumenti e ricerche, 1982, *Le Fasce di professionalità: la professionalità come sistema* e ISFOL Metodologia e strumenti, 1986, *Analisi del lavoro per fasce di professionalità*.

In sintesi Studio Staff costituisce (e continuerà a costituire) un punto di riferimento per quanti credono che la formazione professionale sia uno sviluppo senza discontinuità della preparazione di base dell'uomo e della sua capacità di produrre e creare. Per questa comune convinzione, penso che le nostre strade si intrecceranno ancora.

Cesare Vaciago

Testimonianza di Enrico Viceconte
Esperto Formazione Dirigenti

Silenzio in aula. Non c'è più scampo. Tocca a me presentare il lavoro del mio gruppo. Vorrei essere in qualunque altro posto. E invece sono nella palazzina della Direzione del Personale alla base del Pontile Sud dell'Italsider di Bagnoli, dietro ad una lavagna luminosa. Penso: "Non è giusto che un giovane ingegnere non abituato a parlare in pubblico sia costretto a sottoporsi a questa prova!". Per giunta con in aula nientemeno che il Direttore di Stabilimento. "*Sparame m'pietto*", viene chiamato da caschi gialli e caschi bianchi, per il portamento imperioso con cui fende lo spazio delle officine, dei capannoni, degli spiazzali e per lo sguardo accigliato di sfida che punta negli occhi dei tecnici.

Venti anni fa. Esattamente venti anni fa: nel secolo scorso. Quando a Bagnoli ruggivano e fumavano gli impianti del ciclo integrale. La siderurgia: tutto quanto è più rumoroso, torrido, polveroso, pesante, pericoloso. Altro che chiacchiere! "*L'impatto delle nuove tecnologie sul ruolo capi di primo livello*", questo è il titolo del lavoro svolto con altri caschi bianchi, durante il corso.

A fianco di "*Sparame m'pietto*", uno di Studio Staff: dicono che sia il boss. Sicuramente il Direttore gli darà di gomito mentre parlo per fargli notare che sto dicendo cavolate.

"Salivazione azzerata", "mani: due spugne": Paolo Villaggio ha fatto esperienza a Cornigliano di quella sensazione unica che si prova davanti ad un direttore d'acciaio di stabilimento siderurgico. E l'ha incarnata in Fantozzi. Ecco, le prime frasi senza un filo logico sono quelle di Fantozzi al cospetto del megadirettore galattico dell'acciaieria.

Poi, piano piano, si realizza quello che mi sto ripetendo da ore come un mantra: "*rem tene, verba sequentur*". Ecco a cosa mi è servito il Liceo Classico. Le parole cominciano magicamente a susseguirsi fino all'ultima slide.

Il boss di Studio Staff prende la parola interrompendo dieci secondi di interminabile silenzio. Non commenta il lavoro svolto (forse lo ha capito anche lui che il contenuto è debole). Invece si rivolge all'aula e dice: "l'ingegnere, prima o poi, farà il formatore." Poi mi guarda per vedere, dalla mia faccia, cosa ne penso. In realtà non penso a niente in quel momento, ovvero penso che sia una cosa buttata lì, tanto per non dire che il lavoro è scadente. Però sono felice perchè la tortura è finita e il Direttore già pensa ad altro.

Venti anni dopo. A Bagnoli non ci sono più gli altiforni, la cokeria, l'acciaieria LD, la colata continua, il treno nastri e il direttore galattico. Faccio il formatore nell'ambito del management. Ci sono arrivato per vie tortuosissime, ma come guidato da una predestinazione.

Saper leggere il potenziale di una persona nella voce impacciata che esce da una "lingua cartonata" dall'emozione. Mi sembra un dono profetico. Lui è Silvano Del Lungo. Il boss di Studio Staff. Mi piacerebbe sapere come ha fatto a capire, quella volta. Mi piacerebbe che oggi ascoltasse una mia lezione. Immagino quanti consigli potrebbe darmi.

Enrico Viceconte

Colleghi nel pensiero

*Marco Pasquale Chisari
Jaime Rojas Elgueta
Franco Guazzoni*

*Raoul Nacamulli
Pietro Varaldo*

Testimonianza di Marco Chisari Responsabile Direzione Mercati P.A. e Auto Trenitalia

Carissimo Del Lungo,

il meglio è nemico del bene, ma mi ero ripromesso di andarmi a rivedere alcuni lavori e carteggi per darLe una testimonianza più adeguata. Ovviamente non sono riuscito a trovare il tempo per farlo e perciò le offro in ritardo un mero contributo di memoria (nel mio caso pessima) e me ne scuso.

Eravamo all'epoca giovani professionisti che si affacciavano nel mondo della Consulenza di direzione ed Organizzazione Aziendale. Conoscevamo Studio Staff, ma i modelli culturalmente dominanti sul mercato erano sempre di più quelli imposti dalle grandi firme multinazionali della consulenza, anche nell' area delle Risorse Umane. Fu quindi forse più per la contiguità geografica (Roma) delle nostre sedi principali e per il fatto che avevo già avuto occasione di conoscere Silvano Del Lungo che avviammo un rapporto di collaborazione con Studio Staff.

Sul piano professionale, ciò che in un primo momento ci sorprese e successivamente ci appassionò fu l'organicità del metodo e la sua estensione, di gran lunga più completa se comparata ai metodi "concorrenti".

Abbiamo così avuto modo non solo di fare insieme un ottimo lavoro, ma anche, individualmente, di imparare e di questo siamo tuttora grati a Studio Staff.

Con viva cordialità

Marco Chisari

Testimonianza di Jaime Rojas Elgueta
Consulente della Comunità Europea

Caro Silvano,

c'era ancora tanta nebbia a Milano e da lì Roma sembrava un miraggio.

Era il 1978, lascio Milano e l'RSO di allora (quello di Butera, di De Maio, di Della Rocca, di Rouvery, per intenderci) per raggiungere Roma, dove c'erano già i miei figli (Pablo e Giacomo) e mia moglie Clara, che da buona lombarda aveva per prima detto addio alla vita milanese.

Roma è stata un "dopo" di tante città, oltre Milano, Parigi, Buenos Aires, Santiago del Cile. Oggi anche lei è diventata un altro dopo, ma resta la città dove ho maturato la mia scelta professionale, fare il consulente d'impresa (come se diceva all'epoca); scelta dalla quale ne sono derivate tante altre, non sempre facili, ma tutte basate sull'autonomia e sulla libertà di pensiero. Questo doppio binomio è cresciuto sotto gli alberi che Beppe Carelli appendeva nel suo ufficio e che tu annaffiavi con tanta cura e amore. Mi ricordo che eri un Signore apparentemente impenetrabile e severo, con lo sguardo sempre lontano (quasi come un *Moai* dell'*Isola di Pasqua*) e sempre imprevedibile. Come dimenticare il giorno in cui ti guardavamo dalla finestra dell'ufficio mentre saltavi furioso sui tetti delle macchine parcheggiate sui marciapiedi di via Sant'Erasmo per protestare vigorosamente contro l'inciviltà della sosta selvaggia.

Erano i primi giorni dopo avere lasciato la sede di Roma Eur.

Nella libreria di casa, come un naufrago salvato da tanti traslochi, c'è ancora una copia del libro che abbiamo scritto insieme sul tema della ricerca dei quadri intermedi in Italia. Un contributo che ha anticipato la rivolta ed il cambiamento drastico di questi figure negli anni '80.

Quando sono arrivato a Studio Staff la consulenza italiana era ancora nascente e tu mettevi l'accento sui valori etici, sulla vocazione di servizio, sulla necessità di costruire una identità culturale imprenditoriale europea, in primis italiana. Forti della tua esperienza olivettiana, abbiamo passato ore e ore nei reparti di produzione ad ascoltare, imparare, scambiare idee. Mi ricordo dell'anno in cui seguivo uno dei nostri clienti a Porto Marghera, durante il quale studiavamo e mettevamo in pratica le isole di produzione, dove la professionalità, l'esperienza e la passione di ciascuno dava valore al lavoro di gruppo. La qualità nasceva dal sentirsi individuo e parte di un gruppo. Non c'era bisogno delle ISO. Ecco quello che mi colpiva dell'Italia di allora: la capacità di cooperare, immaginare e risolvere i problemi. Parlavamo dell'organizzazione informale per spiegare la flessibilità e la creatività. Venendo dalla Francia cartesiana non fu facile per me. Tu mi aiutasti a mettere assieme i pezzi che mi aveva dato il mio maestro, Alain Touraine (che, fra l'altro, ha appena pubblicato il suo ultimo libro con il bellissimo titolo *Penser Autrement* dedicato a tutti i suoi allievi dell'*Ecole pratique des hautes etudes* e quindi anche a me) con lo sguardo puntato sulle pieghe dell'uomo e dell'organizzazione, senza tralasciare i movimenti sociali che scuotevano l'epoca.

Eravamo inconsapevolmente felici di essere un gruppo di giovani guidati non dal maestro ma dall'uomo saggio. Nelle riunioni in azienda erano famosi i tuoi lunghi silenzi che valevano più che mille parole. C'era Amedea che timidamente preparava il suo futuro di grande donna manager senza rinunciare alla sua identità. Quante risate ci siamo fatti. Compensavano i momenti in cui le cose non andavano, quando alla nostra intuizione qualcuno sovrapponeva la cieca razionalità.

Nel mio percorso personale degli anni seguenti, la consulenza è sempre stata al primo posto, anche se ho ricoperto incarichi in istituzioni internazionali e sono stato responsabile dell'ufficio di coordinamento dei progetti della Commissione Europea in Guatemala dal 1995, anni nei quali venivano sottoscritti gli accordi di pace; Paese di origine di mia figlia Anna che oggi ha dodici anni e che spero di farti conoscere.

Una domanda, per chiudere.

Ti devo lasciare perchè sto preparando un rapporto per la Commissione Europea sulle tendenze di futuro delle piccole e medie imprese vincolata allo sviluppo territoriale in America Latina e in Europa; un lavoro che dovrà servire per indirizzare i prossimi programmi di cooperazione economica tra i due continenti. Come vedi continuo ad alternare lo studio alla consulenza.

A questa domanda ho personalmente delle risposte ma mi interessa la tua di risposta:

Come mai in Italia tutto diventa ideologia? Perché non si riesce a preservare e a fare crescere la grande cultura organizzativa italiana, anche quando ve ne sarebbero i presupposti? Come mai anche la tua visione umanistica replicata da altri non suona ugualmente convincente?

Un caro abbraccio e tanti auguri a tutto lo Studio Staff

Jaime Rojas Elgueta

Ginevra, novembre 2007

*Testimonianza di Franco Guazzoni
Partner Core Consulting*

**Ricordi di quando l'Associazione delle Società di Consulenza era un club
(parlo di 20, ma forse anche di 30 anni fa!)**

Ero un giovane consulente dalle belle speranze e ricordo che le riunioni tra colleghi-concorrenti erano per me momenti un po' magici, in cui percepivo tangibile la presenza di personaggi che, con le loro idee ed i loro consigli, ispiravano davvero gli imprenditori e i manager delle aziende italiane. Quegli incontri mi davano una carica di adrenalina e di entusiasmo che poche altre volte mi è poi capitato di provare, nel corso della mia vita professionale.

Eravamo sì e no una trentina di persone, e c'erano i più importanti nomi del Management Consulting nazionale. Generalmente parlavano tutti molto bene, e i più senza spocchia. Molti davano la sensazione concreta di aver voglia di contribuire alla crescita della professione e del Paese. Di solito, un po' prima della fine della riunione (poco importava se si teneva la mattina, il pomeriggio o la sera), un signore di mezza età, con pizzetto alla Balbo, si alzava senza fare rumore e, con leggero accento torinese, molto educatamente chiedeva scusa ai colleghi, ma doveva lasciare l'Assemblea, perché aveva un treno da prendere... Era Michele Bertero della SOA di Torino (e la Signora Caiani, la Segretaria di allora, aveva il suo bel da fare per orchestrare i coffee-breaks in base agli orari delle Ferrovie di Stato, in modo che Michele potesse avere il suo caffè).

Un episodio, in quei primi anni di frequentazione dell'Associazione mi lasciò tuttavia un po' perplesso, e ancora oggi mi dà una sottile sensazione di disagio. Il codice di etica prevedeva, e credo ancor oggi preveda, che tra associati non ci si portassero via risorse, per lo meno non a cuor leggero. E dunque, se a quel passo proprio ci si stava orientando, che ci fosse il fair-play di chiedere al collega della società di provenienza se aveva nulla in contrario che Tizio o Caio passasse dalla sua alla nostra società. Mi trovai in una situazione del genere: un certo consulente avrebbe preferito venire a lavorare con la mia società, lasciando il suo ruolo nella società di un ex-Presidente dell'Associazione. Un po' tremebondo, ma senza dubitare neppure un momento che quello dovevo fare, lo chiamai al telefono...Si stupì della mia richiesta e la risata che fece mi lasciò interdetto...e capii molte cose.

All'inizio degli anni Ottanta - Presidente era Ugo Cetrangolo di GEA - l'Associazione lanciò un grande progetto di ricerca, per valutare quanto le aziende italiane fossero penalizzate rispetto alle concorrenti francesi, inglesi e tedesche dal costo di alcuni servizi, tra i quali l'energia elettrica, il trasporto ferroviario, le telecomunicazioni, gli oneri sociali (anticipazione del "cuneo") ed il costo del denaro. Ebbi l'incarico di coordinare la realizzazione di quel progetto, e ricordo che molte società diedero il loro contributo di pensiero e di lavoro, naturalmente a titolo completamente gratuito. Fu una stagione di molte riunioni e di grande fermento, e molte amicizie tra professionisti anche "concorrenti" nacquero proprio in tale occasione. D'altra parte, mi sembra che a quei tempi prevalesse di gran lunga l'identità di professione su quella di brand - come già da allora ben intuito e rappresentato da APCO, l'Associazione che riunisce i Consulenti, indipendentemente dalle loro società di appartenenza. Per la cronaca, i risultati della ricerca a inizio 1984 furono

oggetto di una presentazione al CNEL, che ci aveva dato supporto morale e pratico. Quel tipo di ricerca e di interazione ad alto livello fra colleghi di diverse società è rimasto per me un paradigma di riferimento fondamentale anche negli anni successivi del mio esercizio della professione. Credo che risultati interessanti si potrebbero trarre ancora oggi, studiando e aggiornando i dati di quella ricerca, per esempio a confutazione di chi era (è) contrario all'ingresso nell'area dell'euro!

In quel tempo, in Associazione si cominciò anche a valutare se entrare o meno in Confindustria, e a quella diatriba, che durò parecchi mesi, si lega un ricordo personale doloroso. Ero stato nominato Presidente nel 1985, e mi ritrovavo con gli Associati arroccati su posizioni discordi, molti decisamente favorevoli all'ingresso in Confindustria, altri altrettanto agguerriti nel sostenere la loro posizione contraria, alcuni addirittura con minaccia di uscire dall'Associazione stessa (anche se oggi sono attivi proprio in quell'ambito, ma il bello dei fatti umani è che le persone per fortuna qualche volta cambiano anche opinione, in relazione al mutare delle circostanze). Convocai, dunque, un'Assemblea straordinaria, ad inizio del gennaio 1986, per sviscerare a fondo i pro e i contro e per arrivare possibilmente a un punto fermo comune, mi ritrovai a non poter prendere parte al funerale di mio suocero, a Roma, per presenziare attivamente alla riappacificazione degli animi degli Associati, che allora arrivarono alla decisione di non entrare in Confindustria. Spesso mi chiedo se oggi, di fronte ad una simile circostanza, mi comporterei nello stesso modo...

Poi vennero le stagioni della FTA, la Federazione del Terziario Avanzato, con Bruno Ermolli grande promotore, e con l'attuale Sindaco di Milano, Letizia Moratti, attiva partecipante in rappresentanza, se non ricordo male, dell'Associazione dei Broker Assicurativi. In quegli anni nasceva anche l'AICOD, l'altra associazione di società di consulenza, per iniziativa di Alberto Galgano, che comunque rimase associato anche di ASSCO.

I ricordi si accavallano, e potrei continuare per pagine e pagine, ma voglio condividere con voi un ultimo episodio, perché è tenero, e riguarda proprio l'amico Silvano Del Lungo. Incontrandoci alle varie Assemblee, avevamo simpatizzato, sia pur fugacemente, trovandoci d'accordo su moltissimi punti, specie in ambiti certamente un po' noiosi, ma per noi importanti, come il rispetto dell'etica nella vita professionale di tutti i giorni (e mi piace ricordare come appartenenti a questo miniclub anche Mario Miraglia e Leone Cavazzoni).

Ma torniamo a Silvano Del Lungo: a metà anni Ottanta avevo organizzato per gli associati ASSCO due seminari con David Maister, uno a Milano e uno a Roma. A Roma, naturalmente Silvano era in prima fila, e godette molto delle concettualizzazioni che Maister elaborava. Furono due giorni ricchi e stimolanti, in cui potei frequentare più in profondità Silvano, parlando anche di tematiche di business e di vita varia. Da allora la nostra amicizia si è fortemente rinsaldata, e quando riusciamo a stare insieme anche per poco, abbiamo sempre cose interessanti da dirci. La svolta avvenne durante quel seminario di David Maister a Roma, al termine del quale, passeggiando con Silvano, mi accorsi e gli feci notare che indossava un mocassino marrone e uno nero: alzò un sopracciglio e continuò nel suo discorso....

Franco Guazzoni

Testimonianza di Raoul Nacamulli

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale – Università degli Studi – Bicocca - Milano

Ho incontrato Silvano Del Lungo a metà degli anni settanta, quando l'Italia veniva definita, in positivo, un "caso speciale" e l'organizzazione del lavoro più un fenomeno sociologico, politico e di sinistra che un tema economico e tecnico. In questo contesto Silvano rivendicava la sua storia e la sua competenza professionale di psicologo del lavoro formatosi in Olivetti, dove aveva studiato gli effetti delle giotre sulle persone e la loro produttività. Mi disse di essere (piacevolmente o spiacevolmente?) stupito dalla crescita verticale della domanda di ricerche-intervento commissionate da aziende ed istituzioni. Questa era, sì, un'opportunità, ma anche una minaccia, poiché gli imponeva non solo di studiare, riflettere e di sviluppare dinamiche di gruppo, ma pure di compilare rapporti su rapporti. Certo, piuttosto che scrivere era meglio impiegare il proprio tempo nell'osservare, innestare, provocare, contenere processi psicologici e dialogare con i diretti interessati e la committenza. Di Silvano abbiamo parlato, più volte, con Giancarlo Ambrosini, il quale, dopo avere lavorato allo Studio Staff, era entrato all'ARPES fondata da Alessandro Fantoli: un dirigente dell'Italsider curioso, militante e sanguigno. L'ARPES più che una società di consulenza era un po' un centro studi ed un po' una cellula di un partito della sinistra. In questo contesto, Ambrosini era, e si considerava, un'eccezione: aveva un'età media più elevata degli altri ricercatori, aveva lavorato come dipendente d'azienda, era interessato ai sistemi operativi ed ai flow chart. La visione del mondo organizzativo di Giancarlo non era però la stessa di quella di Silvano: era più incentrata sui conflitti di potere, di personalità e d'interesse, che sui processi di sviluppo psicologico. Ecco, quando ripenso a quel periodo, vedo distintamente tre persone dialogare fra loro: Alessandro Fantoli, Giancarlo Ambrosini e Silvano Del Lungo. Dovevo rincontrare Silvano negli anni novanta, quando sia lo Studio Staff che il CRORA-Bocconi furono coinvolti in un complesso processo di analisi strategica ed organizzativa delle Ferrovie dello Stato a cavallo fra la gestione di Lorenzo Necci e quella di Giancarlo Cimoli. Dopo tanti anni, la curiosità e l'amabilità di Silvano non mi parevano essere molto cambiate e così pure la sua idiosincrasia per le sistemazioni libresche. Ne ebbi prova provata quando, immemore di quanto mi aveva confidato in un tempo lontano, a proposito della sua sofferenza per la parola scritta, cercai di coinvolgerlo nella costruzione di un saggio sull'esperienza vissuta assieme nell'organizzazione ferroviaria. Non mi disse mai esplicitamente di no. Tuttavia, da sperimentato psicologo ed esperto del non detto, mi lanciò ripetutamente il messaggio che le esperienze organizzative devono essere vissute "qui ed ora" e non schematizzate e cristallizzate per essere raccontate. Secondo Silvano Del Lungo l'organizzazione non può, né deve, essere tradotta in codici alfanumerici, ma è fatta del "savoir faire" delle persone, continuamente ridefinito e nutrito da nuovi rapporti interpersonali e da nuove esperienze concrete vissute con curiosità, entusiasmo ed immaginazione creativa.

Raoul C. D. Nacamulli

Testimonianza di Pietro Varaldo
Direttore Generale FEDERCOMIN

Caro Del Lungo,

faccio seguito alla tua gentile comunicazione e alla richiesta di una testimonianza sulle passate collaborazioni con lo Studio Staff, in occasione del quarantesimo anno dalla fondazione.

Mi trovo imbarazzato di non poter rispondere come vorrei e cioè con una documentazione di tanti lavori condotti insieme, ma, anche a causa di spostamenti e di un difficile calendario in questo periodo, non sono in grado di farlo.

Posso solo dire, in estrema sintesi, che ho sempre apprezzato il metodo di lavoro e la professionalità di Studio Staff per la capacità di integrare in una visione coerente i vari "pezzi" dei problemi presenti nei progetti: da quelli strategici, a quelli di organizzazione del lavoro, a quelli psico-sociali, a quelli ambientali e del rapporto uomo-tecnologia, a quelli di relazioni sindacali, a quelli di formazione e di selezione delle risorse. Un intreccio complesso che, con lucidità e competenza, Studio Staff riusciva a dipanare e a razionalizzare, proponendo soluzioni intelligenti e realistiche.

Ricordo, poi, l'approccio deontologico e la serietà del rapporto di consulenza, peraltro sempre accompagnati da una carica di empatia e di cordialità nelle relazioni, che facilitava il lavoro.

Con i miei più vivi e sinceri auguri per il "compleanno" e un caro saluto.

Pietro Varaldo

CAPITOLO 4

1991-2000

The ninethie's...
...Il nostro saluto al millennio...



...sensuale...
...e sorridente..
...ricco di novità...
...ma anche squarci di giustizia...
...mentre la tecnica avanza...
...nella realtà virtuale...
...verso nuovi pianeti...
...e la lira passa nel cassetto dei ricordi...
...qualche candela si spegne...
...ma altre continuano a brillare...
...in una società che non può più fare a meno della tecnologia!

CAPITOLO 4

1991-2000

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Internet Time

Storia contata da Emanuele Di Castro
Socio fondatore Studio Staff

Passaggio generazionale

Nella storia di un'azienda è una tappa con un duplice significato, spesso frainteso, che provo a decodificare.

Nell'accezione più letterale e conosciuta è il passaggio di responsabilità e potere da una generazione all'altra nell'ambito della stessa Proprietà: dai genitori, per lo più il padre, al figlio o più figli, uomini o donne che siano, oppure parenti.

Nell'altra accezione denota il passaggio di poteri e responsabilità dalla Proprietà al Management, spesso identificato con una generazione più giovane e preparata.

In Studio Staff il problema si pone all'attenzione circa 20 anni dopo l'inizio della sua attività, dopo un evento anticipatore del problema, verificatosi qualche anno prima, con l'ingresso di Dario Salerno come consulente ma anche direttore che chiede di distinguere chiaramente poteri della Proprietà rispetto al Management, quali strategie devono essere legittimate e formalizzate come un valore condiviso dai due attori e quali devono considerarsi residuali a carattere personale: il problema, dibattuto con toni accesi e ultimativi, non a caso si colloca in un periodo storico in cui l'attività di consulenza direzionale sta lentamente approdando ad attività di servizi ed il problema del controllo e governo dell'impresa diventa più pressante sul piano della qualità delle prestazioni erogate e dei ritorni sull'investimento, personale e societario.

Circa 20 anni dopo dalla nascita avviene l'incontro tra Studio Staff e SHL, una multinazionale che rappresenta la migliore esemplificazione di come progettare e gestire il passaggio generazionale da due soci fondatori ad una serie di società sussidiarie presenti in tutto il mondo in cui l'impronta scientifica, professionale e societaria vuole dimostrare che l'investimento nelle conoscenze e nella pratica professionale può (o deve?) camminare parallelamente allo svolgimento di un ruolo e responsabilità imprenditoriale, quando il passaggio generazionale comincia a diventare un problema urgente e non dilazionabile.

Un passaggio difficile, con cui Studio Staff si è misurato, con risultati non sempre soddisfacenti e che hanno coinvolto alcune figure di rilievo che hanno segnato e segnato questa storia: Giuseppe Carelli, Renato Cannella, Dario Zanchi, Marco Carusi, Sara Del Lungo e altri meno impegnati in questa sfida.

D'altronde il passaggio generazionale, nella sua duplice accezione, rappresenta una difficile sfida e non a caso oltre il 50% delle aziende non riesce ad arrivare e consolidarsi in una seconda generazione.

Per via del conflitto affettivo tra padri e figli che si sfaccetta in tanti microconflitti di potere, di esperienze ed interessi, di vissuti familiari, di scelte d'indirizzo, di transizione spesso più dichiarata che concretamente realizzata: la delega non sempre è un processo

naturale e spontaneo, strumento operativo accettato con convinzione e gestito con totale efficacia.

Per via del conflitto d'interessi tra Proprietà e Management, anche e molto sul versante economico quando, come nelle piccole imprese, le risorse sono spesso scarse e tra il ritorno immediato sul piano del reddito e quello più a lungo termine sugli investimenti non è facile trovare un punto di equilibrio.

Aggiungerei, per finire che Studio Staff si porta dietro l'impronta forte e determinante dei due soci fondatori che hanno vissuto insieme alcune esperienze professionali precedenti la nascita dello Studio, con cui si sono fortemente poi identificati, segnando un territorio in cui non è stato facile per altri conquistare una propria identità in grado di modificare sostanzialmente quella primigenia.

Molti ci hanno provato in questi primi 40 anni, probabilmente qualcuno ci riuscirà nei prossimi.

Marco Carusi

Storia contata da Marco Carusi

Esperto di Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane – People & Business Value

E' sempre difficile concludere bene una relazione d'amore; se poi la donna che hai perduto è la donna della tua vita è molto difficile che si riesca, anche quando è già passato qualche anno, a rivedersi da buoni amici, per fare quattro chiacchiere e cenare al ristorante.

E' per questo motivo che è così difficile per me fare gli auguri a Studio Staff per i suoi 40 anni, rievocando come si dovrebbe, i tempi belli in cui l'amore non era ancora finito.

Perciò - per fargli un dispetto - non rievocherò nessuna delle mie tantissime esperienze Studio Staff, ma un'esperienza vissuta nella società di consulenza dove sono andato subito dopo che la grande passione si era tumultuosamente conclusa.

Ascoltavo una delle mie nuove colleghe, partner della società, che redarguiva un consulente molto più giovane a cui aveva dato il compito di preparare un'offerta per un cliente importante, riguardante corsi di formazione sulla leadership. Man mano che leggeva il lavoro del malcapitato perdeva sempre di più la pazienza, soprattutto perché costui non si era limitato, come avrebbe dovuto, alla traduzione in italiano della proposta disponibile in rete, a beneficio di tutti i consulenti del gruppo sparsi per il mondo. Alla fine, affinché la volta successiva si pervenisse ad un risultato senza perdere tutto quel tempo, gli fa: - Ricordati che qui non dobbiamo inventare niente!

Io, che per fortuna non ero parte in causa, ascoltavo con molto interesse e quello che avevo ascoltato mi fece capire, con una improvvisa illuminazione, il perché del mio grande disagio dopo un così breve periodo trascorso nella nuova società. Capii che la mia nuova relazione non sarebbe stata un grande amore. A Studio Staff nessuno si sarebbe mai sognato di dire ad un consulente alle prime armi che il suo lavoro consisteva nel non inventare niente di nuovo, neanche per scherzare. A Studio Staff si doveva sempre inventare tutto...nel bene e nel male. Questo era – ad un tempo – il principale punto di forza e la principale debolezza dell'Azienda, comunque il tratto distintivo della sua voce nel mondo circostante.

Da semplice consulente come da Direttore Operativo, lavorare a Studio Staff significava fare delle tue idee e delle tue intuizioni il vero ed unico motore dell'impresa. L'unico fattore in grado di aumentarne le possibilità di successo. Motivo d'orgoglio come professionista, motivo di profonda preoccupazione come imprenditore. Del resto l'avvicinarsi di emozioni antitetiche è ciò che rende un'avventura degna di essere vissuta.

Tutti riconoscono allo Studio Staff il merito di essere stato una grande scuola, da cui hanno mosso i loro primi passi specialisti delle risorse umane destinati a posizioni di rilievo nelle grandi imprese italiane. L'esperienza che ho vissuto lontano da via di S.Erasmo mi ha convinto fino in fondo che si tratta di una fama ben meritata.

Per quanto mi riguarda sento di aver appreso qualcosa che – personalmente – reputo di maggior valore ed è proprio il gusto del fare impresa: la consapevolezza di potercela fare con le proprie idee ed i propri pensieri sul mondo, preservando la propria indipendenza intellettuale come un bene prezioso, la vera ricchezza da proporre al mercato.

Non è chiaro se si tratti di un dono o di una condanna...comunque, è certo che dura tutta la vita.

Quelli di Studio Staff lo sanno...

Marco Carusi

*Matilde Marandola
Adele Salvatore*

*Storia di contata da Matilde Marandola
Socio Studio Staff Napoli*

Una delle cose che mi piace di più di Studio Staff è il litigio.

L'attività è praticata e vissuta da tutti, sebbene con modalità differenti.

Correndo, correndo lungo la strada di Studio Staff ci punzecchiamo, ci prendiamo in giro, ci criticiamo, alziamo il tono della voce, ci scriviamo e-mail che somigliano più a strali di fuoco che a messaggi professionali. Eh no, lo standard del "consulente asettico" perfetto e controllato non ci appartiene ne' nei confronti dei nostri amati clienti ne', tanto meno, all'interno di casa nostra. Il concetto stesso di standard è per noi raro sia nella forma che nella sostanza. Del resto come potremmo far rientrare negli standard la profondità di Silvano e l'acume di Emanuele, nostri padri "ingombranti" e unici?

Creare sempre, fare meglio, combattere per le nostre idee, esprimerci, discutere ci piace e fa parte di noi e, pertanto, litighiamo. Sono litigi mossi dalla passione, dalla determinazione, da convinzioni profonde, da idee forti e, soprattutto dal senso di libertà e dall'emotività che permea il rapporto con le cose importanti della vita di ognuno di noi. I litigi di Studio Staff sono diversi per direzioni (orizzontali, obliqui e verticali) e per intensità (dalla battuta sarcastica alle urla) ma hanno sempre le caratteristiche delle liti in famiglia: veementi, vere, emotive, sentimentali e rapide come con le persone alle quali si vuole veramente bene. Sono spesso frutto di contatti tra personalità forti, tra persone che fortemente perseguono la volontà di dare qualcosa di sé e ricevere qualcosa dagli altri e di ritrovarsi in quel grande specchio che è Studio Staff. Uno specchio nel quale cerchiamo ogni giorno le nostre bellezze e le nostre bruttezze, i nostri soli e i nostri bui, le nostre sublimazioni e le nostre manie (da quella di persecuzione al delirio di onnipotenza passando per la dipendenza da lavoro ci sono un po' tutte..).

Si litiga con chi si ama, si litiga quando si è lontani dall'indifferenza e dal silenzio, quando c'è un motore che ci impedisce di stare immobili e di aspettare, litighiamo perché nelle nostre vene tra globuli rossi e bianchi scorrono tanti marchietti con le linee grigie e il triangolo giallo.

Voglio litigare con voi per altri 40 anni.

Matilde Marandola

*Storia contata da Adele Salvatore
Socio Studio Staff Napoli*

Mi sveglio, è tardi! Cioè sono le sette. Anzi, sono già le sette! Non sarebbe tardi se non dovessi svegliare la famiglia, preparare il caffè, le colazioni, vestire e lavare i piccoli, accompagnarne almeno uno a scuola ... poi prepararmi. Scendere al lavoro. Già, il lavoro.

Allora è veramente tardi! Non sarebbe tardi se dovessi arrivare – come in effetti dovrei – per le nove. Ma se riuscissi ad arrivare una mezz’oretta prima, o casomai un’oretta... ci sono tante di quelle cose da sistemare a Studio. In particolare oggi, vorrei ricavarvi uno spazio per scrivere questa “memoria” su Studio Staff: è una cosa dovuta, e poi e ci tengo!

Prendo il motorino, anche se forse oggi pioverà. Ma tanto a Napoli la pioggia non è mai una cosa seria. Prima o poi spiove!

Ed ecco che arrivo, parcheggio, catena, soldi al parcheggiatore (ovviamente abusivo) e via. Entro, la custode del palazzo mi guarda insospettita. “Tutto bene?” – dico ... “Beh, in effetti – risponde lei – desidera?...”. “Studio Staff” – dico soprappensiero, mentre comincio a prendere coscienza del mio clamoroso errore. Mentre l’anziana signora, un po’ infastidita, farfuglia una qualche incomprensibile frase, mi guardo intorno e, riconoscendo il palazzo, mi rendo conto di essere entrata nel vecchio edificio di Via Toledo, sede dello Studio Staff ai tempi delle mie prime esperienze, all’epoca della mia “prima volta”.

Il fatto è – mi rendo conto – che sono agitata, il solo pensiero di dover trascrivere il mio passato aziendale, un pezzo così importante della mia vita mi espone ad un’ondata passionale, ad una vertigine da cui mi sento come travolta.

Lavoravo in Ancifap, poi divenuta Ifap. No: facciamo un passo indietro. Tutto comincia con il mio master in Gestione delle Risorse Umane. Incontro Matilde e con lei condivido un anno (i nostri primi 12 mesi!) di corso e i primi passi per diventare “consulente”. Le nostre strade professionali si incroceranno allora, per non dividersi più.

Terminato il corso, cominciamo infatti insieme a collaborare con il gruppo Ancifap: teniamo corsi, affrontiamo aule “toste” con gli ingegneri dell’Italsider, ormai prossima alla chiusura. Ancora insieme condividiamo le ansie di dover affrontare “i gruppi” di formatori della Regione Campania in cerca a loro volta di una sorta di identità professionale; così come condividiamo la gioia di essere riuscite a dare un senso a quelle ore di formazione.

Questa palestra mi consente di temprare le fasce muscolari necessarie per poter affrontare il grande scoglio della consulenza.

Fino al 1993 la mia collaborazione con l’Ancifap continua, trasformandomi in quella che alcuni dei “metalmecanici” definivano “un animale d’aula”. Cresco, inevitabilmente.

Divento responsabile di percorsi formativi destinati a giovani diplomati. Mi ritrovo a presidiare processi sempre più complessi, lavoro con molte persone: 20 allievi (tutti maschi!) circa 30 consulenti, molti direttori di produzione del gruppo Iri. Gestisco per diversi anni un corso per “Tecnologo Elettronico”, riversando questa stessa esperienza anche in altri percorsi. L’Ifap però stava oramai in agonia. Lo scioglimento della società sarebbe avvenuto di lì a poco.

Matilde, lungo la strada, coglie altre opportunità: si presenta Studio Staff. Ci vediamo spesso, anche indipendentemente dal lavoro, ed ho così modo di incontrare e

conoscere anche Cristiana. Studio Staff entra così sempre più di prepotenza nel lessico delle nostre uscite. “Che si dice a Studio Staff?”: Silvano, Fabrizio, Emanuele, Massimo de Luca, Mondelli, Aurora diventano nomi familiari. Nel mio immaginario era già allora un punto di arrivo.

L'occasione nasce con l'avvio di alcuni corsi di formazione a Sorrento. Matilde mi procura un appuntamento, stabiliamo una collaborazione che va avanti per diversi mesi.

Ridivento collega di Matilde. Il mio cammino “strutturato” con Studio Staff comincia allora... a Sorrento. Vengo assunta a giugno del 1994, come ama ricordare Giovanni: questa data appartiene a entrambi. Questi quattordici anni?

Sono coincisi con eventi importanti: crisi politiche, globalizzazione, pervasività della tecnologia, figli, età adulta...incontro con persone importanti, progetti grandi e piccoli, sconfitte, successi.

Sono già passate le nove, addio speranze di poter scrivere qualcosa, non appena varcherò la soglia dell'ufficio ci sarà da lavorare a pieno ritmo. Entro di corsa nel palazzo (quello giusto, questa volta) di via Bracco, passo velocemente davanti alla guardiola, salutando con un'occhiata cordiale Enzo il custode, che svogliatamente (che strano!) ricambia il saluto. Qualcuno sta uscendo dall'ascensore, mi affretto e con un rapido scatto riesco, nonostante i tacchi alti, ad entrare nella cabina. Meno male, è tutto tempo guadagnato! Tra i tanti (sempre troppi!) occupanti dell'ascensore scorgo il volto amico di Giovanni. Faccio per salutarlo con affetto ma anche lui, come Enzo il custode poc'anzi, risponde solo con un rapido cenno al mio saluto. Finalmente, dopo varie soste, si arriva al quarto piano, il “nostro” piano. Scendo, Giovanni mi segue, suono distrattamente il campanello, la porta si apre, entro distrattamente, ma una grossa sorpresa mi attende: decine di persone sedute aspettano il loro turno su sedie allineate ai muri, mentre una segretaria al bancone è intenta a smistare le prenotazioni e si rivolge a me con un malcelato, nervoso: “prego, ha un appuntamento?”; dietro di me Giovanni – sempre senza rivolgermi la parola – si affretta ad aprire un ripostiglio ... comincio a sentirmi male: forse – penso – mi sarò confusa e sono capitata nel laboratorio di analisi del piano di sotto. Faccio per uscire, quando mi rendo conto che la segretaria è lei, Aurora! Che ci fa qui, come mai non mi ha riconosciuta? Eppoi – rifletto – come è possibile che Giovanni mi abbia appena salutata, senza dare il via alla benché minima conversazione? In preda al panico più totale, proprio mentre cerco in me la forza per tirare fuori quel filo residuo di voce che mi resta per chiedere spiegazioni, si apre la porta dello studio principale e vedo uscire in camice bianco – discutendo animatamente tra loro sulle caratteristiche di un femore analizzato attraverso una lastra radiografica – quelli che sembrerebbero essere due medici. Mi soffermo ad osservarli meglio e – sto per svenire – sono loro: De Luca e Mondelli. Mi giro, esco di scatto dalla stanza, cerco confusamente nella tasca del cappotto il cellulare alla ricerca, nella rubrica, del numero di Matilde. Ho evidentemente bisogno di essere rassicurata dalla mia amica. Niente, il suo numero sembra sparito, volatilizzato insieme all'intera struttura di Studio Staff. Scendo le scale di corsa e, al piano inferiore, lo sguardo cade sulla targa della porta a sinistra: *Studio Staff. Un tuffo al cuore, che bello ... è quello il momento in cui il seguente pensiero esplose con muto fragore nella mia mente: cosa sarebbe, cosa potrebbe mai essere stata la mia vita senza lo Studio Staff...?*

La porta è socchiusa, entro trionfante pronta a raccontare a tutti l'accaduto, spalanco la porta con la solita veemenza, vedo tutti lì, di fronte a me, come se stessero aspettandomi da anni, tutti i miei colleghi, faccio un passo verso di loro ma il pavimento è

sparito: il baratro di fronte a me, precipito, cado, poi il buio, l'angoscia, il sudore... mi risveglio.

Sono le sette. Sono già le sette!

Studio Staff è le mie passioni, il mio orgoglio, la mia nevrosi: sento di aver dato una forma ad un sogno che non era solo il mio.

Quante cose ci sarebbero ancora da dire... ma, mi rendo conto, si sta facendo veramente tardi.

Adele Salvatore

TESTIMONIANZE DEL TEMPO

Collaboratori

*Andrea Battantier
Renato Cannella
Elvira De Santis
Stefania Guazzoni*

*Claudio Iandolo
Elisabetta Perulli
Simonetta Serafini*

Testimonianza di Andrea Battantier
Consulente Libero Professionista

STUDIO STAFF: I MIEI RICORDI (1999/2002) (ANDREA BATTANTIER)

Arrivavo fresco fresco dalla Tim.

Non mi avevano confermato il contratto, ed ero avvilito.

Ci tenevo a rimanere nell'area Selezione di quella che all'epoca ritenevo una grande azienda.

Capitai a Studio Staff un po' per caso, una mia amica ci aveva lavorato e mi disse: dai prova, c'è un bell'ambiente, anche se pagano un po' poco.

Io mi trovavo in mare aperto, e andai a fare quel colloquio sperando di trovare un porto tranquillo.

Mi dovetti presto ricredere.

Nell'attesa del colloquio, respirai un'aria di caos, ma un caos divertito. Selezionatori correvano da una parte all'altra degli uffici, segretarie impazzite facevano svolazzare fogli parlando contemporaneamente con 3 telefoni.

Andai al colloquio con eccitata aria di sfida. Mi iniziava a piacere quel posto, apparentemente disordinato e un po' anarchico.

Anche qui dovetti presto ricredermi.

L'organizzazione funzionava bene in Studio Staff. Solo che non si riusciva a comprendere come. Sembrava che tutto tornasse magicamente a posto, nei momenti e nelle modalità più impensate, ed insensate.

Servivano corsi di sopravvivenza a Studio Staff, e non tutti ce la facevano, perché serviva una qualità per rimanere a galla: lo spirito di adattamento.

Nel giro di pochi mesi (settimane!) Studio staff diventò per me una casa, tant'è che si scherzava sovente tra noi sul fatto di tirar giù dall'armadio un letto e fermarsi in ufficio. Studio Staff questo aveva di bello: ti dava presto una dipendenza ed un attaccamento, che non era aziendale, ma era familiare.

Io ci avrei abitato a Studio Staff.

Molti colleghi lasciarono Studio Staff, spesso per contratti più sicuri o per aumenti di stipendio; alcuni sono cresciuti professionalmente, segno che Studio Staff ha rappresentato un'eccellente palestra di vita lavorativa, ma anche di vita.

Non ho mai trovato un luogo più accogliente di Studio Staff. Un luogo dove poter sperimentare, dar spazio alla fantasia. Ho riso tanto a Studio Staff. Ed anche pianto. Perché a Studio Staff mi innamorai.

Un abbraccio a tutti

Andrea Battantier

Testimonianza di Renato Cannella
Imprenditore nella Consulenza e nell'Industria Turistica Ricettiva

Quando ero giovane, anagraficamente intendo, in questi giorni ho appena compiuto 53 anni, volevo ed ero convinto di poter contribuire a cambiare il mondo che mi circondava. Per fare questo decisi di conoscerlo a fondo e di studiare. Mi sembrò ovvio e naturale cominciare a studiare il lavoro, quello salariato in particolare, perché per me era la fonte di ogni ricchezza materiale ed immateriale. Ero e sono convinto che in esso si celano gran parte dei segreti del nostro capitalismo contemporaneo ed allora mi sembrò ovvio che per studiarlo era opportuno andare a lavorare dove si trovava il “lavoro salariato” ovvero l’industria, meglio grande e pubblica, se era possibile. Fu con queste motivazioni e questi pensieri che, da laureando in Economia e Commercio con studi approfonditi in macro economia e statistica economica, partecipai ad una selezione per giovani laureati da inserire nelle allora nascenti “Direzione Pianificazione Strategica e Controllo Investimenti” dei tre raggruppamenti industriali della Finmeccanica s.p.a. (ai tempi la più importante finanziaria industriale della defunta I.R.I.) dopo aver letto un annuncio di ricerca e selezione di personale qualificato pubblicato sul quotidiano “Il Messaggero” e gestito dallo Studio Staff s.r.l..

Fu in questa selezione che conobbi per la prima volta, di persona, Emanuele Di Castro ed i consulenti dello Studio Staff.

Con sommo piacere e non senza qualche sorpresa superai la selezione e scoprii che era possibile, nonostante tutto, trovare un lavoro di prestigio, ricco di prospettive professionali e ben remunerato, senza avere raccomandazioni di sorta o “segnalazioni” particolari di terzi.

Grazie quindi ad Emanuele di Castro ed agli esperti di selezione delle risorse umane dello Studio Staff di allora (non cito i nomi perché non li ricordo), mi sono ritrovato per quasi quindici anni a vivere e lavorare al centro del capitalismo industriale italiano, pubblico e privato prima, americano poi e bancario infine; agli inizi come dipendente e poi come Consulente di Direzione Aziendale in un importante, allora, istituto di consulenza e di direzione aziendale. Nel frattempo mi convinsi, mio malgrado, che in fondo agli italiani non interessava poi tanto cambiare a fondo la condizione dei “lavoratori salariati”, ovunque essi si trovassero, ed allora decisi di rinunciare ad una promettente carriera nel mondo dell’industria o dalla banca ed iniziai a fare il Consulente di Direzione Aziendale nello stesso mondo delle imprese in cui avevo lavorato come dipendente. Era la cosa migliore che mi sentivo di fare: mi sentivo socialmente utile, un protagonista della storia industriale del mio paese, potevo studiare meglio e di più, mi potevo dedicare alla formazione manageriale dei futuri manager dell’industria e della banca di “domani” e poi, io stesso, mi preparavo, nonostante tutto, a non “morire” di lavoro dipendente, cercavo e speravo di surrogare le mie speranze esistenziali con un progetto personale di liberazione personale “dal lavoro salariato” con l’idea e l’obiettivo di diventare un “socio lavoratore” in una società di “know how”.

Allo scopo, agli inizi degli anni novanta, divenni socio lavoratore di una prestigiosa società di consulenza, ma il progetto, dopo pochi anni non andò in porto perché la società fallì ed io rimasi professionalmente solo. Sapevo di poter contare su un’ottima esperienza professionale, buone capacità intellettuali, alcuni ex allievi dei miei precedenti corsi di formazione manageriale promettenti consulenti di direzione aziendale e pochi, ma buoni, clienti che mi apprezzavano con cui poter continuare a lavorare e ricominciare. L’orizzonte mi apparve lontano, incerto e pieno di incognite; sapevo, perché lo avevo

sperimentato direttamente, che essere il motore di una nuova impresa di know how avrebbe comportato molti rischi e soprattutto un processo di “accumulazione originario” di conoscenze e di capitali molto lungo e difficile. Nel frattempo avevo messo su famiglia da poco e quindi avevo nuovi bisogni e nuovi affetti a cui badare ed ai quali non potevo sottrarmi. Era la metà degli anni novanta, davvero, per me, un altro secolo, con tanti ricordi tanta storia ed un futuro ancora da costruire, almeno il mio.

