

## **LE RISORSE UMANE: SFIDA VITALE PER LE ORGANIZZAZIONI, non solo prioritaria ma anche urgentissima .**

I temi di questo numero della rivista, *Risorse Umane, Servizi, Responsabilità Sociale* sono collegati da un unico filo conduttore: *le persone, le loro competenze, il loro impegno ed il loro cuore* .

Senza il valore dei propri soldati non si vincono le battaglie; senza la marcia in più data dall'impegno delle persone non si vince la sfida della competizione, senza le competenze si perdono oggi tutte le battaglie.

*"Stiamo assistendo ad una trasformazione che altererà l'organizzazione della politica e dell'economia del prossimo secolo. Non ci saranno più prodotti o tecnologie nazionali, né esisteranno aziende e industrie nazionali. I principali cespiti attivi di una nazione saranno costituiti dalla professionalità e dalla creatività dei suoi cittadini"*,

così scriveva, già 10 anni or sono, Robert Reich, Ministro del lavoro USA.

La più importante sorgente di ricchezza è diventata il sapere e ciò ha implicazioni epocali: la conoscenza diventa fattore rilevante del destino di ogni persona, la competenza diventa chiave di volta per la competitività di aziende e nazioni, diventa obiettivo prioritario dei governi e dell'unione europea, comporta anche la libera circolazione e il mutuo riconoscimento delle competenze professionali,...

### **Sfida per le singole persone**

**A livello individuale e professionale** il destino e il reddito vengono sempre più determinati dalle conoscenze; in un mondo in cui ogni 4-7 anni diventa indispensabile rinnovare la gran parte dei metodi di lavoro acquisiti, la progettazione consapevole dell'arricchimento del proprio paniere di competenze diventa progetto di vita (*Una sfida che tocca ciascuno di noi è il titolo del volume OCSE che segnaliamo a pag. XX*).

La competenza non è parola generica. Può venir definita (Boyatzis) come: *"una caratteristica **intrinseca** di una persona...un motivo, tratto, abilità, aspetto dell'immagine di sé o ruolo sociale, o corpo di conoscenze che la persona usa... **causalmente** collegata ad una performance efficace e superiore in una mansione o situazione e che è **misurata in base ad un criterio prestabilito**"*.

Sussistono molte tipologie di competenze: la *competenza cognitiva*, la *competenza funzionale* (saper fare), la *competenza personale*, la *competenza etica*, la *competenza di base*, la *competenza trasversale*, la *competenza tecnico professionale*, costituita dai saperi e dalle tecniche connesse all'esercizio delle attività richieste dai processi di lavoro nei diversi ambiti professionali.

### **Sfida per le aziende**

Nonostante sia passato ormai quasi un secolo, molti comportamenti attuali sembrano ricordare quanto diceva F. Taylor: *"Nel nostro sistema il lavoratore riceve ordini precisi su cosa fare e come fare, ed è bene che si renda conto che qualsiasi miglioramento egli tenti di apportare agli ordini ricevuti, si ritorce contro di lui"* ed Henry Ford che si chiedeva: *"perché tutte le volte che ho bisogno di un paio di braccia mi ritrovo attaccato anche un cervello?"*.

Ma già quasi cinquant'anni fa K. Matsushita affermava: *"Per voi (americani ed europei) l'essenza del management consiste nel tirar fuori le idee dalla testa dei dirigenti per metterle*

*nelle mani degli operatori. Per noi l'essenza del management è precisamente l'arte di mobilitare le risorse intellettuali di tutto il personale al servizio dell'azienda. ...L'intelligenza di un gruppo di dirigenti, per quanto capaci e brillanti, non è più sufficiente per garantire il suo successo".*

E la Toyota, nel 2005, si è vista sottoporre più di 540.000 idee di miglioramento dai suoi dipendenti giapponesi. *"Se Toyota è diventata una delle aziende più apprezzate del mondo sfruttando la capacità di problem solving dei suoi dipendenti, pensate a che cosa potrebbe ottenere la vostra azienda se utilizzasse appieno le capacità creative di tutti i suoi collaboratori".*

Eppure ancora nel 2005 un'indagine della Towers Perrin su 86.000 dipendenti di aziende di 16 paesi ha concluso che *"la stragrande maggioranza dei dipendenti, di tutti i livelli è scarsamente coinvolta nel proprio lavoro, e che l'85% potrebbe dare di più"*: il contributo relativo alla creazione di valore vede *la passione al 35%, la creatività al 25, l'iniziativa al 20, l'intelletto al 15.*

