

EDITORIALE

Risorse umane: tutto cambia, ma come e verso dove?

Giovanni Mattana

Il filo rosso delle RU attraversa tutto questo numero. E parlare di RU risulta difficile e anche frustrante, nell'attuale tremendo spreco o sotto utilizzo del loro potenziale. Ma impone anche di guardare alle grandi sfide epocali da cui è attraversato:

- la disoccupazione giovanile, con tutte le sue implicazioni di prospettiva, valori, comportamenti;
- l'allungamento della vita media e l'utilizzo degli anziani;
- la flessibilità non solo come realtà cui adeguarsi ma anche come atteggiamento mentale e psicologico;
- l'arrivo in azienda di giovani 'millennials', digitalizzati e irrequieti, a contatto di lavoratori più esperti ma pagati molto di più, che rompe una piramide demografica consolidata da decine d'anni¹;
- la gestione di risorse sempre più eterogenee per età, origine geografica, valori sociali, stili di vita e metodi di apprendimento;
- la tesaurizzazione delle proprie conoscenze ed esperienze e la loro valorizzazione oggettiva - il libretto delle competenze;
- la traduzione nel sociale di questi cambiamenti individuali e i connessi cambi di valore e di progetti di vita.

Le implicazioni sono moltissime e includono, per esempio, la necessità di riprogrammare la gestione delle RU su una progettazione organizzativa più capace di unire il vecchio e il nuovo, a riconsiderare la flessibilità nella gestione del lavoro, la capacità di assorbire i cambiamenti in atto e trasformarli in potenzialità.

È solo un caso che la comunità mondiale decida di mettere a fuoco proprio ora questo mondo, in modo coordinato, sia sull'insieme delle competenze e delle prassi, sia sul piano normativo?

È solo un caso che in Italia si cominci a considerare la insufficiente partecipazione del personale come una delle cause della mancata crescita di produttività? (una ricerca danese, già dieci anni fa mostrava come il successo era direttamente proporzionale al grado di partecipazione!);

È solo un caso che le aziende più lungimiranti investano nelle persone e negli strumenti più avanzati di conoscenze e di prassi- per stimolare la loro creatività e dare spazi al loro potenziale?

Necessità di nuovi equilibri o anche cambiamenti più radicali?

Marco Minghetti (v. il Manifesto dello *Humanistic Management*) ritiene necessario saltare ad un nuovo modo di fare impresa, ad una "organizzazione 2.0" fondata su: velocità e flessibilità nel cambiamento continuo di ruoli e modalità operative; collaborazione tra le persone indipendentemente da gerarchie e schemi organizzativi predefiniti; apertura dei confini dell'organizzazione per coinvolgere attori esterni quali clienti, partner e fornitori; virtualità nell'accesso a strumenti, informazioni e relazioni, indipendentemente dalla localizzazione fisica e dagli orari di lavoro; spinta alla creazione diffusa e partecipativa di contenuti e conoscenza (*co-creation*); spinta alla socialità nella comunicazione e nei rapporti; visione etica forte e coerentemente agita.

Viene individuato un modello di evoluzione della *social organization* aziendale in quattro stadi:

-
- ¹ Come mostra una indagine europea della Boston Consulting Grup, l'evoluzione demografica in corso ha determinato l'affacciarsi sul mercato del lavoro dei figli della rivoluzione digitale, i cosiddetti *millennials*, ragazzi sempre connessi - smartphone in primis ma non solo - e con una spiccata iper-socialità (da Facebook a Twitter); il 26% di loro possiede un blog, contro il 9% dei più anziani; l'approccio all'impiego è ben differente da quello delle generazioni precedenti: i 'millennials' sono meno disponibili ai compromessi, si immaginano percorsi lavorativi rapidi e stimolanti, non sono abituati ad aspettare: si aspettano che le cose accadano velocemente (promozioni, responsabilità,...); si attendono capi in sintonia con il loro modo di guardare il mondo, incentrato su reti digitali e rapporti sociali impensabili fino a qualche anno fa.

1- gerarchia /burocrazia, 2- comunità emergenti, 3- comunità diffusa, 4-rete.

In questi quattro stadi, per esempio:

-la **strategia** passa da rigetto, a partecipazione, a costruzione, a integrazione

-la **leadership** passa da comando e controllo, nel primo stadio, a consenso, a collaborazione, per poi diventare convocativa;

-la **management community**, assente nel primo stadio, diventa informale nel secondo, con ruoli e processi definiti nel terzo, con ruoli e processi integrati nel quarto;

-la **gestione delle RU** passa da funzioni/famiglie professionali, a comunità di pratica, a comunità di apprendimento, a comunità integrata.

Potrebbe anche essere uno stimolo di guida per un'autodiagnosi?