Fu in questa situazione, con questo vissuto e queste idee, del presente e del futuro, che decisi di ricontattare Emanuele di Castro e lo Studio Staff. Ai miei occhi, ma non solo, era una società che era sul mercato della Consulenza di Direzione Aziendale da molti anni (già allora da quasi trenta anni), era italiana e quindi con un approccio culturale non americano (attribuito per me molto importante dopo aver conosciuto gli americani lavorando nelle loro multinazionali), era indipendente ovvero controllata e gestita completamente da soci lavoratori, costruiva ed erogava i suoi prodotti e servizi con un approccio “artigianale” (nel senso migliore del termine), c’era una gestione economica dei progetti e del business “trasparente”, (parlo del loro modo di presidiare il business della consulenza di direzione aziendale e della formazione manageriale). Ancora, ricordo che c’era una scarsa vocazione commerciale dei suoi professionisti e conseguentemente non si percepiva né vedeva la presenza di una struttura commerciale dedicata alla vendita ed alla commercializzazione dei servizi e dei prodotti della consulenza di direzione aziendale. Erano tutti attributi aziendali positivi che, per me, spiegavano, in positivo ed in negativo, la dimensione della azienda (che non a caso si chiamava e si comportava come uno “Studio”), la sua capacità di tenuta in un mercato ormai divenuto difficile per svariate ragioni che conoscevo bene perché lo avevo studiato attentamente fino ad allora. Infine, pensavo, mi avevano già conosciuto ed apprezzato, perché non provarci di nuovo con “loro”? In fondo le mie competenze professionali, la mia storia, i miei valori, la mia sensibilità sociale, le discipline aziendalistiche che meglio conoscevo e presidiavo si potevano integrare con le loro, eravamo e li sentivo, in molte cose, complementari. Arrivavo poi in un momento della storia dello Studio Staff in cui i soci Fondatori, Silvano ed Emanuele soprattutto, cercavano da tempo degli eredi, qualche “lutto” professionale da elaborare e superare (in gergo si chiamano “spin off”), nuove risorse per costruire e consolidare il futuro dell’ azienda ed ottenere quei riconoscimenti dal “mercato” che la “qualità” delle prestazioni professionali da loro erogate meritavano. Fu in questo contesto che cominciai a lavorare devo dire fisicamente e professionalmente insieme ad Emanuele, quando si trattava di andare a vendere e/o di fare del “cross selling” con i clienti dello “Studio”, a Fabrizio quando si trattava di condividere le prestazioni professionali o progettare nuove proposte professionali. Ci eravamo dati due anni di sperimentazione per diventare entrambi, Fabrizio, Emanuele e Silvano da una parte, ed io dall’altra, soci lavoratori dello Studio Staff. Dopo quasi due anni, anche questo tentativo fallì in un ristorante vicino allo Studio Staff. Silvano mi invitò, con molta discrezione, a pranzo e mi disse che il progetto non era più realizzabile perché aveva scoperto, a mia insaputa, credo attraverso una autonoma indagine bancaria non so da chi promossa, che un mio assegno, (di circa ottocentomilalire se non ricordo male) era stato protestato. Non mi chiese, l’importo, come e perché fu protestato quell’assegno, nè se c’erano altre complicazioni, civili, penali, finanziarie, etc. derivanti dal mio rapporto professionale con la società di cui ero stato precedentemente socio-lavoratore che era fallita.

Io capii, in parte, la sua preoccupazione ma non condivisi la sua decisione, anzi ne fui amareggiato ed umiliato. Ritenevo che lo Studio Staff comunque, da me non avrebbe, nel presente e nel futuro, subito danni materiali ed immateriali. Le quote della società,

comunque, avrebbero potuto essere intestate a mia moglie ma non ne parlammo nemmeno. Io mi limitai a dire che senza la prospettiva di diventare socio lavoratore la nostra collaborazione professionale si sarebbe interrotta ed infatti dopo qualche settimana me ne andai e non ci siamo più rivisti.

Dopo circa dieci anni Silvano mi ha telefonato per chiedermi di scrivere le cose che sto raccontando. Lo faccio volentieri perché con il suo distacco dall'attività professionale cessa di vivere una parte di me stesso e mi sento in dovere di rendere omaggio a quello che lui è stato professionalmente.

Oggi non so dire se quella decisione sia stata giusta o sbagliata. Non ho rancori verso di lui e gli altri soci ma delusione ed amarezza per un trattamento professionale ingiusto certamente.

Per quello che mi riguarda, non ho rimpianti, anzi sono contento di quello che ho fatto e che farò anche se non so con certezza cosa. Grazie a lui e mio malgrado, sono stato costretto da quel giorno a fare l'imprenditore. Da allora ho costituito e gestito una società di consulenza, formazione e ricerca e da quattro anni ho iniziato contemporaneamente una nuova avventura nel business dell'industria turistica ricettiva.

Renato Cannella

*Testimonianza di Elvira De Santis
Terapeuta*

-----Messaggio originale-----

Da: elvira de santis

Inviato: giovedì 27 settembre 2007 19.20

A: s.dellungo@studiosstaff.it

Oggetto:

caro Silvano,

ho provato a mettere giù qualcosa per la vostra raccolta, ma non mi viene nulla di decente, non sono ispirata, da un pò di tempo vivo a milano, sono in un momento di grande cambiamento e tutte le mie energie sono canalizzate lì, nuovi ambienti, nuovo lavoro, colori e atmosfere, vi farei sfigurare....

Auguri comunque per il vostro anniversario, mi ha fatto piacere sentirti e mi farebbe piacere salutare tutti, se fate una festa o qualcosa del genere ci vengo volentieri.

Un abbraccio

Cara Elvira,

28/9/2007

capisco, non ti preoccupare. A volte ricordare e ricostruire può aiutare a volte no. Non sarai dimenticata e si farà una festa e degli inviti.

Se vuoi raccontami qualcosa di te oggi forse potrà aiutarti Un affettuoso saluto Silvano

Silvano Del Lungo

Elvira

Caro Silvano,

11/10/2007

ti rispondo con ritardo perchè tra le altre cose ho anche cambiato gestore telefonico, e solo oggi ho riavuto la connessione internet. Il tono delle tue due righe di risposta mi hanno riportato un po' dell'atmosfera di quel periodo, o meglio della dimensione affettiva che tu ed Emanuele, seppure in maniera diversa, rappresentavate (per me era una dimensione nutriente, per altri qualcosa di invischiante da cui liberarsi).

Mi vengono dei flash: la trasferta in calabria per il CUD con il locale rappresentante della ndrangheta che accompagnandoti alla macchina ti chiedeva se avevi bisogno di lui e tu che rispondevi che no, ma che in quel momento sembrava che fosse lui ad aver bisogno di te, della volta che con la macchina passammo sopra dei copertoni incendiati a tutta velocità...nella stanza in cui stavo con la mitica Mafalda e la new entry Mariangela piombavi improvvisamente chiedendo cos'era la felicità, oppure se secondo noi gli occhi della segretaria di cui non ricordo il nome erano color lenticchia...

Mi sarebbe piaciuto imparare qualcosa di più, partecipare di più alle riflessioni "colte" e ad un sapere da cui ero affascinata, e che non ho certo ritrovato in Alitalia, dove sono rimasta nove anni, nè nelle esperienze "mordi e fuggi" successive. Ho trascorso circa dieci anni nella splendida toscana, di cui rimpiango i colori e la ruvida cortesia del

panorama umano, e dove ho ricominciato da capo, acquisendo la formazione clinica che avevo interrotto subito dopo la laurea. A Pisa ho iniziato a lavorare come psicoterapeuta in una Fondazione Scientifica e tuttora collaboro con l'Istituto di Terapia familiare di Firenze, dove mi sono specializzata. Qui a Milano, dove sono approdata per seguire ancora una volta quel girellone di mio marito, lavoro con i genitori di adolescenti borderline ospiti di una comunità terapeutica e faccio anche un po' di attività privata.

Mio figlio ha 13 anni e va in giro con i pantaloni a vita bassissima come molti della sua età e mi diverte vederlo crescere. anche se siamo da poco qui ce la stiamo cavando abbastanza bene, ma in tutti i luoghi in cui ho vissuto ho lasciato un pezzetto di me, anche se un pezzetto di quei luoghi abitano costantemente la mia anima..

Mi piacerebbe sapere di voi, ma forse se vi incontrerò me lo racconterete. ora la cena mi chiama.

Mi ha fatto piacere sentirti.

Un affettuoso saluto anche da me

Elvira

Testimonianza di Stefania Guazzoni
Esperta di Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane – People Business Value

Mi trovo a scrivere queste righe per coincidenza il giorno del mio 39esimo compleanno, giornata di bilanci “esistenziali”. Studio Staff compie un anno più di me.

Cosa ha significato per me Studio Staff?

Molto... davvero molto!

Ha significato l'autonomia innanzitutto. L'emancipazione da un contesto conosciuto a un mondo nuovo. Il passaggio da un lavoro all'Università a un lavoro con le Aziende.

Il passaggio da Nord a Sud (centro, ma nella mia percezione decisamente Sud).
Da un ambiente familiare a una cultura nuova.

Logiche nuove, idee nuove, voglia di creare, di confrontarsi.

Il confronto con l'esperienza del mestiere di chi lavorava lì da tempo. Che dall'esperienza traeva spunto per reinventarsi sempre di nuovo.

La scoperta di una passione: oltre alla Filosofia, lì ho scoperto che mi piace un lavoro consulenziale e commerciale.

Lo spazio concesso a una nuova parte di me, fino a quel momento insospettata: grinta, determinazione, desiderio di conferme.

L'incontro con una persona importante, che è rimasto un punto di riferimento, il partner della mia vita professionale

Perché me ne sono andata?

Per lo stesso primo motivo per cui sono arrivata...

L'autonomia, la voglia di crescere, di avere nuovi spazi e autodeterminare le mie scelte e il mio destino, senza continuare a lottare con i “padri” fondatori per conquistarsi questa autonomia tratto a tratto. Che è stata la stessa spinta che mi aveva mosso, io figlia di imprenditore, fino a Roma.

Come lo ricordo oggi? Con forte carica emotiva, mai con neutralità. A volte con affetto a volte con rabbia.

Un po' come un fidanzato che si lascia senza avere ancora concluso la storia d'amore, perché la relazione era diventata troppo conflittuale e soffocante. Ma che rimane una parte importante della tua vita.

Cosa mi ha lasciato?

La fiducia in me stessa e nelle mie idee, il desiderio di confrontarsi con colleghi che stimi per creare progetti nuovi, insomma “l’ottimismo della volontà” come filosofia professionale.

Cosa rimpiango di non aver fatto: non essere riuscita ad esprimere al suo interno quello spirito imprenditoriale che ora sento così mio e proprio in quel periodo del mio sviluppo professionale stava sbocciando. Non essere stata abbastanza matura e forte per farlo o non avere avuto lo spazio per farlo, avere sentito l’esigenza di “sciamare” per conquistarmi questo spazio.

D’altro canto, guardando alla comunità dei consulenti, credo sia un po’ il vizio del mestiere...

Stefania Guazzoni

Testimonianza di Claudio Iandolo

Consulente Senior per la Practice Human Capital Group e Responsabile dell'Area Talent Manager per l'Ufficio di Roma della Watson Wyatt

Allo “Studio” rischiamo di reinventare la ruota tutte le volte, spesso con grande sofferenza e a volte con grande soddisfazione..

Una volta Silvano mi disse, più o meno, che noi di Studio Staff dovevamo (o forse eravamo costretti a) differenziarci da quei consulenti con la valigetta, vestiti tutti uguali, con i manuali tutti uguali e le soluzioni standardizzate. Questo voleva dire molte diverse cose.

Primo che la dimensione e la cultura da “Studio” (nella ragione sociale se ricordo bene c'è scritto studi e ricerche organizzative) portava i clienti a vederci come quelli che potevano affrontare tematiche poco note, per non dire complesse e a volte anche strane.

Per fare un esempio il primo progetto che ho gestito con autonomia (cosa che devo dire è avvenuta molto presto rispetto al mio inserimento) riguardava gli effetti della motivazione al lavoro sulla sicurezza nelle miniere di carbone del Sulcis. E' un'attività nello specifico che non ho più ripetuto, anche se imparai a fare i focus group, a gestire lamentele, a costruire questionari, a gestire budget etc., tutte skill che - ora che ci penso - uso ancora oggi. Intendo sottolineare però che mi confrontai con un universo sconosciuto e delle tematiche che poi non ho più affrontato in seguito.

Anche quando si affrontavano temi un po' più comuni, devo dire che spesso ci si intratteneva in riunioni e ragionamenti, che privilegiavano sempre un approccio alto, forse un po' filosofico, ma mai “tirato via”. Io mi consideravo un pragmatico e credo fossi orientato al cambiamento, così auspicavo l'abbandono di questa dimensione di “Studio” (l'avrei - se avessi potuto - tolto dalla ragione sociale quel termine “Studio” che non amavo). Ero convinto che avremmo dovuto semplificare e standardizzare di più. E forse così è andata.

Oggi che vivo in una realtà multinazionale quotata, che fa della standardizzazione dei prodotti e dei processi una chiave di successo, credo di aver interiorizzato nel bene e nel male un bel po' di quell'approccio, di quel modo di rapportarsi col lavoro. Mi rendo conto che tendo spesso ad affrontare i problemi che mi si presentano, soprattutto all'inizio, mantenendomi uno spazio di libertà, per ideare soluzioni nuove, per darmi un'opportunità per capire o scoprire qualcosa, per ripensare le mie scelte, mettendomi sempre in discussione, talvolta con poca efficienza, sempre con interesse per le cose che apprendo.

Una cosa quindi che credo davvero di aver vissuto (e non so quanto appreso e messo in pratica) è che le persone sono una risorsa infinita, se si sentono coinvolte e stimolate, possono produrre nuove soluzioni e possono aggiungere davvero un contributo rilevante, anche in un mondo dove “nulla si crea” e tutto si “copia e incolla”. E che le persone possono davvero essere coinvolte e responsabilizzate molto presto. Questo non capitava a tutti e non sempre. Non sempre era una sensazione piacevole, a volte sembrava un peso. Ma capitava con una intensità che non ho ritrovato nelle successive esperienze. Concludo quindi con un'altra affermazioni che raccolsi in Studio Staff anni fa “Lasciateci un po' di disordine...”, che coltivo ancora nella vita oltre che nel lavoro.

Claudio Iandolo

*Testimonianza di Elisabetta Perulli
Ricercatrice Isfol nel campo delle Competenze Professionali*

Carissimo Dr. Del Lungo,

La ringrazio davvero di questo pensiero che mi ha emozionato e anche un po' commosso: celebrare 40 anni di attività è un traguardo davvero importante e raro.

Che posso dirLe dei miei ricordi: avevo solo 25 anni quando ho avuto la splendida opportunità di lavorare nello Studio, eravamo nel 1990 in piena crisi da Guerra del Golfo e io ero una giovane laureata che cercava di dare una forma alle proprie aspirazioni professionali e contemporaneamente cercava una possibile autonomia economica. Era però molto difficile perché esistevano solo o opportunità di guadagno con scarso spessore qualitativo, e quindi professionalizzante, oppure ottime esperienze utili per la propria crescita culturale e professionale ma totalmente volontaristiche.

Allo Studio Staff ho invece trovato una reale realtà imprenditoriale, efficiente e con una buona posizione di mercato ma allo stesso tempo un luogo di vera cultura e soprattutto di vera cultura nella psicologia del lavoro e dell'organizzazione cosa davvero rara in questa città e a quell'epoca.

Ricordo la cortesia e la professionalità di Emanuele Di Castro e Silvano Del Lungo che avevano una sincera e cordiale, quasi paterna, attenzione per i giovani collaboratori, ai quali offrivano consigli basati sulla competenza e anche su una già allora lunga esperienza.

Ricordo una simpatica cena natalizia degli auguri con tutti i collaboratori dello Studio nella quale ognuno era stato sorteggiato per offrire un regalo ad un collega: a me era toccato il Dr. Di Castro! Ricordo ancora una giornata passata ad immaginare e cercare un regalo per lui verso il quale avevo quella forma di legittima ma forse esagerata deferenza da "discepolo" (alla fine optai per il catalogo di una bellissima mostra di pittura sul tema del lavoro).

Ho utilizzato moltissimo tutto quello che ho imparato allo Studio nella mia successiva esperienza professionale, lavoravo nella selezione e quindi in quei due anni ho compilato molti profili di requisiti e competenze e diverse griglie di valutazione, ho raccolto le esigenze dei committenti, ho letto centinaia di Curriculum, ho svolto numerosi colloqui di selezione, ho preso delle decisioni e le ho argomentate per i committenti. Oggi sono ricercatrice all'Isfol da circa 12 anni e mi occupo di modelli e metodologie per lo sviluppo e il riconoscimento (anche istituzionale) delle competenze professionali per la formazione, l'orientamento, l'incontro domanda offerta di lavoro.

Nel frattempo ho trovato un po' di tempo anche per concludere il mio percorso di Specializzazione Quadriennale in Psicologia Clinica iniziato proprio in quegli anni, l'anno scorso mi sono specializzata con un lavoro sul tema delle "competenze" come risorsa in psicologia del lavoro e in psicologia clinica e quest'anno ho pubblicato un libro su quel lavoro per Franco Angeli. Quindi è rimasto nel mio DNA l'impegno di coniugare una attività professionale concreta e pratica con un costante desiderio di aggiornamento e crescita culturale.

Che altro dire: grazie Studio Staff e grazie Silvano per avermi dato l'opportunità di esprimere la mia riconoscenza e i miei migliori auguri per i vostri primi 40 anni.

Con affetto
Elisabetta Perulli

Testimonianza di Simonetta Serafini
Consulente Indipendente nelle Risorse Umane

Se devo scrivere di Studio Staff devo scrivere dei volti che vi ho incontrato. Studio Staff è soprattutto la Storia di una Vita e un pezzo anche della mia.

Terni 1997: cominciamo da qui.

Frequentavo un corso di formazione per Consulenti di Direzione ed Organizzazione e di risorse umane sapevo poco. Sapevo che non mi piaceva che si chiamassero *risorse*, ma io volevo lavorare e con la mia laurea in filosofia la strada era lunga.

La Responsabile del corso, Vania, aveva lavorato a Studio Staff. Fu da lei che per primo ne sentii parlare. Ne raccontava con i suoi grandi occhi verdi pieni di fierezza e pensai che questo Studio Staff doveva proprio essere una bella cosa se era stato fra i primi in Italia ad occuparsi di psicologia del lavoro e se qualcuno ne parlava così. Passavano i giorni e passavano le lezioni; di docenti e di società ne sfilarono parecchi fino a quando toccò a loro: quelli di Studio Staff.

Attendevo con ansia perché avevo sentito parlare di organizzazione, di marketing, di controllo di gestione ed ora volevo sentire parlare di Persone.

Prima Stefania e poi Claudio: avevano tutti e due un vestito grigio e mi sembravano professionali, giovani, solidi e ben centrati. Stefania poi era brillante, veloce, energica ed incisiva. Era un buon modello per capire come si può diventare facendo questo mestiere. E io me lo chiedevo. Le loro lezioni erano interessanti, parlavano bene, erano sicuri e padroni della scena.

Capivo soprattutto che c'era del sapere da scoprire.

L'ultimo a tenere una docenza fu Emanuele Di Castro: la sua fama lo aveva preceduto di diversi giorni (Vania!) ed io mi aspettavo il guru. Lui era calmo, compassato, con la barba accuratamente incolta. Non era così ieratico come immaginavo, ma dava l'idea di averne viste molte e io volevo ascoltare. Parlava piano ed osservava molto. I docenti che conoscevo non erano così ed era la prima volta che un docente non mi faceva una lezione, ma piuttosto parlava con noi. Se questi sono gli strumenti del mestiere – pensai – forse non si tratta solo di *Risorse*.

Sperai che lo stage fosse a Studio Staff: sentivo che c'era un'affinità nell'immagine che ne avevo e nel mio bisogno di “cercare l'uomo” nel mondo del lavoro.

Arrivai in via di Sant'Erasmus ai primi di Gennaio: Emanuele Di Castro mi aveva scelta e sarebbe stato il mio tutor per lo stage.

A prima vista Studio Staff non era proprio uno studio: c'erano molti giovani, molte segretarie, molto movimento. Si sentiva soprattutto l'aria del fare: c'era un brusio che veniva da altre stanze, c'era il rumore della carta, si camminava svelti e tutti sembravano ritmati e presi. Era la parte dello Studio dedicata alla Selezione, ma su questo riflettei dopo. C'era anche un altro appartamento, in effetti, e qui l'aria era diversa: le porte più chiuse, il silenzio più lungo, le andature un po' più lente e i giovani un po' più ... attempati. Poi c'erano i libri.

Il mio primo incarico fu “rimettere a posto la biblioteca”: riclassificare i libri e creare un database. Le segretarie mi prendevano garbatamente in giro con un sorriso ironico e compassionevole, ma quando mi fu assegnato un angolo in fondo alla segreteria dovetti sembrar loro almeno abbastanza ingenua da poter essere aiutata.

Io ero contenta. Classificare i libri era un buon modo per cominciare a conoscere quel che c'era da conoscere.

Un giorno però lasciai improvvidamente alcuni libri fuori posto e Silvano se ne accorse. Sentii la sua voce temperamentosa uscire dalla porta chiusa della sala riunioni/biblioteca e Sara che cercava di giustificare l'incauto gesto parlando di me. Capii che dovevo farne di strada e la mia carriera di bibliotecaria finì lì. Caso o no, fu così che cominciai a lavorare in Selezione.

Da stagista per di più; stagista in tempi in cui *stagiste* ben più famose tenevano banco sulle prime pagine dei giornali, associate al nome dell'allora presidente americano *Bill*: Marco scherzava sull'analogia, mi chiamava “*la stagista*” e rideva divertito.

In quegli anni Studio Staff crebbe velocemente, c'era molto lavoro e in pochi mesi il numero dei consulenti impegnati nella selezione raddoppiò e triplicò, tutti aumentarono in responsabilità ed importanza e Marco e Sara si spostarono al piano inferiore.

Dopo un breve periodo in Selezione, cominciai a lavorare su progetti di Sviluppo.

Nell'area Sviluppo di Studio Staff ho imparato tutto quello che so e tutto quello che ho imparato dopo Studio Staff.

Era per me il posto delle opportunità. Avevo modo di sperimentare pressoché tutto quello che mi veniva in mente: gli strumenti, le metodologie, le relazioni con i clienti, la costruzione dei progetti, i gruppi di lavoro.

Studio Staff lasciava spazio, monitorava con occhio vigile che ogni cosa avesse un senso, ma dava credito e questo produceva valore

Un giorno mi capitò di leggere un profilo scritto da Silvano. Non era come me lo immaginavo: non rispettava nessuna delle regole che avevo studiato, non parlava di evidenze comportamentali, di frequenza del comportamento et cetera et cetera et cetera.

Era un ritratto. Era il volto di una persona tratteggiata dai chiaroscuri della descrizione linguistica, attraversata da un po' di rosso e da un po' di giallo laddove le parole diventavano cariche e le frasi brevi e pungenti. Leggevo il profilo e spuntava fuori il naso del valutato, come se la carta si accartocciasse al centro. Lo leggevo ancora e il foglio ondeggiava e diventava gli occhi di quello. Leggevo ancora qualche periodo ed ecco che sentivo la voce.

Allora pensai che un giorno avrei voluto scrivere così. Ci provo ancora, ogni volta che scrivo.

E porto con me di Studio Staff, il gusto a metà fra l'artista e l'artigiano di cogliere l'Unico che c'è in ogni azienda, in ogni cliente, in ogni persona valutata. Anche se è faticoso, se non è efficiente, se non è sempre redditivo. Fotografare, descrivere, comprendere entro un sistema di significati, ritagliare il lavoro facendo la sagoma e poi il vestito. Perché questo è il lavoro.

Intanto Studio Staff cresceva. Sorrido al ricordo di tutta quella energia. Lavoravamo sempre, facevamo interventi, analizzavamo i casi, studiavamo, avevamo mille idee, pensavamo di poter dire la nostra in modo nuovo e ridevamo molto.

Il mio ufficio era proprio a fianco di quello di Silvano: lo incontravamo di prima mattina e ci salutava, me e Metronia. Aveva dato un soprannome a molti. (Silvano, qual era il mio?) L'ironia in questo mestiere! Per quanto allora si trasmettesse una metodologia stringente e puntuale, c'era poi una certa eterodossia nel guardare ai casi organizzativi. Una sorta di sforzo di originalità, dove l'analogia assunta da altri campi del sapere forniva a volte uno spunto, a volte un insight, a volte soltanto una metafora strampalata, ma sempre un'altra angolatura da cui guardare e una prospettiva talora rivelante.

E intanto Studio Staff cresceva: negli ultimi mesi che fui lì eravamo arrivati a circa 60 consulenti.

Si cominciava a parlare del futuro e sembrava che i *vecchi* soci dovessero lasciare il passo alla nuova generazione. La nuova generazione c'era e portava alcuni frutti ed altri valori.

E' sempre difficile comprendere come una Storia possa sopravvivere a se stessa e rigenerarsi senza tradirsi.

Difficile comprendere come chi viene dopo possa continuare sulla via già tracciata dovendo lui stesso essere un'altra via e al contempo tenere la strada maestra.

Io scelsi un'altra strada e poi un'altra e un'altra ancora.

Fra le centinaia di persone che ogni anno incontro, non troppo di rado qualcuna ha la mia stessa origine ed è come sentir parlare la propria lingua quando si viaggia in una terra straniera.

Studio Staff è un po' in ogni azienda, in ogni Società di Consulenza, in ogni libero professionista che è passato di lì.

A patto che ne abbia saputo catturare gli umori.

Simonetta Serafini

Committenti

Anna Adamo
Giuliano Costantini
Gabriele Gabrielli

Annino Tudini
Giuseppe Vitiello

Testimonianza di Anna Adamo *Politiche e Sistemi di Sviluppo in Poste Italiane*

Ricordo bene il mio primo incontro professionale con Studio Staff. Lo faccio risalire al giorno in cui ho conosciuto di persona Silvano Del Lungo: in SIP - nella cui Direzione del Personale allora lavoravo - durante la riunione di avvio di una ricerca sui *laureati neoassunti e la loro motivazione al lavoro*.

L'*Osservatorio Laureati* che venne costituito in SIP a seguito di questa indagine, ci permise come azienda di capire quali fossero i patti di scambio che i giovani facevano al momento dell'assunzione e durante il loro percorso lavorativo, e di meglio orientare le politiche di gestione e di valorizzazione nei loro confronti.

Era il 1990 ed io ebbi la bella opportunità di conoscere Studio Staff e di lavorare insieme con i suoi consulenti proprio sull'*Osservatorio Laureati*.

Fin da quella prima esperienza (dopo la quale, molte altre ce ne sono state), è stato evidente che collaborare con Studio Staff significava per me sentirmi ben "seguita" nell'affrontare problemi e interrogativi organizzativi.

All'inizio, il rapporto con lo Studio è stato soprattutto il rapporto con Silvano Del Lungo e con il suo saper guardare dentro le situazioni in modo mai scontato. Quando ho avuto modo di avvicinare lo Studio nel suo insieme, ho trovato un'impronta comune che mi è sempre piaciuta: competenza e mestiere coniugati con spessore umano e tanta, tanta curiosità.

Di loro ho apprezzato l'approccio "rotondo", rigoroso quando si trattava di impostare metodi, sistemi, strumenti; aperto, sfaccettato e interlocutorio nel momento in cui ci si formava il pensiero sulla realtà indagata; costantemente orientato ad una dimensione di ricerca.

In alcuni momenti, professionalmente, ci siamo persi un po' di vista; quando poi abbiamo avuto l'occasione di incontrarci di nuovo, è stato piacevole scoprire che continuavamo ad avere una omogeneità di visione e di approccio ai temi che riguardano le persone nelle organizzazioni, il loro rapporto col lavoro, il loro sviluppo. Perché di persone che lavorano anche io ho continuato ad occuparmi, per lavoro, in questi anni.

Psicologa del Lavoro, esperta di sistemi di sviluppo, mi sono occupata di diversificate attività nel campo del Personale: gestione, sviluppo, valutazione, counselling, formazione, selezione. Attualmente in Poste Italiane, in precedenza in Telecom Italia e in società di consulenza organizzativa.

Una tale focalizzazione professionale è stata in parte stemperata da una importante diversificazione maturata nel Marketing, che mi ha permesso sia di ampliare le competenze verso tematiche di natura economico-commerciale, sia di "vedere il mondo dall'altra parte", esperienza preziosa per chi lavora in HR.

Anna Adamo

Testimonianza di Giuliano Costantini
Esperto di Risorse Umane TIM

E' bastata una telefonata del dr. Del Lungo che mi preannunciava l'uscita di un volume commemorativo del quarantennale della attività di **Studio Staff** per scatenare nel mio animo una marea di ricordi...

Ho conosciuto Studio Staff a seguito di un'indagine sull'orientamento motivazionale dei laureati commissionata dalla mia Direzione Generale nel 1990 quando ancora operavo nella funzione formazione e sviluppo presso la struttura regionale SIP del Friuli Venezia Giulia. Ricordo ora quegli anni con l'affetto un po' velato di malinconia tipico di quelli che scoprono, ad un certo momento della loro vita professionale, che le esperienze oramai lasciate alle spalle sono molto probabilmente più numerose di quelle che è ragionevole attendersi nel futuro. Erano quelli anni di grande sperimentazione e ricerca empirica nel campo delle risorse umane, che facevano assomigliare il settore in cui lavoravo ad una sorta di laboratorio permanente sui grandi temi delle risorse umane. Il momento richiedeva la messa in campo di politiche, strumentazioni e, direi, anche sensibilità, atte a favorire il passaggio da un'attività di gestione delle risorse umane, ancora con connotazioni prevalentemente di tipo amministrativo, ad un più complesso ed integrato sistema di sviluppo e valorizzazione delle motivazioni individuali.

Ciò era ritenuto particolarmente vero per le risorse umane ad elevata scolarità che cominciarono a presentarsi sul mercato del lavoro con motivazioni complesse, differenziate e tutto sommato molto diverse rispetto al passato.

Sintomatico quanto scriveva in quegli anni Elio Minerva, responsabile in Studio Staff del progetto sull'Orientamento Motivazionale al Lavoro:

“Nell'ultimo quinquennio degli anni 80... i piani di assunzioni di neolaureati si diffondono in moltissime aziende, sono quantitativamente impegnativi, spesso pluriennali, a volte con marcati caratteri di novità rispetto al passato. Ma le aziende si accorgono subito che qualcosa non va: non si trovano laureati, specie ingegneri, nella quantità giusta (asimmetria quantitativa), nelle regioni dove v'è domanda (asimmetria geografica), nelle specializzazioni desiderate (asimmetria per corsi di laurea...)”

Ma soprattutto i neolaureati portano valori e comportamenti nuovi; quando possono scelgono loro l'azienda, la lasciano spesso dopo pochi anni, intervistano loro nei colloqui selezionatori e gestori, si comportano sul luogo di lavoro in modo diverso dai loro capi, etc. Le Direzioni del Personale sono strette tra l'esigenza di soddisfare le esigenze della line (rispetto ai piani di assunzione dei laureati) e la necessità di capire (per governare il processo) chi sono i laureati, cosa vogliono, perché sono diversi dal passato, quali problemi gestionali porranno nel futuro.”

Studio Staff pertanto identificò e sviluppò originariamente un nuovo approccio metodologico al tema della motivazione al lavoro, lavorando all'interno di un progetto in Sip (M. Orlando e M. Casale come committenti nell'allora struttura HR) sulla gestione dei laureati. Tale approccio metodologico trovò poi molteplici occasioni di applicazione in diversi ambiti professionali e diverse aziende di riferimento.

La volontà dichiarata era quella di “leggere” ed interpretare l'orientamento motivazionale al lavoro delle risorse di maggior pregio, inteso come l'insieme delle attese, desiderata professionali, preferenze e valori di riferimento individuali. La ricerca prese corpo originariamente da 60 interviste in profondità ad altrettanti laureati presenti in

azienda con anzianità compresa tra 0 e 6 anni. La successiva strumentazione venne poi testata su altri 50 laureati e nel 1992 già applicata ad oltre 1500 laureati di diverse realtà aziendali.

Il sistema di rilevazione dell'Orientamento Motivazionale al Lavoro (O.M.L.) divenne pertanto un sistema di segmentazione delle risorse ad alta scolarizzazione. La metodologia faceva riferimento a tre distinte tipologie di laureati in relazione al loro diverso orientamento al lavoro e a sei conseguenti sottotipi in relazione al loro diverso "attaccamento" all'azienda (con una connotazione potenzialmente centripeta o centrifuga rispetto al contesto di appartenenza).

Si trattava di una modellizzazione di forte impatto suggestivo tale da suscitare in azienda un vivace dibattito tra gli stessi "addetti ai lavori" anche perché andava ad impattare inevitabilmente con le loro personali convinzioni sul tema.

Venivano definiti "**lavoristi**" i laureati prevalentemente attratti e motivati dai fattori attinenti al contenuto "tecnico" del lavoro, "**carrieristi**" quelli attratti e motivati dai fattori attinenti al contenuto organizzativo del lavoro ed infine "**ecologisti**" quelli attratti e motivati dai fattori attinenti alle condizioni di lavoro e di vita.

Le tre tipologie principali, definite rispetto al rapporto con il lavoro e alle soddisfazioni da esso traibili, potevano a loro volta essere distinte in sei ulteriori caratterizzazioni in funzione di un diverso "rischio" nell'attività di retention aziendale.

"Lavoristi" orientati verso i contenuti intrinseci del lavoro (visibilità del prodotto del lavoro, varietà, identità professionale etc.) o orientati verso l'originalità del contributo individuale (indipendenza, padroneggiamento virtuoso di una disciplina professionale, identità tra prodotto del lavoro e personalità, etc.).

"Carrieristi aziendali" orientati alla carriera nella realtà di riferimento (crescita professionale, economica e sociale) e "carrieristi interaziendali" fortemente orientati alla carriera individuale (scelta delle aziende che meglio possono offrire la crescita "verticale").

"Ecologisti" orientati alla qualità del contesto di lavoro (varietà, autonomia, autodeterminazione, ambiente sociale di riferimento) o alla qualità della vita nella sfera extralavorativa (orari, vicinanza alla residenza, autonomia, stabilità del lavoro etc.).

Tale segmentazione comportò allora riflessioni aperte sia in termini di ricaduta sulla cultura aziendale di riferimento (rapporti tra i valori impliciti/espliciti ed il relativo sistema premiante) e conseguentemente sui connessi sistemi gestionali e di sviluppo.

Il rischio in cui si incorse all'inizio fu quello di interpretare i modelli scaturiti dalla ricerca empirica valutandoli alla luce dei diversi sistemi valoriali posseduti dagli stessi committenti HR che ne acquisivano le risultanze. Ricordo ancora il forte dibattito dopo la presentazione dei risultati laddove ad una prima lettura delle risultanze si rischiava di apprezzare l'utilità del modello solo per la ricerca di alcune delle tipologie individuate (in particolare i "carrieristi") trascurando le possibili ed interessanti ricadute gestionali che venivano messe in luce da altre tipologie (in evidenza in particolare i "lavoristi").

Probabilmente anche qui il vissuto individuale entrò inevitabilmente in gioco perché io stesso mi identificai fortemente proprio in tale tipologia. Fu così che in una riunione ristretta, prima della divulgazione dei risultati, insieme ad un altro lungimirante collega, mi trovai a difendere con successo il vantaggio di poter utilizzare tutte le tipologie di riferimento scaturite dalla ricerca, in quanto potevano vantaggiosamente favorire una più articolata strategia motivazionale verso il mondo dei neo laureati. Negli anni successivi, nelle politiche aziendali messe in campo (tra le altre sto pensando in particolare alle "Politiche di Gestione e Sviluppo dei Quadri" - 1993/95), credo che proprio tale flessibilità

di approccio nell'apprezzamento delle diverse motivazioni al lavoro e nella conseguente predisposizione di politiche e strumentazioni di sviluppo diversificate, abbia poi effettivamente favorito il miglioramento dell'attrattività dell'azienda nei confronti delle risorse ad alta connotazione professionale.

I concetti e gli strumenti individuati allora sono stati poi successivamente sviluppati da Studio Staff in diverse realtà aziendali e con diverse conseguenti applicazioni gestionali.

Giuliano Costantini

Testimonianza di Gabriele Gabrielli
 Direttore Centrale Risorse Umane Organizzazione del Gruppo F.S.- Direttore
 dell'Executive MBA della LUISS Business School

Una testimonianza “sottovoce” e “generosa”

Ricordo perfettamente l'occasione e il contesto in cui ho avuto il piacere di incontrare Silvano Del Lungo e il suo modo di fare Consulenza. Riguardo a quest'ultima cosa, in particolare, mi fa piacere proporre qualche rapida annotazione. Ma prima un po' di contesto. Erano i primi anni novanta e le Direzioni Risorse Umane vivevano un momento effervescente come capita normalmente in tutti i momenti di passaggio. In quel periodo prendevano vigore politiche, sistemi e strumenti di gestione che intendevano testimoniare, con concretezza, la volontà delle imprese e del *management*, di investire sul valore delle singole persone considerato il *driver* per uno sviluppo duraturo dell'organizzazione. Era la stagione in cui si era appena trovato l'equilibrio, verso l'esterno, tra il contributo proprio delle relazioni industriali e quello delle relazioni interne in sviluppo; mentre all'interno le Direzioni Risorse Umane venivano sottoposte, forse, alla prima e forte richiesta del *management* di provare la loro capacità di supportare il *business* e la crescente competitività attraverso la gestione delle risorse e competenze più critiche e una più spinta innovazione. La progressiva capacità di differenziare risposte gestionali, di sviluppo e di formazione è il fenomeno su cui ci cimentavamo con affanno per tentare di scrollarci di dosso il fiato sul collo delle *Line* e di legittimare ruolo e professionalità nella sfidante stagione “post conflittuale”. Ci sono almeno tre aree di lavoro su cui ricordo un impegno crescente anche per governare il *change management* dentro le strutture di *human resources management*. Quella dell'*internal marketing*, che era finalizzata a costruire modalità di relazioni organizzative più appropriate tra Direzioni Risorse Umane e *line*; quella delle *competenze* che sollecitava la ricerca di nuovi paradigmi attorno cui rifondare i sistemi di pianificazione e selezione, da un lato, quelli di sviluppo e di formazione, dall'altro; quella infine delle *politiche retributive* che subiscono i primi “scossoni” proprio in questi anni. Insomma un periodo in cui si lavorava per progettare e costruire un nuovo posizionamento della Direzione Risorse Umane all'interno di un contesto molto dinamico e affollato da un numero crescente di consulenti (talvolta -è bene dirlo e non solo pensarlo-presuntuosi e arroganti) e innovatori, o sedicenti tali.

Silvano Del Lungo non si è presentato così. Si è presentato come del resto ancora è: con prudenza e “sottovoce”; con forti valori e convinzioni; con la passione del ricercatore, con la speranza e la generosità del riformatore. Ho sempre intimamente e pubblicamente riconosciuto in Silvano Del Lungo un “maestro” e gli ho suggerito più volte di scrivere proprio per questo, rimproverandogli “bonariamente” questa sua pigrizia “a svantaggio nostro”. Ogni volta che lo incontro mi viene spontaneo inchinarmi e poi abbracciarlo; e chi mi conosce sa che lo faccio davvero! È l'inchino che trae origine dal rispetto e dalla stima per le sue qualità; quelle che ho richiamato e di cui ho sempre apprezzato “consistenza” e “resistenza” nel tempo. Mi piace argomentare meglio, seppur con qualche fugace battuta, queste affermazioni. Il modello di Consulenza di Silvano Del Lungo è “prudente” e “sottovoce”; infatti non va mai sopra le righe, non urla; non ti soffoca e ti lascia pensare. Si propone poi con la prudenza del ricercatore sociale che sa bene che non c'è mai “niente di scritto e preconfezionato”, ma che ogni cosa va ricercata e costruita “su misura”. Silvano Del Lungo si è sempre caratterizzato per avere idee forti e, soprattutto, per esprimerle con coraggio dentro le aziende e negli ambiti professionali, mettendo in

conto la possibilità di perdere qualche cliente e comunque rifuggendo dai noti e spesso fastidiosi comportamenti commerciali “di accerchiamento”; idee forti soprattutto su quello che dovrebbe essere un *management* delle persone che infonde rispetto e riconoscimento dell'altro, liberando energia, potenziale e ritorni economici per le imprese. Di questo vi è stata continua e anche recente testimonianza da parte sua, sostenuta da una passione esplicita e da una grande fiducia riposta nella possibilità per gli ambienti di lavoro di migliorare e di essere gestiti meglio. Anche in questa sua ostinata e ormai “canuta” testimonianza è riconoscibile parte di quella generosità, che ho già richiamato, di un riformatore sapiente che va ascoltato.

Gabriele Gabrielli

Testimonianza di Annino Tudini
Esperto di Formazione presso l'Università LUISS

COME UN INCONTRO CASUALE SI RIVELÒ DI GRANDE IMPATTO E PROFICUO

Incontraí Studio Staff intorno al 1995, la prima volta. Ricordo bene che non me l'ero andato a cercare io. L'avevo ereditato insieme con il filone di attività formative destinate ai Quadri Eni. Come a volte succedeva quando si generava un vuoto nell'organizzazione e si procedeva ad uno dimagrimento della staff. L'area più prossima era pressata perché si facesse carico delle attività lasciate sguarnite. Mi occupavo all'epoca, primi anni '90, di formazione "istituzionale" rivolta ai dirigenti del Gruppo Eni. Il modello implementato era espressione di quella cultura d'impresa originata dal pensiero e dalla volontà di E. Mattei e di quella cultura si celebravano i riti per consolidarne i tratti. Il servizio al paese Italia fondava e improntava i connotati culturali di un'impresa della quale si curava l'identità e si incoraggiavano i comportamenti che ne segnavano l'appartenenza. Robustezza dell'apparato tecnologico, iniziativa e capacità di realizzazione, dedizione alla missione ne erano la manifestazione distintiva. Tecnica e buon comando dunque, ingranati da una forte competenza di ingegneria e di gestione dei progetti.

Anni di cambiamento però, obbligato dalla trasformazione dell'Ente di Stato in Società per Azioni. Tutto doveva mutare, si diceva, con la privatizzazione. E principalmente, come orientamento di base a indirizzare e muovere l'organizzazione sarebbe subentrato il mercato.

Chi ha avuto esperienza di fenomeni eccezionali, prendiamo un terremoto, ha potuto notare come le persone coinvolte siano indotte a comportamenti molto più nettamente definiti rispetto agli abituali. Risultano esaltati i tratti più salienti della personalità, positivi e negativi. Anche se per pochi istanti ognuno si scopre solo a fronteggiare gli eventi e perciò si riduce dove la propria salvezza diventa l'imperativo urgente da soddisfare. Più nulla è poi come prima, una volta che, cessato lo spasmo, ci si accinge a ripristinare le abitudini quotidiane. Ci si accorge presto che la trama delle relazioni che a mano a mano prendono corpo non passano più per i nodi che tradizionalmente intrecciavano quelle abituali. I vecchi nodi si rivelano di inciampo. Ne servono di nuovi diversamente annodati. Cosa non sempre facile perché quelli vecchi sono comunque lì, difficili da sciogliere quanto non inestricabili. I comportamenti che vengono messi in atto, contesi tra motivazioni antiche e istanze moderne, risultano spesso non allineati con il nuovo corso. A volte intralciano la costruzione dei rapporti nuovi tra le persone, a volte addirittura si rivelano distruttivi e prima di tutto per chi li mette in campo. Di esempi se ne potrebbero portare in abbondanza.

La situazione che si era venuta a creare metteva in discussione le strutture organizzative esistenti e chiedeva la messa in mora dei fondamenti culturali sui quali esse poggiavano. L'organizzazione doveva cercare altre strade per affermarsi.

Parole comuni come servizio al paese, utilità pubblica furono sostituite da altre: efficienza, competizione, fattori di successo, redditività, azionisti...il mercato appunto. Fedeltà, consuetudine, non facevano più premio. Si puntava sui risultati per sorreggere le carriere.

A rendere più difficoltoso l'approccio al nuovo ci fu la contemporanea cancellazione delle politiche di gestione e sviluppo del personale prima di allora in vigore. Non si trattava semplicemente di sostituzione o trasformazione dei modelli prima esistenti quanto piuttosto di cambio di paradigma. Nella nuova organizzazione si ragionava per

competenze, dei singoli individui e dei ruoli professionali. Si cercavano e si contendevano quelle che, si diceva, generavano valore per l'impresa o al contrario si cedevano quelle che non si era in grado di impiegare con profitto. Tutti si sentirono sotto giudizio.

Ad andare in crisi furono principalmente le figure professionali e le categorie che, ben incardinate nell'ordine gerarchico costituito, contavano d'abitudine sulla mediazione dei capi che li riparava dall'essere esposti in prima persona. I Quadri furono tra quelli più sconcertati.

Non sapevo dunque cosa ereditavo. Forse nulla. La formazione veniva privata del suo bacino tradizionale perché, si affermava, doveva guadagnarsi i propri clienti sul mercato.

Rimaneva il consulente che sapevo voluto, meglio segnalato, dal capo. Questo particolare, se mai mi fossi illuso che avrebbe facilitato il rapporto con la direzione, non si rivelò affatto un vantaggio.

Come formazione ci facemmo carico di aiutare e facilitare il processo di cambiamento che nella sostanza toccava il rapporto di scambio che ogni lavoratore intrattiene con la sua azienda.

Studio Staff si rivelò bravo. Non solo, e direi non tanto, perché di grande mestiere sorretto da una copiosa disponibilità di strumenti e accorgimenti metodologici. Questo gli va riconosciuto.