Il processo consapevole di creazione di conoscenza organizzativa diventa elemento essenziale ed il knowledge management ne diventa lo strumento. Esso va inteso come *'la gestione degli aspetti strategici, tecnologici e culturali del processo di acquisizione, conservazione, condivisione, delle conoscenze considerate critiche per il vantaggio competitivo e il successo dell'impresa e lo sviluppo dell'apprendimento individuale ed aziendale; per trasformare l'impresa in un'impresa che apprende'.*

Anche la ISO 9001:DIS 9008 rinforza gli aspetti di *Competence, training and awareness* e la bozza della nuova ISO 9004 considera la conoscenza come una delle risorse essenziali. L'obiettivo finale del *Knowledge Management* è quello di migliorare l'efficacia di una organizzazione sfruttando in modo intelligente e duraturo tre processi fondamentali di apprendimento: l'apprendimento dai successi e dagli insuccessi, a livello di singolo, di team o di organizzazione; apprendimento tra colleghi diretti e tra colleghi distanti ( in termini geografici oltre che funzionali); apprendere dall'esterno, da partner, da fornitori, da clienti ed anche da concorrenti.

**Si ha l'impressione che non si sia ancora capita l'urgenza e la rilevanza della sfida.**

Riportiamo, in questo numero drammatici dati del ritardo italiano, visto dall'OCSE su formazione, scuola, ricerca, *(possono essere indicativi, fra molti altri, l'esito scolastico degli allievi nella comparazione internazionale PISA, al 27 posto su 30 Paesi, o dall'investimento in ricerca per il periodo 1991-2004, al terz'ultimo posto tra i Paesi OCSE ).*

**Il tema è decisivo a livello europeo**, e riportiamo a pag. 41 gli obiettivi dell'Europa per rispondere a quella che è la nuova sfida planetaria ed è anche connesso alle iniziative per la Responsabilità Sociale, sia volontarie che cogenti (pag.34 ):

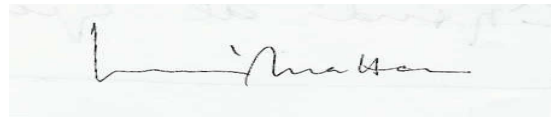
**Il tema è decisivo a livello italiano** e riportiamo a pag. 43 i risultati del programma Confindustria per l'innovazione, con i contributi anche della AICQ, testimoniato dalla terza giornata dell'innovazione e dalle ultime decisioni governative.

**Ma il tema è decisivo anche a livello di singole aziende**, ed occorre ricordare che l'innovazione non nasce solo da pochi innovatori, deve essere accompagnata da una *cultura dell'innovazione*. Piace, in proposito, ricordare alcuni impegni programmatici di aziende medio - grandi per favorire tale cultura:

- fare dell'innovazione un tema centrale dei programmi di sviluppo della leadership;*
- accantonare ogni anno una quota significativa di capitale da destinare ai progetti realmente innovativi;*

*-pretendere che tutti i piani di sviluppo-prodotti includano una componente rilevante di innovazione radicale;*  
*-addestrare animatori dell'innovazione e incaricati di sostenerla in tutta l'organizzazione;*  
*-iscrivere ogni dipendente ad un corso on-line sull'innovazione nel business;*  
*-fare dell'innovazione una componente rilevante del piano di incentivazione a lungo termine del top management;*  
*-mettere in agenda nelle riunioni trimestrali di valutazione del business, 1'approfondita discussione sulla performance innovative di ciascuna business unit;*  
*-creare un innovation board preposto a valutare e portare avanti in tempi rapidi le idee più promettenti sviluppate dall'azienda;*  
*-creare un portale di innovazione per fare accedere i dipendenti a una serie di strumenti di innovazione e di dati sui progetti innovativi in corso, con la possibilità di fornire nuove idee;*  
*-sviluppare una serie di parametri per misurare di input, il processo e gli output dell'innovazione..*

**Traguardo possibile? Penso che il futuro sia di chi sa rispondere Sì.**

A handwritten signature in black ink on a light blue background. The signature is cursive and appears to read 'L. Mattia'.

Un vivo ringraziamento a tutti i collaboratori di questo numero ed ai presidenti che hanno stimolato la presentazione di lavori.