La caratteristica che distingueva Studio Staff era però il suo modo peculiare di intervenire nei fatti della formazione. Era il sapere manifesto nel dare senso agli innumerevoli e vari episodi e accadimenti che i Quadri portavano in aula. Si chiedeva loro, infatti, di raccontare le proprie storie e indicare i criteri che, a loro avviso, le rendevano idonee a significare lo scarto che si era prodotto con il passato. Si ascoltavano storie tipiche motivate dall'appartenere a progetti in cantiere ma che pure generavano la sensazione di "girare a vuoto", quasi, se ne fosse smarrito l'orizzonte che le orientava.

Ecco, la bravura di scomporre quelle storie, tutte; di appalesare i fenomeni sottostanti; di leggere da altro punto di vista i particolari e annodare altre storie che svelavano un senso iscrivibile nell'orizzonte della nuova Eni: questo era la competenza che rendeva particolare e preziosa la presenza di Studio Staff nell'azione di formazione.

Se poi si aggiunge a ciò l'esperienza che come consulente aveva mutuato dalla lunga frequentazione del mondo delle imprese si ottiene un team di grande efficacia professionale.

Una operazione la loro di sicura presa, non certamente facile. Chi era abituato ad aver le risposte da altri, legittimati dall'ordine gerarchico, faceva fatica a cercarsele da solo attraverso l'ermeneutica degli avvenimenti in corso. A volte faceva resistenza ad accettare il cambio di prospettiva; a volte addirittura la rifiutava, avvertendo il rischio legato al decentramento del principio di decisione.

Risulta chiaro il merito nel rendere i Quadri consapevoli del cambiamento in atto, nello svelare le sue manifestazioni ed evidenziare le nuove assunzioni di principio. Chi conduceva i seminari mostrava lucidità nell'indicare la nuova direzione, pazienza nel sostenere lo sforzo di avvicinamento al modo diverso di operare e sapienza nel facilitare il percorso verso la nuova consapevolezza.

Di tutto ciò, ora che pure sono lontano da quelle storie, sono ancora riconoscente allo Studio Staff e sono grato alle persone che ho conosciuto anche per quello che hanno dato a me personalmente nell'assistermi in una missione di non facile compimento.

Roma, 10 ottobre 2007

Annino Tudini

Testimonianza di Giuseppe Vitiello
Institute d'Etude de Securité de l'Union européenne – Parigi

“Sono Matilde Marandola, Studio Staff”.

“Molto piacere, Carla Guiducci Bonanni”.

Un giorno, se mai qualcuno scriverà una storia delle biblioteche italiane a fumetti, non mancherà di inserire da qualche parte questa scena all'interno del capitolo ipoteticamente intitolato “L'età delle riorganizzazioni (mancate?)”. Almeno dal mio punto di vista, fu infatti decisivo l'incontro tra la giovane funzionaria dello Studio Staff, se non erro al suo primo incarico di rilievo, e una delle più acute e argute bibliotecarie che abbia mai conosciuto, la quale, oltre che per la sua forte personalità, merita di essere menzionata per essere stata direttrice della Biblioteca nazionale centrale di Firenze.

Siamo nel settembre 1991 e, su un progetto finanziato dalla Commissione europea, lo Studio Staff era stato chiamato a riorganizzare la compagine delle biblioteche nazionali centrali italiane di Roma e di Firenze, nonché la fornitura dei servizi bibliografici. Il problema era prima di tutto istituzionale e organizzativo (chi fa che cosa? quando? come?), ma era diventato inestricabile in virtù di una selva di decreti ministeriali e di leggi successive approvati appunto per favorirne la risoluzione. Durata dello stallo: centotrenta anni.

A sbrogliare il nodo secolare era stata dunque chiamata una persona alle prime armi senza alcuna esperienza bibliotecaria, dall'aria interessata e attenta, ma la cui presenza non mancava di suscitare reazioni ironiche tra gli addetti ai lavori e alcune maligne osservazioni sulla destinazione degli investimenti dell'Europa comunitaria in Italia. (Posso permettermi di citare queste opinioni, perché all'epoca, lo confesso con un po' di imbarazzo, le condividevo tutte). Marandola era però accompagnata da un distinto signore, Fabrizio Del Lungo, romano ma manco a farlo apposta di origini fiorentine, in cui rigore e sapere erano corredati da due caratteri peculiari che all'epoca contavano molto sul mercato del lavoro: la qualifica di ingegnere e i capelli grigi.

La cultura bibliotecaria del 1991 era tecnica, amministrativa e tecnologica, ma disperatamente priva di nozioni organizzative. Essa cambierà nel corso degli anni, ma allora se ne stava arroccata nella sua impenetrabile circolarità di leggi, decreti e regole catalografiche. Dovette apparire però interessante ai due di Studio Staff, che la reinterpretarono a più riprese in forma di diagrammi, di organigrammi e di tavole di riepilogo presentati in interminabili riunioni, senza molto costruito.

Nel dicembre dello stesso anno maturò il colpo di mano. Il complotto fu ambientato, come da manuale, in locali cupi e mal riscaldati, tra i sussurri carbonari di pochi addetti ai lavori animati delle migliori intenzioni. La rivoluzione copernicana consisteva in questo: e se Studio Staff, invece di farsi interprete di felpate e inconcludenti letture della Gazzetta Ufficiale, avesse introdotto la carica dirompente della sua teoria del management?

Ecco dunque l'ingegnere Del Lungo e la geniere Marandola (perché installatrice di esplosive miscele manageriali) farsi emuli di Frederick Taylor e del suo management scientifico e, cronometro, tabelle di costi e tabulari ministeriali alla mano, dedicarsi alla misurazione dei tempi, alla definizione degli output, al calcolo dei costi. Il metodo può sembrare rozzo per coloro che, per dirla con Gareth Morgan, concepiscono le organizzazioni come organismi biologici, sistemi politici, cervelli, flussi, o anche come prigionie psichiche. Era però un approccio minimale che mostrava bene quanto fossero di

base i bisogni bibliotecari in materia; l'enfasi posta sulla produttività, inoltre, non poteva che scatenare reazioni istintive, talvolta scomposte. E Dio sa se queste non mancarono, allorché il rapporto finale fu distribuito.

Il lato interessante della storia è che i risultati si diffusero sia su scala verticale, giungendo alla direzione generale del Ministero dei beni culturali e ambientali (e forse anche più su), sia in orizzontale, influenzando uno sparuto gruppo di persone che nelle biblioteche affrontavano questioni di management. Forse è solo un caso, ma sta di fatto che gli anni successivi al 1991 videro un proliferare di studi di riorganizzazione, la diffusione dei concetti di project management e di misurazione delle prestazioni, la loro divulgazione in una serie innumerevole di corsi di formazione e persino la creazione di cattedre universitarie dedicate al management in biblioteca.

Dalle biblioteche, la dottrina e il rigore di Studio Staff si sono trasmessi all'intero mondo del libro. Editori, librai e fornitori di informazione furono coinvolti in un secondo progetto europeo, dal titolo promettente di "Nuova Economia del Libro". Almeno sei paesi erano presenti, con diverse ramificazioni internazionali. Tra attività di consulenza, di progettazione e di formazione, non c'è dubbio che, in questo periodo, le strutture congiunte di Roma e di Napoli furono fortemente sollecitate.

Studio Staff è stato dunque un protagonista, ma con un protagonismo conquistato sul campo, fuori dai favori ministeriali, grazie alla sua discrezione e alla lungimiranza dell'approccio. Un'opera che non mancherà di lasciare tracce, nella redazione dei piani aziendali e nella formazione di nuovi occupati, in un mondo che talvolta fa del talento, del fiuto individuale, del genio e della sregolatezza gli unici e cruciali fattori di successo.

Giuseppe Vitiello

Collegi nel pensiero

*Paolo Bonfanti
Cristina Crucini
Renato Di Gregorio
Francesco Gallotta*

*Riccardo Mercurio
Claudia Trama
Pino Varchetta*

Testimonianza di Paolo Bonfanti
Responsabile Studio di Consulenza – Past President APCO

Caro Silvano

È vero, non ci siamo più sentiti, ma questo non ha certo indebolito l'amicizia!

Il tuo invito mi è molto gradito, ma la mia testimonianza si presta poco a una descrizione secondo i canoni che mi suggerisci.

Io amo ricordare la persona, gli incontri, i confronti, le sintonie.

Come due musicisti che lavorano in due orchestre diverse e che ogni tanto si incontrano per eseguire duetti da camera, con pochi amici, su brani dei loro autori preferiti.

Due musicisti che quando si incontrano è come se avessero accordato i loro strumenti e lavorato insieme da sempre, fin dai primi giorni del conservatorio.

Mi piace immaginarmi al pianoforte ad accompagnare un grande violinista.

E ricordo volentieri quando i due musicisti, in rappresentanza di se stessi o delle loro orchestre si incontravano con gli altri.

E godevano quando trovavano veri appassionati della musica, quelli che non la tradiscono mai.

E soffrivano quando incontravano altri che anteponevano altri interessi alla interpretazione più autentica e appassionata dello spartito e dello spirito dell'autore.

Ma a me, lo sai, non piace vivere di ricordi: preferisco prevedere un duetto magari su musiche di Mozart.

A Roma o Milano.

Che ne pensi?

Affettuosamente

Paolo

Testimonianza di Cristina Crucini
Consulente nell'Area Risorse Umane – Esperta di Politiche del Personale

La mia conoscenza con il caro Dott. Del Lungo avviene per prima cosa attraverso le pagine di un libro sulla storia della consulenza di direzione in Italia, tema della ricerca per la tesi di dottorato che stavo svolgendo presso l'Università di Reading (UK). Cercando di raccogliere testimonianze sul campo per arricchire di ricordi vissuti, di opinioni e di informazioni difficilmente presenti nei libri di testo scrissi una lettera di presentazione della mia ricerca chiedendo un incontro al Dott. Del Lungo in cui approfondire l'argomento ed in particolare la sua storia insieme a quella di Studio Staff. Fu così che in un piovoso giorno di dicembre 1999 incontrai il Dott. Del Lungo. Parlammo per qualche ora, mentre i suoi ricordi e le sue risposte alle mie domande mi regalarono un viaggio memorabile agli albori del settore consulenziale ed in particolare sull'evoluzione degli studi e dei primi progetti in ambito "risorse umane". Dalle prime esperienze formative di influenza americana del dopoguerra, a quelle professionali in Palmolive, alle Acciaierie di Terni, all'Olivetti (vera nave scuola per i professionisti del tempo!), fino all'esperienza di una vita in Studio Staff con il Dott. Di Castro, la storia del Dott. Del Lungo mi ha fornito moltissime chiavi di lettura ed interpretazione di come e da dove il mercato della consulenza di direzione si sia sviluppato in Italia. Il minimo che potessi fare era raccogliere questo prezioso materiale in un capitolo della mia tesi di dottorato, in una case history intitolata "The Evolution of Human Resources Management in the Italian Consulting Market".

Grazie Silvano!

Cristina Crucini

Testimonianza di Renato Di Gregorio

Direttore della Società di Consulenza Impresa Insieme – Insegna Formazione Intervento presso l'Università di Cassino- Presidente I.R.F.I.

Studio Staff un compagno di viaggio

La mia vita professionale si è incrociata con la vita professionale delle persone di Studio Staff più volte e in alcuni tratti del percorso ci sono stati e continuano fortunatamente ad esserci momenti intensi di scambi personali, di vera e profonda amicizia.

Di Studio Staff ne ho sentito parlare abbastanza diffusamente nell'83 da Bartolo Costanzo che era un mio collaboratore in Aeritalia. Costanzo aveva seguito un master Finmeccanica gestito appunto dallo Studio Staff e ricordava molto bene la professionalità dei docenti che vi avevano insegnato.

Il master per giovani organizzatori è diventato un filo rosso che ha caratterizzato il mio rapporto con Studio Staff e in particolare con Silvano Del Lungo.

Prima di entrare all'Enichem nell'autunno del 1985, lavorammo assieme per definire il profilo professionale delle persone che si dovevano occupare di organizzazione del lavoro e predisporre il programma di formazione che doveva essere realizzato per introdurli sia in azienda che nel ruolo all'inizio dell'anno successivo.

Allora ho avuto modo di lavorare in particolare con Beppe Carelli e Silvana Dini che insieme a Silvano, curarono le selezioni e poi seguirono la formazione che si svolse presso gli uffici di Milanofiori. Il master durò per sei mesi buoni.

I giovani così formati dettero subito dei buoni frutti, anche se si dovettero scontrare con una realtà tecnica consolidata. Sta di fatto che alcuni di loro lasciarono l'azienda per mete per loro ancora più promettenti e noi mettemmo subito in cantiere un nuovo master. Io questa volta mi curai direttamente della formazione, confortato però da alcuni contributi che sono continuati a pervenire da Studio Staff.

Molto più tardi, nel 2005 siamo stati ancora assieme per un motivo simile. Dovevamo selezionare 30 laureati pugliesi su quattrocento per conto delle Province di Lecce, Taranto e Brindisi perché potessero aiutare il progetto di e-Government R.I.S.O. ad entrare nella cultura organizzativa degli enti locali che vi avevano aderito. Digerire l'automazione di alcuni servizi complessi come il marketing territoriale, lo sportello unico per le attività produttive, l'ufficio del lavoro e l'ufficio di relazioni con il pubblico, non era semplice. Ci volevano giovani in gamba, motivati e preparati. Anche in quel caso guardare i giovani e restituire loro le valutazioni che facevamo assieme, dopo i focus group di assessment, negli stretti intervalli che avevamo a pranzo, la sera mentre cenavamo e fino a notte tardi, è stata un'esperienza incredibile di grande professionalità e di grande umanità.

Ai giorni nostri, e sono passati quasi vent'anni, ci ritroviamo ancora con Silvano Del Lungo a lavorare assieme sui giovani di un nuovo master. Il ruolo per cui prepariamo i giovani laureati è sempre lo stesso: "l'esperto di organizzazione". Questa volta però l'organizzazione di cui si parla non è quella dell'impresa, ma del "territorio". Tanta acqua è passata sotto i ponti, dall'organizzazione del lavoro delle imprese produttive all'organizzazione di un territorio grande quanto una provincia o una regione. Il mestiere è

diventato più complesso; fortunatamente le metodologie da usare si sono perfezionate, ora parliamo di formazione-intervento, abbiamo un manuale e un'esperienza più ampia a cui far riferimento.

Una cosa che invece è rimasta invariata è il piacere che proviamo nello stare in mezzo ai giovani, capirli e interpretare le loro ansie e le loro ingenuità, aiutarli a crescere, guidarli nella scoperta del mondo del lavoro organizzato, forse anche nella segreta speranza che loro possano amarci e possano continuare a lavorare per migliorare la qualità della vita e della vita di lavoro per cui noi ci siamo spesi.

Su questo filo rosso si innestano tante altre esperienze fatte assieme.

Ricordo ad esempio il lavoro fatto in Aeritalia con Silvano. Eravamo nell'83 e abbiamo fatto una ricerca assieme perché in azienda si cercava il modo con cui gestire la doppia carriera tra l'area professionale dei disegnatori e dei progettisti aeronautici e quella della gestione della produzione.

Così come ricordo le lezioni che lui faceva a Pomigliano d'Arco ai dirigenti che cercavamo di conquistare alle nuove teorie dell'organizzazione del lavoro, dopo le esperienze di ricerca-intervento che lui aveva vissuto in molte aziende metalmeccaniche e io avevo maturato a Bagnoli. Conservo ancora la sbobinatura della sua lezione sui capi, quella che faceva sempre per dimostrare perché bisognasse superare la prassi dei capi di una volta che nascondevano le modalità con cui si realizzava un prodotto per imporre la propria autorità. Bello era l'esempio a tal proposito del maestro che produceva il salame e nascondeva le notizie sul mix di ingredienti che utilizzava per renderlo saporito.

Ricordo anche quando un giorno pranzammo assieme a Roma, nei pressi del Colosseo, e lui mi guardò e mi disse con una certa emozione che qualche volta aveva pensato a me per aiutarlo a portare avanti la sua azienda. Era come si rivolgesse ad un figlio a cui avrebbe affidato volentieri il fardello della continuità del suo lavoro. Io ne fui molto gratificato e quel sentimento di padre-figlio più volte è ritornato tra noi. A volte ho invitato Silvano nelle mie avventure professionali più per averlo accanto e mostrargli quello che facevo, come si fa con un padre che si ama e a cui si vuol far piacere, piuttosto che per una vera e propria necessità. Poi la sua intelligenza e la sua sensibilità venivano fuori comunque e l'occasione diventava, come al solito, anche ricca di contenuti e di stimoli intellettuali, favorendo nuove visioni della realtà che vivevamo.

Ricordo che dopo aver lasciato l'Enichem e messo su Impresa Insieme andavo spesso in Sardegna. Si può infatti dire che lo stimolo a lasciare l'azienda e fare il consulente è nato lì, immergendomi in quel territorio così selvaggio, solitario, forte e naturale. Viaggiavo solo, in macchina, da Olbia a Castelsardo e pensavo che prima o poi ci saremmo andati assieme, io e Silvano. Così trovai un'opportunità di lavoro con le scuole dell'Associazione Territorio e lo coinvolsi. Ricordo ancora l'emozione di quella mattina presto, che provai sulla strada che da Porto Torres porta a Valledoria.

Correvamo lungo una costa di una bellezza mozzafiato e io gli dicevo: "guarda Silvano, guarda anche tu, godi come me di questa bellezza!".

Quando mi venne in mente che dovevamo proteggere questa storia nostra e di alcuni altri come noi fu uno dei primi che chiamai e gli dissi: "ci stai a costruire un istituto

di ricerca? Lo chiameremo l'Istituto di Ricerca sulla Formazione-intervento!". Lui mi disse subito di sì, come si dice ad un amico di cui ci si fida. Era il 1999. Otto anni dopo, a Morolo, in provincia di Frosinone, il 18 di gennaio del 2007 mi abbracciò e mi disse: "ho visto che hai finalmente compiuto un intero percorso: dall'organizzazione del lavoro all'organizzazione del territorio, e l'emozione che ho letto nel sindaco di Morolo che ti abbracciava ha dimostrato con quanto amore hai lavorato per questo risultato, bravo!". È stata come una carezza! Di un padre? Di un amico? Certamente una delle cose più belle che ho provato. D'altronde chi non è affascinato da Silvano? Lui ti guarda, ti ascolta e quello che dici ti sembra sempre importante perché lui te lo fa diventare importante!

Non posso dire molto altro, in realtà Studio Staff mi è apparso così, attraverso Silvano.

L'altro Studio Staff lo conosco poco, quello dedito alla selezione e valutazione del personale, l'ho sfiorato, ho vissuto da lontano l'esperienza vissuta da Carelli nella sua vicenda di Joint venture con la società inglese e poi il riorientamento strategico condotto sotto la gestione del fratello ingegnere e della figlia di Silvano.

Ho sempre pensato che Studio Staff avesse due anime e che quella che Silvano rappresenta ancora oggi è quella che mi piace di più perché simile alla mia e pertanto ho sempre scelto di godermi questa grande opportunità e di continuare a farlo fino a quando la vita ce ne darà la possibilità.

Grazie Silvano!

Renato Di Gregorio

Testimonianza di Francesco Gallotta
Direttore Performance Società Ricerche Direzionali

La e-mail di Silvano Del Lungo che in occasione dei primi 40 anni di attività mi invitava a testimoniare la mia frequentazione dello Studio Staff mi ha colto di sorpresa e, al di là del piacere di ricevere un messaggio da un vecchio amico, mi ha fatto riflettere costringendomi al contempo a guardare dentro la mia vita professionale.

Infatti non pensavo che fossero passati 35 anni da quando, ancora giovane funzionario del Servizio Selezione e Formazione della nascente Aeritalia, ho incominciato ad avere contatti con lo Studio per organizzare attività nel campo della formazione del personale.

Purtroppo non ricordo e non ho più la documentazione necessaria per risalire nello specifico a tutti i contenuti delle consulenze che lo Studio Staff, in modo discontinuo, ha fornito nel tempo alle attività che ho svolto nei vari contesti aziendali in cui mi sono trovato ad operare con crescenti responsabilità.

Certamente ricordo che quando incontravo Silvano avevo l'impressione di non avere davanti il solito venditore di sapienza, ma un serio e pacato professionista, con più esperienza della mia, con cui confrontarsi e discutere senza certezze preconfezionate. Si avviava allora quel fruttuoso confronto, molto formativo, per giungere assieme ad un'ipotesi di lavoro che, con le inevitabili messe a punto, diventava piano di lavoro.

Mentre cerco nella memoria emergono alcuni ricordi più chiari di cose fatte assieme negli anni 80 ed i primi anni 90 del secolo trascorso.

Chiamato alla Direzione del personale del gruppo ITM, le cui attività non rientravano nel core business della Finanziaria e pertanto da dismettere (come si diceva allora per non usare la parola privatizzare) con la Direzione Generale ci ponemmo il duplice problema di snellire l'organico e al contempo rendere più efficiente la struttura di comando per gettare le basi del risanamento economico.

Studio Staff mi fu vicino, tramite i propri partner e professionisti, per mettere a punto un'analisi organizzativa che portò al ridisegno della macrostruttura e, in seguito, all'analisi del clima aziendale e ad un mirato intervento formativo su manager e capi intermedi, per renderli partecipi e coinvolti nel processo che avevamo avviato.

Un altro ricordo (questo meno remoto e quindi più vivo), che a volte emerge quando mi trovo a parlare di gestione e motivazione del personale nella mia nuova veste di Executive Search, riguarda una consulenza dello Studio Staff per affrontare alcuni problemi legati allo sviluppo e alla fidelizzazione dei neolaureati tecnici high potential inseriti nell'azienda.

In quel periodo, primi anni '90, ero Responsabile del Servizio Selezione, Formazione e Sviluppo del personale del Gruppo Ansaldo, nell'ambito della Direzione centrale Risorse umane e Organizzazione.

Pur avendo messo a punto un attento processo di selezione e valutazione che garantiva per i primi 36 mesi dall'assunzione sviluppo e incremento retributivo competitivi col mercato, riscontravamo indici di turn over superiori ai parametri fisiologici.

Riflettendo sulle cause di tale situazione si decise di affrontare i problemi legati alle motivazioni e quindi all'ambiente aziendale, ai rapporti con i capi, all'utilizzo di queste giovani risorse.

Venne fuori la necessità di un'analisi socio-psicologica, che coinvolgeva i giovani tecnici ed i loro capi, per capire quali erano i veri motivi che all'inizio della carriera influenzavano il rapporto con il lavoro.

Scoprimmo che il problema non era di tipo economico o di sviluppo carriera, ma derivava dal rapporto col contenuto del lavoro assegnato, spesso diverso da quello atteso e non sempre in linea con le attitudini personali.

Con tre efficaci immagini Silvano sintetizzò i profili riscontrati nei giovani che permise di definirli come “ecologisti”, “professional”, “carrieristi” e cioè, nell’ordine, persone per le quali il lavoro è importante ma non è tutto perché necessitano di tempo per coltivare altri interessi nella vita privata; persone innamorate del lavoro affidato che chiedono all’azienda mezzi e tecnologie per eseguirlo al meglio ed essere valutati sui risultati; persone che puntano tutto sulla crescita nella gerarchia e sul potere che ne deriva, che entrano per primi ed escono per ultimi ed aspirano ad avere l’ufficio accanto a quello del loro capo per farsi notare ed incontrarlo spesso.

Capimmo allora che se ad un ecologista affidi un incarico che richiede molte prestazioni straordinarie, ad un professional attività operative senza spessore tecnico scientifico e poca autonomia ed ad un carrierista ruoli da specialista senza possibilità di mettersi in vetrina, viene fuori un malessere che può portare alla disaffezione, fino alle dimissioni.

A tutto questo ho pensato raccogliendo l’invito di Silvano Del Lungo e forse l’incontro con lui ed il suo stile di lavoro, oltre che con la sua società a cui auguro altre ricorrenze da festeggiare, non sono estranee alla scelta che quindici anni or sono mi portò alla consulenza aziendale dopo oltre un trentennio di onorata carriera nella gerarchia aziendale.

Francesco Gallotta

Testimonianza di Riccardo Mercurio

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale – Università di Napoli Federico II

Intervengo con piacere per ricordare le esperienze di ricerca fatte insieme a Silvano Del Lungo ed a Studio Staff, che compie in questi giorni i suoi primi quaranta anni d'attività e al quale rivolgo calorosi auguri per il futuro.

Lo faccio soprattutto per rendere omaggio all'idea professionale dalla quale nacque la società e che Silvano ha voluto condividere con me e con tanti altri professionisti e studiosi.

Dagli anni delle nostre collaborazioni per studiare ed analizzare insieme lo sviluppo strategico delle Ferrovie dello Stato abbiamo discusso e fatta nostra un'impostazione ai problemi organizzativi e della gestione, oggi molto cara a ricercatori, manager ed operatori della consulenza direzionale: l'idea cioè di orientare le analisi e gli interventi di progettazione organizzativa nel settore privato come nel pubblico ai concetti di competenza professionale e di sistema, considerando prezioso il confronto internazionale.

Un'idea che pone, in ogni caso, al centro delle riflessioni il valore distintivo delle persone e delle loro capacità di relazione, convinti che il miglioramento degli individui contribuisca allo sviluppo delle imprese e delle istituzioni.

Anche nel nostro comune lavoro di ricerca, come quello del lontano progetto svolto sulle Ferrovie europee, le relazioni tra le persone rappresentarono un punto centrale di riflessione per approfondire le problematiche di *governance* dei sistemi ferroviari, che già allora si presentavano difficili e complesse. Devo dire che affrontammo con entusiasmo tematiche "difficili" sui processi di cambiamento, con la pacatezza e la serenità che Silvano dava, proprio perché era portatore di un metodo e di una visione complessiva dell'organizzazione e dell'azienda.

La complessità dei contesti con i quali Studio Staff si è confrontato negli anni e nelle diverse aree del Paese, in cui ha offerto i suoi servizi di consulenza è cresciuta in modo significativo. Si è così assistito ad un costante sforzo di cambiamento, soprattutto nella direzione della crescita dimensionale e della specializzazione dei suoi servizi. Uno sforzo, io credo, premiato e che oggi assegna alla società un ruolo importante in numerose iniziative di sviluppo d'impresе ed enti locali realizzate, ad esempio, nella mia Regione. Penso alle attività sempre più ampie nel campo della selezione del personale realizzate per piccole imprese locali o per grandi multinazionali, come la GESAC - Aeroporti di Napoli, o alle numerose attività d'alta formazione e ricerca svolte con importanti scuole regionali e nazionali, come la STOA' di Ercolano.

La storia di Studio Staff io la leggo non solo dai risultati di crescita dimensionale e d'immagine conseguiti negli anni o dalla ricchezza delle sue attuali offerte di servizi, ma forse soprattutto nei percorsi delle persone che Silvano del Lungo ha saputo far crescere insieme alla società. Queste mie affermazioni sono il risultato non solo dei miei diretti rapporti con Studio Staff, ma anche delle esperienze fatte da tanti miei studenti e da alcuni giovani docenti e ricercatori della mia Università. Penso a tanti abili collaboratori e consulenti di Studio Staff con i quali abbiamo, come gruppo universitario napoletano, svolto attività di ricerca; ricordo, ad esempio, con piacere Sara Del Lungo, che insieme con altri, ha interpretato con entusiasmo l'idea originale d'impresa di Silvano, spingendo verso contributi professionali coerenti e rigorosi al servizio dello sviluppo d'impresе e di territori.

Riccardo Mercurio

Testimonianza di Claudia Trama
Consulente Risorse Umane Indipendente

Studio Staff è stata la prima azienda all'interno della quale mi sono occupata specificamente di Risorse Umane. L'inizio fu caratterizzato da un periodo molto intenso di studi e di nuove esperienze che mi portarono rapidamente a sperimentarmi con responsabilità sempre crescenti in tutte le attività organizzative, dalla selezione, alla valutazione, alle indagini retributive, alle indagini di clima. Il punto di forza di Studio Staff è di affidare a persone con esperienze e competenze specifiche un'incredibile autonomia, e questo fa crescere ed apprendere moltissimo in tempi straordinariamente veloci. Tutto questo, offrendo un supporto e *coaching* costante in tutti i momenti chiave dell'*induction* e dello sviluppo individuale. La fonte di crescita in Studio Staff non è solo legata alla qualità dei capi e alla loro incredibile passione e attenzione ai contesti organizzativi, ma anche e soprattutto ai rapporti con i colleghi. Difficilmente nelle successive esperienze di lavoro ho avuto la possibilità di confrontarmi con persone con la stessa professionalità, passione e voglia di apprendere. Ho successivamente avuto la fortuna di sperimentarmi, da cliente, con realtà molto diverse. Da aziende multinazionali ad enti pubblici, da start up organizzativi ad organizzazioni a matrice internazionali. In tutte queste circostanze, tuttavia, ho fatto tesoro di quanto imparato in Studio Staff e posso dire che la "scuola" è stata eccellente!

Claudia Trama

Testimonianza di Pino Varchetta
*Già Manager Responsabile Sviluppo Organizzativo UNILEVER ITALIA – Esperto
Formazione*

Studio Staff

Ho lambito lungo tutti questi anni lo Studio Staff e alcuni suoi animatori. E' stato proprio un lambire, senza mai un immergersi, dove la qualità ha prevalso sulla quantità e le perturbazioni sugli input.

Tre mi sembrano nel mio sentire i tratti caratterizzanti e differenzianti lo Studio Staff nei confronti di tanti altri gruppi consulenziali, che hanno animato lungo gli anni la scena organizzativa del nostro Paese. Mi provo a elencarli e a commentarli brevemente.

1. La continuità nel tempo

Quarant'anni non sono pochi. Per molti aspetti sono un traguardo quasi impensabile nei confronti di un mondo spesso attraversato da fratture, tradimenti (alcuni li chiamano spin off) che hanno caratterizzato gli scenari consulenziali italiani, non sempre aggiungendo qualità alle inevitabili esperienze traumatiche. Quarant'anni sono molti e dietro ci sono costanza, attenzione, cura, ascolto, in un crescendo di immagine e carisma, lontani dai simulacri della moda, da quella continua ricerca tipica di molti altri gruppi di flirt con i media e di un apparire a tutti i costi. Il low profile è stata da sempre una scelta culturale, che è diventata poi un modo di essere e di porsi.

2. Mix tra cultura e sguardo operativo

Allo Studio Staff ci sono sempre stati molti libri e alcuni dei suoi partner hanno rappresentato riferimenti intellettuali sicuri; allo Studio Staff hanno operato autori di libri importanti, che in alcune occasioni sono stati riferimenti duraturi per molte generazioni di operatori e di intellettuali d'impresa. Altre compagini consulenziali hanno tentato questa via, alcune anche con maggior risonanza mediatica, ma forse senza la capacità – una competenza distintiva dello Studio Staff – di con-fondere la teoria e le idee con le pratiche, competenza che si è stratificata nel tempo perché saldamente nutrita da un ascolto quotidiano vero del cliente. E' la pratica quotidiana col cliente che infatti ha alimentato il poter trasferire sulla pagina fino all'elaborazione teorica la risultanza del proprio lavoro.

3. Un rapporto con il leader

Fuori da ogni dubbio Silvano Del Lungo è stato per molti anni il leader dello Studio Staff. Al di là del suo contributo nella fase fondativa e nelle prime fasi dello sviluppo e del consolidamento, Silvano Del Lungo per moltissimi anni è stato, ed è ancora, un riferimento indiscusso. Sembra di poter dire tuttavia che la sua non dubbia presenza carismatica non abbia creato eccessive dipendenze e che abbia nutrito, all'opposto, diverse autonomie.

C'è stata in questa leadership una capacità non così comune nella nostra cultura del business di ritirarsi per lasciar spazio, di fare un vuoto nella certezza che sarebbe stato occupato, perché il rapporto che si era creato non era simbiotico, ma era fondato su una capacità di perturbazione e di sollecitazione, che sono le strade maestre in un rapporto a due per costruire indipendenza e autonomi

Pino Varchetta

CAPITOLO 5 2001- Oltre

Il nuovo millennio...
...si apre in un abbraccio di luci e fuochi d'artificio...



...voyeurismo...
...girotondi...
...mentre la storia ci regala...
...indignazione...
...riflessione...
...conquiste importanti...
...con un nuovo pastore...
...e uno splendido passato per cui gridare "io c'ero!"

CAPITOLO 5
2001- E OLTRE
LA SFIDA DEL XXI SECOLO
La qualità nella velocità

Storia contata da Sara Del Lungo
Direttore Generale Studio Staff

Difficile a credersi ma il mio incontro con Studio Staff è stato piuttosto casuale.

Ripercorrendo il mio stato d'animo nei vari momenti che mi hanno avvicinato allo Studio, in diversi ruoli ed in diversi periodi della mia vita, credo di non aver mai pensato che un giorno sarei stata la persona che lo avrebbe guidato verso il futuro.

E' forse è proprio questo che oggi mi consente di farlo con grande convinzione.

Peppe Carelli è stato il primo mentore della mia vita;

Nel 1987, appena laureata, 22 anni e molto entusiasmo, mi convinse che un periodo di lavoro all'estero sarebbe stato molto più utile di un Master di specializzazione verso il quale mi stavo orientando.

Il periodo all'estero si concretizzò in 1 anno di lavoro presso l'SHL, la Società insieme alla quale, in quel periodo, lo Studio Staff stava fondando l'MTA.

Inutile dire che l'anno a Londra ha rappresentato un'importante spartiacque nella mia vita tra la Sara prima delle responsabilità e la Sara dopo le responsabilità. E come tale lo ricordo con tutti i timori ma anche con l'orgoglio e la fierezza che quella situazione di sperimentazione autonoma comportava per me in quel momento.

In MTA sono rimasta 6 anni e lo ricordo come un periodo incredibilmente galvanizzante.

Peppe mi ha affiancato in ogni mio primo pensiero e prodotto lavorativo, riuscendo a stimolare in me la passione e la professionalità, con un'arte che è rimasta ancora unica ai miei occhi.

Passione e amore per il lavoro di cui io stessa non ero assolutamente consapevole.

Il periodo in MTA ha sistematizzato le mie basi, posto le mie fondamenta e probabilmente stabilito ciò che molto dopo sarei diventata.

Perché l'unico vero filo conduttore della mia vita professionale è che ho sempre continuato ad inseguire quella passione che mi ha fatto sentire viva e utile nella mia professione.

Guardando a ritroso ritengo che l'SHL e quindi L'MTA rappresentasse per me anche un modo di avvicinarmi allo Studio Staff in maniera tangenziale, senza essere troppo schiacciata dall'eredità e dalla pesante presenza di mio padre.

Ma forse la distanza non era abbastanza, alcuni conflitti presenti erano, allora, per me insopportabili, ed inevitabilmente si cominciarono a riflettere sul rapporto tra me ed il mio mentore. Fu così che mi allontanai non solo da lui e dallo Studio Staff, ma anche dal lavoro.

Mi presi un cosiddetto *anno sabatico* e feci tutte quelle cose che non avevo avuto tempo di fare nel travolgente periodo di MTA, in cui non esistevano Sabati e Domeniche, non esistevano famiglie e fidanzati .., ma solo lunghissime giornate (e nottate) di lavoro, continue trasferte italiane e internazionali, una percezione di grandi responsabilità, un team giovane e affiatato, molto e solo concentrato sullo start up della società,.

Questo anno *off* mi servì soprattutto a dedicarmi a quelle cose che avevo tralasciato fino allora**non avevo ancora trent'anni** e già mi sentivo una manager stanca e stressata.

Fu in questo periodo infatti che mi sposai, ed ebbi i miei due figli Andrea ed Amelia.

Quando ripresi a lavorare decisi che lo avrei fatto da sola e così è stato per circa 5 anni in cui mi sono divertita lavorando come Free Lance e mettendo su intorno a me un piccolo gruppo di professionisti per la gestione dei progetti che mi venivano affidati

Fu Marco Carusi, mio ex compagno di Università ed allora consulente Studio Staff a riavvicinarmi, nel 1998, a Studio, prima professionalmente poi emotivamente.

All'inizio mi sentivo piuttosto distante e tale volevo rimanere; eravamo negli anni del passaggio generazionale per Studio Staff e l'epoca era pertanto molto conflittuale: antichi soci che se ne andavano, nuovi che si contendevano lo scettro...non mi riconoscevo in quest'ambiente e non desideravo che entrasse a far parte della mia vita.

Ci ho messo del tempo a capire che avrei potuto dare a Studio Staff una mia impronta.

Non so come sia di fatto accaduto, ma credo che in un anno di crisi, ad un certo punto mi sono sentita necessaria, ho pensato che senza il mio vero impegno lo Studio Staff non ce l'avrebbe fatta, e forse lì è scattata la sfida e il senso di responsabilità.

Ho cominciato a credere che avrei potuto modificare qualcosa.

E questo è qualcosa che ritengo mi abbia lasciato Marco.

Dalla mia famiglia mi porto dietro la convinzione che combattere troppo per ottenere qualcosa non sia dignitoso, (sarà vero? È la prima volta che verbalizzo questo valore così).

Mi porto dietro la percezione interna che tutte le cose debbano essere guardate da una prospettiva più ampia che ridimensiona il desiderio e di conseguenza gli sforzi per ottenere il desiderato.

Bene, Marco Carusi è riuscito ad intaccare questa mia convinzione. Di lui ho apprezzato la sua capacità di combattere senza vergogna nel bene e nel male, con tutte le sue forze, per ciò che desiderava e non dico di avere imparato a farlo anch'io, ma certamente l'osservarlo mi ha aiutato ad aumentare la mia determinazione ad ottenere le cose pubblicamente.

Nel 2002 ho preso formalmente la guida di Studio Staff R.U., uno Studio sopravvissuto alle crisi economiche, agli spin off, ai matrimoni e agli abbandoni.

Nella oggettiva difficoltà economica della gestione della società, era psicologicamente la situazione ideale: avevo poco da perdere, potevo solo portare miglierie.

E' in questo periodo che per la prima volta (... !) ho potuto apprezzare le qualità di mio padre:

la sua capacità di lasciarmi spazio;

la sua delicata capacità di farmi percepire costantemente la sua fiducia in me nelle grandi e nelle piccole cose;

la sua abilità nel supportarmi nelle situazioni di difficoltà, senza mai sovrastarmi, di starmi vicino senza farsi troppo vedere.

La sfida del XXI secolo

Siamo nel 2007, a 40 anni dalla nascita di Studio Staff e a me spetta l'arduo compito di scrivere il capitolo del Futuro.

Oggi siamo una bella squadra, questa è la prima cosa che mi viene in mente quando penso al gruppo di consulenti che oggi porta avanti Studio Staff.

Sono tutte menti brillanti, accuratamente selezionate non per omogeneizzazione, ma anzi per varietà di capacità di pensiero.

Persone capaci di appassionarsi al lavoro e di produrre risultati originali.

Ma anche capaci di lavorare insieme, di fare gruppo, di sentirsi imprenditori nel lavoro e nella società..

Il mondo che Studio Staff affronta oggi non ha niente in comune con quello che affrontava 40 anni fa.

- La principale richiesta che ci viene fatta oggi da qualsiasi committente è quella di **essere veloci ed economici**
- Il commento standard che ci viene fatto dai committenti in sede di confronto di offerte è sistematicamente “**senza dubbio l’offerta qualitativamente più interessante che abbiamo ricevuto.....ma ...poco competitiva;**
- Alle gare nelle Pubbliche Amministrazioni **arriviamo quasi sempre secondi** (oramai è un modo per prenderci in giro da soli... ..” siamo arrivati secondi...?”);
- La frase più umiliante che abbiamo raccolto (da un cliente): “**il servizio che offrite è oramai una facility**...si tratta solo di verificare chi lo offre al prezzo più basso;
- La frase più gratificante (da un amico di altra società di consulenza): “la vera differenza tra noi e voi è che **voi ancora ci credete...**” ;

Ma come ci proponiamo di affrontare il XXI secolo.?

Scrivo questo paragrafo al termine della raccolta delle testimonianze per il quarantennio e dopo averle lette tutte.

La lettura è stata divertente e a volte emozionante, certamente mi ha fatto rendere sempre più conto dell’eredità importante che sto portando avanti e della sfida che mi aspetta.

Dalla lettura rilevo due costanti che mi sembra possano realmente essere considerate fattori distintivi di Studio Staff in questi quaranta anni:

**le macchie sulla cravatta di mio padre
la capacità di pensare in modo non standardizzato**

Ambedue sembrerebbero, dalle testimonianze, aver rappresentato fortemente lo stile Studio Staff: la sua spudorata bassa attenzione alla forma per tirare fuori e concentrarsi solo ed unicamente sulla sostanza. La capacità di ragionare sempre e di mettersi in discussione anche quando complessivamente poco conveniente.

Non voglio esprimermi sul se e quanto queste caratteristiche siano ancora distintive per la squadra di oggi, ma piuttosto su come vorremo essere.

Nei prossimi quaranta anni:

Sempre capaci di accorgerci dei cambiamenti in corso per individuare gli strumenti con cui affrontarli noi ma anche e soprattutto per essere capaci di fare propri gli strumenti che ci consentiranno di supportare i nostri committenti nel trovare soluzioni.

Certamente vorremmo continuare a porci nei confronti dei nostri clienti come partner per far propri i loro problemi e trattarli con la stessa passione ed importanza con cui trattiamo i nostri.

La sfida più grande da cui vogliamo farci guidare è quella di riuscire nell'era del tempo reale e dei prodotti standardizzati, a mantenere la capacità di non appiattirci al fine di continuare a far percepire al cliente il valore di una consulenza appassionata.

Storia contata da Gianni Luca

Responsabile Area Selezione

In quest'ultimo periodo ho visto Silvano molto affaccendato. Sta lavorando alla sua pubblicazione, alla raccolta delle testimonianze e quando lo incontri sei colpito e sorpreso, ancora una volta, dal suo entusiasmo puro, dalla sua gioia di creare, dalle sue energie e dalle sue ansie.

In quest'ultimo periodo ho visto circolare in ufficio anche un albero e sono convinto che coloro i quali hanno avuto la fortuna di vivere accanto a un albero, di conoscerlo, di sfruttarlo e di amarlo, potranno apprezzare ancor più la similitudine e sentirsi "touched".

Sono stato "selezionato" da Emanuele e Silvano ed ho avuto la loro fiducia. Per certi versi ero anomalo nella struttura. Avevo 35 anni, non ero uno psicologo, non arrivavo appena laureato. Venivo dalla consulenza, dall'azienda multinazionale, pensavo di conoscere l'organizzazione. Una volta dentro mi sentivo nel mondo di Lewis Carroll. Non è stato facile (ma non lo sono anch'io). In questo nostro sistema ho apprezzato ed appreso i valori: l'etica, l'indipendenza, gli spazi di autonomia.

Nell'albero, nonostante il mio prossimo passaggio da uomo adulto a maturo, sono tra i rami giovani, più esposti alle intemperie ma anche più esposti al sole e alla luce. Ci confrontiamo con un mondo e con un business che ha regole nuove e non possiamo più solo difenderci. Bisogna attaccare. E' questa la nostra sfida ed in questo devo poter offrire a Sara un solido contributo. Due sole certezze: i valori sono radicati e un albero non lo spianta facilmente.

TESTIMONIANZE DEL TEMPO

*Serena Arcangeli
Stefano Casarella
Enrico Cesarini
Elena Cilia
Giusy Costantini
Paolo Di Giammatteo
Roberto Diurno
Giovanni Gentile
Simone Getuli*

Collaboratori

*Guido Ghirelli
Marco Guidi
Gabriella Manno
Antonella Mattei
Anna Montanari
Sascha Rascelli
Annalisa Salvatore
Delia Simoni
Lucia Verdiani*

Testimonianza di Serena Arcangeli Formatrice

(Silvano non l'ha portato una cicogna)

Era la prima volta che incontravo Silvano. Avevo un appuntamento con lui e una giovane manager di Studio Staff davanti alla sede di Trambus, a Roma, dove avremmo incontrato la responsabile formazione di quell'azienda (per la cronaca, questo accadeva circa tre anni fa). Ricordo che in ascensore Emiliana - questo il nome della giovane manager - in modo risoluto, ma delicatissimo, sistemò il colletto della camicia di Silvano (o la cravatta, il particolare mi sfugge). Il gesto mi colpì (era il tipico gesto della madre che "mette in ordine" il figlio uscito di casa un po' trasandato) e, soprattutto, mi fece posare l'occhio su una macchia di caffè che imperava sulla camicia bianca di quell'anziano signore.

Io sono capace di trascorrere una giornata intera con una persona e non accorgermi di alcun dettaglio relativo al suo abbigliamento. Eppure, confesso, quel colletto messo fuori posto e quella macchia di caffè mi fecero un'impressione negativa. La sera, quando mia madre mi chiese come era andato l'incontro di lavoro con la nuova società di consulenza, ricordo che le dissi, un po' sbrigativamente, "è andato bene, però vedessi, si è presentato un tipo con una macchia sulla camicia...ti pare normale farsi ricevere da un cliente conciati in quel modo?!"

Quando oggi ripenso a quel primo incontro con Silvano provo un misto di vergogna (per quello che ho pensato) e di meraviglia (per aver avuto la conferma di quanto possano essere ingannevoli le prime impressioni).

Sono tre anni che collaboro con Studio Staff, come libera professionista, su progetti di formazione manageriale che hanno rappresentato una tappa importante del mio percorso professionale, perché mi hanno offerto la possibilità di lavorare pienamente secondo il mio "credo", le mie convinzioni personali e professionali più profonde, utilizzando metodologie didattiche che - con un termine un po' abusato ma sempre efficace - pongono *le persone al centro*. Mi piace pensare che l'incontro con questa organizzazione non sia stato frutto del caso e, soprattutto, che non sia stato casuale l'incontro con Silvano. Ma forse è il caso che mi spieghi, altrimenti tu, Silvano, non capisci.

In te ho trovato un amico. Soprattutto, ho trovato quello che cercavo da tanto tempo: un amico grande, per età, per esperienza, per saggezza. Forse prima non ero pronta a incontrare una persona così?

Nel cassetto della mia scrivania ho ancora un libro che ti avevo comprato lo scorso Natale e che non ti ho mai dato, per timore che potesse non piacerti. E' un libro scritto da Roberto Vecchioni, "*Le parole non le portano le cicogne*". Narra una storia che avrei tanto desiderato vivere quando ero ragazzina (e che poi, nel tempo, mi sono rassegnata a non vivere più), la storia dell'incontro tra una adolescente in cerca di identità e un anziano linguista dolcissimo e un po' eccentrico che le insegna ad amare le parole, aiutandola, per questa via, a superare le sue inquietudini. Ora, è vero, io non sono una adolescente, almeno non da un punto di vista anagrafico; tu non sei il personaggio del romanzo, in tante cose non gli somigli proprio. E tuttavia c'è qualcosa in lei che mi ricorda me e qualcosa in lui che mi ricorda te.....

Apprezzo tante cose del tuo modo di essere. In particolare, ogni volta che ti incontro mi colpisce la capacità che hai di respingere *elegantemente* al mittente ogni formalità, la mia, quella di tutti. Penso che la formalità sia un'arma con cui cerchiamo di difenderci dal rischio di entrare in contatto con noi stessi e con gli altri. Se è stato il tempo a renderti così "indifeso" e trasparente, allora non vedo l'ora di invecchiare...

Poi mi colpisce il tuo saper cogliere lo straordinario nell'ordinario - proprio come il protagonista del libro di Vecchioni - e di trasformare lo straordinario in storie bellissime che ogni volta ascolto con grande piacere e interesse. Poi immagino che tu abbia i tuoi difetti, come tutti gli esseri umani, ma io non ho avuto ancora modo di scoprirli e neppure mi interessa, a dire il vero, perché sto imparando a concentrare la mia attenzione sui pregi (è un regalo del tempo che passa).

Quando mi hai parlato della tua idea di raccogliere testimonianze da tutti quelli che hanno collaborato con Studio Staff, ho intuito che stavi partendo per un lungo viaggio a ritroso nel tempo, faticoso, affascinante, pieno di insidie e di sorprese.

Mi è subito venuto in mente un racconto di Karen Blixen, che ti riporto:

Un uomo che viveva presso uno stagno una notte fu svegliato da un gran rumore. Uscì allora nel buio e si diresse verso lo stagno ma, nell'oscurità, correndo in su e in giù, a destra e a manca, guidato solo dal rumore, cadde e inciampò più volte. Finché trovò una falla sull'argine da cui uscivano acqua e pesci: si mise subito al lavoro per tapparla e, solo quando ebbe finito, se ne tornò a letto. La mattina dopo, affacciandosi alla finestra, vide con sorpresa che le orme dei suoi passi avevano disegnato sul terreno la figura di una cicogna...

"Quando il disegno della mia vita sarà completo, vedrò, o altri vedranno, una cicogna?", questo si chiedeva Karen Blixen, domandandosi, cioè, se il percorso di ogni vita si lascia alla fine guardare come un disegno che ha un senso. La cicogna, se c'è, si vede solo alla fine, quando chi l'ha tracciata con la sua vita, o *altri spettatori* guardando dall'alto vedono le *orme* lasciate sul terreno.

Anche le organizzazioni, come le singole persone, lasciano le loro orme sul terreno, mescolando intenzioni e accidenti.

E dunque, è questo che stai facendo, vero Silvano? Capire il disegno che Studio Staff ha tracciato nei passati quarant'anni? Perché il disegno che la società si è lasciata dietro altro non è che la *sua* storia...e anche, in buona parte, la storia *tua*...

A livello personale, questo tuo *interrogare memorie*, mi offre un suggerimento prezioso. Mi fa pensare che dovrei sempre “cominciare pensando alla fine”.

Ho quasi quarant'anni, anch'io, e dunque anche per me è tempo di guardarmi indietro, tempo dei primi bilanci. Potrei seguire il tuo esempio e interrogare tutte le persone che ho incontrato lungo il cammino - incontri di un'ora o di una vita - per capire, attraverso le loro parole, che tipo di sorella, figlia, amica, collega, compagna sono e sono stata....

Non lo farò, per svariate ragioni (oppure sì! Chissà..), ma il punto è un altro: se in passato mi fossi soffermata di più a riflettere sul tipo di persona che avrei voluto essere, sulle tracce che avrei voluto lasciare negli altri, forse in alcune circostanze mi sarei comportata in modo diverso. Il tuo esempio, in ogni caso, è uno stimolo forte per vivere il presente pensando più consapevolmente al futuro...

Anche le organizzazioni dovrebbero “cominciare pensando alla fine”, foss'altro per evitare, come a volte accade, di essere impegnate, molto impegnate, senza essere efficaci.

Mi pare evidente, anche dalle cose che mi hai detto, che questo progetto di raccolta delle testimonianze ti abbia permesso non solo di ricostruire il passato - il tuo e quello dell'azienda - ma anche di dare una forma nuova al presente. Immagino, peraltro, che sia anche un modo per gettare ponti sul futuro.

Già, il futuro....

Un giorno mi hai detto che questo viaggio nel passato lo hai intrapreso per aiutare te stesso a mettere la parola “fine” sulla tua lunga esperienza professionale e chiuderti dietro una porta, per sempre.

Non ti nascondo che mentre ascoltavo questa tua confessione mi sentivo triste e malinconica. Poi, però, ho ripensato alla frase di un vecchio sacerdote maya che ho incontrato questa estate, in Messico, nella magica atmosfera della selva lacandona: “niente muore, tutto si trasforma”.

Una leggenda maya dice che il mondo finirà nel 2012, sotto un diluvio universale (perché tutte le donne del pianeta si metteranno a piangere). Ma i maya non vivono con preoccupazione l'avvicinarsi di questa data perché pensano che la fine di questo mondo rappresenti l'inizio di un altro.

Ascoltando il vecchio saggio mi sembrava di ricevere la conferma di ciò che avevo sempre intuito: la cosa più intelligente che possiamo fare, forse, è tuffarci nell'impensabile, infinito, eterno mistero che noi, incapaci di dargli un nome, chiamiamo Dio.

Buon caffè Silvano.....e non dimenticarti di macchiare la camicia! In fondo, anche questo è un modo per lasciare tracce e uscire dall'ordinario... ☺

Serena Arcangeli

*Testimonianza di Stefano Casarella
Esperto di Selezione del Personale - BNL*

E' ormai poco più di un anno che sono "lontano" da Studio (sì... Studio, perché per tutti quelli che hanno profondamente incrociato il loro destino professionale con Studio Staff, si ricorre solo al primo sostantivo per citarlo, non serve altro), eppure, pur risultandomi sempre più chiaro con il passare del tempo il valore e la portata delle esperienze che sul piano professionale ho potuto maturare durante gli anni che vi ho trascorso, non riesco ancora adesso a non ricordarlo e pensarlo soprattutto per la grande esperienza umana ed affettiva che mi ha regalato.

Tutto sommato credo che trovare delle società di consulenza o, più in generale, delle realtà aziendali di grande valore professionale e pertanto arricchenti per chi ha la fortuna di spendervi la propria vita lavorativa non sia poi così difficile (e questo devo riconoscere è quanto mi sta accadendo nella nuova esperienza lavorativa che sto vivendo), ma molto più difficile è poter pensare al posto in cui si lavora o in cui si è lavorato come alla propria famiglia.

La storia dei miei anni a Studio è una sorta di "storia d'amore" o, meglio ancora, la storia di quello che normalmente viene definito il primo amore e che in quanto tale (scusate per la retorica del paragone) resta per sempre.

Parlo di storia d'amore e probabilmente la cosa più bella è che, a differenza di quanto invece spesso accade nei rapporti sentimentali, questa storia non si è interrotta con recriminazioni e litigi, restando ancora adesso un'importante presenza. Ma proprio l'esistenza di un legame profondo ha forse reso più difficile e doloroso il distacco da una situazione di rapporto quotidiano. Un distacco che se allora ritenevo probabilmente utile per continuare un percorso di completamento professionale e personale, ora con lucidità e certezza riesco a definire necessario ed importante. Ma quando è avvenuto è stato difficile, e forse se è stato possibile è perché il nostro cliente (cioè il contesto in cui attualmente lavoro) era ormai vissuto e sentito come una parte di noi.

Certo, a Studio non sono mancati i momenti difficili, sia sul piano professionale che umano, ma credo che il tempo sia un grande spartiacque che ti porta a separare nettamente le esperienze positive da quelle negative, facendoti ricondurre tutto ad una dimensione "di bene" o "di male assoluto". E in questo senso, quella di Studio è stata un'esperienza assolutamente positiva.

Probabilmente parte del mio giudizio positivo, parlando di Studio, è frutto anche del fatto che ho vissuto momenti particolarmente importanti per la mia vita personale proprio mentre ero lì, di modo che le esperienze personali e professionali, e quindi i ricordi che ne seguono, ora si intreccino e si leghino indissolubilmente, inducendomi a valutare in modo inevitabilmente positivo tutto ciò che ha interessato quel periodo. Forse questo è vero, ma altrettanto vero è che a questa valutazione positiva contribuisce anche il modo di lavorare che ho trovato a Studio, ovvero coniugare lo scambio e il confronto di idee con la responsabilità e la determinazione necessarie per raggiungere i risultati, la professionalità con l'artigianalità dell'attività svolta, la leggerezza e l'informalità dei rapporti con la dedizione per il lavoro.

Oltre a tutti gli accenti che rilanciano la dimensione più affettiva del mio ricordo di Studio, non posso comunque non pensare anche all'esperienza di ordine tecnico che Studio mi ha permesso di fare, tanto che se ora sono dove sono e ho la fortuna di vivere un'esperienza professionalmente gratificante, questo è anche merito delle competenze personali e tecniche che Studio mi ha consentito di sviluppare. Meglio ancora, Studio mi ha insegnato a conoscere e comprendere l'importanza dell'ortodossia e del metodo, ma a coniugarle con la reattività, la flessibilità e il pragmatismo necessari a risolvere i problemi.

Credo, comunque, che uno dei meriti maggiori di Studio resti la capacità di porsi come il palcoscenico in cui ognuno può trovare il proprio spazio e dare il proprio contributo, nella forma e nei modi che più gli si adattano. Studio non impone un comportamento, non ti costringe ad essere diverso da quello che sei, bensì ti lascia lo spazio necessario per raggiungere i risultati secondo gli accenti, lo stile e le caratterizzazioni che possiedi.

Questo comporta che Studio non lasci a tutti la stessa eredità e lo stesso patrimonio sul piano delle capacità personali e delle competenze comportamentali; prima ancora che trasmettere una modalità unica e strutturata nell'approccio e gestione del lavoro, preferisce mettere in condizione ognuno di tirar fuori il meglio di sé, di sviluppare le caratteristiche migliori possedute ed operare attraverso quelle per essere il miglior professionista possibile.

In questo contesto ciò che forse, invece, diviene realmente necessario ed importante saper esprimere, per riuscire nelle condizioni di responsabilità ed autonomia in cui Studio ti pone, è la passione per il lavoro, atteggiamento che ti aiuta e ti sorregge costantemente. E d'altro canto, è proprio questa la cosa più importante che mi porto dietro dell'esperienza di questi anni a Studio, e cioè la consapevolezza che quale che sia l'impegno lavorativo da affrontare, l'unica cosa che ci viene sempre e comunque in soccorso è il vivere il lavoro con passione e coinvolgimento.

Chiudo qui, salutando con grande affetto e con un grande in bocca al lupo i miei ex colleghi ed amici!

Stefano Casarella

Testimonianza di Enrico Cesarini
Esperto di Immigrazione Ministero del Lavoro

Ho lavorato per Studio Staff per quasi 3 anni, dal 2002 al 2005, occupandomi di un progetto nazionale di integrazione dei lavoratori stranieri. Venivo da studi giuridici, da interessi e soggiorni nei paesi in via di sviluppo: all'orizzonte e nei miei programmi non s'affacciava l'idea di occuparmi di immigrazione. Ma spesso è il mercato (negli ultimi anni l'Italia ha raggiunto l'Europa quanto a presenze straniere, con i necessari bisogni che ne conseguono), o le opportunità o le coincidenze, chiamate come volete, a far imboccare una strada, che ho continuato a percorrere: attualmente lavoro come consulente legale per l'Agenzia esecutiva dei Ministeri del Lavoro e della Solidarietà.

A Studio Staff ho trovato la possibilità di conciliare aspirazioni sociali con l'analisi giuridica; conoscere la realtà delle province di Italia e l'empireo degli apparati centrali; incontrare centinaia di stranieri e decine di amministratori, quasi tutti già accomunati in uno stesso tratto molto italiano: umanità e buona volontà, frustrati da un sistema che non funziona, e capaci di industriarsi. In una delle prime mattine passate a fianco di scrivania con Silvano Del Lungo, imparo che il consulente è essenzialmente una persona curiosa, che sa entrare in tanti ambiti diversi, e magari che si occupa di tutto un po'... Questa forse è stata la ricchezza maggiore della mia esperienza, la varietà delle esperienze appunto.

E lo stesso, a ben ripensarci, si ripropone nei rapporti all'interno dello Studio: tanti colleghi, dai tratti e dagli stili così diversi: guardando ciascuno si capiva qualcosa, si assisteva a un metodo, a un approccio, a un'impostazione. Un ambiente molto umano, quasi familiare potrei dire sfidando certe evidenze, dove umanità vuol dire passione per la casa comune e per il lavoro, relazioni vive e a volte agitate, una lunga storia alle spalle capace di reinventarsi continuamente, grazie all'attenzione e alla fiducia accordata per le persone di volta in volta presenti.

Una società moderna, anche. Adattiva, flessibile, proattiva, tutte parole imparate (chissà?) qui nell'ambito delle risorse umane. Si lavora a progetto, su incarichi nuovi, stimolanti, e d'altra parte sempre a tempo. Tutto ciò è molto moderno, appunto: è un effetto di un mondo più veloce, di una società di servizi, della nuova impostazione europea dei conferimenti progettuali. Ancora non so se sia l'impostazione ottimale per organizzare produzione e servizi, presente e futuro di una società. Mi sono sentito sempre un lavoratore flessibile più che un precario, e ne ho apprezzato i vantaggi, ma la differenza è spesso sottile e insidiosa e questo è uno dei grandi e gravi temi del nostro tempo. Anche questa è una delle cose che Studio Staff permette di capire, perché consente di guardare la realtà italiana dalla prima linea e, ancor prima di valutare, è bene conoscere.

Enrico Cesarini

Testimonianza di Elena Cilia
Broker della Formazione

Avevo un incarico e

Avevo un primo Problema: i miei interlocutori.

Gestire la relazione con uno dei più importanti gruppi informatici italiani. Mi chiedevano soluzioni per attuare su Roma e Milano un progetto di formazione difficile e delicato.

Avevo un altro Problema: il profilo dei docenti.

Identificare conduttori con le competenze necessarie per accompagnare un gruppo di Quadri verso le loro nuove mansioni e responsabilità.

Avevo un terzo Problema: la sede dei corsi.

Individuare una location elegante, raggiungibile, economica.

Avevo la Soluzione:

Studio Staff R.U.

Testimonianza di Giusy Costantini
Già Segretaria Studio Staff

Studio Staff è stata per me più che un'esperienza lavorativa, un entrare a far parte di una famiglia i cui componenti, se pur così diversi tra di loro, erano/sono proiettati al raggiungimento di un unico fine: l'idea di un marchio, atto a simboleggiare la professionalità, la serietà e la trasparenza della società.

Ricordo ancora la prima volta che sono entrata in azienda: il frenetico correre di segretarie e consulenti per una selezione che era attiva in quel momento.... Ho avuto subito l'impressione di essere entrata in un contesto dove avrei potuto imparare tanto, ed infatti così è stato.

Un'altra immagine che spesso mi riaffiora nella memoria, oggi con profondo affetto, ma allora con profonda soggezione, è proprio quella del Dott. Sivano Del Lungo, uno dei soci fondatori di Studio Staff, la sua voce così "*baritonale*", era già un "biglietto da visita": incisivo, sicuro, diretto, dal forte temperamento ma ugualmente arguto e sottile. Si capiva subito con chi avevi a che fare ossia con un uomo capace, che poteva ridurti a nulla dandoti dell'incompetente, ma che allo stesso tempo era pronto a lodarti per un lavoro ben fatto, un vero leader.

Ricordo tutti con nitidezza ed affetto: Sara Del Lungo, con la sua grazia, classe e spiccato senso di "problem solving" in ogni circostanza; l'Ing. Del Lungo, con cui ho avuto il piacere di lavorare: la sua precisione, minuziosità, pacatezza, mi ha aiutato molto a crescere sia sotto un profilo strettamente lavorativo, di apprendimento di nozioni, ma anche sotto una sfaccettatura più personale: imparare a sapersi interfacciare con toni miti, senza però perdere di vista l'obiettivo.

La giovialità del Dott. Di Castro poi, è stata per noi che eravamo in segreteria proverbiale, arrivava mi ricordo, con passo quasi "*felpato*" a chiederci assistenza, e non si poteva che dirgli di Sì, anche se magari eravamo "piene" di lavoro fino ai capelli. Mi ricordo con nitidezza una sua frase un giorno in cui mi chiese il perché, all'epoca, non mi sposassi, io gli risposi che del matrimonio mi spaventava il "sempre" ovvero l'indissolubilità che vige nel concetto di matrimonio. Il Dott. Di Castro mi guardò e mi disse: Eeeeeeeeeee, ma di questo passo lei non si sposerà mai, lei intanto inizi con "uno" e poi si vedrà!....". E' stato bellissimo questo suo intervento, perché in fondo ha saputo, con una semplice battuta, che poteva risultare "*leggera*", smontare gran parte dei timori che avevo sempre avuto...

Ringrazio tutti voi per avermi fatto maturare e crescere nella vostra azienda, per essere stati una prima finestra proiettata nel mondo del lavoro, e nello stesso tempo di avermi fatto sempre sentire prima una "persona" e poi una dipendente.

Con profondo affetto

Giusy.

Testimonianza di Paolo Di Giammetteo
Esperto di Selezione del Personale - BNL

Ricordo ancora il 16 Maggio del 2000, primo giorno in Studio Staff, fatte le presentazioni di rito, affiancato subito ad alcuni colleghi per prendere visione “sul campo” delle attività e della metodologia di lavoro della struttura.

Mi colpirono subito alcune cose in quella giornata: l'ambiente estremamente giovane e dinamico, l'importanza dei nomi delle aziende “*in portafoglio*”, la velocità e la flessibilità con cui le persone si muovevano e approcciavano il lavoro, l'eterogeneità dei progetti in corso.

Dai colleghi fui ben accolto e con diversi abbiamo condiviso diversi anni di lavoro, di esperienze, di scambio e aiuto reciproco.

Ripercorrere oltre sette anni di collaborazione non è facile, guardandomi indietro scorgo un percorso in continua crescita, sia professionale che umana, facilitata dal confronto costante con problematiche complesse, interlocutori di notevole spessore, progetti articolati e attese impegnative da parte dei clienti di riferimento.

Nel corso degli anni, naturalmente vi sono stati momenti belli e qualche situazione difficile, grandi rapporti di stima professionale e comprensione reciproca con anche piccoli attriti, tutto però ha contribuito a far sì che questo periodo sia stato formativo sia sotto l'aspetto professionale che umano (l'avvicinarsi di colleghi giovani e la diversità caratteriale di molti di noi, consentiva quotidianamente di confrontarsi con problematiche e situazioni molto differenti ma comunque stimolanti).

Ho sempre pensato che nella struttura Studio Staff convivessero proficuamente due anime: la prima quella dei fondatori, storica, di tradizione, cultura e sapere professionale, consolidata *nell'expertise* del proprio settore di riferimento; la seconda, più giovane, tesa a rilevare le richieste provenienti dal mercato e a sviluppare modelli, metodologie e strumenti sempre al passo con gli orientamenti del mercato del lavoro e della Consulenza direzionale più innovativa.

L'essere riusciti a rimanere sempre protagonisti del mercato nel corso di questi quaranta anni di attività credo sia il frutto della passione, dell'applicazione, dell'impegno e della preparazione che molti, in Studio Staff, hanno saputo garantire e trasmettere negli anni, conseguenza altresì della serietà, della qualità e della competenza che veniva, che viene, percepita dall'esterno.

Dopo aver trascorso un anno fuori da Studio Staff e riflettendo sul contenuto del bagaglio che mi sono portato dietro, ho la consapevolezza di aver imparato molto attraverso il confronto con interlocutori molto preparati, con colleghi stimolanti, con i referenti delle aziende; imparato a gestire le complessità di progetti importanti, le problematiche di un mercato di riferimento in continua evoluzione e mutazione.

Sicuramente l'augurio è quello di vedere Studio Staff sempre in prima linea, protagonista di successo in un mondo, quello della Consulenza direzionale, molto agguerrito e competitivo ma al contempo avvincente e in grado di fornire gli stimoli giusti

ad una “*squadra*” che si è sempre dimostrata all’altezza della situazione e pronta a dare le risposte giuste ad una clientela sempre più esigente.

Un grande e caloroso saluto ed un forte in bocca al lupo!

Paolo

Testimonianza di Roberto Diurno
Esperto di Selezione del Personale

Quando si comincia a lavorare in ognuno di noi ci sono mille aspettative, mille paure, mille desideri, mille timori ma anche tanta voglia di fare, tanto entusiasmo tante speranze. Questo era lo spirito con cui ho cominciato la mia avventura a studiostaff (“a studio” per chi lo ha davvero vissuto in tutto e per tutto). Riflettendoci ora, dopo quasi dieci anni e tante avventure, belle e brutte, mi sono chiesto: ho ancora quello spirito? Direi di sì, visto che ogni giorno, ogni mese, ogni anno sono stati ricchi di esperienze ed emozioni. Oggi è quasi un anno che sono “in prestito”, lavorativamente parlando, all’ufficio selezione di bnl, una realtà completamente diversa da Studio, ma quello che mi ha aiutato e mi aiuta a vivere questa avventura è proprio lo spirito che mi sono portato dietro. Certo molto fa quello che uno è, ma altrettanto fa ciò che uno è diventato attraverso le esperienze vissute.

Sicuramente rispetto a dieci anni fa posso dire che entrai a Studio ragazzo e ne sono uscito uomo.

Forse è proprio questo il punto, come si può descrivere una crescita?

Forse sottolineando quei momenti significativi di un percorso, quelle tappe che hanno rappresentato, volente o no, un momento di cambiamento interiore.

A Studio ne ho vissuti tanti di questi momenti...e ne sto vivendo uno proprio ora che scrivo queste mie riflessioni. Che dire.. ho visto Studio crescere...e forse in un certo momento crescere anche oltre le proprie possibilità..tanto da doversi ridefinire o come si dice in gergo aziendale ristrutturarsi. Ho navigato a bordo di una nave che ha attraversato tempeste, che ha lottato contro i pirati, che ha raggiunto mete impensabili, che ha cambiato tanti equipaggi, che ha superato secche e scogli insidiosi, ma che ha sempre tenuto spiegate le vele...

Scendere da questa nave comporta sicuramente un certo dispiacere, ma scendere non vuol dire abbandonare, perché si abbandona qualcosa a cui non si è legati, ma non si può abbandonare una parte di sé, un pezzo della propria vita.

Più di qualcuno ha definito Studio una palestra e forse è così, ma non è solo una palestra in termini professionali..la forza di Studio sta nel gruppo e il gruppo è ciò che dà vita a Studio. Compatti nelle gioie e nei dolori, uniti verso un obiettivo comune, non un gruppo di colleghi ma un gruppo di amici, una famiglia. Certo, come in ogni vera famiglia che si rispetti ci sono stati e ci saranno sempre alcuni momenti di incomprensione o “conflitto”, ma proprio come ogni vera famiglia che si rispetti, tali momenti si superano con il confronto e il dialogo e ciò che ne esce è sempre un altro momento di crescita.

Credo che il mio breve racconto possa chiudersi qua. Non è certo un resoconto di un percorso ma l’intenzione è quella di rappresentare cosa significa aver intrapreso un percorso. Non so quale sarà la meta, ma come ha detto qualcuno: non è il punto di partenza o quello di arrivo che contano ma è la strada che si percorre che dà il senso al viaggio.

Roberto Diurno

Testimonianza di Giovanni Gentile
Consulente della SMA Consultat Europe di Milano

La mia esperienza a Studio Staff

Seppi per la prima volta dell'esistenza di Studio Staff poco prima di laurearmi (1997). Lo trovai su "CareerBook Università" di "La Repubblica" (una specie di passaggio obbligatorio per chi cercasse la propria collocazione post laure in quegli anni). Dalla descrizione sembrava il posto perfetto per me (che non avevo la minima idea ancora di cosa fosse il mondo del lavoro!). Inviai il curriculum, ma, come molti altri dei miei, non sortì effetto alcuno (ammetto che all'epoca avevo ben poco da offrire a uno studio di consulenza).

Eppure, tra le tante aziende sfogliate, quella continuava a esercitare su di me una certa curiosità.

Nel 2000 il primo contatto vero. Lavoravo ormai da qualche tempo in una piccola società di consulenza, già sapevo che in passato il mio socio anziano aveva collaborato con Studio Staff, in particolare con l'Ing. Fabrizio Del Lungo, su progetti di organizzazione per Enti Pubblici. Continuavo a percepire Studio Staff come un'azienda importante, professionalmente organizzata e che potesse offrire quelle esperienze, anche "tecniche" che a me mancavano. L'occasione di collaborazione fu un progetto di S. Staff di qualche mese, in cui fummo coinvolti il mio socio anziano e io. Si lavorò quotidianamente presso la sede del cliente (la Direzione Generale di un grande ente pubblico). Fu un interessante primo impatto, per me, con una dimensione lavorativa più complessa e ampia rispetto a quello che fino al momento mi aveva visto operare. Imparai molte cose, sia dal lavoro in se, sia dai colleghi di Studio Staff, sia dall'Ing. Del Lungo che dirigeva la commessa.

Nel 2002, in seguito a una crisi professionale personale, e alla necessità di prendersi una pausa dal lavoro che stavo facendo, lasciai la società con cui avevo sino ad allora collaborato per cercare una dimensione più ampia e per dedicare del tempo alla formazione personale per costruire quella strutturazione professionale di cui sentivo il bisogno. Mi rivolsi all'Ing. Del Lungo per dei consigli su percorsi formativi più adatti al mio arricchimento di Consulente di Organizzazione.

Fu una occasione, poiché da lì a pochi mesi fui "arruolato" (finalmente!) in Studio Staff.

Seguii alcuni interessanti progetti a cavallo tra l'Organizzazione e le Risorse Umane. Rimasi 8 mesi. A fine anno, per motivi del tutto privati, lasciai lo Studio, richiamato dalla necessità di seguire alcune delicate questioni familiari.

Ma quegli otto mesi furono una esperienza fondamentale.

Lavorai operativamente quasi solo con l'Ingegnere Del Lungo (che tutti per brevità chiamano semplicemente "l'Ingegnere"), alle sue dirette dipendenze. C'erano dei progetti approvati e finanziati che andavano realizzati, e io, di fatto, gli feci da "attendente" (se mi si passa il termine) in quella fase di *start up*. Per me fu un vero e proprio periodo di apprendistato sia "tecnico" (ricordo l'estrema precisione che caratterizzava l'editing di qualsiasi documento di progetto e lo studio approfondito che mi si richiese per affrontare i temi dei progetti); sia professionalmente (per la quantità e la qualità delle relazioni che quei progetti mi portarono a gestire).

Del rapporto con l'Ingegnere ricordo con piacere, tra l'altro, uno degli appuntamenti fissi della nostra giornata, la pausa pranzo al bar con il suo pranzo consistente

quasi invariabilmente in un cappuccino e una fetta di dolce, e il mio in un gelato; per tutti e due poi il caffè. Una pausa nella quale facevamo spesso il punto della situazione sui vari progetti e commentavamo i fatti politici e di cronaca quotidiani.

Credo che quei mesi di lavoro diedero un contributo sostanziale alla acquisizione della mia consapevolezza di cosa fosse un consulente di direzione e organizzazione. Fino a quel momento avevo lavorato avendo sempre tra me e il cliente finale dei colleghi "alla pari", che erano anche amici. Studio Staff rappresentò il mio personale salto di qualità nel ruolo di professionista.

L'altro cardine della mia permanenza a Studio fu il Dottor Silvano Del Lungo.

Con lui condivisi la stanza (al primo piano) e fu una occasione umana e professionale di confronto quotidiano. Il racconto delle sue esperienze professionali agli inizi della carriera si intrecciava con temi professionali più attuali (riguardanti le commesse che all'epoca seguiva lui o che seguivo io), ma anche, come con l'Ingegnere, con il commento dei fatti politici o degli avvenimenti di cronaca e di costume quotidiani (non sempre avevamo identità di vedute, ma questo fa parte del gioco).

Complessivamente ho un ottimo ricordo personale della mia esperienza a Studio Staff, anche per come sono stato trattato dall'Azienda e dai suoi responsabili sia professionalmente sia personalmente, e in questo metto anche la comprensione umana che, quando mi è servito, mi è stata dimostrata dallo Studio a partire dall'Ingegnere Del Lungo.

Quel periodo mi ha fatto capire molto della nostra professione, ma anche le difficoltà che la gestione di una società, per quel poco che ne ho potuto percepire nel mio breve tempo di permanenza, comporta: la politica di gestione del personale; i rapporti tra i vari settori (es. selezione, organizzazione ecc. ecc.); gli equilibri interni, cui non ero abituato; i rapporti tra i soci; le quotidiane fatiche delle "ragazze" dell'amministrazione. Infine, e più in generale, le sfide che una azienda di consulenza di medie dimensioni, e a conduzione familiare, deve affrontare di fronte ai cambiamenti del mercato.

Qualche tempo dopo Studio Staff sono tornato a lavorare a tempo pieno nella consulenza, in settori molto distanti dalle attività di cui lo studio si interessa, ma continuo a considerare preziosa quella piccola (temporalmente parlando) esperienza, per la visione che ne ho potuto trarre del lavoro di consulenza, per le persone che ho potuto conoscere e per le esperienze cui ho potuto attingere.

Giovanni Gentile

*Testimonianza di Simone Getuli
Esperto Risorse Umane – Trenitalia*

Ancora ricordo quella telefonata: mi avevano preso! E pure subito! Avrei infatti dovuto presentarmi un paio di ore dopo a Studio Staff per svolgere la mia prima giornata di affiancamento. Ricordo soprattutto l'emozione: un misto di gioia e paura. Mio padre non era a casa: "chi me lo fa il nodo della cravatta?" Fallito il primo tentativo di mia madre, fui salvato da mio zio: così finalmente ero pronto ad iniziare l'avventura.

Era il 13 ottobre 1999, e dopo la laurea, il tirocinio, il servizio civile e tutto il resto era arrivato anche per me il grande momento: il mio primo lavoro. Meglio: il mio primo lavoro VERO.

I cinque anni successivi sono stati molto intensi, ho partecipato a tanti progetti di selezione, valutazione e ricerca del personale qualificato, ho conosciuto tante persone: colleghi, con alcuni dei quali è nata una profonda amicizia, clienti e candidati, ho girato in lungo e in largo l'Italia, ma soprattutto ho avuto la possibilità di arricchire, giorno dopo giorno, il mio bagaglio di competenze ed esperienze.

Sono stati cinque anni caratterizzati da grandi soddisfazioni e da qualche delusione, ma sono stati soprattutto cinque anni vissuti intensamente, in cui mai un giorno è stato uguale all'altro.

Mi rendo conto soprattutto ora, che da circa tre anni lavoro in una grande azienda, quanto sia stato importante e formativo il periodo passato a Studio Staff.

Quando sono arrivato a Studio per la prima volta ero un giovane Neolaureato che conosceva il mondo del lavoro solo per averlo studiato sui libri di scuola. Se l'Università mi aveva formato tanto da un punto di vista del "sapere", Studio Staff è stata una palestra fondamentale per riempire la mia "cassetta degli attrezzi" di professionista delle Risorse Umane di tanti strumenti, per arricchire, quindi, il mio "saper fare". E' stata per me di grande importanza la possibilità di lavorare per tanti clienti diversi tra loro, dalle più grandi realtà industriali del paese a quella piccola e media imprenditoria che costituisce una parte fondamentale del tessuto economico italiano. Questo mi ha insegnato che la flessibilità e l'orientamento al cliente sono competenze fondamentali per chi opera nel nostro settore.

Per questo, a circa otto anni di distanza da quella prima giornata di affiancamento in aula, ho accolto con grande piacere l'invito del dr. Del Lungo a scrivere una breve testimonianza sulla mia esperienza professionale maturata a Studio Staff.

Queste poche righe sono per me l'occasione per ringraziare le tante persone con le quali ho lavorato a Studio, in quanto se oggi posso guardare al mio percorso professionale con soddisfazione per quello che ho fatto e per quello che ho imparato, se guardo al futuro con fiducia e se dopo tanti tentativi ho finalmente imparato a farmi il nodo alla cravatta, lo devo anche a loro.

Simone Getuli

Testimonianza di Guido Ghirelli
Consulente Indipendente Risorse Umane

Stimolato dalla notizia che Studio Staff è al suo quarantesimo anno, il primo flash della memoria va ad un freddo e luminoso giorno di ottobre del '77, quindi esattamente trenta anni fa. In quei giorni entrai per la prima volta in Studio Staff (allora nei pressi del Palazzo dei Congressi, all' Eur).

Il motivo era il primo incontro con Peppe Carelli, indicato da Donata Francescato docente del corso di laurea in Psicologia, per sostenere, indirizzare e consigliare l' impostazione di un' ambiziosa tesi sulle dinamiche sociali e decisionali della famiglia.

Ebbene, il ricordo di quel colloquio e di alcune "sedute" successive è ancora intenso, la sensazione di uno scambio intellettuale vivace, mai convenzionale, che apriva prospettive di indagine ed applicazione originali e particolarmente stimolanti per un laureando. Fu anche l' occasione di conoscere Silvano Del Lungo, intrecciare anche con lui alcune impressioni e riflessioni, intuire qualcosa del suo carattere pacato e profondo, curioso delle cose e delle persone sebbene riservato e discreto, cogliere anche attraverso questo incontro un clima culturale ricco di spessore e proiettato verso il futuro che sembrava caratterizzare l' ambiente di Studio Staff.

I flash, i ricordi successivi vanno ad una decina di anni dopo, nella parte finale degli anni '80. Ebbi allora l' occasione di collaborare abbastanza frequentemente con la nascente MTA, e quindi far parte di un gruppo (pieno di energia e vitalità!) composto da colleghi di varia età e provenienza. Condurre ad esempio numerose selezioni con la compagnia ironica e competente di Annarosa Santi, o impostare e attuare, spesso in partnership con l' acuta e vivace intuizione di Sara Del Lungo, progetti in situazioni organizzative e aziendali alquanto complesse.

La collaborazione è proseguita in Studio Staff, con frequenza più diradata, insieme con Sara ed altri colleghe e colleghi in anni successivi, con qualche significativo intervento realizzato anche recentemente, senza mai rimanere deluso da un' esperienza che è sempre stata per me di crescita professionale e di stimolo intellettuale.

Quali, ragionando a mente più fredda, i fattori distintivi e caratteristici dell' approccio percepito nelle varie evoluzioni dello Studio Staff?

Direi soprattutto la solidità del back-ground, il consistente patrimonio di strumenti professionali e di metodologie di consulenza, l' elevato livello di competenza delle persone. Tuttavia queste risorse culturali non rimangono (come spesso capita di osservare in altre situazioni) fini a se stesse, ovvero rese un po' sterili da un approccio troppo teorico e intellettualistico, ma si associano felicemente con un'attitudine ad essere concreti, l' attenzione costante a non perdere di vista l' obiettivo, la consapevolezza che un intervento "sul campo" è fecondo se sposa la qualità con l' efficienza, la validità scientifica con la tempestività, con l' utilità pratica, con la tangibilità delle ricadute per i clienti.

Da dove provengono questi elementi distintivi, questi valori peculiari? Dalla storia del gruppo, dall' impronta data dei leader, dallo sviluppo professionale e dal fertile contributo delle persone che hanno operato nello Studio? Difficile, forse inutile scindere o cercare priorità fra i tanti fattori che, come in ogni sistema aperto vitale e dinamico, hanno contribuito e contribuiscono tuttora a creare la ricchezza culturale e umana di un Gruppo, l' eredità sempre viva di Studio Staff.

Guido Ghirelli

Testimonianza di Marco Guidi
Psicologo Clinico

Sono entrato in contatto con Studio Staff nell'estate del 2002. L'occasione dell'incontro si è venuta a creare in relazione ad un progetto di ricerca riguardante lo studio dei bisogni di orientamento scolastico presso gli studenti di scuola superiore del territorio romano. La collaborazione è proseguita con altre due successive ricerche, sempre riguardanti l'orientamento ma, stavolta rivolte, rispettivamente, alla popolazione degli insegnanti, la prima, ed a costruire/individuare nuovi modelli e strumenti di didattica orientativa, l'altra.

In relazione a tali progetti, Studio Staff stava ricercando un consulente che potesse fornire alle risorse già impegnate nel lavoro un supporto nell'ideazione degli strumenti di ricerca e nell'analisi/interpretazione dei dati. Alcune precedenti esperienze di ricerca in ambito scolastico e nel contesto formativo mi sostenevano nella candidatura e difatti il colloquio con uno dei responsabili di Studio Staff si risolse positivamente.

Il primo progetto nel quale ho lavorato prendeva le mosse da una committenza dell'istituto ISFOL e, per la sua organizzazione (così come nella natura di Studio Staff), era stato scelto un taglio modellistico di tipo psicosociale. Non avendo partecipato né alla fase di progettazione, né alle fasi iniziali di erogazione del progetto, avrei potuto avere difficoltà nell'inserirmi in un lavoro già avviato: l'aver incontrato un modello di lavoro ed anche una cornice teorica di riferimento in gran parte da me condivisa mi favorirono molto nell'accostarmi e nel partecipare al progetto.

Sin da subito, dunque, mi sono trovato implicato in un lavoro molto interessante e stimolante e mi sono inserito in un clima brioso e cooperativo. Molta parte, in questo, veniva favorita dal responsabile del progetto, il dott. Silvano Del Lungo, che oltre ad essere il referente del lavoro, supervisionava con scrupolo, dedizione e particolare attenzione tutti i passaggi della ricerca. Spinto come era, ed è, da una inarrestabile curiosità per il nuovo e da un incessante interesse per gli altri era sempre in grado di fornire stimoli di discussione e dialogo a tutti i collaboratori. Serbo con particolare piacere il ricordo di lunghe discussioni con lui e con gli altri più giovani colleghi per curare dettagli, contenuti e forme linguistiche degli strumenti di ricerca e dei report sul lavoro, sottoposti continuamente ad un monitoraggio e ad un'analisi costante e sistematica in tutte le loro parti.

Non mi stupisce che il prodotto di questo primo lavoro abbia riscontrato esiti favorevoli sia da parte del committente, che ne rimase molto soddisfatto, sia da parte delle scuole che avevano aderito al progetto ed a cui venne fatta una "restituzione" dei dati tramite l'invio del report di ricerca pubblicato da Franco Angeli, incontrando la loro interessata accoglienza. La direzione verso cui era avanzata la ricerca era stata continuamente mantenuta in un'ottica di ricerca-intervento, cosicché, laddove risultasse utile, il prodotto conoscitivo del lavoro poteva essere direttamente spendibile anche dalle scuole.

Era, quello, infatti un momento storico in cui si dava moltissima attenzione al mondo della scuola: l'entrata in vigore, nell'A.S. 2000/2001 della legge sull'obbligo formativo fino al diciottesimo anno di età, ed il suo ampliamento con la Legge Moratti, pubblicata nel marzo del 2003, e che veniva discussa in tutti quei mesi precedenti con accesi dibattiti in tutto il mondo politico e sociale e che in molti casi non trovava l'accordo della classe insegnante e dirigente del mondo scolastico, portavano l'attenzione sul mondo della scuola.

Anche in ragione di questi elementi, dopo pochi mesi dalla conclusione di questo primo lavoro, si vennero a creare due nuove occasioni di ricerca che più o meno si profilavano nello stesso ambito di studio della prima. Stavolta, però, l'attenzione della ricerca si spostava – in un caso – sullo studio delle rappresentazioni in merito all'orientamento in rapporto alla popolazione degli insegnanti e – nel secondo caso – sulla cosiddetta “didattica orientante”, un approccio sperimentale che doveva esitare in un progetto di formazione alla popolazione insegnanti: formazione ad una didattica in cui si prestasse costantemente attenzione alle *domande*, alle esigenze ed ai progetti formativi espressi dagli studenti, nell'ottica di fondare e calibrare la propria azione educativa su tali esigenze.

Devo dire, tuttavia, che in questi due lavori, non si riuscirono ad aggredire a fondo le tematiche di indagine. Da una parte si potrebbe dire che i due progetti campassero di rendita del primo lavoro – che era stato più brillante – piuttosto che di vita propria, e che patissero la mancanza di nuovo carburante concettuale. Ma soprattutto, credo, perché non si era riusciti ad ancorare efficacemente il lavoro di ricerca all'approccio di intervento fino ad allora tenuto e che si manteneva legato all'esigenza di produrre conoscenza su certi fenomeni/processi, mentre adesso, anche su richiesta della committenza, si stava passando da un approccio alla costruzione di un modello di lavoro per gli insegnanti (la didattica orientante, appunto) alla produzione di un vero e proprio strumento da proporre alle scuole come tecnica da applicare nelle varie situazioni. Mano a mano che si esaltava la componente tecnica, minore attenzione veniva rivolta all'orizzonte concettuale ed all'attenzione ai clienti ultimi di questo strumento (la scuola, i dirigenti, gli insegnanti e gli allievi).

A conclusione della terza ricerca, dunque, il filone di ricerche rivolte all'orientamento si andava affievolendo (forse anche in rapporto al diffondersi di una pletera di ricerche in questo senso) e con quello venne meno l'investimento di Studio Staff in questo ambito, e poi, di conseguenza, il mio rapporto con lo Studio.

Della mia esperienza di consulenza per Studio Staff posso dire che oggi mi rimangono soprattutto due cose: da una parte, il piacere di aver incontrato un contesto che a tutt'oggi considero fra i più stimolanti e sfidanti che abbia conosciuto... cosa non da poco per un giovane professionista; dall'altra l'aver avuto l'opportunità di stare in relazione a persone con una gran preparazione ed un forte senso della professionalità, e che erano in grado di trasmettere in modo molto naturale degli insegnamenti che ho poi serbato nelle successive occasioni di lavoro con cui mi sono confrontato.

Marco Guidi

Testimonianza di Gabriella Manno
Consulente Indipendente Risorse Umane

Un incontro particolare, una relazione che dura nel tempo

E' da vent'anni che svolgo la professione di consulente nell'area HR e nel corso del tempo ho incontrato colleghi, colleghi che sono diventati amici, società, responsabili della formazione, esperti selettori, impiegati e manager, direttori e dirigenti, lavoratori e persone stanche di lavorare...niente è durato più a lungo del rapporto con Studio Staff - se escludiamo situazioni personali e intime naturalmente! Negli anni il rapporto si è allargato includendo di volta in volta l'incontro con diversi professionisti in gamba che mi hanno sempre dato, in alcuni casi senza neanche rendersene conto, la possibilità di crescere o di aggiungere un'altra, nuova riflessione al mio percorso. Vieppiù il rapporto si è rafforzato attraverso il confronto sempre intelligente, avanzato, innovativo con i diversi protagonisti di Studio Staff. Noi consulenti siamo girovaghi e viaggiatori, sempre con la valigia piena a metà e pronta da riempire per una nuova partenza. Si lavora su progetti sempre diversi e si incontrano persone a centinaia in un anno. Contatti e fughe. Voli e treni e autostrade, volti intensi e interessati, occhi furtivi o emozionanti ci toccano per piccoli istanti per poi essere dimenticati o restare isolati nella memoria, tanto che a volte puoi ricordare uno sguardo ma non sapere dove l'hai visto, come e in quale situazione. Ho conosciuto Studio Staff grazie a una grande amica che nel tempo è diventata più grande. Grande come impegno emotivo e grande perchè...siamo un pò più grandi tutte e due. Sono passati molti anni e progetti di formazione e selezione e indagini e questionari e sviluppo e..Grazie a lei ho incontrato uomini e donne a volte unici, poche volte da dimenticare. Uomini e donne che, come me, di tanto in tanto e a seconda di dove ci porta il vento della nostra professione, si incontrano in una accogliente e "librosa" stanza di Studio Staff. Fra libri e idee si scambiano esperienze e si costruiscono nuovi programmi. E poi ho conosciuto persone che invece sono dentro Studio Staff e che sono come relazioni di sempre, compagni del liceo, amici di famiglia. Ci si incontra, ci si guarda, ci si riconosce. Ci si riconosce per le esperienze fatte insieme ma anche per il cuore. Possono coesistere ragione e sentimento? Senz'altro coesistono lì dove si ricerca, si sperimenta, si guarda avanti senza scordare il dietro, lì dove si è aperti e si collabora. Tanti auguri Studio Staff!

Gabriella Manno

Testimonianza di Antonella Mattei
Consulente Indipendente Risorse Umane

Sono Antonella Mattei, laureata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all'Università "La Sapienza" di Roma. Subito dopo la mia laurea ho avuto il piacere di svolgere il tirocinio presso "Studio Staff R.U.", lo studio di consulenza della famiglia Del Lungo. E' stato un anno davvero bello... "Studio Staff" è uno studio all'interno del quale si lavora tanto e senza mai trascurare l'aspetto delle relazioni interpersonali; consapevoli del fatto che un team di persone per poter essere produttivo sul lavoro ha anche bisogno di conoscersi in momenti più informali... insomma (a parte pausa caffè, pausa pranzo...), parlo dei momenti nei quali ci si spostava da un ufficio all'altro per liberare la mente quei cinque minuti che poi ti permettevano di tornare sui tuoi CV (da selezionare) più caricata... Il Dr. Silvano Del Lungo è stato, ed è ancora, tra le persone più colte e professionali che io conosca; la sua esperienza nel campo della psicologia è vasta come anche la sua cultura. Ricordo, che ogni volta che aveva qualche minuto a disposizione, faceva un giro nei vari uffici, dai giovani che stavano lavorando: due parole su quello che stavamo facendo, uno scambio di pareri su tematiche relative al nostro lavoro e poi tornava sulle sue dispense.

Non c'è stata una volta, in questo anno, che io l'abbia visto andar via prima di me... Ebbene, basti pensare che, alle otto di sera, quando ormai tutti erano a casa, lui era ancora lì; l'unica luce ancora accesa era quella della sua stanza dalla quale difficilmente riusciva ad allontanarsi e credo che faccia lo stesso tutt'ora...

Ho avuto modo di accompagnare il Dottor Del Lungo in convegni e conferenze di fronte ad una platea di addetti ai lavori e ciò che mi ha sempre colpito, era ed è, la sua capacità di spiegare concetti alti, elevati, usando un linguaggio semplice e comprensibile a tutti; è questa la sua grande forza. E' questa una grande forma di umiltà: non c'è bisogno di servirsi di terminologie di difficile comprensione, quanto ricercare nel linguaggio comune la chiave per poter trasferire le proprie conoscenze agli altri. Il Dottor Del Lungo, fin dagli inizi della sua carriera, ha visto cambiare il mondo, ha visto l'Italia evolversi in ogni suo aspetto e ha fatto tesoro di tutti gli eventi (protagonista o no); così, ha saputo dar vita, giorno dopo giorno, ad un team di consulenti di alto livello, costituito da professionisti di grande umanità e che non sentono il bisogno di essere chiamati dottori (nonostante lo siano a tutti gli effetti)... perché quello che più conta per loro è il rispetto dell'altro e il lavoro di squadra: parlo di Sara & Libera (le sue figlie), Francesco & Manuela, Stefano, Roberto, Maria Rosaria, Antonella, Antonio, Paola, Francesca, Tiziana, Franca, Valentina, Carmela e tanti altri ancora..... gente che negli anni ha condiviso traguardi, gioie, soddisfazioni e che ha portato "Studio Staff" a festeggiare serenamente i suoi primi 40 anni! E allora, che dirvi ragazzi? Tanti tanti tanti auguri!!!

Antonella Mattei

*Testimonianza di Anna Montanari
Imprenditrice*

“A 25 anni, appena laureata, Silvano Del Lungo mi offrì la mia prima opportunità di lavoro.

A 26 anni mi offrì di gestire la Business Unit Indagini Retributive.

A 28 anni lasciai la sua azienda, Studio Staff.

Lui ricorda che gli dissi: “Non condivido la sua gestione”. Io non ricordo, ma non mi stupisco di avergli detto quelle parole.

Non mi stupisco, perché oggi, dopo 10 anni, sono un piccolo imprenditore.

E’ la mia strada e mi fa felice. Mi piace decidere, mi piace rischiare, mi piace la libertà d’azione e mi piacciono anche le preoccupazioni e i pensieri. Preferisco mille volte tutto questo alle vecchie sicurezze di dipendente.

A 26 anni questo di me ancora non lo sapevo.

A 26 anni volevo cambiare il mondo, raddrizzarlo...e invece, buffo, ma poi per cambiare veramente tutto ho cambiato e raddrizzato me.

Studio Staff è l’azienda che Silvano Del lungo ha creato dal nulla.

E’ la sua Azienda e lui è l’Imprenditore.

Certo che non ero d’accordo con le sue modalità di gestione. Come potevo ?

Io volevo decidere, cambiare le cose, fare meglio. Io lottavo per qualcosa che ritenevo giusto, ma la battaglia era sbagliata, perché io non ero l’Imprenditore....e beh, non si fa l’Imprenditore nelle Aziende degli altri. Ci si assume rischi, preoccupazioni e pensieri e si rischia in proprio.

Oggi so dove quei primi passi, quelle prime soddisfazioni, quelle prime battaglie dovevano portarmi e so che è stato in quegli anni che mi sono guadagnata sicurezze e certezze su chi ero e che cosa potevo fare. Mi piacerebbe, un giorno, dare le stesse opportunità a qualcuno che arriva alla mia porta fresco di studi, con la voglia di spaccare il mondo, di ribaltarmi l’Azienda, di cambiare tutto.

E spero che un giorno mi lasci dicendomi: “Non sono d’accordo. Non la penso come lei. Voglio fare di testa mia”

A quel punto saprò di aver fatto qualcosa di veramente buono e di aver aiutato un nuovo progetto, una nuova passione, magari un nuovo piccolo Imprenditore a nascere.”

La ringrazio per avermi telefonato e per avermi chiesto di scrivere qualcosa. Lei mi ha fatto riflettere.

Si senta libero di usare o non usare quello che ho scritto. Più che del libro mi importa che queste parole le legga lei.

Sono in ritardo, ma la ringrazio oggi per quei 3 anni e per essere stato il primo a credere in me.

Con affetto

Anna

Testimonianza di Sascha Rascelli
Consulente Sviluppo SHL

La mia esperienza a Studio Staff R.U. è durata 6 mesi ed è iniziata il 15 Marzo 2004 a soli 12 giorni dal conseguimento della Laurea, con lo svolgimento del primo semestre di tirocinio. Vi lascio immaginare un ragazzo di 25 anni appena compiuti che sino ad allora aveva lavorato solo dentro ristoranti e nella cucina di un Pub a Londra, che inizia il suo percorso professionale, indossa vestito e cravatta e che con un po' di titubanza valica la soglia della porta. I primi giorni di ambientamento, la familiarizzazione con luogo e persone, fino ad essere coinvolto totalmente sul suo primo progetto. Il valore che do a questa esperienza è decisamente alto perché oltre ad aver avuto la possibilità di mettermi in gioco per la prima volta in questo settore e di imparare sul campo come opera uno psicologo del lavoro, ho ricevuto tanti piccoli e grandi insegnamenti sia di natura professionale che umana. Nello specifico ho lavorato su un progetto di ricerca per conto dell'ISFOL, in cui abbiamo creato un percorso di orientamento formativo per i ragazzi del primo anno di Istituti Superiori del Comune di Roma. Io mi sono occupato della ricerca bibliografica, della progettazione delle esercitazioni, della creazione degli strumenti per insegnanti e studenti, potendo avvicinarmi con creatività e al tempo stesso spirito scientifico al mondo della psicologia applicata. Ho così svolto i miei primi lavori in team, e tra le altre cose progettato e vissuto il primo corso di formazione della mia carriera, fatto i primi assessment e scritti i primi profili. Di quei giorni gli aspetti che mi porto dentro con più affetto sono i mille momenti di confronto, le riunioni di progetto in cui mi è stata data la possibilità di esprimermi e di portare idee, a volte valide altre volte meno, ma sempre accolte con attenzione e rispetto. E l'attenzione e il rispetto che ho trovato nelle persone conosciute lì hanno formato sin da subito la mia anima di psicologo del lavoro e sono caratteristiche che porto quotidianamente con me nel lavoro. Potrei citare diversi nomi delle persone che ho incontrato e che hanno avuto un ruolo importante nella mia formazione professionale, ma credo che citare il Dott. Silvano Del Lungo sia rappresentativo di tutti quanti. Anche perché ho avuto la fortuna di avere una piccola postazione nella stanza dove c'era lui, cosa che mi ha consentito di prendere giorno per giorno un po' della sua enorme esperienza e saggezza e di farne tesoro per il prosieguo della mia esperienza di consulente, che ad oggi va ancora avanti. Così ho provato molto piacere quando mi è stato chiesto di raccontare la mia esperienza a Studio Staff R.U. cosa che ho accettato da subito e con molto piacere, per poter partecipare anche io, con una breve testimonianza, ai 40 anni di vita della Società, a cui faccio i miei migliori e più sentiti auguri.

Sascha Rascelli

*Testimonianza di Annalisa Salvatore
Formatrice Consulente Indipendente Risorse Umane*

L'AVVERBIO "GIÀ"

LA MIA ESPERIENZA CON STUDIO STAFF TRA PASSATO E FUTURO

Quando, per la prima volta, dieci anni fa, "presi servizio" a Studio Staff come consulente nella gestione delle risorse umane, aleggiava in me qualcosa di familiare, un non so che di *deja vu*, come se si trattasse di un'esperienza già vissuta, già in qualche modo conosciuta. Una frase mi ritorna alla mente nel pensare a quel preciso momento. Fu Carmela - la "colonna amministrativa" di Studio - a pronunciarla: "Ma tu, hai già lavorato con noi ...".

"Già", recita il dizionario, indica un'azione o un fatto ormai compiuto in un passato più o meno prossimo. Dunque una dimensione che attiene al "prima" e questo "già" mi piace pensarlo in termini non solo cronologici, quindi un'antiorità nel tempo, ma anche in termini strutturali. Quel prima, insomma, si configura nella mia mente come una radice, un riferimento, un'ancora. È come se Studio fosse qui, ora, nel presente, ma è come se ci fosse sempre stato.

Pensando a questa dimensione del tempo passato, che pure si rinnova nel presente, le associazioni fluttuano libere, approdano ad un terreno scivoloso ed al contempo magico, approdano al rito. In effetti, a ben riflettere, c'è una ritualità che amo particolarmente e che caratterizza in modo peculiare il mio rapporto con Studio: ogni qual volta abbia inizio un nuovo progetto di formazione, un nuovo viaggio di lavoro in aula, la prima telefonata rituale, a chiusura della giornata, è per Studio. In particolare per Del Lungo, per Sara, per Manuela, per raccontare loro com'è andata, ma non come generalmente può accadere per un formatore free-lance che relaziona meccanicamente il suo lavoro al committente. No, è qualcosa di più, è qualcosa di diverso. Si tratta del piacere di raccontare, del bisogno di narrare la storia della giornata, della propria esperienza professionale ed umana ad un ascoltatore attento e alleato. A volte può accadere che la narrazione si faccia tesa, che il confronto non sia placido, e che lo scambio si incagli, ma l'orecchio rimane comunque pronto ad accogliere, a elaborare un codice "famigliare" dove le movenze sono, appunto, quelle di una maternità attenta, premurosa e trasparente.

Eppure, l'avverbio "già" non si esaurisce nel suo legame con il passato, assume un'altra risonanza, presenta un'ulteriore sfumatura. Recita ancora il dizionario: "Già è riferito anche a un avvenimento che si prevede nel futuro ... ad esempio tra qualche anno sarà già un uomo". Ecco, Studio Staff per me è anche "un senso del futuro", dove creatività e innovazione si congiungono, dove la richiesta di impegno, di energie è massima e comporta fatica, a volte sfibrante stanchezza. Ma il filo rimane teso tra rischio e vitalizzante improvvisazione.

Il codice famigliare, in questa prospettiva, assume anche le movenze di una paternità sfidante e coraggiosa.

Annalisa Salvatore

Testimonianza di Delia Simoni
Esperta Human Resources F.S.

“Il vero viaggio di scoperta non consiste nel trovare nuove terre ma nell'aver nuovi occhi” (Proust)

Maggio 2000. Lungo corridoio. Stretto. Persone che entrano ed escono da stanze che sembrano degli archivi ma che sono stanze di lavoro. Qui c'è molta memoria, penso tra me e me mentre cerco di capire dove mi devo posizionare. Telefoni che squillano e voci, tante domande al telefono. E' un vero caos. Mi trovo nell'area selezione di Studio Staff. Dove è la mia postazione? “Ti devi adattare. Siamo più di 50 persone e come puoi vedere lo spazio è ristretto!”

Pomeriggio del giorno dopo. Mi preparo per incontrare il fondatore. Silvano Del Lungo. Colloquio di verifica o conoscitivo? Entro e faccio un lungo respiro. Sguardo intenso e voce bassa. Comincia a giocare con il mio cognome e mentre osserva i tratti del mio viso mi chiede se ho origini del sud. Timidamente sorrido e confermo. “Come mai ha deciso di lavorare a Studio Staff?”. Domanda difficile. In effetti non avevo proprio deciso.

Avevo però scelto di ampliare il mio mestiere che fino ad allora era stato quello della formatrice. Volevo sperimentarmi nella valutazione del personale visto che avevo da poco seguito un corso di specializzazione. Il resto del colloquio è stato molto introspettivo.

Domande sulla mia vita e su cosa volevo fare da grande. Arriviamo alla domanda cruciale: “pensa di restarci molto qui?”. A me, che non faccio mai programmi a lunga scadenza. Quando sono entrata non ho fatto programmi, ma a Studio Staff ci sono stata 4 anni, nel corso dei quali sono passata nell'area Sviluppo. Molto più tranquilla!

E' stata un'esperienza fondamentale per la mia crescita professionale. Il mio punto di vista è cambiato. Ora che sto scrivendo, la memoria riaffiora e va ai giorni passati insieme a Silvano Del Lungo a pensare come i giovani si orientano nelle scelte e a quelli passati a Firenze a formare persone sul tema delle competenze. Ritorna nella mia mente il “cliente difficile” condiviso con Sara De Lungo, il mio capo. Penso ai numerosissimi colleghi che sono passati di lì e a quelli che ancora ci lavorano.

Sono trascorsi tre anni da quando ho deciso di entrare in Azienda e tutto quello che ho appreso lo tengo stretto a me come una cosa preziosa.

Delia Simoni

*Testimonianza di Lucia Verdiani
Consulente Indipendente Risorse Umane*

Roma, 7 novembre 2007

Mi piace ricordare il primo incontro con Sara di Studio Staff, iniziando dal lontano..ahimè.. 1988.

Io, Lucia, vivevo a Milano e lavoravo nella frenetica direzione del personale della Manzoni , concessionaria di Pubblicità.

La giovane e bella Sara Del lungo venne a presentarmi dei prodotti per la selezione del personale e dopo un incontro piacevole ed interessante avvenne 'il fatidico' scambio di biglietti da visita.

Nei miei tre anni 'manzoniani' tentai invano di convincere il direttore del personale a strutturare in modo più completo il processo di selezione utilizzando i test proposti da Sara Del Lungo ma erano i tempi della 'Milano da bere' e la fretta e l'urgenza avevano il sopravvento.

Intanto quel biglietto da visita era nella mia agenda.....

Firenze, Elea, marzo 1994

Trasferita a Firenze a lavorare per la società di formazione Elea, mi trovai a coordinare un vasto progetto di selezione e tra i consulenti contattati per organizzare il lavoro apparve la.....dottoressa Del Lungo e dopo esserci ripresentate ed offerte nuovi 'biglietti da visita' ci rendemmo conto che ci eravamo già conosciute sei anni prima a Milano.

Lavorando insieme sul progetto per più di un anno, fui colpita dalle sue capacità professionali, dalla sua calma, dalla sua determinazione ed anche ... simpatia!

Apprezcai il rigore metodologico delle selezioni coordinate e gestite da lei, frutto di una solida preparazione coltivata nella famiglia di Studio Staff.

E fu subito amicizia! Non solo professionale ma anche nella vita (tanto che 'per colpa sua' in seguito mi sono trasferita a Roma e ho messo su famiglia con un suo caro amico).

Nuovo scenario, Roma, dal 2000 ai giorni nostri.

Divento una libera professionista e vengo contattata da Studio Staff per sviluppare un'offerta per un progetto di Formazione per la Regione Marche. Affiancata nell'attività da una loro valida collaboratrice, mi rendo conto che la preparazione dei consulenti di Studio è completa ed articolata e con immenso piacere 'mi nutro' di questa collaborazione, condividendo e scambiando con lei idee ed opinioni professionali.

Il Mega Progetto, Roma 2003-2006

Nel 2003 inizia una stretta collaborazione con Studio Staff per la società Automotive per realizzare insieme un *sistema di gestione e sviluppo del personale in outsourcing*.

Sara Del Lungo, ormai manager di Studio, inserisce nel progetto giovani consulenti estremamente competenti e preparati che realizzano un sofisticato *sistema di*

gestione per competenze collegato ad un *processo di formazione e di valutazione del personale*.

Il contributo offerto da Studio Staff nel progetto è tangibile e di alta qualità: la ricchezza dei contenuti proposti, le metodologie utilizzate per strutturare il lavoro, la conoscenza delle tematiche e la capacità d'innovare, di creare e di essere flessibili.

Che dire di più?

Le persone di Studio Staff mi piacciono perché al tempo stesso sono semplici ed intellettuali; mi piacciono perché quando vai a Studio respiri un'aria familiare da laboratorio creativo, informale ma professionale e, che dire diSilvano Del Lungo, grande regista ed artefice ?

Studia, elabora, riflette, crea, innova e si fa ricordare dai suoi clienti.

L'altro giorno, il direttore del personale di un'importante società, mi ha tessuto le lodi del dottor Silvano Del Lungo, ricordando il periodo in cui Studio Staff ha collaborato con lui offrendogli contributi professionali di altissima qualità.

Ed il periodo della grande Olivetti ? Silvano ne sa qualcosa.....

Continuate così, con grande affetto.

Lucia Verdiani

Committenti

*Paola Bertorelle
Piero Buoncristiano
Roberto Cantatore
Anna Grimaldi*

*Attilio Iocco
Stefano Libotte
Giuseppe Marchiori
Gianfilippo Pandolfini*

Testimonianza di Paola Bertorelle
Responsabile Valutazione e Sviluppo – Direzione Risorse Umane BNL

Studio Staff

La mia conoscenza di Studio Staff è legata ad un incontro fatto oramai tre anni fa, nell'ottobre 2004. Ero entrata da pochi giorni in BNL con il ruolo di Responsabile Valutazione e Sviluppo e mi era stato affidato il progetto di "Valutazione del Potenziale" dei ruoli di coordinatori della nostra Rete Commerciale.

Ricordo quell'incontro con molto piacere. Era l'incontro decisivo in base al quale avremmo deciso se collaborare con Studio Staff piuttosto che con l'altra Società di Consulenza "sopravvissuta" al nostro severo processo di selezione del fornitore.

Mi colpì l'approccio di Sara Del Lungo e del suo team. Non c'era il pressing del venditore, ma una grande attenzione nei confronti delle nostre esigenze, un atteggiamento di ascolto e la capacità di mettersi in discussione, con umiltà.

La scelta fu subito chiara e da quel momento iniziò una collaborazione tra BNL e Studio Staff che tuttora continua, con grande soddisfazione.

Nel frattempo il progetto "valutazione del potenziale" divenne "Orientamento e Valorizzazione persone in Rete", naming che meglio descriveva gli obiettivi che ci prefiggevano. Il primo anno coinvolse circa 230 ruoli di coordinamento di Rete che parteciparono a due giornate di Development Center. Era una modalità innovativa per la nostra Banca: professionisti di lungo corso che si sedevano per due giorni in un'aula mettendosi in discussione come manager, accettando di mettersi in gioco e di "guardarsi allo specchio". Tutti entravano pieni di dubbi e timori ed uscivano sereni e anche divertiti, con una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e debolezza manageriale.

Al Development Center – affiancato da un questionario compilato dal capo – è seguito un percorso di formazione e coaching individuale personalizzato sulle esigenze, alcuni moduli realizzati con lo stesso Studio Staff.

Il progetto fu in seguito esteso ad altri ruoli di coordinamento sia di Rete che di Direzione.

Nel frattempo la collaborazione con Studio Staff si consolidava anche in un'altra importante sfida aziendale: quella di rifondare la struttura di Reclutamento e Selezione e l'immagine della nostra Banca sul mercato del lavoro.

Studio Staff è diventato a pieno titolo uno dei nostri "consulenti di fiducia". Un team composto di professionisti che – con al timone la brava Sara Del Lungo – si propone come serio affidabile, concreto.

“Belle persone” con le quali lavorare: una collaborazione che ci ha consentito e ci consente di conseguire interessanti risultati arricchendoci reciprocamente e, cosa che non guasta mai, divertendoci.

Paola Bertorelle

Testimonianza di Piero Buoncristiano
Direttore Centrale Risorse Umane e Affari Generali- Anas S.p.A.

Più che una testimonianza mi sento di fare un attestato di "vicinanza" considerato che avendo iniziato l'attività lavorativa ante Statuto dei Lavoratori, il fatto di trovare ancora tra le aziende leader del settore lo Studio Staff che ho avuto modo di conoscere sin dal 1969 (e ancora oggi ci sono occasioni di collaborazione) non può che rappresentare un motivo di grande considerazione per la storia di questa Società.

Piero Buoncristiano

Testimonianza di Roberto Cantatore
Responsabile Servizio Formazione Tecnica Ansaldo STS Italia

Eravamo all'inizio del 2003 ed avevo da poco iniziato ad occuparmi, per conto della mia azienda, di un importante progetto di "formazione-formatori" destinato a Rete Ferroviaria Italiana e relativo al trasferimento di competenze circa l'esercizio e il mantenimento in efficienza di tecnologie per sicurezza e segnalamento della circolazione ferroviaria.

La mia visione della formazione professionale mi portava, in quel periodo, a privilegiare gli aspetti di contenuto dell'addestramento non considerando nella giusta dimensione i pur importanti aspetti legati all'organizzazione, alla progettazione e, in particolare, all'allestimento del *setting* formativo. Consideravo anzi questo ultimo elemento come un semplice "accessorio" per il quale fosse sufficiente un rapido sguardo o poco più.

Il primo incontro con rappresentanti di Studio Staff avvenne proprio in occasione di un sopralluogo che essi fecero nel 2003 per visionare in anticipo l'aula dove si sarebbero svolte le prolungate attività formative relative al progetto sopra citato e che avevo fatto all'uopo predisporre. Gli stessi rappresentanti, accortisi dell'inadeguatezza della predisposizione d'aula, si affrettarono a suggerire sostanziali modifiche delle quali solo in seguito compresi appieno l'importanza.

Ho voluto raccontare questo episodio per mettere in evidenza il fatto che la specifica competenza, che Studio Staff ha dimostrato di possedere nel campo del "formativo", mi ha aiutato molto nell'aprire e chiarire la mia visione della formazione, allora piuttosto ristretta e talvolta opaca. Anzi il confronto teorico e metodologico che ho potuto avere con loro su questi temi mi è stato di stimolo per avviare successivi percorsi di studio specifici per il completamento del mio profilo professionale. In qualche modo sento, quindi, di avere un debito intellettuale nei confronti di questa società la quale, pur nel rispetto dei ruoli che il nostro rapporto di *partnership* prevedeva, ha giocato un ruolo non trascurabile nella mia crescita professionale.

Non è mai stato semplice per me individuare tratti particolarmente distintivi della cultura aziendale propria delle società con le quali ho intrattenuto rapporti di lavoro. Tuttavia nel caso di Studio Staff ritengo di poter agevolmente dire che ho incontrato una società particolarmente "cedevole" nel senso che si è distinta per la capacità di adeguare l'offerta dei suoi servizi alle nostre particolari necessità. La capacità di "mettersi in ascolto" delle questioni e proporre soluzioni *ad hoc* è, dal mio punto di vista, un punto di forza di questa società.

Mi piace, inoltre, sottolineare la particolare competenza e professionalità di tutti i collaboratori di Studio Staff che in questi anni ho avuto modo di incontrare e conoscere. Segno questo di una non secondaria attenzione dello Studio Staff nella loro selezione e formazione.

Concludo questa mia testimonianza con le mie personali felicitazioni per questa importante ricorrenza e auguro a tutti coloro che operano presso Studio Staff di raggiungere i più alti successi.

Dott. Roberto Cantatore

Testimonianza di Anna Grimaldi
Responsabile dell'Area Politiche per l'Orientamento dell'Isfol

Il lavoro con Studio Staff tra passato e presente: ricordi e prospettive di sviluppo

Ho aderito volentieri alla richiesta di Silvano Del Lungo di scrivere una breve nota sulla relazione di lavoro intercorsa negli scorsi anni tra Isfol, e in particolare, tra l'Area Politiche dell'Orientamento che ho il piacere di coordinare, e Studio Staff.

Molte sono le considerazioni, le riflessioni e i ricordi che vorrei sottoporre al lettore ma mi soffermerò, in questa breve nota, soprattutto sugli aspetti relazionali e di processo di lavoro, includendo in questo anche gli aspetti motivazionali, di clima di gruppo, di interazione e integrazione tra i ricercatori Isfol e quelli di Studio Staff, rimandando il lettore per quanto attiene più strettamente ai contenuti del lavoro, ai volumi che in questi anni sono stati pubblicati¹. Sebbene conoscessi Studio Staff da molti anni, la società aveva infatti collaborato con Isfol alla realizzazione di diverse indagini, fino al 2001 personalmente non avevo mai intrattenuto con la società alcuna relazione lavorativa. Successe poi che l'Ordine degli Psicologi del Lazio costituì una commissione di esperti per la messa a punto e per la realizzazione di uno studio che approfondisse i possibili e auspicabili legami tra studio universitario e pratica professionale, tra questi, sia io sia Silvano Del Lungo. Il lavoro che durò diversi mesi ci vide coinvolti in una serie di attività che consentì uno scambio di opinioni piuttosto serrato su diversi ambiti, soprattutto sul ruolo della formazione in generale e della scuola e dei docenti in particolare, nella scelta del lavoro futuro e nel successo della professione. Fu durante tali incontri, non solo per la similarità di opinioni che condividevamo a riguardo ma soprattutto per lo stile franco e immediato che ci accomunava che convenimmo di proporre in Isfol una ricerca sul bisogno di orientamento di giovani studenti italiani. Il target identificato fu quello degli studenti in uscita dal sistema scolastico-formativo. Allestimmo all'uopo un'articolata procedura metodologica che comprendeva la messa a punto degli strumenti di indagine e costituimmo un gruppo di lavoro misto che vide la presenza insieme di ricercatori Isfol afferenti all'Area Politiche per l'Orientamento e professionisti di Studio Staff.

Lo studio molto ben concepito e realizzato con estrema scrupolosità ha consentito di ampliare le nostre conoscenze sui bisogni di tale target di popolazione, evidenziando, tra l'altro, una forte differenziazione di domande che necessita di una risposta altrettanto differenziata sia negli obiettivi sia nelle strategie orientative rivolte a questo target. Nello specifico i giovani si raggruppavano per tipologia di atteggiamento rispetto alla scelta: alcuni delegavano le proprie decisioni rispetto al futuro alle figure di riferimento, altri, avevano un approccio alla scelta più autonomo ed indipendente dal contesto sociale.

Accanto a questi dati emersero anche alcuni elementi interessanti relativamente alla scarsa fiducia mostrata dai giovani verso il futuro e anche all'assenza, per alcuni di essi, di legami costruttivi con le figure significative del proprio contesto di vita. Questo

¹ 2006 - Grimaldi A., Barruffi A. e Porcelli R. (a cura di). *A scuola mi oriento. La sperimentazione di un percorso di orientamento a cura degli insegnanti*. Roma - Isfol Editore; 2004 - Grimaldi A., Amendola M., Montalbano G. (a cura di) *Dalla domanda di orientamento alle strategie di azione degli insegnanti* - Roma - Isfol Editore; 2003 - Grimaldi A. e Porcelli R. (2003) (a cura di). *L'orientamento a scuola: quale ruolo per l'insegnante*. Franco Angeli, Milano; 2002 - Grimaldi A. (a cura di). *Analisi della domanda di orientamento: i bisogni emergenti di giovani allievi italiani*. Franco Angeli, Milano.

primo studio fece maturare delle considerazioni relative alla necessità di pensare ad interventi rivolti ai giovani da realizzarsi nei contesti scolastici che non potevano prescindere da questi dati. Prima però di passare a questo successivo step di lavoro, con Silvano valutammo la possibilità, anzi direi la necessità, di intraprendere un filone di ricerca rivolto ad esplorare la percezione del ruolo che gli insegnanti sentivano di potere e dover svolgere nel/nei processo/i di orientamento scolastico e scolastico-professionale.

Proprio in relazione a questo nel 2003 abbiamo avviato un secondo filone di ricerca che ha visto impegnato l'intero gruppo Isfol-Studio Staff in accesi confronti sui dati emersi e sullo sviluppo dello studio che sembrava, ancora una volta, fornire spunti nella direzione della messa a punto di un percorso di orientamento da realizzarsi a scuola. È proprio in relazione a questi momenti di lavoro che mi piace ricordare un "vezzo" di Silvano: l'energia intellettuale ed emotiva che investe nel lavoro risulta in alcune occasioni "troppo". I dati emersi dall'indagine fotografavano una realtà scolastica che meritava un'attenzione specifica: un dato in particolare colpiva, ossia la difficoltà per gli insegnanti di leggere le domande di orientamento che non erano espresse chiaramente e il bisogno dichiarato dagli insegnanti di essere formati in maniera specifica rispetto ai temi e strumenti da utilizzare a scuola con i giovani in percorsi di orientamento strutturati. Di fronte a tale esigenza eravamo tutti d'accordo che fosse necessario *rimboccarsi le maniche* e mettere a punto un processo di lavoro che coinvolgesse i docenti in attività di orientamento effettivamente realizzabili nei reali contesti scolastici italiani, e che, quindi, tenesse conto delle risorse ma anche dei vincoli che questi rappresentano. Sul contenuto niente da obiettare ma sulla modalità di lavoro qualche divertente scerzio. L'equipe Isfol, probabilmente per la mission stessa che la caratterizza, più disponibile a costruttivi compromessi; l'equipe di Studio Staff, e consentitemi di ricordare, con affetto, l'esuberanza di Silvano, molto più direttiva e radicale nelle modalità organizzative. Ma a parte qualche acceso dibattito tra di noi, la ricchezza del lavoro congiunto dei ricercatori appartenenti alle due realtà organizzative e il mix di competenze ed energia intellettuale ed emotiva che caratterizza me e Silvano ci ha permesso, sempre e comunque, di raggiungere l'obiettivo principale, ossia dialogare con il mondo della scuola (in esso docenti, presidi, referenti scolastici, alunni, ecc.) e incontrare un grosso consenso rispetto alle iniziative di ricerca, ai dati rilevati e soprattutto alle iniziative di promozione di azioni di orientamento che potevano professionalizzare il ruolo dei docenti nella scuola.

Il ricco insieme di stimoli emersi dagli studi svolti nelle annualità (2001-2004) ha guidato la prosecuzione del lavoro di collaborazione tra la mia equipe e Studio Staff, con la definizione di un impianto di ricerca che ci ha visti impegnati nella messa a punto e sperimentazione di un percorso innovativo di orientamento che ha coinvolto direttamente il mondo della scuola: tale percorso può essere realizzato direttamente dagli insegnanti all'interno delle classi con i propri studenti. L'idea è stata proprio quella di agire "dall'interno" del sistema scolastico, di favorire la comunicazione allievi-insegnanti per sviluppare quel clima di comunicazione e di relazioni positive che contribuiscono a determinare un atteggiamento ed un comportamento attivo da parte degli studenti. L'obiettivo ultimo è stato quello di contribuire ad arginare il fenomeno della dispersione scolastica in particolare nei primi anni di scuola superiore, momento che le ricerche convergono nell'indicare come più a rischio per la dispersione e l'abbandono scolastico. Anche in questo caso la collaborazione tra il gruppo di lavoro Isfol e Studio Staff è stata molto positiva, in particolare vi è stato un lavoro sinergico sin dalle fasi di progettazione in cui le diverse competenze sono state integrate per la messa a punto di tutto il kit di lavoro "*A scuola mi oriento*"; che nella fase di sperimentazione sul campo in cui l'equipe ha svolto

un'attività di tutoraggio direttamente nelle scuole. La possibilità di lavorare in così stretta collaborazione ha portato alla validazione di un percorso davvero innovativo che ci ha permesso di agire direttamente con i veri protagonisti del sistema scolastico, ossia gli insegnanti e i ragazzi, cercando di rispondere alle loro vere esigenze.

Prima di concludere questo contributo ci tengo a sottolineare, ancora una volta, il rapporto particolare che è intercorso con la società Studio Staff, il clima amichevole, l'entusiasmo e l'energia che hanno caratterizzato il lavoro dell'equipe mista e l'indiscussa serietà professionale con cui il lavoro è stato affrontato. In nome di tutto ciò i risultati, anche a lungo termine, del lavoro sono sempre stati eccellenti e la nostra collaborazione, che continua anche attualmente, si arricchisce sempre più di ambiti di intervento diversi e innovativi. In ultimo mi piace ricordare i *giovani professionisti* di studio Staff che nel corso di questi anni hanno affiancato l'equipé Isfol: Emiliana Alessandrucci, Antonella Capurzo, Roberto Diurno, Marco Guidi, Sacha Rascelli, Alessandra Repaci, Delia Simoni.

Con molto affetto

Anna Grimaldi

Testimonianza di Attilio Iocco
Direttore Generale di Metronapoli

STUDIO STAFF

Ho iniziato la mia esperienza di lavoro negli anni 70 ed il nome Studio Staff ha sempre evocato un gruppo di consulenza con competenze distintive nel campo delle Risorse Umane.

Personalmente ho avuto i primi contatti quando, lavorando con Mobil Oil Italiana ho incrociato i dr. Silvano Del Lungo ed Emanuele Di Castro che assistevano la nostra azienda nelle attività di selezione e formazione.

Successivamente la mia vita lavorativa mi ha portato in altri settori e quindi in altre aziende.

Ho visto nascere nel 1989 la sede di Napoli con la quale, è venuta naturale sviluppare alcuni progetti nel campo della Formazione, del Compensation, dell'Organizzazione Aziendale con le varie Aziende con cui ho collaborato (City Bank, Italgrani, Metronapoli).

Ciò che costantemente ha caratterizzato il lavoro dei consulenti è l'estrema coerenza, la cultura del lavoro in azienda, la capacità innovativa e la cultura del fare.

E' stupefacente vedere come in 40 anni un gruppo di consulenti diversi per età, competenze, esperienze e formazione siano stati capaci di trasferire in modo costante questi valori, in un mondo estremamente variegato ed in contesti estremamente mutevoli, mantenendo standard di efficacia ed efficienza di risultati.

In effetti, la grande abilità di questo gruppo è di coniugare esperienza e conoscenza dell'attività con la flessibilità oggi richiesta dal mercato per fornire consulenza innovativa in contesti complessi.

Attilio Iocco

Testimonianza di Stefano Libotte
Direttore Risorse Umane BNL

Quando penso a Studio Staff penso principalmente a Sara Del Lungo: la sua professionalità, il suo stile. E penso al primo progetto che ha visto nascere la nostra collaborazione con Studio Staff: “Orientamento e valorizzazione persone BNL”. Il titolo stesso sottolinea quello che ci stava a cuore come Direzione Risorse Umane: le nostre persone.

E la cosa che ricordo con maggior piacere sono stati proprio gli incontri di condivisione dei risultati del progetto, che – di fatto – è stato un “giro d’Italia”. Per la prima volta la Direzione Risorse Umane prendeva la valigetta e andava in giro per la Rete a “parlare delle persone”. Avevamo chiamato le nostre riunioni “Comitati di Sviluppo Risorse Umane”: era l’occasione concreta di sedersi attorno ad un tavolo – Management di Area, Risorse Umane del Territorio e Direzione – per parlare dei nostri ruoli di coordinamento di Rete: i loro punti di forza, le loro aree di miglioramento, le potenzialità di sviluppo.

Ricordo che i diversi punti di vista – quelli del business e quelli delle risorse umane - finivano sempre per chiarirsi e ne uscivamo tutti con una visione più ricca e, soprattutto, con un percorso personalizzato sulle esigenze individuali, un percorso concreto da condividere con le singole persone: un percorso misto di aula e di coaching che sta avendo ottimi riscontri.

E’ stato un progetto per le persone e devo dire che la presenza dei consulenti Studio Staff non è mai stata – come talvolta rischia di essere quella dei consulenti soprattutto su tematiche così delicate – “ingombrante”.

Anzi, ci hanno aiutato a leggere ed interpretare le informazioni raccolte nel corso dei Development Center e a valorizzarle per conoscere meglio le nostre persone e farle crescere.

Mai hanno preteso di “avere la verità” in tasca. Hanno saputo utilizzare la loro professionalità per arricchirci e questo le persone lo hanno percepito.

Ed è per questo che la nostra collaborazione con Studio Staff è andata oltre quel progetto e prosegue tuttora.

A dimostrazione della nostra stima nei confronti di questo team di consulenti, all’inizio di quest’anno abbiamo anche avuto il piacere di assumere alcuni di loro e farli diventare “colleghi a tutti gli effetti”.

Più di una collaborazione.....direi una partnership!

Stefano Libotte

*Testimonianza di Giuseppe Marchiori
Referente Formazione Consorzio Saturno*

Mi scusi dottore, ho pensato di prepararle la proposta di budget trimestrale...

Lei non è pagata per pensare!

Questa quasi tautologica affermazione (vera per qualunque valore di verità) è stata una delle prime da me memorizzate nella mia vita professionale.

Venne pronunciata circa 27 anni fa' a Torino dal mio capo di allora: la vittima la sua assistente, giovane ragioniera di grandi capacità. Quella frase, nella sua terribile, ingiustificata ferocia, mi ronzava ancora nel cervello: quanto era sbagliata. Ma per capirlo tante, troppe esperienze ho dovuto raccogliere e soffrire.

Ma questo cos'ha da spartire con Studio Staff e la sua squadra?

Moltissimo: il rapporto con i propri collaboratori non è mai troppo facile e tante volte mi si è presentato in mente il sospetto che quel mio capo presuntuoso forse non avesse avuto tutti i torti... questo sinchè non ho avuto a che fare con Studio Staff, ed ho finalmente avuto la conferma quanto sia importante "essere pagati per pensare", non solo per fare.

Un breve appunto biografico: nella mia esperienza professionale ho accumulato più di vent'anni di esperienze nella gestione di commesse principalmente all'estero, in posti sconosciuti, spesso difficilmente raggiungibili e dai nomi impronunciabili. In tale attività ho incontrato molte persone, ho lavorato con Clienti, Fornitori, Collaboratori e Colleghi tra i più diversi: una vita certo non noiosa e che mi ha dato veramente tanto, soprattutto da un punto di vista umano. Ho così potuto sviluppare una mia certa (in tutti i sensi) capacità nel distinguere chi i problemi li crea (spesso per nascondere altri) e chi li risolve. In una materia così complessa e trasversale all'ambito industriale come l'addestramento del personale posso assicurare senza ombra di dubbio che non potrei augurarmi di avere altri collaboratori che Studio Staff. A questo punto ritengo necessario fare una precisazione: ho avuto modo di avere a che fare con Studio Staff da due punti di vista molto diversi, lavorando in due Aziende diverse: una prima volta nel 2002 come Pegaso, il Consorzio che ha realizzato l'Armamento e le opere Civili della tratta di AV Roma Napoli, una seconda dal 2004 come Consorzio Saturno. Entrambe le Società Consortili svolgono la loro attività nell'ambito della realizzazione delle tratte ferroviarie delle linee Alta Velocità/Alta Capacità italiane, ma qui la similitudine finisce. La prima, infatti, si interessava dell'Armamento e delle Opere Civili afferenti alla sola tratta Roma Napoli, mentre Saturno si occupa degli Impianti Tecnologici per le linee AV/AC Roma Napoli, Torino Novara, Milano Bologna, Novara Milano, Bologna Firenze, etc. Entrando in maggior dettaglio penso di poter evidenziare meglio le difficoltà che sono state superate grazie all'organizzazione, professionalità, disponibilità di Studio Staff.

I percorsi formativi che, sia come Pegaso che come Saturno, sono stati organizzati e svolti con successo in questi anni insieme a Studio Staff hanno una caratteristica peculiare che li rende particolarmente unici e complessi: il "discente" non è l'utente finale, il personale della manutenzione, bensì i futuri docenti. Tali corsi cioè vengono effettuati non solo per insegnare difficili argomenti tecnici relativi al sistema più innovativo attualmente in realizzazione in Italia ma, soprattutto, per insegnare ad insegnare questi stessi argomenti al personale operativo di RFI. Le difficoltà insite in un tale processo sono perciò ben maggiori di quanto presente anche in un difficile "corso tecnico". La documentazione, per

esempio, deve avere delle caratteristiche di implementabilità, sviluppo, chiarezza di comunicazione - oltre naturalmente al contenuto tecnico - tali da permettere la sua trasmissibilità nel tempo a personale operativo. Non solo: è assolutamente necessario che i nostri discenti, futuri "docenti" di RFI, acquistino anche le capacità ed i mezzi didattici che permetteranno loro di essere degli ottimi "formatori" di personale tecnico. Tutti questi obiettivi sono stati raggiunti in modo completo e soddisfacente e non ho dubbi che un tale pieno successo è stato reso possibile grazie a Studio Staff: tale mia affermazione si basa su fatti concreti, quali i numerosi problemi brillantemente risolti, le centinaia di corsi positivamente effettuati, le migliaia di giornate di lezioni sulle più disparate tecnologie svolte in più di cinque anni di collaborazione. Grazie Studio Staff, *continue a lavorare ed a pensare!*

Giuseppe Marchiori

Testimonianza di Gianfilippo Pandolfini

Banca di Roma – Banca del Gruppo UNICREDIT – Responsabile Area Risorse Umane

Ci sono diversi motivi per cui sono felice di avervi conosciuto e per cui sono soddisfatto della nostra collaborazione.

Tralascio la competenza specifica perche' non mi sembra un fattore differenziante

Andiamo alla ciccia.

Capacita' di ascoltare, capire il problema e definire una soluzione che coniughi esperienza studio staff con realta' aziendale. Non mi sono mai sentito oggetto di un approccio consulenziale (della serie abbiamo fatto cosi' in tutte queste aziende e quindi..) ma attore insieme a voi del progetto. E poi mi piace il vostro - tuo modo di dire no, che per un consulente non e' sempre facile, ma tu sei bravissima.

Passione per il proprio lavoro, voglia di inovare sempre in qualcosa e responsabilita' emotiva verso la buona riuscita del progetto. Sembra scontato ma ti assicuro che non lo e'. In fondo siete un gruppo di persone che si sono scelte, che vivono la propria azienda come una famiglia o qualcosa di proprio: in sintesi un interessante approccio imprenditoriale che sa benissimo che lo stipendio non arriva ogni mese dall'azienda come entita' astratta ma dai risultati di ciascuno.

Empatia, senso dello humor. Anche questo puo' sembrare strano ma sai che per me e' una grande qualita'. E' un giudizio un po' centrato su di te e conosco meno gli altri, pero' il leader da un'impronta e quindi penso di poter generalizzare. Ogni progetto ha i suoi casini, e c'e' sempre un momento in cui anche il consulente deve saper ricondurre il clima di lavoro verso un atteggiamento positivo. In fondo per innovare bisogna mettersi in discussione e lo humour aiuta in questo.

Unico neo: non sai vendere a caro prezzo il tuo lavoro. Tutte le belle cose che abbiamo indicato talvolta ti fanno essere molto romantica e poco cinica, nelle proposte, nella fatturazione, etc. Secondo me dovresti - almeno nel medio periodo - trovare qualcuno da mettere al tuo fianco con il ruolo di stronzo, tu devi continuare ad essere il leader tecnico ed emozionale del gruppo ma mettiti vicino qualcuno che fa il cagnaccio sui soldi, sul rispetto dei pagamenti, che ti guarda il mercato delle tariffe, che ti scrive gli accordi quadro. I soldi non sono tutto ma in fondo contano anche quelli.

A presto, ciao

Gianfilippo Pandolfini

Colleghi nel pensiero

*Francesco Avallone
Federico Butera
Maria Giovanna Garuti
Giustino Gasbarri*

*Lorenzo Nicoletti
Erica Rizziato
Mario Unnia
Plinio Venturini*

Testimonianza di Francesco Avallone *Preside Facoltà Psicologia 2 – Università La Sapienza di Roma*

Nel corso della mia vita professionale ho preso parte a molti convegni, spesso come partecipante, altre volte come relatore. I convegni, si sa, costituiscono un particolare contesto: luogo dell'incontro e dello scambio; passerella per riaffermare la propria esistenza o per esibirsi; platea per presentare l'esito di una ricerca o di un'esperienza. Si può partecipare ad un convegno per turismo; per incrementare la propria rete di conoscenze, per apprendere o per tutti questi motivi insieme. Con il passare degli anni si diventa più selettivi ed esigenti ma anche più tolleranti: non mi sorprende che un convegno possa ospitare contributi approssimativi o riproporre temi ed argomenti ultra noti ma sono pago se, al termine di questi eventi, riesco a trovare un'idea nuova, uno spunto che alimenti il desiderio di interrogarsi e di conoscere.

La persona chiamata a tenere una relazione in un convegno si prepara, se è seria, con molta cura: organizza il suo pensiero; decide la strategia di comunicazione; si adopera di catturare nella sua rete gli ascoltatori dei quali, in genere, sa poco. In questo tentativo di entrare in relazione con l'uditorio mi capita spesso, mentre parlo, di osservare i partecipanti, per scrutare qualche impercettibile segnale di interesse e di coinvolgimento; di ricercare volti amici e stimati, quasi a richiedere la loro partecipazione e il loro sostegno; di immaginare quali interrogativi potrebbero essere generati dal contenuto che si espone. È così che ho conosciuto ed apprezzato Silvano Del Lungo. In genere solo, assorto nei suoi pensieri, attento, presente anche su temi non vicini alla sua professione è diventato, nel corso del tempo, un volto amico. Al termine della relazione – nei pochi convegni che ancora consentono uno scambio tra i presenti – avviene la sorpresa: Silvano Del Lungo prende la parola, fa una sintetica esposizione del suo pensiero o della sua esperienza e formula una domanda. La domanda non è mai banale; è sempre posta con tono signorile e garbato ma spesso con una carica provocatoria ed è sempre una domanda vera, nel senso che il richiedente vuole veramente porre un quesito ed è sinceramente disponibile ad ascoltare una risposta. Personalmente ritengo che sia più difficile porre una domanda intelligente che fornire una risposta esauriente e, nella mia esperienza, sono più numerose le riflessioni e le ipotesi che sono riuscite a formulare a seguito di domande originali piuttosto che in conseguenza di risposte ben confezionate e chiuse. Così mi piace ricordare Silvano Del Lungo: mi capita ancora di incontrarlo confuso tra i partecipanti in numerosi convegni e mi attendo il suo quesito sfizioso e sfidante.

In tanti anni di insegnamento all'università sono veramente numerosi gli studenti che si sono laureati con la mia supervisione in psicologia del lavoro. I giovani laureati e oggi i giovani laureandi sono tenuti a svolgere un periodo di tirocinio presso un ente esterno. Il tirocinio è un'esperienza preziosa perché facilita la comprensione dei contesti

lavorativi; perché consente di iniziare a sperimentarsi nelle prime pratiche professionali; perché abitua ad assumere un ruolo e a relazionarsi con altri ruoli. Le Facoltà di Psicologia dell'Università "La Sapienza" hanno stipulato un gran numero di convenzioni con enti pubblici e con organizzazioni private in modo da garantire a tutti i numerosi studenti la possibilità di svolgere questo periodo di praticantato. Studio Staff è tra gli enti convenzionati e quindi un certo numero di laureandi e di laureati ha svolto o sta svolgendo il suo periodo di tirocinio a Studio Staff. L'impressione che ho ricavato è quello di un ambiente accogliente, dove è possibile instaurare una chiara relazione professionale, dove si può esprimere la propria idea ed essere ascoltati, dove si lavora per progetti ma con passione artigianale. Questa è almeno la testimonianza di numerosi giovani tirocinanti. La cosa in sé non sarebbe sorprendente perché queste modalità dovrebbero essere comuni a tutte le organizzazioni ma i resoconti dei tirocinanti non sempre confermano questo dato. Esistono società di consulenza nelle quali i rapporti sono formali e sbrigativi e che lavorano con l'ottica della velocità e della convenienza anche a scapito dell'efficacia e della qualità.

Forse si possono formulare buone domande, tenere relazioni franche e collaborative e conseguire, al tempo stesso, i propri obiettivi di successo e di sviluppo aziendale.

Francesco Avallone

*Testimonianza di Federico Butera
Presidente IRSO*

Quarant'anni di Studio Staff

Mi sento molto vicino a Silvano Del Lungo e a Studio Staff che fa il suo quarantesimo compleanno. Anche l'IRSO, Istituto di Ricerche Intervento sui Sistemi Organizzativi fa 34 anni e si trasforma in Fondazione IRSO. Abbiamo condiviso in tanti anni l'idea di una aderenza alla realtà italiana, l'idea di costruire una scuola che vive anche oltre le appartenenze societarie, l'idea della ricerca - intervento, malgrado le innumerevoli differenze culturali, professionali e temperamentali fra noi. Curioso poi che pur essendo concorrenti non ci siamo quasi mai trovati in condizioni di cooperazione e di competizione!

Quaranta anni di attività professionale in un'area dominata dalle grandi società di consulenza internazionale sono un grande successo per molte ragioni.

La prima è che esiste una specificità delle imprese e della Pubbliche Amministrazioni italiane, che le sofisticate metodologie d'importazione non riescono a cogliere: insomma c'è un "ragione dell'oggetto", una importanza del contesto che Studio Staff ha sempre rispettato adottando spesso un approccio clinico e ottenendo risultati di elevata qualità.

La seconda è che Silvano Del Lungo ha tenuto unito il suo gruppo professionale, malgrado nuove generazioni e nuove personalità si siano avvicendate nello staff di Studio Staff e malgrado il cambiamento nelle practices e nel sistema cliente che lo Studio ha dovuto fronteggiare: non ne conosco bene il segreto, ma certo sono state impiegate grandi virtù di leadership, di integrazione e di latenza che mi immagino siano legate alle capacità di comprendere e guidare le dinamiche interpersonali, che è una delle caratteristiche sovrane della alta professionalità di Silvano Del Lungo.

Il terzo è la fedeltà ad una idea di consulenza alta, clinica. Una consulenza alla organizzazione e alle persone vere che la fanno vivere. Quella cioè che parte da "domande dell'azienda circa problemi che ostacolano il conseguimento dei suoi risultati o circa i sintomi dell'esistenza di tali problemi. ...Essa costruisce rapporti di interdipendenza senza sconfinare nella dipendenza e nell'indipendenza ...Significa innanzitutto attenzione e capacità di ascolto per le domande del committente e di ascolto anche profondo: donde originano le domande, quali radici affondano nelle cose, quali nelle preoccupazioni o nelle valutazioni dell'interlocutore quale visione del mondo e della azienda è dietro a quelle domande?...una consulenza-ricerca cioè una ricerca intervento. E' questo il solo spazio aperto per una consulenza che ..voglia andare oltre una funzione puramente diffusiva di tecniche e di soluzioni organizzative , cioè una consulenza critica, problematica, rivolta a prevedere e prevenire il futuro, piuttosto che a mettere toppe allorchè il futuro si sarà fatto presente". (Silvano Del Lungo "Fra consulenza e ricerca" , in F. Butera (a cura di) *Le ricerche per la trasformazione del lavoro industriale in Italia* , 1981, Franco Angeli editore.

Allora complimenti a Silvano del Lungo e auguri a Studio Staff perchè sia presente all'appuntamento per festeggiare i suoi secondi 40 anni . Spero che anche qualcuno dei miei attuali giovani colleghi ci potrà essere.

Federico Butera

Testimonianza di Maria Giovanna Garuti
*Professore Ordinario in Sociologia dell'Organizzazione – Facoltà di Sociologia –
Università Bicocca di Milano*

Un lungo cammino costellato di pochi ma significativi incontri ravvicinati e di sguardi, sempre gentili, cordiali e benevoli a distanza.

Le esperienze condivise, da quella strana e un po' estraniante avventura angolana ed alcuni interventi di sviluppo organizzativo, testimoniano di una comune sensibilità e vicinanza ai temi della soggettività e della "cura" delle persone all'interno delle organizzazioni.

Concorrenti ma alleati nel considerare l'intervento organizzativo e la formazione come un progetto di ricerca mai compiuto, non un'applicazione di modelli astratti e accademici, ma un progettare con ..., poiché le organizzazioni sono il prodotto vivo di processi dove gli aspetti storici, politici, strumentali ed espressivi, materiali e simbolici risultano inestricabilmente intrecciati.

Mi fa piacere pensarci alleati nel considerare le organizzazioni e le imprese non solo artefatti economicamente finalizzati, ma anche comunità vive che, con un po' di aiuto, possono tendere al proprio benessere e felicità propria e del proprio contesto.

Alleati per un nuovo umanesimo che si dispieghi nella formazione ai nuovi manager ed ai nuovi leader affinché si sentano responsabili di produrre – e non riprodurre – futuri non ancora pensati e più belli, non solo più utili.

Come dice Adriano di M. Yourcenare "Mi sento responsabile per la bellezza del mondo".

Auguri, quindi, per quarant'anni declinati al futuro.

Maria Giovanna Garuti

Testimonianza di Giustino Gasbarri
Professionista Indipendente opera nell'Organizzazione del Territorio

Concreto, astratto, scientifico: e/ma con sostegno psicologico

Per Studio Staff io sono: " . . né committente, né ex socio, forse un poco concorrente, ma soprattutto - oltre che un amico - un partner di confronto intellettuale . . ".

Così dice Silvano Del Lungo: che interpreta bene, secondo me, una valenza nell'ambito molto ricco del termine stake holder. Vittorio Capecchi, nel suo libro "La responsabilità sociale dell'impresa", dice che uno stake holder rappresenta "una parte interessata" all'attività dell'impresa; dice anche che, nelle norme proposte dalla Commissione per la promozione e tutela dei diritti umani delle NU nel 2004, si sottolinea che l'impresa dovrebbe tener conto di queste "parti interessate": < azionisti, altri proprietari, lavoratori e loro rappresentanti, gruppi di consumatori, clienti, governi, comunità vicine, popoli e comunità indigene, organizzazioni non governative, istituti di credito pubblici e privati, fornitori, associazioni professionali, qualunque altro individuo o gruppo che sia toccato dalle società multinazionali o da imprese a loro collegate>. E' importante, dice ancora Capecchi, capire quali sono le parti interessate a cui l'impresa, attraverso quella data iniziativa, intende fare riferimento.

Io confermo di sentirmi - oltre che amico - un partner di confronto intellettuale per lo Studio Staff: quindi, stake holder.

Racconterò, perciò, un episodio del confronto che si è dipanato negli anni a partire da un "caso" affrontato dallo Studio Staff / Silvano Del Lungo (negli anni 70).

Era una storia che riguardava i conduttori della macchina continua per la produzione della carta, in una cartiera. Era stato notato che la macchina continua aveva delle oscillazioni di produzione ad ogni cambio di turno: la quantità e la qualità della carta prodotta subiva un abbassamento prima di riprendere il livello alto già raggiunto alla fine del turno precedente. La direzione tecnica decise di annotare tutte le indicazioni che gli strumenti di controllo della macchina (temperatura del vapore, pressione, velocità di avanzamento, etc.) segnalavano, mentre la qualità e la quantità di produzione erano al meglio; e di "ricostruire" le stesse indicazioni sugli strumenti quando la macchina continua era affidata ad un diverso conduttore, di minore esperienza perché proveniente dalla formazione. Ma i risultati di quantità e qualità non raggiungevano i livelli massimi. Intervistando i conduttori esperti della continua, Silvano scopriva che ciascuno di loro effettuava la regolazione utilizzando come riferimenti non le "letture" degli strumenti di macchina, ma piuttosto una serie di indicatori empirici : "personali" perché costruiti sulle esperienze "concrete" di ciascuno. Per esempio, uno di loro osservava l'alone di una goccia che cadeva in un certo punto della carta in uscita dai cilindri; un altro "assaggiava" la pasta e si regolava attraverso il suo sapore. E così via. Di conseguenza, gli strumenti non erano utilizzati e gradualmente erano andati completamente fuori "taratura". In sostanza, le misure scientifiche leggibili sugli strumenti non erano affatto rappresentative dello stato di regolazione della macchina. In pratica, all'inizio del suo turno, ogni conduttore cambiava la regolazione della macchina riadattandola ai suoi personali indicatori. Ognuno causava, così, l'oscillazione di quantità e qualità del prodotto fino a quando non la riportava al suo set di equilibrio personale.

I diversi conduttori erano tutti stakeholder nel senso di "portatori dello stesso interesse" (verso la "macchina" e verso l'azienda): ma il loro "amore per la concretezza", nutrito da ciascuno con la propria personale esperienza, produceva buona qualità di carta; a meno degli sfridi provocati dal passaggio da una "concretezza" personale all'altra.

Quindi, i conduttori bravi a "fare la carta", capacità maturata sull'esperienza nell'attività "concreta", finivano per essere "prigionieri" della loro stessa concretezza.

Vicerversa, bisognava farli uscire dalla concretezza facendogli seguire un percorso di spiegazione della validità degli indicatori di ciascuno di loro (come dimostrava la qualità della carta che ciascuno riusciva a produrre) grazie a spiegazioni scientifiche e alla "conversione" degli indicatori empirici personali in misure degli strumenti di macchina (ovviamente, dopo averli ri - tarati).

Naturalmente, bisognava superare la riluttanza dei conduttori ad abbandonare il terreno e la "proprietà" della loro esperienza (i loro "saperi") per arrivare nel terreno ignoto (o poco conosciuto e poco padroneggiato) delle misure scientifiche.

Per superare l'ostacolo diventava essenziale un'operazione di sostegno, anche - se non addirittura principalmente - psicologico: per accettare quella specie di *koiné dialektos* che la scienza avrebbe costituito tra tutti i conduttori. D'altra parte, il linguaggio scientifico sarebbe stato molto utile per una grande "ondata" in arrivo (seconda metà degli anni 70 - inizio degli anni 80) di innovazione dei processi produttivi di molti settori; innovazione resa più complessa per l'introduzione parallela dei controlli di elettronica negli impianti produttivi (favorita dalla diffusione dei microprocessori a basso prezzo).

Il linguaggio scientifico sarebbe stato essenziale, inoltre, per i rapporti con i costruttori degli impianti, con i manutentori e così via.

Ed ora, un'altra storia; con interessanti analogie. La mia esperienza principale degli ultimi trent'anni ha riguardato i sistemi economici e sociali dei microterritori (analisi del sistema territoriale residente per favorire lo sviluppo economico e per migliorare la coesione sociale). In qualche modo la scienza e la sua applicazione può servire come "linguaggio comune" anche per tutti gli attori del territorio: quelli economici (le imprese, specie quelle minori, soprattutto se si facilita l'"autorganizzazione spontanea" come quella storicamente in atto nei Distretti industriali); quelli politico amministrativi (i Comuni e gli altri Enti locali); e quelli sociali (i gruppi, anche minimi - fino ai singoli individui - ma proiettando un'immagine di crescita virtuosa con un processo "bridging" di interconnessione "potenziante" delle relazioni e degli scambi).

Il concetto della scienza come "*koiné dialektos*" non è una mia invenzione estemporanea: nasce, infatti, come proposta esplicita dell'Unione Europea.

L'UE ha deciso, infatti, a Lisbona (nel 2000) di diventare il primo sistema "abitato" (caratterizzato, cioè, dalla presenza di abitanti/attori che, con il loro potere di scelta, ne aumentano la complessità) e politicamente operante in quel processo in atto che è definito "economia della conoscenza": dove per conoscenza si intende quella scientifica; o, almeno, la conoscenza derivante dalla scienza applicata.

Possiamo dire che a Lisbona sono stati indicati una serie di **fattori** economici e sociali di cui tener conto "parallelamente", per conseguire il primato mondiale (entro il 2010!):

- gli **attori sul territorio** sono tanti e (in grande maggioranza, specie in Italia) piccoli o piccolissimi (le Pmi, ma anche i piccoli Comuni); ciascuno opera con modalità proprie che derivano da esperienze individuali; e della modalità individuale è propria una forte capacità di iniziativa e un'ostinazione (che si rivela assai utile per raggiungere gli scopi e gli interessi soggettivi); e / **ma** questo modo di operare rischia di ostacolare l'accettazione della scienza (pur essendone, ciascun attore, sostanzialmente, un seguace ignaro; ciascuno, infatti, matura esperienze empiriche che sono, poi, una base per astrazioni - in parte inconsapevoli - che servono per farne sintesi; e che, successivamente, potrebbero servire per ricavare verità scientifiche);
- la Unione Europea, a seguito della Conferenza di Lisbona, ha deciso di procedere creando uno < **spazio europeo della ricerca** >; che operi per successivi "Programmi Quadro per la ricerca"; i PQ sono serviti e servono ad orientare (sia gli Stati membri, sia tutti gli attori economici e sociali) verso azioni "tipiche" identificate e descritte dalla Conferenza di Lisbona;
- gli **attori economici** sul territorio dovrebbero rendersi conto che le attività di ciascuno saranno di successo se attingeranno alle risorse di ricerca accumulate da tutti gli operatori europei. Le risorse e i risultati saranno disponibili per tutti nel quadro della UE; e i progetti sono stati, intanto, utilizzati, anche, dalla stessa UE per costruire una mappa globale attraverso la quale tutti gli attori economici possano orientarsi; mappa con indicazioni dei mercati di sbocco per le filiere tecnico - produttive emergenti e segnalate come una sorta di Distretti industriali Europei (nanotecnologie, energia; ma, anche, industria "matura" ma infiltrabile con tecnologie innovanti - elettronica e sicurezza nell'industria agro - alimentare);
- gli **attori sociali** sul territorio dovrebbero rendersi conto che esistono interessi comuni che possono conseguire aggregandosi; senza tuttavia creare (necessariamente) ostilità contro altri gruppi; infatti i conflitti eccessivi produrrebbero danni ai "beni comuni" per esempio, l'ambiente più o meno attrezzato con investimenti pubblici - o, anche, privati, ma sempre di uso comune; questa situazione trova analogia con la macchina continua che i conduttori utilizzavano a rotazione; e "doveva" essere sempre in ordine all'inizio del turno; ma l'analogia è presente, anche, in altre situazioni molto più disaggregate e apparentemente distanti (in una vacanza in Sicilia, parlando con pescatori amici del mio amico Nello Saito che li aveva raccontati in un suo romanzo, "Dentro e fuori", avevo saputo che il "pescato" gionaliero era diviso in 16 parti uguali, di cui ben 8 andavano "alla barca" personificata come bene comune di sopravvivenza < siamo tutti sulla stessa barca >).

Da tutti questi fattori (che si influenzano a vicenda, come accade in tutti i sistemi complessi; e dei quali bisogna tener conto per decidere eventuali cambiamenti), si ricava che anche ogni attore del sistema economico - sociale (come i conduttori della macchina continua) deve essere aiutato a:

- uscire dall'isolamento che rischia con il suo "procedere" individualmente;
- valorizzando, tuttavia, i risultati che ogni attore è stato capace di raggiungere (come la buona carta per il conduttore) attraverso una interpretazione del modus operandi che ha "inventato", grazie alla conoscenza scientifica (nel caso della "continua", gli strumenti di macchina);
- e acquisendo, proprio grazie alla conoscenza scientifica unificante, l'opportunità di ripetere i risultati conseguiti dagli altri conduttori (ripetibilità come una essenza della scienza); tutto a beneficio della complessiva competitività della UE sui mercati globali (il primato proposto a Lisbona);
- infine: riuscendo, così, dai risultati degli altri europei, a misurare per confronto i propri successi e le proprie defaillances; e potendo studiare per ciascuna (grazie, proprio, ai successi ottenuti dagli altri) un'azione migliorativa.

Non a caso, due delle "azioni tipiche" indicate dalla Conferenza di Lisbona sono:

- creare un ambiente favorevole all'avviamento e allo sviluppo di imprese innovative, specialmente Pmi.
- istruzione e formazione per vivere e lavorare nella società dei saperi.

L'una e l'altra azione presuppone, come avveniva per i conduttori "individualisti" della macchina continua, la costruzione di una motivazione verso la scienza ricercando il percorso "sperimentale" (più o meno consapevole) che ogni individuo aveva tracciato nel costruire i propri indicatori personali. Ricordando che l'Unione Europea ha applicato il "principio di precauzione": per utilizzare la scienza, ma evitandone gli eccessi.

Giustino Gasbarri

Testimonianza di Lorenzo Nicoletti
Responsabile Relazioni Esterne e Comunicazione Sielte

Il salone di viale dell'astronomia era scarsamente arieggiato nonostante quattro delle otto vetrate fossero accostate per provocare una improbabile corrente d'aria che la calura dell'Eur governava a proprio piacimento, rinviandola, per i più speranzosi alle ore notturne.

Il presidente aveva appena concluso, con grande soddisfazione, una votazione tra la cinquantina di persone presenti, per stabilire, dopo un accurato benchmarking e una prolungata proiezione di slides, se attivare o meno l'aria condizionata.

Le minacce evidenziate dai grafici di gantt superarono di gran lunga le possibili opportunità e, nonostante una scelta democratica, ma soprattutto eseguita con rigore e metodo analitico, rinfocolarono la fazione da sempre opposta al presidente che lo tacciò di opportunismo, forse a causa di una artrite mai sconfitta. Ovviamente ne seguì un accorato dibattito centrato su numerose quisquiglie strategiche del passato cronologicamente annotate da un ex trombato.

La sezione "Consulenza di Direzione" che si fregiava dell'aquilotto, fatta eccezione per le accalorate riunioni aventi oggetto il versamento delle quote, trascorreva così buona parte dei propri consigli direttivi, rinviando a fugaci tocche gli altri punti all'ordine del giorno posti nella convocazione.

Spesso le questioni più delicate, o quelle relative allo sviluppo associazionistico, venivano affrontate davanti ad un tramezzino e una birretta tra improvvisate tavole rotonde cui accedevano, per diritto di censo, i guru della sezione, ovvero i rappresentanti delle società blasonate che per fatturato – e relativi contributi – pesavano in maniera preminente nelle scelte importanti.

A quel tempo ero arrivato nella capitale dal profondo sud, e per atavica sudditanza verso i poteri governativi centrali, assistevo alle varie sedute in contemplativa osservazione, dato che le dimensioni della mia micro azienda e delle altre che rappresentavo come delegato regionale non mi garantivano il diritto a considerarmi "inter pares".

Ma quel giorno, probabilmente a causa della calura o dell'astinenza per oltre sessanta minuti dal vincolo del tabagismo, ebbi l'ardire di sconfessare quell'inutile sciorinamento di metodo rivendicando un ruolo più consono della consulenza al sistema paese e in particolare al ruolo delle "piccole boutique" nell'assistenza alle piccole e medie imprese.

Non ebbi molti consensi dai "grandi", anzi; e nemmeno da quei piccoli che sostenevano le ragioni dei grandi nella speranza di elemosinare qualche subappalto.

Pensai di affogare la mia cocente delusione in una birra doppio malto.

Mentre i più nefasti propositi alimentavano la mia mente, si avvicinò a me un signore dai capelli bianchi e dall'aria serena. Si muoveva in maniera lenta, quasi distratta, ma i suoi occhi erano agili e di una profondità inconsueta. Cominciò a parlare in maniera pacata e il suo tono bisticciava con i capelli arruffati all'indietro e con il nodo della cravatta fin troppo allentato e disallineato rispetto al colletto della camicia.

"Sono Silvano Del Lungo e mi volevo complimentare con te per quello che hai detto..."

Non conoscevo quel signore ma sicuramente una presentazione che inizia con un complimento era sempre ben accetta, poi in quel momento era un toccasana.

Ci ritrovammo a parlare per circa mezzora delle nostre società e di come intendevamo il nostro rispettivo mestiere.

Mi lascio con una carta da visita in cui era impresso il logo “Studio Staff” e con la promessa di risentirci.

E difatti non passò neanche una settimana che mi richiamò e m’invitò alla prima occasione che mi fossi trovato a Roma ad andarlo a trovare per una chiacchierata.

Durante la settimana avevo spesso ripensato a quell’incontro e a quel signore un po’ fuori dagli schemi, e così feci in modo di fare accadere l’occasione e andai a trovarlo in via di Sant’Erasmus.

Mi fece sentire un ospite importante, mi presentò ai Soci e ai collaboratori sempre aggiungendo qualche gradito apprezzamento. Poi mi invitò a casa sua al mare. Non ricordo come era fatta la sua casa, ma ancora oggi ho una nitida fotografia della sua mansarda: un’enorme oasi di libri disseminati per oltre duecento metri quadrati di cui Silvano riusciva sempre a ricordarne l’esatta collocazione.

Alla fine di altri incontri ci ritrovammo a formalizzare una sorta di joint-venture tra la sua Società e la mia azienda iniziando un prolifico periodo di collaborazione tra piccoli e grandi progetti, infarcito da dissertazioni filosofiche e psicologiche.

E poi venne anche il tempo di Peppe Carelli e di Sara, e degli altri colleghi di MTA. Un ambiente frizzante e stimolante dove era forte la voglia di mettersi in discussione importando e diffondendo un nuovo verbo consenzial-metodologico d’Oltremarica. Ho imparato molto da ciascuno di loro, anche facendo qualche sconto sul metodo.

Non ho mai approfondito con Silvano quale fosse stata la vera genesi della partnership con MTA Londra, ma nutro forti sospetti che sia stata una invenzione di Carelli, così “inglisc” in tutto, dalla macchina – una mini “of course” – all’abbigliamento, alle posture, un “london fashion” tradito solo da qualche gene di avo arabo data la sua particolare predilezione a governare un personale “harem” di bellissime professioniste. Lo ripenso spesso con grande affetto.

Così come ripenso a Sara, una timida amica di grande forza interiore, con la quale abbiamo condiviso piccole ma intense emozioni e il piacere dello scambio dei dubbi amletici dell’esistenza quale prodromo per il raggiungimento di un equilibrio quanto più vicino ai desideri di ciascuno.

E poi gli amici di Napoli, Antonio e Massimo, che in qualche misura contribuì a inserire nella famiglia di Studio Staff; quante belle pizze mangiate insieme all’insegna della consenzialità del Regno delle due Sicilie!

Peccato che non abbiamo avuto più il tempo, o forse la voglia, di continuare a frequentarci. Mi fa piacere credere che il tutto possa far parte di un disegno più grande, che il contributo che ciascun incontro ha avuto per la nostra crescita debba rimanere più “trascendentale” senza il vincolo della personificazione a guisa di rendere l’essenza di un incontro inattaccabile dalle velleità dell’individuo.

E in questo ti porterò sempre nel mio cuore, Silvano, come esempio personificato della saggezza, del distacco partecipativo, della voglia di mettersi in discussione sempre, dell'essere avulso da qualsiasi logica di profitto e di convenienza.

A dispetto di tutto e di tutti.

Uno spirito libero e pensante, quale mi hai insegnato, senza accademia, ad essere.

Con affetto, Lorenzo Nicoletti.

*Testimonianza di Erica Rizziato
Ricercatrice CNR e Vicepresidente MOTIVA*

25/10/07

TESTIMONIANZA PER I 40 ANNI DI STUDIO STAFF

Sono entrata in relazione per la prima volta con Studio Staff nel marzo 2000 nell'ambito del progetto di ricerca da me avviato per il Consiglio Nazionale delle Ricerche (Istituto Ceris) finalizzato ad identificare idee innovative per lo sviluppo delle organizzazioni italiane, che partissero dalla motivazione delle persone.

Silvano Del Lungo mi fu segnalato dal Prof. Francesco Novara con cui collaboravo nell'ambito del progetto come esperto testimone dell'esperienza olivettiana.

Era nostra intenzione avviare una tavola rotonda di riflessione con alcuni professionisti di società di consulenza italiane, con l'Isfol, con responsabili di vari organizzazioni ed un gruppo di esperti olandesi (della Fondazione NPI), artefici di approcci al cambiamento che mettevano al centro le persone e le loro motivazioni lavorative, riuscendo a creare quelle dinamiche virtuose che portano sviluppo sia agli individui che alle organizzazioni.

Cercavamo quindi dei referenti di società di consulenza che potessero proporre una riflessione oggettiva sulla qualità del loro lavoro e la loro domanda di innovazione, in un'ottica mirata a creare un benessere sociale ed economico attraverso il lavoro di consulenza.

Novara mi disse "...provi a chiamare Silvano Del Lungo, loro hanno fatto un lavoro pulito, ...inoltre Silvano ha vissuto anche parte dell'esperienza in Olivetti".

La mia telefonata trovò una voce grave dall'altra parte, da professionista impegnato, ma disponibile a parlare.

Nel nostro primo colloquio mi si rivelò una persona di grande apertura ed interesse a condividere spregiudicatamente la sua esperienza, senza aver nulla da difendere a priori. Abbiamo condiviso le criticità degli approcci più diffusi e maggiormente richiesti dalle aziende italiane e riflettuto sul vero valore che il consulente apporta.

Mi colpì quando Silvano mi raccontò del ricordo per lui importante di un partecipante ad un corso dell'ENI, che lo aveva ringraziato del valore che aveva portato in aula, come di un dono, ed abbiamo parlato dell'essenza del valore del lavoro come dono, completamente altro dal compenso economico.

Ci sono professionisti che fanno il proprio lavoro, con efficienza, altri anche con passione, altri ancora, come mi è apparso Silvano, che fondono il proprio lavoro in una ricerca esistenziale che è totalmente connessa con il senso della loro vita. Questo traspare dall'INTERESSE e dalla partecipazione con cui parlano dei temi lavorativi.

Dopo il primo incontro gli chiesi un contributo da portare alla tavola rotonda che stavo organizzando al CNR nell'ambito del progetto e da lì si è sviluppato un ricco dialogo e confronto che continua tuttora in modo multiforme.

Riporto di seguito alcuni pensieri di Silvano che mi hanno colpito ed aiutato nelle prime fasi del progetto, e che caratterizzano la natura dei nostri scambi professionali.

Alcuni spunti dal contributo iniziale richiesto:

“Costruite la macchina tecnologico-organizzativa! Gli uomini si adatteranno ad essa e noi li aiuteremo ad adattarsi! No! Aiutiamo gli uomini a conoscersi, a ricercare e cambiare ed essi stessi costruiranno l'organizzazione che a loro serve! Si tratta di alternative contrapposte ed anche di concezioni organizzative e di vita contrapposte. La prima è la concezione economicistica (la quale riduce, cioè, ogni realtà alla sua dimensione economica assunta come valore dominante)..... La seconda alternativa, la umanistica, mette al centro gli uomini dell'azienda e ad essi è demandato il compito di esplorare le esigenze proprie e dell'azienda e di progettare la propria organizzazione produttiva. Queste due teorie e le relative pratiche si confrontarono e scontrarono nei tardi anni sessanta e negli anni settanta.A conclusione degli anni settanta, prevalse di fatto la tecnologia come fattore di cambiamento effettivo del lavoro.....i sociologi e psicologi..... nelle aziende furono sostituiti da équipes di informatici e consulenti di business, spesso appartenenti ad aziende internazionali, che traducevano e applicavano le nuove conoscenze informatiche e tecnologiche e il nuovo verbo del business internazionale...oggi la consulenza organizzativa è opera di grandi società internazionali che gestiscono il cambiamento delle aziende clienti come un processo produttivo industriale.

“...dalla mia storia professionale nasce l'interesse a confrontarmi col gruppo del progetto-intervento CNR “Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo”, che rinnovava il vecchio dilemma tra primato della soggettività della persona e oggettività di tecnologia e organizzazione. Mi chiedevo se l'esempio dell' NPI olandese, con la sua ispirazione antropocentrica e i successi che ci era stato detto questa società di consulenza aveva ottenuto al suo paese e altrove col suo peculiare approccio, potessero rilanciare interventi di change management ispirati da valori umanistici. Ciò avrebbe anche significato ricondurre la psicologia del lavoro, dai servizi di valutazione, selezione etc, oggi prevalenti, al centro della trasformazione organizzativa.”

Alcune riflessioni dopo la tavola rotonda.

“Sono rimasto particolarmente colpito dal concetto della comunità aziendale.

Una volta le aziende avevano una forte caratterizzazione territoriale, ora anche le aziende di piccole dimensioni possono avere una valenza internazionale. Questo cambiamento è stato brusco e violento ed ha creato rilevanti gap tra le generazioni dei lavoratori.

Nella Olivetti di Adriano si è vissuta una felice esperienza, che sicuramente è stato un esempio valido di coinvolgimento dal basso, di valorizzazione del lavoro umano, di visione organica di impresa, anche a livello sociale, ma è difficile pensare ad una attualizzazione di questa esperienza in un quadro economico così diverso, quale è quello di oggi: sarebbe interessante estrapolarne gli elementi chiave e valutarne la possibile riproposta anche se con modalità diverse. La mia domanda è: per creare una percezione di

comunità, come si superano queste differenze tra generazioni anche vicine che vivono però mondi ed esperienze aziendali molto diverse?”

“Le aziende chiedono sempre più degli interventi isolati, per esempio il bilancio delle competenze, ma il più delle volte non c’è un quadro di contesto in cui situare questi interventi, manca una visione organica, anche nella richiesta di intervento e questo purtroppo tende ad inficiare la riuscita degli interventi stessi.”

“Si deve sottolineare che fino ad ora gli psicologi hanno molto lavorato sulla soggettività, senza riuscire ad individuare i problemi reali. Di conseguenza si hanno due tipologie di interventi prevalenti nelle organizzazioni: interventi parziali (assessment, competenze, ecc.) o rispetto a situazioni caotiche che richiedono interventi psicologici: il grosso problema per i consulenti è che sono soggetti a richieste frammentarie di intervento.”

“Caratterizzerei NPI con le parole “continuità e connessione”, che è proprio quello che adesso non si trova nel mercato della consulenza e di cui c’è una reale esigenza.

L’atteggiamento di NPI mi sembra quello di un medico che non vuole cambiare un corpo, ma analizza la situazione per assicurarsi che funzioni correttamente. A questo punto mi sembra proprio che ci siano i presupposti metodologici per proporre un intervento innovativo con le imprese in una fase ulteriore del progetto.

Il lavoro del progetto CNR è quindi proseguito sperimentando idee nuove su come collegare lo sviluppo dell’individuo a quello dell’organizzazione “riconnettendo“ le visioni, come suggeriva Silvano, cercando di valorizzare le biografie e le differenze generazionali e cercando di superare la frammentarietà degli interventi, spesso dettati dalla frammentarietà delle richieste dei clienti, proponendo come consulenti una visione e prassi unitaria, organica dell’organizzazione, vissuta e riproposta dalle persone in un’ottica sperimentale. Alcuni colleghi con i quali ho sperimentato queste idee (Jaime Rojas Elgueta e Marina Sampietro) ho scoperto avevano collaborato con Studio Staff. Con loro ed altri, dopo due anni di riflessione e sperimentazioni nell’ambito del progetto CNR, abbiamo fondato l’Associazione Motiva, che ora propone a varie organizzazioni italiane un approccio antropocentrico al cambiamento, con una metodologia efficace nel rendere le persone artefici di processi di sviluppo.

Ci siamo visti con Silvano in questi anni per scambiare idee ed aggiornamenti, fino a quando nel 2006 sono stata coinvolta da Studio Staff nel progetto ARPF (Attività di Ricerca per i Progetti Formativi) di Fondimpresa per condividere i risultati del lavoro fatto a livello europeo, di ricognizione di pratiche innovative di formazione e change management.

Ho avuto il piacere di collaborare anche con Fabrizio Del Lungo, sperimentando uno Studio Staff eterogeneo nelle sue professionalità. Il progetto è stato interessante ed ha permesso di riattualizzare le mie riflessioni in un ampio contesto di confronto nazionale; di questo sono particolarmente grata a Studio Staff con cui ho sperimentato professionalità, apertura e grande spirito di collaborazione.

Silvano ha partecipato successivamente agli incontri di Motiva presso il CNR, nei quali proponiamo, tramite esperienze dei clienti con i quali abbiamo lavorato, riflessioni sulla metodologia. L'incontro di giugno '07 aveva per tema il tempo ed il ritmo nei processi di cambiamento e mi ha dato l'occasione di notarlo molto attento e coinvolto da questo tema in un atteggiamento di apprendimento che alla sua età testimonia una grande saggezza.

Attraverso il suo contributo abbiamo tutti appreso più approfonditamente l'importanza di quello che stavamo facendo, sperimentando un'interessante esperienza di comunità di apprendimento. Anche l'incontro di ottobre '07, dove si è proposta una riflessione sull'applicazione del collegamento tra sviluppo individuale ed organizzativo, attraverso la testimonianza di una collega chiamata a lavorare in una multinazionale di consulenza, è stato arricchito dall'esperienza di Silvano e dalla sua osservazione e complimento di come riteneva fossimo riusciti a fondere i due aspetti, in situazioni diverse da come era stata l'esperienza Olivetti, ma con lo stesso valore aggiunto.

Ritengo che questo scambio, che dura ormai da 7 anni sia stato importante per pervenire a quel rinnovamento e riattualizzazione della visione umanistica dell'organizzazione come centro della trasformazione organizzativa, auspicata all'inizio del progetto CNR da Silvano.

Per finire, ringrazio per la richiesta di questo piccolo contributo che mi onora e testimonia una visione del lavoro come un'esperienza prettamente umana, fatta di scambi e di attribuzione di senso, l'unica veramente realistica.

Erica Rizziato

Testimonianza di Mario Unnia

*Direttore di Prospecta divisione di Lexis Ricerce S.r.l.-Docente di Fondamenti di Etica.
Università Bocconi Milano-Docente in Facoltà di Sociologia Università di Milano Bicocca*

Lamentazione e speranza

Tre anni fa ho proposto ad un gruppo di consulenti milanesi di organizzare un convegno, anche a porte chiuse se necessario, sul tema 'Il contributo della consulenza e della formazione al declino dell'Italia'. La risposta fu naturalmente negativa. Ci fu chi disse che condivideva l'idea che ci fosse stato un contributo dei professionisti al declino, ma fatto in buona fede, e in ogni caso da tenere coperto. Ci fu chi disse che non condivideva affatto l'idea, se c'era stata responsabilità, era assolutamente marginale: perché farci del male, rovinarci la reputazione, chiosò, quando le responsabilità determinanti erano di altri?

In un incontro in Confindustria, se ben ricordo nel 2005, raccontai a Del Lungo la mia esperienza e delusione, si dichiarò d'accordo, ne ero certo, ma convenne con me che il progetto era impraticabile: aveva senso se si riusciva a raccogliere testimonianze significative di società e istituti rappresentativi, e invece proprio quelli avevano declinato l'invito.

Il rifiuto della corporazione ad una autoanalisi critica del suo operato è la riprova del deterioramento etico intervenuto negli ultimi vent'anni. Il sostenere che non ci sia anche una sua responsabilità del declino, è la prova del trionfo di un'arrogante vocazione mercenaria. Si è appannato l'approccio professionale del diagnostico e terapeuta, a vantaggio dell'applicatore di modelli predefiniti ai singoli casi. E' prevalso nei consulenti e nei formatori lo spirito del consolatore, che sdrammatizza, quando invece occorrerebbe drammatizzare, e non di chi problematizza la situazione e va a fondo, costi quel che costi. La consulenza si è adagiata all'ottica del breve termine che ha dominato e domina da due decenni la cultura imprenditoriale, ed è all'origine del declino. E, ancora, ha sviluppata la retorica delle Risorse Umane, o meglio delle HR come usa dire, alimentata da psicologi, sociologi, comunicatori, a scapito della sobria formulazione 'politica del personale'.

Chi, come Studio Staff e Prospecta, ha fatto consulenza e formazione a far tempo dalla fine degli anni 60 e per il ventennio successivo, ricorda un clima ben diverso dall'attuale. Per Prospecta, che operava quasi esclusivamente al Nord con imprese private, Studio Staff, Ifap e Asap sono stati i tre riferimenti romani privilegiati. Su questo asse si è stabilito un fruttuoso dialogo tra imprese private e a partecipazione statale, le cui elaborazioni teoriche erano spesso all'avanguardia (leggi Finsider, ad esempio). L'argomento sindacale ci trovò spesso impegnati insieme, e talvolta non in linea. Del Lungo partecipò ad alcune mie ricerche predittive (Consenso 75, Relazioni Industriali 77) e alle ricerche promosse dalla direzione del personale dell'Eni, nelle persone di De Cesaris e Celli. Ricordo in particolare due quaderni Dipers dedicati all'evoluzione congiunta delle relazioni sindacali e della politica del personale. Erano gli anni in cui si andava ridefinendo il ruolo delle direzioni del personale, dopo il periodo del duro conflitto di lavoro negli anni 70. Del Lungo fu frequentatore assiduo dei Seminari di Primavera che Prospecta organizzò per 21 anni, e intervenne con un contributo assai importante nella ricerca sull'Indario, parola coniata per descrivere la crescente compenetrazione tra industria e terziario.

Studio Staff ha certamente fatto parte, con pochi altri gruppi, della consulenza colta, problematica, anticipatrice. Ma proprio in questo ruolo, lo stesso di Prospecta, sono stati fatti degli errori. Per quanto mi riguarda, mi rimprovero di non aver denunciato per tempo, pubblicamente, l'involuzione della corporazione di cui facevo parte. Di non aver detto che il Re era nudo quando venivano magnificati i modelli organizzativi e formativi fotocopia. Di non aver denunciato che la consulenza manageriale diventava sempre più consulenza d'affari, con una contaminazione delle due etiche professionali. E per quanto riguarda la formazione, di aver additato troppo tardi (solo nel 2006-2007) l'involuzione della professione, la proletarizzazione degli addetti, il commercio tra offerta e domanda pubblica, complice la voracità accademica. Una lunga esperienza di insegnamento universitario, sempre come docente a contratto, mi ha confermato la sostanziale crisi dell'istituzione. Vale per gli atenei ciò che vale per la burocrazia: non si riforma, si decima.

Considero l'incontro con Silvano un evento che ha segnato il mio patrimonio professionale, anche se le occasioni di lavorare insieme sono state poche: un'amicizia coltivata a distanza, ma non meno intensa. Gli auguro, quando verrà il momento, di lasciare lo Studio in buone mani. Nella consulenza e nella formazione occorre gente che sappia esprimere il dissenso, praticarlo e insegnarlo.

C'è ancora molto da fare in questo paese, ma occorrerebbe una forte rottura, a costo di mettere a rischio la democrazia. Penso che noi vecchi intellettuali dobbiamo dedicare alla rivoluzione che verrà le nostre ultime energie.

Mario Unnia
Novembre 2007

Testimonianza di Plinio Venturini
Responsabile Area Servizi Informativi e Sviluppo CNIPEC S.r.l.

Prima ancora che impresa fornitrice di prestazioni elevatissime nel campo della formazione professionale di qualità, i Del Lungo sono uno staff familiare costituito da “belle” persone. Competenti, serie, affidabili, collaborative, puntuali, sempre disponibili a ricercare le più razionali soluzioni ai problemi dei committenti.

La prima generazione è come il barolo del '64: si è conservato ottimamente ed è un piacere assaporarlo ancora oggi; la seconda è candidata a strappare loro il guinness: non può essere altrimenti con siffatti maestri!

Incontrarli è stato per me un vero piacere ed una sorpresa che si rinnova ogni volta (e sono già tantissime) che le nostre strutture - per molti versi simili - collaborano nella gestione di progetti formativi, selezioni di personale, riorganizzazione di servizi.

Abbiamo iniziato la nostra lunga collaborazione diversi anni or sono gestendo numerose selezioni nella terra di Calabria, difficile per l'elevato tasso di giovani disoccupati, suggestiva e meravigliosa per altri aspetti.

I risultati sono stati lusinghieri al punto che, molto spesso, nel rapporto con committenti portatori di problematiche complesse, sono solito rassicurare i miei interlocutori dicendo loro che se siamo riusciti a gestire con successo le selezioni in Calabria, ripetendole tantissime altre volte, possiamo farlo ovunque, anche nel Bangladesh. Ciò ovviamente anche grazie al contributo di Studio Staff.

Da quel momento, quando nella nostra attività di selezione di risorse umane ed in particolare di gestione di concorsi pubblici per qualifiche alte e medio alte - di cui siamo impresa leader in Italia - è necessaria la ricerca di un partner, la scelta di Studio Staff è naturalmente obbligata.

Auguri per il 40° anno di attività della famiglia Del Lungo; auguri a Fabrizio e Sara in modo particolare ai quali mi lega un lungo rapporto di collaborazione; auguri ai tanti consulenti e collaboratori che ho conosciuto ed apprezzato.

Plinio Venturini

IL NOSTRO TEAM DI OGGI



IL TEAM DI ROMA

Manuela Aresta

Responsabile Area Formazione

Psicologa del lavoro, consulente senior e sognatrice. Con lo Studio Staff R.U. condivido una storia di vita (professionale e personale) e tre sfide. La prima, quella di fornire idee, coordinamento e propulsione alle possibili forme di vita ipotizzabili per la mia amata Area Formazione. La seconda, quella di fare sempre e sempre più per le persone dello Studio. La terza, quella di continuare ad amare il mio lavoro e i miei colleghi anche quando, il pomeriggio prima di un corso di formazione, la stampante si inceppa e il materiale didattico non è ancora pronto...

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Sensibile, piena di valore e valori, si cura degli altri e ti fa sentire al caldo anche quando fuori è tempesta*
- *Me gusta tanto que me incante Prima collega, poi amica, quindi fidanzata, con il matrimonio pensavo fosse finito il valzer dei ruoli. Que más falta? Dentro de un mês, mamma...*
- *“Faro che sa guidare le persone nella notte”, riesce a rispondere alle domande cogliendo sempre ciò di cui hai bisogno attraverso quella chiarezza e quella semplicità che solo le persone di contenuto sanno esprimere. Illumina di conoscenza le persone che le stanno intorno. Sa come far crescere chi le sta accanto, comprensione e empatia la distinguono.*
- *Punto di riferimento costante, professoressa dolce e paziente, colei che riesce a guardare al Domani solo dopo essere riuscita a vivere a pieno regime l’Oggi. In lei c’è la mia gioia di oggi e la serenità di domani. T.V.B.*
- *La sua parte migliore, oggi, la porta in grembo e, seppur tonda, è fiera di questo. IO*
- *Simpatica, bella, dolce, ho l’impressione di guardare un bambolina di porcellana...ma mica si rompe! Ha un bel carattere, sa essere decisa ed imporsi con giusti modi.*
- *Esistono persone nelle nostre vite che ci rendono felici per il semplice fatto d’aver incrociato il nostro cammino. Lei è il dono più prezioso...un bellissimo libro di favole che non mi stancherò mai di sfogliare.*
- *Manuela è come il suo piatto preferito: le polpette! E’ ricca di contenuti, sostanziosi e genuini; è semplice ma racchiude un’alchimia di spezie da scoprire man mano che assapori il piatto. Non al primo boccone, quando ti può sembrare sapore troppo definito e deciso, ma piano piano, quando inizi a scoprire le cose speciali che racchiude, e cominci a pensare che sicuramente non ne vorrai fare più a meno...*
- *Fiume placido che osserva. La avvicini lentamente. Caramella dai tanti involucri. Gusto antico, dolce e sapiente.*
- *Affidabile, responsabile, premurosa, dolce l’aggettivo “materna” sembra appartenere da sempre.*
- *Un nucleo difficile da raggiungere veramente, sicuramente interessante e profondo.*
- *Un punto di riferimento nel lavoro e nella vita. E’ lì sul seggiolino davanti, sorridente o “incazzosa”. E’ lì, e la giostra gira, gira, gira*
- *Per me Manu è il coach (in gonna!) della squadra, è la voce che ti carica negli spogliatoi, è lo sguardo che ti fa compagnia durante la partita, è la pacca sulla spalla se hai fatto un buon lavoro.*
- *Una persona su cui poter contare sempre...un dolce sorriso nei momenti tristi e una battuta sempre pronta nei momenti di divertimento. Franca e Valentina.*
- *Una persona a 360°. Ha dei valori profondi, che lotta per portarli avanti. Decisa nell’obiettivo da raggiungere, ma pronta ad ascoltare le persone che la circondano e a smussare eventuali angoli.Brava come pochi professionalmente, bella e profonda come persona, e tra poco anche mamma: cosa vogliamo di più?*

Franca Ardone
Supporto Segreteria

Franca Ardone. Diploma di Maturità Magistrale. Dopo aver frequentato il corso di Segretaria in Office Automation presso lo IAL sono approdata allo Studio Staff come tirocinante per tre settimane, inserita nell'area Indagini Retributive. Inizialmente tutto mi sembrava così incomprensibile, tutti quei numeri tutte quelle statistiche ... un mondo a me totalmente estraneo.

Nonostante ciò sono passati 10 anni dal mio inserimento e... chi l'avrebbe mai detto che ci sarei rimasta per tutto questo tempo!!!

Attualmente mi occupo di tutte le attività della segreteria quali supporto alla consulenza, redazione dei report e gestione delle comunicazioni con i candidati.

Questa esperienza mi ha dato l'opportunità di conoscere delle persone meravigliose con le quali ho potuto accrescere le mie conoscenze.

Non so dove sarò tra altri 10 anni, in ogni caso, oggi, mi godo un presente impegnativo quanto gratificante.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *La sicurezza, il vero albero su cui poggiamo tutti. Se lei ha la palla è come averla messa in banca.*
- *Il tuo porto sicuro quando sei alla ricerca di pezzi di storia.*
- *Lavoratrice accurata, mamma da oscar e signora d'altri tempi.*
- *Bisogna essere sempre pronti con lei con una confezione intera di fazzolettini "kleenex" per assorbire ogni tanto le sue tristezze! Non ha ancora percepito che tra un po' sua figlia si ...sposa!*
- *Un punto di riferimento per tutti i problemi pratici. Le sono grata per la disponibilità e la pazienza nelle sue lotte con la fotocopiatrice!*
- *Le radici di questo albero: forti e radicate, ricche di vita. Sempre pronta a darti una mano.*
- *Se non ci fossi i consulenti sarebbero persi. E' un faro che aiuta i progetti a navigare sicuri e noi marinai a non perderci nei momenti di sconforto.*
- *La mia compagna di avventura e...sventura!*
- *Franchinaaaa! Prima o poi le faranno la statua!*
- *Una certezza, una sicurezza, una professionalità come poche e dietro...un mondo: dolcezza, fragilità, forza, umiltà, lotta!*
- *Nonostante siano trascorsi pochissimi mesi dal mio inserimento in questa società, ho scoperto di aver trovato non solo due speciali colleghe ma soprattutto delle speciali amiche. Le ringrazio infinitamente poiché mi hanno dato preziosi consigli che mi saranno utili nell'affrontare i problemi quotidiani.*
- *Sono le mie due pupille, le mie grandi collaboratrici, il mio alter-ego...*
- *Sono il prezioso lavoro che si fa dietro le quinte. Sono la rete di salvataggio di noi consulenti.*

Luca Barone
Consulente Junior

Luca Barone, 28 anni. Laureato in Psicologia, Master in Risorse Umane, è da pochi mesi in Studio Staff. Si occupa di Progettazione Formativa e Selezione Neolaureati, con un particolare interesse per i processi di sviluppo e crescita delle persone.

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Appena ha i capelli! Riflessivo e disponibile ha sempre la battuta pronta.*
- *Presenza taciturna, a volte sembra quasi estraniarsi, poi ci parli e, come un elefante, si ricorda di tutto e sa tutto.*
- *Lui non parla, ma dice tanto e quel che esprime meraviglia e appaga.*
- *Un diesel silenzio che nasconde sorpresa e stupori.*
- *Un albero sotto il quale ripararsi al sicuro, vicino al quale riflettere nella serenità e nel calore di un sorriso accogliente e dolce.*
- *Come quei nomi che, all'apparenza burberi, celano dolciumi e leccornie nelle tasche. Umile, colto e attento.*
- *Uno di quelli che "conta fino a 10 prima di parlare" e quando lo fa è difficile che dice cretinate.*
- *Flessibile e stabile nel contempo. Una persona che si lascia scoprire, se lo si vuole veramente fare.*
- *Lui è entrato nel nostro gruppo nel pieno rispetto di chi lo compone, bella chiusura di gestalt! Trasuda rispetto e disponibilità verso gli altri e, ai miei occhi, è un professionista serio e coscienzioso che dispensa caldi sorrisi. E poi...d'estate ci ricorda la pubblicità dell'uomo della coca-cola.*
- *Silenzioso, attento, preparato. Uno dei più junior, osserva il tuo lavoro, estremamente collaborativo, deciso nelle sue idee che porta fino in fondo, anche se pronto ad ascoltare gli altri e cercare una soluzione comune. Apparentemente timido...*

Selene Bonavita
Consulente Junior

Nata a Benevento, 23 anni, laureanda in psicologia, indirizzo clinico. Approdata a Studio Staff in veste di tirocinante, mi è stata data l'opportunità di proseguire questa esperienza lavorativa. Attualmente collaboro nell'area organizzazione e ricerca, nello specifico sono inserita nei progetti di formazione in qualità di tutor. Sono una persona riflessiva, curiosa, estroversa, emotiva, spesso distratta e a volte incoerente ed ipercritica. Mi definirei un'artista mancata, poiché ho smesso di coltivare quelle che sin da piccola sono state le mie passioni: la pittura e il pianoforte. Se non mi fossi iscritta a Psicologia credo che avrei frequentato l'Accademia delle Belle Arti. Non mi pento comunque della mie scelte, e mi riprometto di riprendere in mano pennelli e tavolozza non appena troverò un po' di tempo!

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Nonostante le sue buone doti specialistiche, il nome da pornstar non glielo leva nessuno*
- *Io glielo dico sempre: invece di sbattere la testa con i problemi, si divertisse finchè può...*
- *Alla ricerca della vita, ma la vita, lei, ce l'ha già negli occhi...*
- *Donna e Pit Bull ai concorsi Forse non solo in quelli!*
- *E' un quarzo ricco di sfaccettature: assertiva e insicura, sorridente e seria, superficiale e profonda, semplice e complessa.*
- *Collega, compagna, amica. Coacervo di affettuose contraddizioni, energia frizzante, sensibilità e disinvoltura.*
- *Bella, sinuosa, non ho mai avuto il piacere di lavorarci insieme a lungo, molto decisa nelle sue affermazioni ma anche molto gentile e generosa.*

Valentina Burgarella
Supporto Segreteria

Valentina Burgarella. Diplomata in Ragioneria, nello Studio Staff dal 2003, ricopro il ruolo di Segretaria e Ragioniera.

Come dice sempre la mia collega Carmela Ragno sono la pendolare di Studio in quanto ogni giorno mi divido tra il secondo e il terzo piano perché... ebbene sì... abbiamo la "fortuna" di avere la Segreteria e l'Amministrazione su due piani diversi.

Appena diplomata decisi di prendermi il cosiddetto "anno sabbatico" durante il quale avrei dovuto decidere a quale facoltà iscrivermi: invece un po' per gioco un po' per caso approdai a Studio Staff. Ovviamente avevo le idee un po' confuse, accettai la proposta non molto consapevole di cos'è che andavo a fare ma tanto dovevo rimanerci solo per tre mesi...adottai un po' il proverbio "Tutto fa brodo" invece sono passati quattro anni...chi l'avrebbe mai detto!!!

Tempo fa leggendo un libro mi è rimasta impressa una frase "Quando si va verso un obiettivo, è molto importante prestare attenzione al Cammino. È il Cammino che ci insegna sempre la maniera migliore di arrivare, e ci arricchisce mentre lo percorriamo". Questa metafora vuole essere il senso del mio impegno quotidiano a Studio, lo sforzo di una crescita impegnativa quanto gratificante.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Sembra fragile e delicata ma lei riesce a difendersi meglio di tutti noi..*
- *La nostra Thais, tutta da crescere!*
- *Bella come il sole, tenera come il tonno al naturale.*
- *La forza di un delicato sorriso che riesce a sfondare anche i muri più resistenti.*
- *La giovane velina di Studio Staff, dolce e disponibile nella quotidiana costruzione del puzzle studio staff.*
- *E' la pendolare di studio, un po' su e un po' giù, tante scale dal secondo al terzo piano! Ma ogni volta che l'hai vicina non riesci a fare a meno di farle.. da mamma!*
- *La più giovane, mix di sicurezza e fragilità, sapere e ingenuità. Un sorriso che ti scalda il cuore.*
- *Gentile e dolce, non si trae mai indietro quando le chiedi un favore.*
- *Bella come il sole, un'affascinante mix di forza e fragilità, di sicurezza e di dolcezza, di precisione e di umiltà. Gentile anche con la persona più maleducata, ma pronta a tirar fuori le unghie quando è necessario.*
- *Nonostante siano trascorsi pochissimi mesi dal mio inserimento in questa società, ho scoperto di aver trovato non solo due speciali colleghe ma soprattutto delle speciali amiche. Le ringrazio infinitamente poiché mi hanno dato preziosi consigli che mi saranno utili nell'affrontare i problemi quotidiani.*
- *Sono le mie due pupille, le mie grandi collaboratrici, il mio alter-ego...*
- *Sono il prezioso lavoro che si fa dietro le quinte. Sono la rete di salvataggio di noi consulenti.*

Antonella Capurzo
Consulente Area Sviluppo

28 anni, Psicologa del Lavoro e Counsellor della Gestalt Psicosociale. Sono Consulente Studio Staff dal 2004, anni in cui ho avuto modo di crescere in un gruppo importante (di persone speciali), di lavorare sulle mie debolezze e di enfatizzare le mie doti. Terni-Roma-Terni tutti i giorni, tutti gli anni ...apprezzabile no?

Meno male che la mia vita personale, ma soprattutto professionale...è supportata dai treni, dalle ferrovie, dai ferrovieri e dal mio capo- progetto (aiutoooo).

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Sincera fino all'inverosimile, potente, competente, casalinga e donna!*
- *Il carroarmato dello studio, sempre ad agognare un rifugio in cui prendere fiato. A ciascuno la sua croce...*
- *Un ciclone avvolgente relazionale e accurata, sempre preparata su tutto!!! Guerriera fino alla fine, fragile in fondo all'animo.*
- *In fondo è puro stupore. Lo stupore di chi la osserva e scopre che, rara come una pietra preziosa, coniuga in sé tutto quello che si può chiedere a un collega e, soprattutto, a un amico. Avete mai incontrato una persona imprevedibile, ma affidabile; leggera, ma profonda; caotica, ma organizzata? E' lei. Se dovessi lasciare a qualcuno i miei libri e i miei faldoni li lascerei a lei. Se dovessi dirle qualcosa, le direi "grazie", per quella che sei e per quello che dai...*
- *Una comica mancata. Chic ma alla mano. Sotto la scorza dura si nasconde il cuore di panna.*
- *Vuole sempre essere la "prima della classe", non per niente veste solo...da capo a piedi..."Alviero Martini"!!!*
- *Nata a Napoli, vive a Terni, lavora a Roma...beata lei che viaggia!*
- *La donna più donna che c'è! Una esplosione di ironia, bellezza e dolcezza.. ai suoi amici sa donare risate ed infinito affetto...*
- *Una dura dal cuore tenero, una persona speciale nella quale specchiarsi senza paura che il riflesso assuma toni di falsità. Un'amica con la quale parlare anche senza parole...*
- *Spumeggia! E non sai se sia gazzosa o champagne. Elegante eppur genuina. Spaghetti al pomodoro e chef francese.*
- *Non notarla è impossibile...proprio come descriverla!*
- *La più donna delle donne!! Impossibile farne a meno!! La nostra Signorina Rottermajer!!*
- *E' la voce narrante di Studio, scandisce buongiorno, gioie e malumori della giornata. E' quel fastidioso rumore di fondo a cui però ti sei abituato e ti fa sentire a casa.*
- *E' una bomba esplosiva, piena di vitalità, di simpatia, sincera fino all'inverosimile, pratica, non c'è difficoltà che la possa fermare. Profonda. Quando ha qualche problema che non la fa essere se stessa, manca qualcosa nell'aria.*

Libera Del Lungo
Responsabile Logistica

41 anni, laureata in Lingue Orientali, da più di vent'anni ballo la danza del lavoro; dal 1986 collaboro con lo Studio Staff (con un'interruzione di 5 anni per fare la mamma!), ed oggi ricopro un ruolo trasversale di Coordinamento sia in ambito di commesse che in ambito di gestione di alcuni settori dell'ufficio. Nel mio lavoro amo due cose molto diverse fra loro: trovarmi a dover gestire una graduatoria di 1000/2000 persone e fare formazione! La relazione con gli altri ed il confronto continuo sono ciò che nutrono la mia anima.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *E' nata con i tacchi! Sà sdrammatizzare e le sue piene risate riempiono lo studio.*
- *Io da lei attendo...attendo l'esplosione della sua arte, delle sue passioni, dell'amore di cui è capace!*
- *Nonostante lavoro al secondo piano, mi accorgo della sua presenza dal suo dolce passo "felpato"!*
- *Un passo deciso che attende solo un gesto gentile per trasformarsi in un sorriso capace di infinite dolcezze..*
- *Una persona calda, pronta al sorriso, roccaforte solida e sicura per le persone che ama. Una professionista in continuo movimento.*
- *Un'altalena di impegni affrontati insieme giorno dopo giorno per ottenere piccoli successi professionali.*
- *Un report di passioni!*
- *Compagna di mille ragionamenti...ma un po' di sano divertimento no eh?*
- *Mamma dolce e premurosa...al primo posto nella sua vita c'è il profondo amore che nutre per Michele e Mario, che la rendono frizzante, dinamica ed energica.*
- *La "Serena Williams" dello Studio Staff.*
- *Sei mesi di "convivenza" possono essere relativamente pochi, ma sono stati sufficienti per poterti apprezzare come persona. Ti ringrazio per la possibilità che mi hai dato di poter partecipare ogni giorno alla vita dell'impresa.*

Francesco Maria Di Veglia
Responsabile Progetti Complessi

Penso che nulla, come questo foglio che custodisco gelosamente dal 2000, possa esprimere meglio chi sono, di cosa mi occupo e dove vado ...

GIUDIZIO DI INGRESSO

Laureato Scienze politiche con tesi in storia moderna.

Ha alle spalle una storia di apparenti e continuativi insuccessi universitari. Tuttavia ha tenuto duro e si è laureato. Ha retto alle frustrazioni inflittele dall'accademia, esplorando se stesso non soltanto introspektivamente, ma anche confrontandosi in gruppi e in luoghi non accademici su temi storico-politico.

Tutto ciò ha portato a scoprire la faccia in ombra del mondo (le lingue del sud del mondo, l'Africa, i programmi di studi alternativi) e a diventare di ciò esperto. Senza ideologia tuttavia, al contrario seguendo con una qualche consapevolezza un sentiero psicologico di liberazione e autonomizzazione dai poteri in campo.

Ha già fatto qualche esperienza nel campo della gestione e valutazione del personale.

Sembra pronto a lavorare sulle persone, forse meglio come formatore che come selezionatore, ma nell'insieme può funzionare anche come selezionatore.

E' persona d'aspetto gradevole, distinto, affabile. Attento. Introspeitivo

SDL

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Moderato, politico e consapevole, è sempre una sorpresa. Sa cosa dice e riconosce il bene negli altri.*
- *Semplicemente...el diez!*
- *Enigmatico!! A volte "spigoloso" (in positivo), è solido, esprime sicurezza. Molto colto, è un capo di "qualità".*
- *Non la perfezione, forse, ma l'assoluta unicità al mondo: qualcuno per cui vale la pena di mettersi in cerca, alla scoperta di quel che c'è nel profondo. Il più emozionante dei tesori scoperti sull'isola Studio Staff. Il nostro progetto più bello? La nostra vita insieme, come colleghi, amici, sposi e, presto, genitori.*
- *"Er mejo" di Studio Staff!!! ...ma un po' "rompino", "asfissiante" ecc. ecc. sulle fidejussioni per le gare!!!*
- *Se non ci fosse...bisognerebbe inventarlo!... Grazie per avermi aiutata a diventare quella che sono oggi!*
- *Uno scrigno tutto da scoprire, solido e chiuso ermeticamente fuori, ricco di valori e pietre preziose dentro.*
- *Diretto, genuino, serio ma al tempo stesso ha la capacità di sdrammatizzare e di non prendere le cose troppo sul serio.*
- *Una persona speciale: prima cominci a stimarne la professionalità e poi, giorno dopo giorno, impari a conoscerne il nocciolo di umanità, attenzione per gli altri e perché no...di empatia. Un punto di riferimento con cui confrontarsi.*
- *Difficile non trovarlo quando lo si cerca...sempre disponibile quando lo si trova.*
- *Un fratello maggiore, affettuoso ed attento. Dai rimproveri complici e benevoli. Orologio d'oro d'una volta. Preciso, semplice. Raffinato.*
- *Spensierato e penseroso nel contempo!*
- *Aaaaaahhhhh! Compagno di mille avventure!!! Un riferimento per tutti, con lui ho scalato i monti della Sila, attraversato le "impervie" valli del frusinate...prima o poi lo so...arriveremo anche sulla Luna!!! Un vero amico.*
- *Se lavori con lui: 1. Conta fino a 10; 2. armati di santa pazienza; 3. diventa accurato, e, se lo sei già, innalzane il livello all'ennesima potenza; 4. usa l'ironia (ti servirà, eccome se ti servirà); 5. se ti accorgi che le sue ciglia sono unite, allontanati velocemente perché ha sonno e dunque è intrattabile; 6. pensa di avere sempre ragione (pensa!!!); 7. stai attento perché dopo due ore passa a controllare!; 8. signore indiscusso del karma Saturno; 9. qualsiasi cosa sei impossibilitato a*

fare, non è un problema dell'azienda; **10.** il più bello arriverà quando ti farà il tanto atteso colloquio di feedback in 5 minuti sul vagone di un treno. **Però siamo un bel team!**

- Se fossimo una compagnia teatrale sarebbe il nostro impresario, una versione buona (ma neanche troppo) di mangiafuoco.
- Una persona...infinita. Non smetti mai di scoprire qualcosa di nuovo. Persona umile, preparata, timida in apparenza, ma con una grande forza dentro. Gentile ma determinato. Rimprovera se pensa che il lavoro non sia stato fatto bene, ma sempre pronto a mettersi in discussione. Ogni lavoro è sempre "una tragedia!", ma poi risolve sempre tutto. Una volta che ti ha conosciuto e crede in te, ti coinvolge in tutto e per tutto. E' la persona che vorresti avere accanto quando c'è una "tragedia" in corso.

Paola Faragalli
Consulente Senior Area Sviluppo

Nel mio profilo in entrata a Studio Staff il dott. Del Lungo scrisse: Psicologa clinica. Pentita. Tratto distintivo: passione e comunicazione. Sono passati sette anni. Ho consolidato competenze nell'area della valutazione, della selezione e della formazione ma quelle caratteristiche distintive non sono cambiate. E a loro si sono aggiunte il piacere di essere tornata in un gruppo di consulenti che mette sempre al centro la persona ...sia essa cliente, candidato o collega e che crede ancora fermamente nel valore del lavoro che facciamo e della qualità.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Macchietta e giocosa, è dotata di un eccelso senso dell'umorismo, sa giocare.*
- *Ogni tanto ha bisogno di una pacca sulle spalle, ma poi riparte a tutta birra e...a tenerla!*
- *Competente e grande lavoratrice, sa far fronte ai problemi con grinta e tenacia. Una buona guida di lavoro e di vita...Un capo-amica, solare ma anche no, ironica ma anche no! L'espressione dell'equilibrio nel caos totale del quotidiano. Spessore e professionalità.*
- *Direi.. "andante con brio" ...!*
- *Compagna di giochi, di vita e di merende. Più bella quando ride. Portatela su un pedalò e vi stupirà..*
- *Se vai al bar e chiedi una bevanda shakerata di un mix napoletano e romano, ti danno lei, Paola Faragalli!*
- *La prima ad arrivare, l'ultima ad andare...per poter entrare nel guinness dei primati di studio!*
- *Uno strano ricordo della giovinezza e un presente ricco di lati da scoprire, a volte evidenti, spesso tesori preziosi dei quali neanche lei sa l'esistenza.*
- *Lineare e paziente...non proprio come la sua bella criniera.*
- *Amica di sempre. Da evitare in riunione o quando parte di "chiacchiera"! Presa in piccole dosi non può che far bene!!*
- *Lei è bianca e nera, piange o ride, crea o distrugge, eclettica o uniforme...non vedo l'ora di poterla vedere nelle sue sfumature di toni che vanno dall'ironia al sussiego!*
- *E' la valchiria "smart" di studio. Il giusto match tra tecnica e istinto!*
- *Piccola, perfetta nelle sue fattezze, è un'esplosione di energia! Accurata e accorata nel lavoro, sempre oberata dalla faccia, con i ricci che sembrano rappresentativi delle sua persona! Competente, ansiosa, quando la coinvolgi inizialmente sembra cadere dalle nuvole, ma comunque osserva e propone una sua soluzione.*

Luca Ferrari
Specialista Informatico

Nato a Roma il 03 Marzo del 1974.

Studio Staff nei ricordi da bambino, quando ancora vedevo lo studio come un “cliente di papà”. Poi nel Giugno 1999 il primo contatto... i primi giorni a studio li ricordo come i primi giorni di scuola!

E da lì...e’ cominciata questa “passeggiata” insieme...Che ci porterà’... verso l’infinito....e ollllltreeeeeeee!!

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Sorridente e sempre disponibile a venire in soccorso a me (che sono un caso disperato!!)*
- *Informatico più ossimorico della storia: introvabile, ha sempre la soluzione pronta.*
- *Eccolo! Gli chiedi qualcosa e con una percentuale pari al 100% ti risponde che non si può fare. Poi dopo dieci minuti, rispunta con l’idea geniale!*
- *Tempo fa siamo saliti insieme su una giostra. E, vuoi per gioco vuoi per l’amicizia nata, nessuno dei due vuole più scendervi, anche a costo di ritardare l’accesso in rete*
- *Finalmente dopo lunga ed accurata ricerca effettuata su blog, internet, e-mail, messenger, anche lui ha trovato....et voilà...moglie!*
- *Lo considero il mio “Superattack” personale... ciò che rompo, lui ripara!*
- *Tra elastici per capelli, patatine ed addio al celibato sarà sempre quello che entrando in stanza dichiara: “Non si può fare!”*
- *Il mio supereroe informatico, senza di lui avrei mandato in fallimento l’ufficio per riparare i miei danni! Una persona sensibile come raramente se ne incontrano, anche se fa di tutto per nascondere...*
- *Se riesci a fermarlo per un attimo, ti accorgi che ascolta molto più di te!*
- *Ahh...grande professionista dalla disponibilità inesauribile, se il mio pc ha un problema...è perchè io l’ho sfondato, sconvolgente ed esplosivo se non si parla di lavoro!! Provate a fare una trasferta con lui e mi saprete ridire!!*
- *Sono il sig. Wollf: risolvo problemi!*
- *Un informatico solido: sempre presente, tranquillo, penetrante. Nulla lo sconvolge, a tutto c’è soluzione. Lavorarci insieme implica pazienza (“Possiamo fare questo?” – “No, ma...”), ma anche creatività, divertimento, empatia, professionalità!*

Giuseppe Innamorato
Consulente Area Organizzazione

28 anni, Psicologo del Lavoro, specializzando in psicoterapia, consulente dello Studio Staff dal 2006, si occupa di progettazione ed erogazione di interventi formativi, formazione finanziata, ricerca. Nel “tempo libero” gestisce uno Sportello di Ascolto presso un’ istituto scolastico e collabora con l’associazione Ambulatorio AntiUsura.

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Molto di più di quello che sembra.*
- *Innamorato dei ragionamenti contorti ed esistenziali, ama l'arte per amore dell'arte.*
- *Pensavo fosse un ulivo e invece era uno smemorato goliardico, pseudo cantante-attore, presto nei dilemmi esistenziali.*
- *Una zuppa calda di verdure e legumi, mangiata in una ciotola di terra cotta su una tavola di legno imbandita con tovaglia a quadretti, pane casereccio e vino rosso. In poche parole: sano, genuino, di qualità.*
- *Uomo rubicondo, tenace ed acculturato, emblema della proletaria plebe della classe dei consulenti.*
- *Chissà come saranno le mie giornate in MICRON stile “FANTASY” o stile maghetto “HARRY POTTER”?*
- *Suona la chitarra, mangia spaghetti alla chitarra, ma le sue docenze saranno a suon di chitarra?*
- *Le origini suddiste che sono in tutti noi. La convivenza di ironia e profondità che con le sue veloci incursioni ci dedica sempre un sorriso.*
- *E' un mare profondo che si lascia seguire solo da quei marinai che sfidano le colonne d' Ercole e navigano verso l'ignoto. Ricco di tesori, fette di passione e approfondimento mai scontato.*
- *E' un ragazzo un po' burbero, spesso provocatorio e molto permaloso (cosa che lo rende fastidioso!). Riesce a farsi perdonare i suoi modi a volte un po' duri perché è dotato di un'estrema sensibilità e di buon cuore. Tra quella che nel nostro gergo si definisce “intelligenza emotiva e relazionale. Molto preciso e scrupoloso sul lavoro mi ha colpito da subito per le sue svariate competenze ed interessi e per il fatto che ha la risposta pronta su tutto(non a caso lo chiamano il “tutto...”). E' serio ma è al tempo stesso un giocherellone, ama scherzare e non prendersi troppo sul serio...Dal punto di vista professionale è un esempio nonché un punto di riferimento per me...Spero non si monti la testa. Concludo rivolgendogli un appello: “smettita di scroccare sigarette!”.*
- *Silenzioso, un po' burbero, sempre nella sua “ala” dello studio, ma la mattina c'è sempre il suo saluto energico, e quando è fuori sede ti manca quell'incoraggiamento mattutino. Osservatore acuto, un po' brusco, ma generoso e pratico. Partecipativo nei momenti di festa dello studio.*

Libera Insalata
Consulente Junior

Ho 24 anni appena compiuti, sono arrivata a studio nel marzo 2007, prima come tirocinante poi come collaboratore nell'area Sviluppo. Sono all'inizio di un percorso di professionalizzazione che vede come obiettivo a breve termine il consolidamento delle competenze acquisite. Passione, grinta e curiosità sono aggettivi che mi caratterizzano, amo i contesti stimolanti e lo scambio con persone competenti, un pò meno la monotonia di situazioni "piatte" e i giudizi affrettati e categorizzanti.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Umile e gloriosa.*
- *Fresca come la lattuga. Una scheggia: cognitiva, viva, reale, filosofica e psicologa.*
- *La sincerità degli anni migliori: rabbugliata quando si inalbera, solare fino al lacrimoso rossore delle guance quando è felice.*
- *Mente e generosità. Intelletto e passione. Molto più di una promessa: i suoi lineamenti sono già qui per contenere il nostro presente.*
- *Disponibilità innata, autocritica esagerata che poco spesso è confermata.*
- *E' come un piatto di insalatina tenera e fresca, basta ricordarsi di non aggiungere le...cipolline!*
- *Lo specchio degli anni passati attraverso i quali osservare il nostro presente. Un mare immenso che sa essere tempesta ma che non vuole altro che essere osservato per arrivare in lidi ricchi di gratificazioni e sicurezze.*
- *Invidia la passione che mette nelle cose che fa.*
- *Una presenza attenta e competente, una pagina appena appena cominciata a scrivere, che stà diventando un romanzo ricco di sentimento e di contenuti avvincenti, sorprendente e mai banale per il lettore che lo sfoglia.*
- *Fragolina di bosco piccolo e dolce.*
- *Dolce, disponibile, sempre pronta ad aiutarti nei momenti di bisogno.*
- *Una persona mite, semplice ma con un cuore grande ed un grande animo. Professionalmente un enorme potenziale da sviluppare che esploderà in tutto il suo splendore!*

Loredana Lo Coco
Supporto Segreteria Junior

Sono sei mesi che faccio parte di questo studio e mi trovo molto bene con i miei colleghi. Questa esperienza di lavoro mi sta formando in quanto ho potuto verificare che l'incontro di più punti di vista combinati in modo costruttivo giungono alla soluzione di ogni tipo di problema.

Devo riconoscere che questa possibilità di confronto tra più persone è da attribuire all'ottima gestione di questo studio.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Presenza silenziosa ma attenta, pronta ad ascoltarti ed aiutarti anche quando sono già scoccate le 18.00!!!*
- *Tenera ed indifesa, ci è stata di grande aiuto sobbarcandosi i CAL!!*
- *Dolce e disponibile, sempre ben disposta nei confronti delle colleghe e del lavoro! E' proprio vero...chi trova un'amica trova un tesoro!*
- *Franca, Valentina, Loredana: è il lavoro che si fa dietro le quinte. E' la rete di salvataggio per noi consulenti.*
- *Giovane, gentile, generosa, umile, una grande voglia di imparare, sempre disposta ad aiutarti...ce ne sono poche come lei!*
- *Sono il prezioso lavoro che si fa dietro le quinte. Sono la rete di salvataggio di noi consulenti.*

Maria Rosaria Porfido
Consulente Senior Area Selezione

Sociologa, 39 anni, nello Studio Staff dal 2000, si occupa, come Consulente Senior, di Gestione di Progetti per l'Area Selezione e l'Area Valutazione.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Il controcampo.*
- *Mitica Candy Candy: ha un'opinione su tutto ed è una vera mitragliatrice.*
- *Non sentirla è impossibile: avete mai provato a fermare un'eruzione?*
- *Lei stessa dice di sé: o mi odiano, o mi amano. Io la stimo profondamente: il suo modo di essere professionista e donna è semplicemente unico e, soprattutto, vero.*
- *E' quasi meglio di Candy Candy.*
- *Tocca che si dia da fare per dare un fratellino o una sorellina a "Riccardo", perché fra un po' lo fa trasformare a forza di parlarne in un piccolo "Re Artù" e un dolcissimo "Re leone".*
- *Una scoperta imprevedibile... sincera, veloce, organizzata e soprattutto genuina e ironica....*
- *...ti mette il buon umore solo a guardarla !*
- *Una professionista competente dalla quale apprendere il mestiere, una collega sempre pronta ad accoglierti con un sorriso e una battuta ironica, capace con poche domande di conoscere tutto di te; una compagna di shopping e di gioco in un solitario albergo ad una trasferta calabrese. Una mamma eccezionale e una lavoratrice da imitare.*
- *Calda come lo scirocco. Impetuosa come il maestrale.*
- *Il nostro "terminator" per tutti i candidati più irrequieti...*
- *E' la dimostrazione che si può essere mamma premurosa e ottima professionista. Con Maria Rosaria sappiamo che possiamo portare un po' di vita privata anche al lavoro.*
- *Un vulcano in eruzione, piena di vitalità, efficace, pratica, professionista e mamma (del bambino più bravo del mondo!). Parlare è la sua forza...ma ha anche un grande acume nell'osservare! Sempre disponibile nell'aiutarti.*

Carmela Ragno
Responsabile Amministrazione

Salve mi chiamo Carmela Ragno lavoro in Società dal lontano 1987, ormai faccio parte delle mura portanti della società. Svolgo le mie mansioni in Amministrazione e il mio compito dovrebbe essere quello di far quadrare i conti!!!! Ma spesso e volentieri si fa la quadratura del cerchio !!!

Che fatica! Però in compenso ho la grande soddisfazione di rappresentare un po' il pozzo di San Patrizio o un Confessionale, sono quella che ...rifocilla con dolcetti i propri colleghi nei momenti di sconforto, mentre il proprio capo lo rifocilla con la ...pizza con la mortadella!!

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Semplicemente "signò". La ami e la temi come si ama e si teme il mare. A volte calmo ed accogliente, altre in tempesta.*
- *Se scende dal letto con il piede sinistro, Dio te ne scampi e liberi, ma dopo la tempesta c'è la dolce quiete dei cioccolatini.*
- *E' la nostra solidità e la nostra concretezza.. quando entra in stanza non si sa mai se sarà una sgridata, un urlo o un affettuoso pensiero al cioccolato.*
- *Una donna pratica, pronta a risolvere qualunque tipo di problema. Una mamma attenta per tutti i suoi "figli acquisiti" per i quali alterna severità e dolcezza.*
- *Lunatica e precisa...la adoro quando porta i bei dolcetti.*
- *Come dire...mentre stai facendo un profilo è a volte quella simpatica doccia fredda che ti fa subito ritornare in te.*
- *Per dirla come forrest gump..è come una scatola di cioccolatini...non sai mai quello che ti capita!*
- *E' un po' la mamma di Studio Staff: se può difenderti e proteggerti lo fa, ma se fai una cretinata...rimproveri e punizioni come in ogni buona famiglia. La mamma è sempre la mamma!*
- *Le amiche vere non sempre riescono a risollevarvi, ma fanno di tutto per non lasciarti cadere! Ecco, questa è Carmela!*
- *Con Carmela, prima di venire in ufficio, bisognerebbe sentire il suo oroscopo.. se è una giornata no, Dio ce ne scampi e liberi!*
- *Sì, come il mare: ingestibile quando è in tempesta ma quando è in calma profonda e solida.*

Antonio Scordino
Consulente Area Sviluppo

Che ci fa Antonio Scordino nella consulenza?

La passione per la psicologia, i processi, il benessere e i rapporti tra le persone. Ho avuto la fortuna di iniziare a lavorare già a ventuno anni: dapprima in azienda, poi all'università, finalmente come Consulente presso Studio Staff. Poi la Laurea in Psicologia del Lavoro. Oggi mi occupo anche di Selezione e Valutazione, pur se il mio primo amore – e la mia attività principale – resta la Formazione. Amo l'ironia e la diversità, ma non mi piace descrivermi.

I miei pensieri sono le parole e gli occhi di chi mi è accanto: a loro mi affido.

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Basta grattare un po' e si scoprono sorprese, mai banali, Spice Girls a parte.*
- *I candidati lo "temono"... Geniale, colto, riesce a stare tra le nuvole anche quando il prodotto di quello che sa fare bene è molto concreto.*
- *Molto più di quello che appare. Un incontro tra cuore e mente che si traduce a volte in genio, altre in sregolatezza, regolata sregolatezza...*
- *Semplicemente uno "Spice Man" ...!*
- *Uno nessuno e centomila, trasparente nei momenti positivi e in quelli no, un valido interlocutore per il gioco ed i pensieri filosofici, affrontati entrambi con la stessa attenzione e profondità.*
- *Innamorato delle Spice Girls? Il tuo sogno è uscire con loro? Per il momento accontentati di noi!*
- *Sguardo tagliente e severo di chi si gioca tutto con una coppia di 7 in mano. Lo immagino eminenza grigia alla corte di un monarca settecentesco. Richelieu della consulenza. Tradizione e innovazione. Regole e rivoluzione. Reazionario di sinistra.*
- *Intelligente, acuto, sagace... Spesso lunatico... E come tutte le persone geniali, distratto e svagato!*
- *Tra Victoria, Mel C, Mel B, Emma e Geri, Anthony S. è senza dubbio il mio preferito!*
- *Una "simpatica canaglia". Rispetta e sarai rispettato!*
- *Multiforme, complesso ma allo stesso tempo coerente e trasparente. Come un quadro astratto: più lo osservi più ne cogli la ricchezza di significati.*
- *Una rockstar prestata al mondo della consulenza, emisfero destro e sinistro, cuore e testa.*
- *Lui è la nostra Regina Elisabetta, è English nei modi, lui aborre la TV alla quale preferisce un sano libro. Scrive messaggi profondi, parole che volano e ti trascinano con sé, favole moderne di un'epoca che cambia così come le caratteristiche di Marzia... personaggio di una sua favola!*
- *Un poliedro di sfaccettature: giovane ma grande, suscettibile ma profondo, completamente chiuso in se stesso per natura ma capace di aprirsi totalmente se lo vuole. Difficile da interpretare, ma a suo modo sempre presente.*

Cesare Secchi
Consulente Senior Area Selezione

Sociologo, consulente dello Studio Staff dal 2000, mi occupo di gestione di attività gravitanti nell'area Selezione e valutazione del personale ambito nel quale ha avuto modo di operare in qualità di Assessor, Team Leader e Capo Progetto nell'ambito di Progetti inerenti la Ricerca e Valutazione di Personale Qualificato e Grandi Numeri.

..... il resto a voce.....

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Un rigore d'altri tempi: gentile e cortese, incanta con le sue perle di romanità.*
- *Il grande Cesarone: talmente puntuale che se non c'è, pensi immediatamente ad una tragedia.*
- *Cesare: anche quando è in silenzio ti fa sentire al sicuro. Lui c'è.*
- *Di certo non potrebbe lavorare in amministrazione! Sbaglia sempre i resti sulle note spese, però è comunque un "GRANDE" ragazzo.*
- *E' stato il primo consulente con il quale ho spiccato...il volo!*
- *Garbato e cordiale. Ti colpisce per la sua professionalità. Un gentiluomo di altri tempi. Nella giostra di StudioStaff è l'equilibrio e la solidità!*
- *E' il mio teacher, un maestro mai in cattedra, una persona attenta e rispettosa che ti stupisce con leggerezza ed ironia.*
- *Come le commedie di una volta. Quelle ambientate a Roma. Da una parte una battuta, un sorriso. Dall'altra, riflessioni, sensibilità che non ti aspetti, umiltà, saggezza.*
- *Il grande Cesarone, un'istituzione, una certezza.*
- *Cesare gioca da "mediano", è la sicurezza di un compagno di squadra che c'è, fa un gioco generoso che ti fa sentire parte di un gruppo.*
- *Uomo di poche parole, ma sane, calde, sincere e profonde. Professionista instancabile e immagino marito perfetto e papà impeccabile. Sicuramente se hai bisogno di lui...lui c'è!*
- *Un signore di altri tempi per la sua gentilezza, correttezza, gamma di valori. Grande professionista, profondo osservatore. Timidezza di fondo che stà probabilmente stemprando con la sua compagna di fatto: Mary Rose. Grande generosità.*

Francesca Triozzi
Consulente A rea Sviluppo

Francesca Triozzi, Psicologa del lavoro. Approdata come “Tirocinante” a Studio Staff, in quei mesi, diventata per i miei colleghi una “Giovane Risorsa”. Cresciuta nel tempo nell’ambito della selezione e poi della formazione e valutazione, ho conquistato con l’impegno il titolo di “Consulente Junior”, sperimentandomi nelle diverse aree con curiosità e passione. Sono oggi “Consulente”, il che significa responsabilità e spazi di autonomia maggiori, ma anche la possibilità di esprimere le mie caratteristiche a 360 gradi, dando l’opportunità ai miei colleghi di coniare sempre nuovi e colorati aggettivi, che arricchiscano di sfumature la parola “Consulente”.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Vive in un mondo suo e parla in un mondo suo appellando il candidato o il cliente con assoluta indifferenza “tizio”, ma poi, improvvisamente, esce fuori tutto il suo sapere, il suo io, la sua gentilezza, la sua tenerezza...Si mette sempre in discussione e sa ascoltare gli altri.*
- *Vive nel fantabosco e le sue gaffe sono storiche...ci porta sempre un sorriso.*
- *Passione e dedizione al lavoro è particolarmente speciale e da ammirare.*
- *Fosse un ciclista sarebbe un’inoscidabile passista..poi si distrae un attimo e scatta il riso contagioso!*
- *Uno psico-arcobaleno di gioia e colore, di pensieri genuini, di sincerità e di sogni da poter condividere.*
- *Due parole per me: affinità elettiva. Semplici positive e raffinate come lei. Io nel suo fantabosco mi ci perdere e ci vivrei felice.*
- *Avete presente quando uno prende l’acqua del pozzo con un secchio? Ecco, è così, scrosciante come le sue risate! E’ un piacere sentirla!*
- *Anche in una giornata nuvolosa c’è lei che è il nostro sole!*
- *Lei c’è sempre, attenta a cogliere parole e silenzi..e tradurli in una risata contagiosa e “roboante” Come una tazza di cioccolata calda in una fredda giornata d’inverno!*
- *Se non ci fosse bisognerebbe inventarla...con il suo sorriso rallegra le nostre giornate!*
- *Nuvole e sole come tristezza e gioia. Mese di Marzo nel calendario degli umori. Sfuggente, imprevedibile, misteriosa.*
- *Solare, riflessiva, sensibile...terribilmente simpatica soprattutto quando sembra scendere dalle nuvole!*
- *Sincerità, spontaneità, disponibilità...proviamo tutti a rubargliene un po’.*
- *Su Francesca potrei scrivere un’enciclopedia. Solare, sorridente anche nei momenti più difficili. Geniale ed inesauribile fonte di lavoro! Bolla di sapone!*
- *E’ il sorriso gioioso di studio: probabilmente senza di lei ci prenderemmo tutti troppo sul serio.*

IL TEAM DI NAPOLI

Giovanni Aruta
Supporto operativo

Ho 43 anni, sposato in giovane età, tre figli, un passato lavorativo duro iniziato a 17 anni, (muratore, impresa di pulizia, aiuto cuoco per 5 anni, operaio fabbrica di scarpe, D.J, ecc, ecc).

La vita per me è stata durissima, ma nel 1994 ho avuto la fortuna di essere assunto a Studio Staff.

Come si può notare dal mio curriculum lavorativo, i miei lavori su citati sono quasi totalmente diversi dagli attuali.

Il mio approdo a Studio Staff poteva essere una scommessa sbagliata?

No, grazie all'aiuto di un gruppo di persone e colleghi, ai quali sono affezionatissimo, ho avuto modo di ambientarmi rapidamente, perché i miei colleghi sono persone speciali, hanno creduto in me, mi hanno dato una possibilità di essere uno di loro: grazie, grazie ancora, di quello che avete fatto e che farete per me.

Nel mio lavoro metto tutto me stesso, spesso do l'anima per i miei colleghi, perché senza di loro mi sento solo, spero che per sempre mi vogliano bene, io ho tanto bisogno del loro affetto.

So di avere molti difetti, fra questi il più gettonato in ufficio è che parlo troppo, e tanti altri.

Il mio lavoro a Studio Staff è vario, va dalle pulizie alla piccola manutenzione, a lavori di estrema fiducia, (banche, consegna di progetti a vari ministeri, ecc, ecc), che porto a termine con buoni risultati. Per il mio futuro a Studio Staff ho voglia di imparare tante cose e di crescere sempre di più professionalmente e spero anche economicamente.

I miei punti forti sono la sincerità e l'umiltà, ma soprattutto l'attaccamento ai miei colleghi che considero amici fraterni. Sembro un ragazzo ingenuo quando scrivo queste cose ma il mio cuore mi dice questo e io seguo il mio cuore.

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Se non ci fosse bisognerebbe inventarlo. Grazie Giovanni per quello che sei e per quello che dai.*
- *Un uomo incredibile. L'anima dello Studio. Grazie, grazie, grazie per quello che ci trasmetti tutti i giorni.*
- *Un uomo generoso: il cuore dello Studio Staff! Sempre pronto e disponibile con tutti. Grazie!*
- *Senza di lui non possiamo farcela!!!*
- *Buono, disponibile con tutti, una persona sulla quale si è certi di poter contare, anche per essere incoraggiati nei momenti di difficoltà. Ha certamente un primato: è il più chiacchierone e, in un'azienda al femminile come Studio Staff Napoli, è quanto dire! Unico difetto: tifa Napoli!*
- *Propositivo e di animo buono...il cuore pulsante dello Studio Staff.*
- *Torni in ufficio, trovi una piantina sulla tua scrivania e sai che è passato lui... Sensibile, affettuoso e disponibile. Se tra i miei interessi ci fosse il calcio, è con lui che andrei allo stadio.*
- *Prezioso, se sei in difficoltà di sicuro lui c'è... san bernardo!*
- *Immaginate che silenzio senza di lui!*

Raffaella Avallone

Consulente Senior

Ahimè 32 anni...ricordo di essere arrivata in Studio Staff alla tenera età di 25 anni..., giovane con grandi sogni e speranze e tanta tanta voglia di imparare a “fare” questo lavoro di cui mi ero innamorata ma di cui ben poco sapevo...

Oggi quindi penso di aver imparato molto, tanto su questo mestiere per qualcuno oscuro, le risorse umane, d'altronde ho avuto per me i migliori maestri!!!

Imparare quindi ho imparato

Giovane, forse anagraficamente non lo sono più....ma nell'animo e nello spirito sempre e comunque di più

I grandi sogni, beh quelli in parte si sono realizzati ed in parte no...ci sono ancora...volete saperne uno di questi? Durante una cena di Natale, forse la prima per me, dichiaravo alla platea di Studio Staff, in una mia letterina, di aspirare alla sedia con i braccioli e le rotelle del nostro AD...la sedia con i braccioli e con le rotelle ce l'ho...è la mia però...non quella di....forse forse però va bene anche così...ho anch'io il mio piccolo trono a Studio Staff.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Bionda, caschetto corto, magrolinatutta pepe, un tantinello ello ello ello spigolosa ma tanto tenera.*
- *Bella tosta la ragazza*
- *Bionda e difficile: appuntita ma al punto giusto, una selezionatrice perfetta!*
- *“Simpatica canaglia”, camaleontica: a seconda della situazione mostra ora la scorza dura ora il cuore tenero*
- *Tanta grinta e tanta professionalità: se c'è una che ce la può fare....*
- *Intuitiva, acuta, veloce ed elegante... lince!*
- *Si sente che esiste. Polemica, pungente, combattiva ... una vera rompipalle. Nonostante questo, è riuscita a sposarsi! Forse perché è anche simpatica, divertente, mai banale e ha bellissimi occhi azzurri. E' molto apprezzata dai clienti che, lavorandoci, ne comprendono la professionalità. Tanto rumore per tanto!*
- *Quando vuoi sei una ragazza dolcissima, ma spesso sei dura con gli amici e colleghi, sembri che selezioni tutto e tutti. E' giusto? A volte sei misteriosa anche se ultimamente e dico finalmente in ufficio sorridi di più, è cambiato qualcosa ? Spero di sì , cerca di essere sempre solare ciaooooooooooooo.*
- *Un riferimento costante...non solo sul lavoro.*

Gianluca Costanzi

Consulente

32 anni, dal 2004 nel clan Studio Staff. Se ripenso alle cose che ho avuto l'opportunità di vedere, fare, "vivere" in questi anni resto di stucco. Imbattersi continuamente in "Attori diversi", mi ha fatto rimettere in discussione il mio precedente "quadro di riferimento". La cosa più importante che ho imparato? Questa: tenere bene a mente (almeno ci provo) che in questo lavoro, pur affrontando una singola area di criticità, si deve sempre avere, e dare, una visione integrata dei problemi, senza perdere mai di vista i collegamenti (ma quanto è difficile!). Il regalo più importante che lo Studio mi ha fatto? Questo: aiutarmi ad inquadrare in maniera chiara i miei punti deboli, anzi no le mie "aree di miglioramento" (chiamarli così mi aiuta a viverli come una sfida che posso vincere). Da quattro anni tutti i giorni passo almeno tre ore della mia giornata in auto, per essere a Studio, per vedere i miei colleghi e prepararmi ad affrontare un'altra giornata "campale" e tutti i giorni...sorrido.

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Lavorare con lui è un vero piacere: possiede il dono della "leggerezza" che da il giusto senso alle cose*
- *Ha il giusto narcisismo del consulente e un forte orientamento al cliente: ... pavone!*
- *Arriva in ufficio all'alba e subito è a lavoro: determinato e preciso è ormai un promettente consulente!*
- *Può fare il consulente, ha..... la stoffa per farlo. Ma adesso devi pensare alla tua futura sposa ,aguriiiiiiiiiiiii.*
- *Riesce a comunicare senza tante parole il piacere di fare il suo lavoro.*
- *Vista e udito in funzione prima di attivare la parola: difficile coglierlo in fallo!*

Antonella Costigliola

Consulente

I miei anni di permanenza a Studio Staff non sono molti, ma di sicuro sono abbastanza per potermi definire con un'unica parola: CONSULENTE, forse in erba, ma CONSULENTE! E pertanto Piero Angela, in Quark, mi descriverebbe così...

Il consulente è un animale atipico che vive in habitat evoluti e complessi.

Non distingue con chiarezza la notte dal giorno e si nutre esclusivamente di commesse ed obiettivi raggiunti. Scruta attentamente le sue prede, ma non le mangia, se ne innamora...

Flessibile e cangiante, sa adattarsi a molteplici situazioni e spesso ne sa una più del diavolo!

E' un animale sociale: ha un'ampia rete di relazioni funzionale alla propria sopravvivenza.

Dinamico ed energico, sa esercitare la propria leadership.

E' fedele ed ama la propria tana, anche se talvolta, apparentemente, se ne lamenta.

E' fiero e sicuro e ama distinguersi dalle altre specie animali.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Ha sempre un sorriso per tutti e sa il fatto suo. Continua così che hai scelto il sentiero giusto*
- *Energia ed entusiasmo allo stato puro: un tiramisù bello forte dagli ingredienti di prima scelta*
- *Generosa, furba, determinata: è attenta a tutto ciò che la circonda*
- *“Chi ben comincia è alla metà dell'opera” - Continua così!!!*
- *Sei una ragazza che hai sempre un sorriso per me, grazie mille*
- *Dove c'è lei c'è energia e buonumore. Se avete la fortuna di lavorare insieme a lei allora sapete che è una persona che non solo non si tira mai indietro di fronte ai compiti e alle responsabilità, ma è anche molto attenta alle esigenze degli altri. Lei è più di una collega, è un'amica a cui raccontare i tuoi successi e le tue difficoltà con la certezza di essere capita e sostenuta.*

Fabiana De Felice

Consulente Senior

34 anni, Sociologa. Il 10 marzo 1997 ho varcato la soglia dello Studio Staff Napoli in quel di Via Toledo dopo una “dura” selezione fatta di due interminabili colloqui: uno con l'allora mia “capa” Cristiana Fevola e l'altro con il suo allora “capo” Antonio Mondelli. Dieci anni, dieci lunghi, lunghissimi anni.... passati in un soffio di vento! Dallo stage, alla dipendenza, alla consulenza: una carriera professionale cercata, desiderata, conquistata, nel tempo evolutasi ed oggi.... sicuramente matura, grazie a tutti - pilastri e meteore dello Studio Staff - che con il loro apporto hanno contribuito a fare di me ciò che sono!

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Incarna l'immagine della consulente ideale*
- *Professionalità e competenza: un consulente a 360 gradi!*
- *Attenta a tutto, non le sfugge niente... falco!*
- *Sei sprecata a fare solo la consulente di grido, sposati e fai tanti bimbi, Auguriiiiiiiiiiiiiiiiiiiii.*
- *Uscita dalla finestra per entrare dalla porta: la sua maturità professionale e personale si è manifestata appieno nel momento in cui ha lasciato Studio Staff ... per non andare più via.*
- *Il suo segreto? Dopo dieci anni in Studio è attentissima a richiedere e ricevere suggerimenti. Brava, la presunzione non paga e quattro occhi vedono meglio di due.*

Luigi De Leo
Consulente Junior

29 anni, Economista Aziendale con un percorso professionale eterogeneo e variegato...sono appena approdato allo Studio Staff Napoli, da poche settimane...troppo poco tempo per “pretendere” di aver capito tutto, ma abbastanza per affermare con certezza che sarà una esperienza stimolante e formativa. Grazie anche al supporto dei nuovi colleghi...sempre disponibili e pronti a dare spiegazioni ad un neofita come me!!!!
Insomma,un'avventura appena iniziata che promette tante soddisfazioni!!!

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Attento, preciso: è arrivato da poco ma è come se fosse sempre stato con noi.*
- *Preciso, analitico e concreto... ape!*
- *Da scoprire*
- *Un ragazzo d'altri tempi: educato, rispettoso colto Quindi lo stampino non era stato buttato!*

Ilaria De Lia
Consulente Junior

Ho 28 anni e sono laureata in Psicologia. All'interno di Studio Staff ho vissuto la mia prima esperienza professionale grazie alla quale ho avuto la possibilità di conoscermi, di maturare e di migliorare moltissimo. Chi mi conosce sa che mi lascio coinvolgere sempre molto dal lavoro che faccio, mi piace essere autonoma e assumermi delle responsabilità.

Nella vita e sul lavoro per me conta moltissimo il rapporto con gli altri, per questo cerco di essere sempre cordiale e disponibile con tutti. Affronto la vita con ottimismo e determinazione, sono riflessiva e sempre proiettata nei miei progetti futuri, tra i quali attualmente, spicca il matrimonio alla cui organizzazione cerco di dedicarmi, Studio Staff permettendo...!

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Tenera, dolce e leale ma anche intelligente ed elegante... delfino!*
- *Una risorsa leale ed affidabile. Un sorriso dolce ed uno sguardo fiero.*

Claudia Di Bello
Consulente Senior

Laureata in Lettere Classiche, avrei dovuto fare l'archeologa...ma poi l'incontro con lo Studio Staff mi ha cambiato " i connotati" e senza averlo previsto mi sono ritrovata a fare un lavoro difficile da "spiegare", i cui confini mutano velocemente e i contenuti s'inventano ogni giorno. Non è sempre facile essere un Consulente soprattutto se vuoi dare il massimo e rappresenti un gruppo storico come quello dello Studio Staff: io insisto ... lo "scavo" è arduo, ma non mi mancano le energie per seguire le orme dei "grandi" che mi hanno preceduto nella stessa avventura.

N.d.R.: 12 ore dopo aver scritto questa presentazione Claudia ha dato alla luce Gabriele. AUGURI!!!

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *La Di Bello è lo "spirito di dedizione" per eccellenza. Un persona con cui confidarsi a occhi chiusi, sempre pronta a darti un consiglio. Rigorosa, attenta, intelligente e mentre scrivo sta diventando pure mamma!*
- *Devozione e determinazione. Una persona precisa e affidabile*
- *Testa, cuore, forza e.. adesso anche pancia. AUGURI!!!*
- *Determinata, perseverante e costante, quando si prefigge un obiettivo, anche il più sfidante, lo raggiunge... picchio!*
- *Persona semplice e precisa, attaccata al suo lavoro. .Brava , auguriiiiiiiiiiiii per Gabriele*

Sandro Fava
Consulente Senior

38 anni, avvocato e giornalista pubblicista. Respiro l'aria dello Studio Staff da oltre 10 anni, ormai, ed ogni volta sembra la prima: un committente nuovo, un gruppo di progetto diverso, un'attività che resterà comunque unica...cosa c'è di più avvincente??! Io offro il mio contributo tenendo a mente una massima dello scrittore André Gide: "E' bene seguire le proprie inclinazioni, purché siano sempre in salita".

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Un vulcano di creatività, intelligenza e humor*
- *Simpatia ed intelligenza: è un consulente geniale!*
- *Intelligente e scaltro... volpe!*
- *Allievo, 10 anni fa, in un corso di formazione interminabile, a metà percorso era già passato dall'altra parte*
- *Quando c'è una commessa difficile ... spunta Sandro*
- *Le sue battute sono parte integrante della storia di Studio Staff Napoli*

Clelia Gorga

Consulente

26 anni laureata in giurisprudenza vecchio ordinamento, abilitata alla libera professione, avvocato penalista, laureata in scienze della pubblica amministrazione nuovo ordinamento (quinquennale). Sono consulente esterna per Studio Staff Napoli dal 2005, ho lottato tanto per svolgere il mio stage formativo conclusivo dell'MLD Stoà e finalmente sono riuscita ad entrare a far parte di questa magica famiglia...un'esperienza intensa, altamente formativa, che ha contribuito e contribuisce costantemente alla mia crescita professionale e non solo. Volgo lo sguardo al passato e...mi sento sempre più fortunata ad esserne oggi parte integrante pronta al sacrificio per un lavoro di SQUADRA!!

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Se mai dovessi avere bisogno di un avvocato, vorrei che fosse così.*
- *Persegue i suoi obiettivi con tenacia e determinazione e ottiene brillanti risultati.*
- *I suoi occhiali colorati (ogni giorno un colore diverso!), i suoi mille anelli (pollici compresi), il suo sorriso e la sua schiettezza arguta la rendono componente prezioso in un gruppo di lavoro. E non solo per il suo contributo tecnico.*

Immacolata Lizio
Consulente

31 anni, laureata in lettere moderne, diplomata in pianoforte...nel 2003 arrivo a Studio Staff come stagista e poi entro a far parte “della grande famiglia” a partire da marzo del 2004! Dalle note alla fad: due mondi completamente diversi, apparentemente, ma così tanto simili per creatività e meticolosità...una sola differenza: per Studio Staff “la musica non è sempre la stessa” e così in questi tre anni ho imparato ad andare allo stesso ritmo fatto di regole ed obiettivi comuni, a comporre una melodia per ogni nuovo prodotto e ad armonizzarmi con le persone che lavorano ogni giorno con me...il tutto con la consapevolezza di avere davanti un grande direttore d'orchestra.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Geniale risoltrice di annosi rompicapi informatici*
- *Fattiva e veloce, non si perde mai d'animo... scoiattolo!*
- *Musica, per le orecchie di Studio Staff!*
- *Somigli un pò alla Gioconda; sei una persona semplice e preparata nel tuo lavoro, forse ti manca un po' di fortuna.*
- *La smanettona ... unilmente ed in silenzio si è conquistata un posticino allo Studio Staff Napoli*

Maria Martorelli
Consulente Junior

Considerata la “piccoletta” di Studio Staff e non a torto...Ho cominciato questa avventura, la mia prima avventura lavorativa, a 19 anni...

Era il 03/06/04 quando “disorientata” e fortemente motivata ad imparare i “trucchi del mestiere”, varcai la soglia di quello che di lì a poco sarebbe diventato un elemento importante della mia vita...infondo quello che sono oggi (nel bene e nel male) ma credo più nel bene, lo devo a proprio a STST!

Certo, se da un lato ho superato le paure e le incertezze legate al futuro...(o quasi), dall'altro non sono riuscita a cogliere tutti i segreti del “buon” consulente...Sono io poco attenta alle sfumature o, più verosimilmente, la strada da fare è ancora tanta???

Beh, in tal caso, speriamo almeno non sia tutta in salita...

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *E' un piacere guardarla: piccolina, assai carina, sempre solare, disponibile e sempre pronta a dire sì anche nei momenti di maggior lavoro e stress emotivo.*
- *Avere a che fare con lei rende tutto più semplice*
- *Sempre disponibile con tutti la nostra piccola Maria sta pian piano crescendo ed affacciandosi al mondo delle RU: brava continua così*
- *Intelligente, attenta, sempre dolce, sorridente e disponibile con tutti... gattina!*
- *Sei una grande e bella persona. Tutti come vedi dicono un gran bene di te. Resta sempre così.*
- *Attenta e discreta, è una presenza affidabile e rassicurante, per la disponibilità e le competenze che via via sta maturando.*
- *Il nuovo che avanza. Il futuro di Studio Staff. Qualcuno che dice che sta venendo su a mia immagine e somiglianza...Magari!!!*

Adara Melillo
Consulente

Laureata in Sociologia, giornalista pubblicista, ricercatrice, hostess aeroportuale, educatrice e pallanotista. Prima di arrivare a Studio Staff mi sono guardata parecchio intorno, maturando esperienze diverse e diversificate.

Da due anni invece affronto bandi, progetti, clienti, aule, colloqui, strumenti, riunioni, contratti, Gantt e rendicontazioni: quello che non ho mai smesso di fare è il “camaleonte”. Che poi è la cosa che mi piace di più di questo lavoro: poter fare sempre cose diverse, incontrare persone nuove, fare esperienza, imparare e crescere, personalmente e professionalmente.

Le difficoltà? Una su tutte: non ho ancora trovato il modo di spiegare alle persone che conosco “che cosa è un Consulente Risorse Umane”...

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Il nome di una stella ma l'energia del sole!*
- *Veloce e reattiva, risolve i problemi con dolcezza e senza scoraggiarsi... lepre!*
- *Professionalmente sei brava, sei bella e riesci a dire sempre quello che pensi senza peli sulla lingua.*
- *Un piacere lavorare e... pranzare con lei. “Buona” consulente e... buongustaia.*
- *Un percorso inverso rispetto al mondo: lascia un posto fisso ben retribuito perché insoddisfatta ed approda a Studio Staff Napoli, per un impiego precario ma soddisfacente. Meditate gente, meditate.*
- *Nome esotico e poi?...null'altro di esotico, anzi la veracità e la schiettezza partenopea, più partenopea che c'è!*

Alfredo Monte
Consulente Senior

45 anni, laureato in Economia con master. Quasi vent'anni di lavoro, per metà in un gruppo industriale, occupandomi di controllo di gestione, e per l'altra metà con Studio Staff Napoli.

Organigrammi, processi, procedure per clienti sia privati che pubblici, in contesti sempre nuovi e complessi.

Studio Staff Napoli mi dà la possibilità di testare le mie capacità e rappresenta una grande opportunità di crescita professionale.

Oggi sono consulente esterno e non vivo la "dura" quotidianità aziendale. Mi mancano la pausa pranzo, le passeggiate a via Roma, i festeggiamenti di onomastici e compleanni e i discorsi di Giovanni. Ho voluto rallentare il ritmo, non passare tre ore della mia giornata in macchina. Una scelta che però non cancella una cosa molto importante della mia esperienza a Studio Staff: ho conosciuto persone speciali, alcune delle quali sono diventate mie amiche.

GLI ALTRI LO VEDONO COSÌ:

- *Lo Zio è uno da cui puoi apprendere tanto. Usando una metafora sportiva è il classico giocatore di "esperienza"*
- *Saggio, riflessivo e analitico, a volte un po' introverso... orso!*
- *Meticoloso, precisione e tanta esperienza lo rendono per tutti un punto di riferimento*
- *Pacato ed equilibrato, rigoroso e competente, con le sue rappresentazioni i processi... "parlano" da soli.*
- *Sai zio tu sei l'unica persona milanista a cui voglio bene. Vorrei che mi pensassi un po' di più ma nonostante ciò ti auguro tanta felicità.*
- *Zio Monte: l'oracolo dello Studio Staff.*

Aurora Ortello
Responsabile Segreteria

Si ricorda Silvano quel lontano 1987 quando mi diceva: non si preoccupi Aurora al più presto daremo avvio all'attività sul mercato di Napoli. Come vede esattamente dopo 20 anni (sono stata assunta l'1 novembre 1987) ci ritroviamo a festeggiare sempre più numerosi i successi che realizziamo costantemente anno per anno.

Che dirle? I miei colleghi e "capi" dicono, molto affettuosamente, che sono la "colonna portante" dello Studio Staff e spero che sia e, per il lavoro prestato e per i consigli "materni" che solitamente do. A pochi anni dalla conclusione della mia carriera lavorativa spero che resti in tutti Voi il ricordo di questa "colonna".

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Una mamma...una colonna.*
- *Mamma autorevole e premurosa...alla fine ha sempre ragione Lei*
- *Aurora un porto sicuro!*
- *Materna e affettuosa, difende cuccioli e tana... canguro!*
- *Grande persona: se chiedi un consiglio sei sempre pronta, ci stai vicino nei momenti difficili con discrezione.*
- *Un telefono amico*
- *Stopper e centravanti di sfondamento, imbuto di carte, cartacce e problemi aziendali e personali, la sua scrivania si riempie durante il giorno e, magicamente alle 16 ... è vuota!*
- *Attenzione, sembra che morda!...Invece dispensa solo sinceri, realistici e diretti consigli!*

Anna Uccello
Consulente Senior

34 anni, laurea in Lettere Classiche con indirizzo archeologico. Dallo studio dei reperti all'analisi dei contesti (organizzativi): un percorso articolato, non poco complesso, certo sentito, voluto e ... richiesto. Da quando ho "incontrato" Studio Staff - quegli incontri speciali che segnano una svolta nella vita... ma ancora non lo sai! – ho chiesto sempre di più a me stessa, quasi a voler accelerare la crescita della persona e della professionista che desideravo essere. Come mi sento dopo 4 anni, 8 mesi e 18 giorni con Studio Staff? Certe risposte non si chiedono ai bilanci, sono nell'entusiasmo con cui affronto ogni giorno il mio lavoro, nel crescente interesse per progetti e clienti diversi e – perché no? – anche nel piacere con cui ritorno alla "base" in Via Bracco.

GLI ALTRI LA VEDONO COSÌ:

- *Amica, grande Amica oltre che collega; sempre disponibile a regalare un sorriso; intraprendente, seria, autoritaria.....ma pronta allo scherzo e al continuo confronto.*
- *La sto imparando a conoscere sempre di più e quello che quotidianamente scopro è assolutamente di prim'ordine*
- *Professionalità e dolcezza perfettamente shakerate...*
- *Un esempio di professionalità e gentilezza che molti dovrebbero seguire.*
- *Una piccola donna ma con un grande cuore sempre pronta a dare consigli ma anche molto determinata*
- *"Tosta" e intelligente ma anche dolce e affettuosa... leonessa!*
- *L'empatia fatta persona. Molto dolce e disponibile ma, allo stesso tempo, forte e determinata. Sul lavoro, brava, efficiente, affidabile, stimata e ben voluta dai clienti. Si diceva una volta: beato chi se la sposa. Già fatto! Un motore eco-diesel, da alte prestazioni, che non inquina!*
- *Grande persona, bella e solare, un sorriso sempre per tutti. Spesso si dimentica di chi le vuole bene.*
- *Una dolcissima consulente...difficile da emulare.*
- *Dietro un aspetto rigoroso si nasconde un cuore tenero e riservato che non si svela facilmente agli sconosciuti. Le sue splendide qualità umane vengono fuori nel momento in cui hai bisogno di lei, ed ogni volta ti sorprende perché riesce sempre a trovare le parole giuste per incoraggiarti e mostrarti il suo affetto. In tutto quello che fa mostra passione, impegno e fedeltà ai valori in cui crede.*
- *La nostra piccola grande Polly Anna: sorrisi, dolcezza e giuste precisazioni a chi ne ha bisogno. Nei momenti un po' bui la sua luce c'è e si vede...e si sente!*

COMMIATO

I nostri onorandi

Sono i Manager defunti, grazie al cui coraggio e alla cui intraprendenza, lo Studio Staff degli inizi ebbe l'opportunità di cimentarsi in imprese nuove per l'epoca e ai quali, pertanto, deve speciale riconoscenza.

Li ricordiamo qui di seguito:

Giuseppe Glisenti;

Alessandro Fantoli;

Ambrogio Puri;

Ettore Massacesi;

Molto più tardi, negli anni '90, numerose occasioni ci furono offerte dalla lungimiranza imprenditoriale di:

Lorenzo Necci, Presidente prima dell'Enichem, e quindi delle Ferrovie dello Stato, che ***Cesare Vaciago***, suo Direttore Generale F.S., ebbe, ai suoi funerali, a paragonare ad un Albatros, grandissimo uccello marino insuperabile in volo, ma impacciato e perdente a terra proprio a causa di quelle sue grandi ali.

I nostri colleghi defunti

Maria Teresa Panunzi in Caruso,

a 20 anni nel 1970 fu la prima e indimenticabile segretaria e contabile di Studio Staff neonato, cresciuta nel tempo e da ragioniera laureatasi in Economia e Commercio alla Sapienza per raggiungere la posizione di direttore Amministrativo della Luiss Guido Carli Libera Università Internazionale degli Studi. Ci lasciò il 6 giugno del 2002. La Luiss dedicò a Lei un Premio di Laurea ed un'aula della Università.

Giancarlo Ambrosini (17/05/1935 -18/06/1991) Iniziò la sua carriera alla Compagnia Tecnica Italiana Petroli (CTIP). La lasciò e divenne uno dei primi collaboratori di Studio Staff, recando un prezioso apporto nella elaborazione del Piano Professionale Italimpianti e nella guida degli analisti, continuò la attività di consulente nell'ARPES di Alessandro Fantoli, Luciano Gallino e Paolo Leon, passò poi in Aeritalia e quindi in Enichem con incarichi direttoriali nell'area dell'Organizzazione aziendale.

Lasciò 56enne la attività e la vita tra il cordoglio di chi l'aveva conosciuto e stimato.

INDICE ANALITICO

- Acciaierie Terni *pagg.* 12, 73, 74, 184
Acqua S.p.A. *pag.* 53
Adamo Anna *pag.* 173
Aeritalia *pagg.* 37, 76, 185, 186, 188, 140, 294
Aeroporti di Napoli *pag.* 190
Agenzia del Territorio *pagg.* 61, 62
Agenzia delle Entrate *pag.* 8
Agenzia Romana Recapiti *pag.* 9
Agip *pag.* 33
Agostini Alessandro *pag.* 68
Aicod *pag.* 148
Albano Roberto *pag.* 82
Alessandrucci Emiliana *pagg.* 202, 233,
Alfa Romeo *pagg.* 76, 107, 112
Alfa Sud *pagg.* 59, 107, 113, 124
Alinavi *pag.* 8
Alitalia *pagg.* 8, 13,42, 43, 164
Ambrosini Giancarlo *pagg.* 16, 44, 50, 52, 70, 149, 294
Anas S.p.A. *pag.* 229
Ancifap *pagg.* 96, 97, 157
Andreotti Giulio *pag.* 24
Anic *pag.* 33
Ansa *pag.* 128
Ansaldo *pagg.* 36, 37, 50, 59, 76, 100, 114, 138, 188
Apco *pag.* 147
Arcangeli Serena *pag.* 180
Ardone Franca *pag.* 260
Aresta Manuela *pag.* 259
Argirys Kahaetel *pag.*28
Arna *pag.* 112

Arpes *pagg. 15, 66, 149, 294*
Aruta Giovanni *pagg. 158, 278*
Asap *pag. 255*
Assco *pag. 148*
Associazione dei broker Assicurativi *pag. 148*
Associazione Motiva *pagg. 251, 253*
Automotive *pag. 225*
Autostrade Meridionali *pag. 61*
Avallone Francesco *pag. 239*
Avallone Raffaella *pag. 279*
Banca di Roma *pag. 238*
Banco di Roma *pag. 53*
Baraldi Raffaella *pagg. 36 n., 91 n, 129,*
Barbagelata *pag. 71*
Bari Emanuele *pag. 39*
Barone Luca *pag. 201*
Barruffi A. *pag. 231n.*
Bemberg *pag. 33*
Bernabei Ettore *pagg. 24, 25*
Bertero Michele *pag. 147*
Bertorelle Paola *pag. 227*
Bettantier Andrea *pag. 160*
Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze *pag. 96*
Bibolotti Isabella *pagg. 100, 125*
Biggio Gianluca *pagg. 46, 101, 107*
Billia Gianni *pagg. 38, 63, 64, 65*
Blustaff Spa *pag. 4*
Bnl *pagg. 227, 235*
Bodo Germano *pagg. 13, 14, 23, 25, 34*
Boffo Stefano *pag. 15 n.*
Bonavita Selene *pag. 262*
Bonfanti Paolo *pag. 183*

- Bonometto Mario *pagg. 36 n., 70*
Borioni Fernando *pag. 134*
Boudon *pag. 82*
Boyatzis Richard *pagg. 80, 91*
Boyer (Avvocato) *pag. 56*
Bozzola Gianbattista *pag. 23*
Breda Meccanica *pagg. 37, 139*
Brighigna Marcello *pag. 104*
Buitoni Perugina *pag. 103*
Buoncristiano Piero *pag. 229*
Busby Henry *pag. 103*
Burgarella Valentina *pag. 263*
Bussolo Maurizio *pagg. 36 n., 49,*
Butera Federico *pagg. 145, 241,*
C.N.I.P.E.C. srl *pag. 257*
Cacciottoli Lia *pag. 98*
Caiani *pag. 147*
Cambridge University *pag. 92*
Campolonghi Nicola *pag. 103*
Cannella Renato *pagg. 152, 161*
Canonici Aldo *pag. 34*
Cantatore Roberto *pag. 230*
Capecchi Vittorio *pagg. 82, 244*
Capitanio Silvestro *pag. 52*
Capurzo Antonella *pag. 264*
Carbosulcis - Miniere Carbonifere del Sulcis *pagg. 112, 113, 132, 133, 168*
Carelli Peppe *pagg. 15, 18, 39,40, 44, 50, 59, 70, 72, 75, 83, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 101, 103, 107, 108, 113, 124, 125, 136, 138, 145, 152, 185, 196, 249*
Carli Renzo *pag.19,*
Carocci Editore *pag. 80,*
Carusi Marco *pagg. 152, 154, 197*
Casale M. *pag. 174*

Casarella Stefano *pagg. 205, 220*
Castellano Carlo *pag. 50*
Cattaneo Giovanni *pag. 71*
Cavalletti Corrado *pag.13 n.*
Cavazioni Leone *pag. 148*
Celli Pier Luigi *pagg. 75, 255*
Centro di Psicologia dell'Olivetti di Ivrea *pagg.7, 10, 12,*
Cesarini Enrico *pag. 207*
Cetrangolo Ugo *pag. 147*
CGE – Compagnia Generale Elettricità *pag.24*
Chandler Alfred D.*pag. 82*
Chinotti Ornella *pag. 136*
Chiari Marco Pasquale *pag. 144*
Ciessepi *pag. 43*
Cilia Elena *pag. 208*
Cilia Federico *pag. 132*
Cimoli Giancarlo *pag. 50, 149*
Ciolfi Fausto *pag. 9*
Città di Torino *pag. 142*
City Bank *pag. 234*
CNEL *pag. 148*
CNR *pagg. 103, 251, 252, 253, 254*
COA - Centro Organizzazione Aziendale RAI TV *pagg.23, 24, 25,*
Colombino Simonetta *pag. 72*
Comunità del Carbone e dell'Acciaio di Bruxelles – CECA *pagg.14, 31,*
Comunità Europea *pag. 247*
Confindustria *pagg. 130, 148, 255*
Congi Gaetano *pag. 73*
Consorzio Produttori del Fungo *pag.8*
Consorzio Saturno *pag. 236*
Consulting Team *pag. 68*
Conti Enrica *pag. 105*

Coreconsulting Spa *pag. 147*
CORUS S.r.l. – Impact Italia *pag. 44*
Costantini Giuliano *pag. 174*
Costantini Giusy *pag. 209*
Costanzi Gianluca *pag. 280*
Costanzo Bartolo *pagg. 75, 185*
Costigliola Antonella *pag. 281*
CPL – Centro Psicologia del Lavoro *pagg. 9, 12*
Crora-Bocconi *pagg. 149*
Crozier Michel *pagg. 28*
Csm - Centro Sperimentale Metallurgico *pagg. 7, 36*
Ctip - Compagnia Tecnica Italiana Petroli *pagg. 43, 294*
Cucini Cristina *pag. 184*
D'Agostini Stefano *pag. 136*
Dalmine *pagg. 30, 33,*
Datitalia *pag. 98*
Davis Daniel K. *pag. 80*
De Cesaris Benedetto *pag. 255*
De Felice Fabiana *pag. 282*
De Leo Luigi *pag. 283*
De Leonardis Gerardo *pag. 104*
De Lia Ilaria *pag. 284*
Deidda Francesco *pag. 9*
Del Bianco Paolo *pag. 134*
Della Rocca Giuseppe *pag. 145*
Dell'Arti Giorgio *pag.25*
Del Lungo Albertina *pagg.16, 17, 39, 40, 41, 44, 105*
Del Lungo Fabrizio *pagg.4, 16, 103, 105, 113*
Del Lungo Libera *pag. 265*
De Luca Massimo *pagg. 91, 95, 98, 111, 249*
De Maio Mario *pag. 145*
De Masi Domenico *pag. 50*

De Santis Elvira *pag. 164*
Deriver *pag. 8*
Di Bello Claudia *pag. 285*
Di Censi Massimo *pag. 104*
Di Giacomo Sebastiano *pag. 98*
Di Giammatteo Paolo *pag. 210*
Di Gregorio Renato *pag. 185*
Di Iullo Mariella *pagg. 39, 40,*
Di Veglia Francesco M. *pag. 266*
Dini Silvana *pag. 185*
Dini Antonio *pagg. 106, 135*
Diurno Roberto *pagg. 212, 220, 233*
E.n.p.i. - Ente Nazionale Prevenzione Infortuni *pagg. 4, 9, 10,12, 64*
Edison *pagg.24, 25*
Eiar *pagg.25*
Einaudi Editore *pagg. 38, 38 n.*
Elea *pag. 225*
Eni *pagg .8, 24, 25, 29,63, 80, 130, 179, 180, 251, 255*
Enichem *pagg. 89, 107, 113, 185, 186, 294*
Ermolli Bruno *pag. 148,*
Ernst &Young *pag. 89,*
Fabbri T.M. *pag. 82*
Fabris Aldo *pagg.13, 23, 24, 30, 31, 80*
Faggiani Massimo *pag. 29*
Failla Rocco *pag. 53*
Falk di Afragola *pag. 74*
Fanfani Amintore *pagg.24, 25*
Fantoli Alessandro *pagg.14, 15, 16, 23, 30, 32, 38, 66, 149, 294*
Faragalli Paola *pag. 268*
Fava Sandro *pag. 286*
Fayol Henri *pag. 80*
Febbraio Antonello *pag. 136*

Febbraio Gaetano *pag. 136*
Ferrari Luca *pag. 269*
Ferrarotti Franco *pag. 73*
Ferrovia Circumvesuviana (Ferrovie Secondarie Meridionali spa) *pagg. 37, 38, 39, 40, 45, 61, 92, 136*
Ferrovie dello Stato *pagg. 50, 59, 142, 147, 149, 190, 236, 237*
Fevola Cristiana *pagg. 96, 110, 157*
Fiat *pagg. 73, 80*
Finmeccanica *pagg. 4, 56, 72, 107, 138, 161, 185*
Finsider *pagg. 9, 14, 23, 30, 32, 33, 38, 56, 66, 255*
Fiom *pag. 44*
Fognolo Walter *pag. 107*
Fondazione Irso - Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi *pag. 241*
Fondazione NPI *pagg. 251, 252, 253*
Fondimpresa *pag. 253*
Ford Henry *pag. 81*
Franco Angeli Editore *pagg. 33, 169, 217, 241*
Franco (Dottor) *pag. 138*
Francescato Donata *pag. 216*
Fraschetti Claudio *pag. 138*
Fta - Federazione del Terziario Avanzato *pag. 148*
Fuschi Guerrino *pag. 13 n.*
Gabrielli Gabriele *pag. 177*
Galgano Alberto *pag. 148*
Gallino Luciano *pag. 15 n., 38 n., 44, 294*
Gallotta Francesco *pag. 188*
Garuti Maria Giovanna *pag. 243*
Gasbarri Giustino *pagg. 79, 244*
Gatta Gennaro *pagg. 42, 90*
Gea – Pietro Gennaro e Associati *pagg. 9, 10, 147*
Gentile Giovanni *pag. 213*
Gesac *pag. 190*

Getuli Simone *pag. 215*
Ghirelli Guido *pag. 216*
Gianandrea Mario *pagg. 16, 18, 37 n. , 44, 39, 44, 50, 71*
Gide André *pag. 286*
Gimpel Bruno *pag. 13 n.*
Giovane Europa (La) *Periodico pag. 18*
Glisenti Giuseppe *pagg. 34, 38, 44, 49, 55, 56, 66, 294*
Gorga Clelia *pagg. 287*
Gouldner Alvin Ward *pag. 82*
Gramigna Palmina detta anche Miriam *pag. 46*
Grimaldi Anna *pagg. 231, 231 n.,*
Grubb Institute *pag. 45*
Gruppo Procredi *pagg. 9, 10, 12, 13, 23, 27,*
Gualdani Barbara *pag. 136*
Guazzoni Franco *pagg. 147*
Guazzoni Stefania *pagg. 166, 170*
Guidi Marco *pagg. 217, 233*
Hay Group *pagg. 127, 128*
Herzberg Frederick *pag. 28*
Hodsworth Roger *pagg. 4 n., 38 n., 90, 92, 108*
Honwell *pag. 138*
I.A.I. - Istituto per l'addestramento nell'industria *pagg. 33, 66,*
Iandolo Claudio *pagg. 168, 170*
Ibm *pagg. 66, 128*
Ifap *pagg. 6, 9, 13, 21, 23, 24, 30, 50, 56, 63, 73, 80, 157, 235*
INA *pag. 8*
Industrie Buitoni *pag. 112*
Innamorato Giuseppe *pag. 270*
INPS *pagg. 37, 38, 63, 64, 92*
Insalata Libera *pag. 271*
Intersind *pagg. 36, 38, 49, 55, 56, 66, 84*
Iocco Attilio *pag. 234*

- Ipse *pag.140*
- Iri *pagg.6, 8, 21, 23, 30, 33, 34, 36, 38, 44, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 157, 161*
- Iritecna *pag. 61*
- Isfol *pag. 36, 129, 130, 142, 169, 217, 222, 231, 232, 233, 251*
- Istituto Ceris *pag. 251*
- Istituto di Elettrotecnica *pag. 103*
- Istituto di Psicologia del CNR *pag. 9*
- Istituto di Studio sul Lavoro *pag. 9*
- Istituto di terapia familiare di Firenze *pag. 165*
- Italcementi *pag. 52*
- Italgrani *pag. 234*
- Italimpianti – Società Italiana Impianti *pagg. 36, 44, 56, 70, 138, 294*
- Italsider *pagg. 27, 30, 33, 34, 76, 107, 138, 143*
- Italsiel *pagg. 37, 38*
- Italstat *pag. 61*
- Italtractor Meccanica Itm *pagg. 112, 188*
- IT Staff *pag.4*
- Jannacci Enzo *pag. 95*
- Jaques Elliot *pagg. 44, 71*
- La Doria *pag. 136*
- Lazasfeld Paul F. *pag. 82*
- Leon Paolo *pagg. 66, 78, 294*
- Libotte Stefano *pag. 235*
- Likert Rensis *pag. 80*
- Lizio Immacolata *pag. 288*
- Lo Coco Loredana *pag. 272*
- Lodivichi *pag. 138*
- Loghea SpA *pagg.9, 10, 12,13, 23, 27,*
- Lombardi Mario *pagg. 14, 23, 34,*
- Lorsch Jay W. *pag. 80*
- Luccitelli Elisabetta *pag. 140*
- Luiss Libera Università Internazionale degli Studi Sociali *pag. 179, 294*

Lutz Burkart *pag.31*
Maccarese (Azienda) *pag.61*
Maggi Bruno *pagg. 79, 84 n.*
Maister David *pag. 148*
Mancinelli *pag. 107*
Mangialardo Vania *pag. 170*
Maniccia Gabriele *pagg. 21, 73,*
Manno Gabriella *pag. 219*
Mao Tse Tung *pag. 57*
Manzoni (A.Manzoni & C.) *pag. 225*
Marandola Matilde *pagg. 91 n, 95, 11, 136, 156, 191*
Maraschini Ferdinando *pagg. 36 n., 83*
Marchiori Giuseppe *pag. 236*
Marchiori Michela *pag. 80*
Marcora *pagg. 17*
Mariani (Europeista) *pag. 18*
Martino Filippo *pagg. 14, 23, 30, 38 n.*
Martorelli Maria *pag. 289*
Marvin Gelber *pagg. 21, 22,*
Marzi Alberto *pag. 9*
Marx Karl *pagg. 58, 73*
Masino Giovanni *pag. 81*
Maslow Abram Harold *pagg. 28, 80,*
Massacesi Ettore *pagg. 31, 56, 57, 139, 294*
Mattei Antonella *pag. 220*
Mattocchia Danilo *pag. 112*
Mc Bee *pag. 28*
Mc Ber Hay *pag. 127*
McClelland David Clarence *pag. 80*
Mecfond *pag. 36*
Mediobanca *pag. 12*
Melillo Adara *pag. 290*

Melissano Alfredo *pag. 115*
Melograni Piero *pag. 9*
Mercurio Riccardo *pag. 190*
Meschieri Luigi *pag. 9*
Metalli Fabio *pag. 9*
Metis *pag. 50*
Metronapoli *pag. 234*
Milanofiori *pag. 185*
Milvio Daniele Luigi *pag. 50*
Minerva Elio *pagg. 90, 97, 98, 103, 107, 118, 119, 174*
Ministero della Giustizia *pag. 8*
Miraglia Mario *pag. 148*
Mit - Massachusetts Institute of Technology *pag. 98*
Monte Alfredo *pag. 291*
Montecatini *pag. 33*
Mondadori Editore *pag. 76*
Mondelli Antonio *pagg. 91 n, 95, 96, 98, 249*
Montanari Anna *pag. 221*
Montironi Marina *pagg. 4, 72*
Moratti Letizia *pag. 148*
MTA *pagg. 4 n., 16, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 108, 136, 137, 196, 197, 216, 249*
Musatti Cesare *pag. 13*
Nacamulli Roul *pag. 149*
Nardini Donatella *pag. 98*
Necci Aurelio *pagg. 4, 16, 64*
Necci Lorenzo *pagg. 108, 149, 294*
Nencini Rodolfo *pag. 9*
Nicoletti Lorenzo *pagg. 95, 248*
Nietzche Friedrich Wilhelm *pagg. 40*
Nippon Stell *pag. 31*
Novara Francesco *pagg. 12, 17, 251*
Nuova Italsider di Bagnoli *pag. 107*

Olivetti Spa *pagg. 12, 17, 27, 76, 138, 226, 251, 252, 254*

Olivetti Adriano *pagg. 27, 149, 252*

O.S. - Organizzazioni Speciali di Firenze *pag. 63*

Orlando M. *pag. 174*

Ortello Aurora *pagg. 98, 292*

Ossicini Adriano *pag. 9*

Paci Agostino *pagg. 56, 57*

Palmolive *pagg. 184*

Pandolfini Gianfilippo *pag. 238*

Paniccia Umberto *pag. 55*

Panunzi Maria Teresa *pagg. 15, 44, 294*

Pegaso *pag. 236*

Pennacchi Amedea *pagg. 50, 59, 100, 107, 118, 124, 145*

Perugina *pag. 112*

Perulli Elisabetta *pag. 169*

Potetti Antonietta *pag. 124*

Picardi Mario *pagg. 38, 38 n., 61*

Pirozzi Tiziana *pag. 220*

Pizzorno Alessandro *pag. 57*

Podestà Emilio *pag. 34*

Policlinico A. Gemelli Università Cattolica - Roma *pag. 17*

Popolo (Il) Quotidiano della Democrazia Cristiana *pagg. 24, 25,*

Porcelli R. *pag. 231 n.*

Porfido M. Rosaria *pag. 273*

Porrari Franco *pagg. 38 n., 63,*

Poste Italiane *pag. 193*

Praxi *pag. 95*

Pricewaterhouse Coopers Consulting *pag. 128*

Prospecta *pag. 255*

Puri Ambrogio *pagg. 50, 138, 294*

Ragno Carmela *pag. 274*

RAI TV – Radio Televisione Italiana *pagg. 9, 13, 14, 23, 24, 25, 26, 34, 140*

Rascelli Sascha *pagg.* 222, 233
Regione Campania *pagg.* 111, 157
Regione Marche *pagg.* 225
Repaci Alessandra *pagg.* 233
Rieser Vittorio *pagg.* 15 n.
Rizziato Erica *pagg.* 251
Rizzo Carlo *pagg.* 18, 39
Rojas Elgueta Jaime *pagg.* 124, 145, 253
Rosada Gianluca *pag.* 4
Rouvery Lucio *pagg.* 145
Rovai Mafalda *pagg.* 97, 98, 103, 107, 125, 164
Rozzi Renato *pag.* 13
R.S.O. *pagg.* 72, 145
Sacco Domenico *pagg.* 18, 19,
Saito Nello *pag.* 246
Salerni Dario *pagg.* 4, 16, 50, 59, 72, 74, 75, 83, 88, 100, 113, 124, 125, 152
Salvatore Adele *pagg.* 91 n, 111
Salvatore Annalisa *pagg.* 96, 157, 223
Sampietro Carlo *pag.* 66
Sampietro Marina *pag.* 253
Santi Annarosa *pagg.* 72, 216
Saraceno Pasquale *pag.* 56
Saville Peter *pag.* 108
Schein Edgard H. *pagg.* 28, 80
Scordino Antonio *pag.* 275
Secchi Cesare *pag.* 276
Selcod *pag.* 55
Serafini Simonetta *pag.* 170
SHL - Saville & Holdsworth Limited *pagg.* 4 n., 15, 16, 90, 92, 93, 94, 103, 136, 137, 152
Siciliacque *pag.* 53
Sielte *pag.* 248
Simbula Geltrude *pag.* 125

Simoni Delia *pagg. 224, 233*
Sip *pagg. 103, 104, 173, 174*
Sistemi Urbani *pag. 61*
Soa di Torino *pag. 147*
Sofin Spa *pag. 61*
Sordi Alberto *pag. 26*
Sossai Lorena *pag. 108*
Spaltro Enzo *pagg. 23, 33,*
Spinelli Altiero *pag. 18*
Stanzani Sergio *pagg. 138, 139*
Stet *pag. 56*
Stoà *pagg. 98, 190*
Sysdata *pag. 103*
Tarantelli Ezio *pag. 57*
Tavistock Insitute *pagg. 45, 80*
Taylor Frederick *pag. 81*
Tedeschini Lalli Mario *pagg.38*
Telecom Italia *pagg. 104, 173*
Tenente Colombo *pagg. 40, 41*
Terni *pagg. 76, 112, 113*
Texas Instruments *pag.40*
Tim *pag. 160*
Tomassi Carlo *pag. 21*
Touraine Alain *pag. 145*
Trama Claudia *pag. 191*
Trambus Spa *pag. 202*
Trentin Bruno *pag. 44*
Triozi Francesca *pag. 277*
Trizio Mariangela *pagg. 126, 164*
Tudini Annino *pag. 179*
Uccelli Elio *pag. 30*
Uccello Anna *pag. 293*

- Unione degli Industriali di Napoli *pag. 136*
- Università degli Studi "La Sapienza" di Roma *pagg. 9, 40, 73, 78, 240*
- Università di Bologna *pag. 79*
- Università di Milano "Bicocca" *pag. 243*
- Università di Milano "Bocconi" *pag. 255*
- Università di Napoli Federico II *pag. 190*
- Università di Udine *pag. 83*
- Unnia Mario *pag. 255*
- Vaciago Cesare *pagg. 142, 294*
- Varaldo Pietro *pag. 150*
- Varchetta Pino *pag. 192*
- Vecchioni Roberto *pag. 203*
- Venturini Plinio *pag. 257*
- Verdiani Lucia *pag. 225*
- Viceconte Enrico *pag. 143*
- Villaggio Paolo *pag. 44*
- Vitello Giuseppe *pag. 181*
- Vivanti Corrado *pag. 38 n.*
- Wind *pag. 140*
- Young Arthur *pag. 103*
- Yourcenar Marguerite *pag. 243*
- Zanchi Dario *pagg. 4, 103, 152*
- Zanotti Bianco Umberto *pag. 56*
- Zanzi *pag. 138*
- Zappa Giorgio *pagg. 4, 72*
- Zara Stefano *pagg. 13, 27, 50, 73*

Studio Staff: Quaranta anni di consulenze in un'Italia che cambia

Che cosa è mai questo libretto e che cosa vuole significare? Esso è la storia di una impresa di consulenza vista, non con l'occhio dello storico, ma con i molti occhi di coloro che la fondarono, di coloro che vi vissero in ruoli assai diversi, di coloro che dal di fuori si confrontarono intellettualmente con essa e di coloro che la impresa la utilizzarono da committenti o da clienti. Molti occhi, molte immagini; molti punti di vista, molte prospettive; molte sensibilità, diverse motivazioni, diverse aspirazioni, diverse relazioni e di assai diversa durata, stabilite con l'impresa. Conseguentemente molte diverse letture, molte metafore per cavare, esprimere e rappresentare la propria soggettività da dati che pure hanno una loro oggettività. Eppure da questo caleidoscopio visivo, uditivo, sensitivo e interpretativo, alcuni tratti emergono ripetutamente, insistentemente, robustamente e, con la loro reiterazione disegnano i contorni dell'impresa, meglio: le danno una impronta unitaria. Con impronta unitaria intendiamo dire la forza che l'impronta emergente dalle testimonianze ha di collocare e colorire l'oggetto in questione (la Società di consulenza indagata) in una posizione precisa tra le diverse valenze, sociologicamente possibili, della mission che ella predica e pratica proponendosi al pubblico come Società di Consulenza di Direzione e Organizzazione. Presa tra Business, Servizi, Ricerca, Consulenza è riuscita a scegliere? Che cosa essa ha scelto? Con l'ausilio di quali circostanze? Con quali prospettive nel passato, nel presente e nel futuro? Decida il lettore dopo aver letto!



Tuttavia questo libretto, oltre che una case History, vuole essere, anche un mattoncino offerto a storici e sociologi dell'impresa, quale stimolo per andare avanti nei relativi campi di ricerca. A storici volenterosi e interessati alla consulenza vorremmo suggerire di continuare la "Storia della Consulenza di Direzione in Italia", pubblicata oltre 15 anni or sono presso le EDIZIONI OLIVARES da Giuliano Faliva e Ferdinando Pennarola, la quale si ferma a venti anni or sono. A sociologi altrettanto volenterosi si potrebbe suggerire di tracciare le prime linee di una sociologia storica della consulenza. Essa dovrebbe elaborare una tipologia della offerta di consulenza, una tipologia della domanda di consulenza ed una tipologia degli incontri domanda-offerta. Tali tipologie andrebbero arricchite con tutto ciò che esse implicano in chiave professionale, organizzativa e di business, sia dalla parte della committenza, sia dalla parte della consulenza. Il lavoro dovrebbe essere poi completato, in collaborazione tra sociologi e storici, con una indagine sulla evoluzione storica di domanda e offerta e sulle ragioni tecnologiche, economiche e culturali di tale evoluzione.