

## CONTRIBUTI DELLA DISCIPLINA DELLA QUALITÀ ALLA GESTIONE DELLE PERSONE NELLE ORGANIZZAZIONI. QUALCHE RIFLESSIONE SULLE IDEE GUIDA E LE FASI

Giovanni Mattana

La pubblicazione su **Qualità** 6-2016 di un mio lontano scritto del 1991 (*La qualità come affascinante processo di scoperta*), riportato nel seguito, mi dà l'occasione di integrarlo con alcune riflessioni e testimonianze.

### **Negli anni della diffusione del TQM e della certificazione (dei Sistemi di Gestione)**

1. Negli anni '80 era stata eliminata ogni premialità per gli operai, tutto era affidato ai rapporti sindacali, non c'era spazio per contributi tra azienda e personale operaio, bilaterali.
2. Ricordo un fatto che mi sembra piuttosto significativo. Il 2 ottobre 1990 avevo inviato un articolo al direttore della Stampa (Paolo Mieli), nel mio ruolo di Presidente AICQ, auspicando un cambiamento nel management, in cui affermavo che *'vinceranno le Nazioni che riusciranno a liberare questa immensa risorsa (la risorsa umana) in misura maggiore e in tempi minori'*. Dopo un mese l'articolo è stato pubblicato, ma in una cornice sindacale (!).

Avevo ripreso con forza il tema nella prolusione al 16° Convegno Nazionale AICQ di Torino e registrato, in quell'occasione, un'attenzione nuova da parte del Presidente di Confindustria Sergio Pininfarina.

3. I *Circoli della qualità*, importati negli anni '80 dall'esperienza giapponese, furono accettati come una soluzione -in modi diversificati - per uscire da una situazione di rapporti sindacali cristallizzati.
4. Il legame tra qualità e risorse umane si rinforzò significativamente negli anni '90 in cui il *Total Quality Management* fu promotore di una proposta radicale di cambio di paradigma nel management, anche se poi accolto solo marginalmente nei comportamenti praticati. Ricordo in proposito la risposta di un tecnico impiantista di una grande impresa a un questionario interno finalmente avviato: *'sono in azienda da oltre vent'anni, ed è la prima volta che mi si chiede qualcosa'*. Ricordo anche le reazioni alla mia pubblicazione sul Sole 24 Ore di un diagramma, relativo alla Danimarca, sulla forte correlazione esistente tra risultati aziendali e soddisfazione del personale: aveva suscitato sorpresa in molti, in quanto non in sintonia con le convinzioni correnti. È di questo periodo il contributo riportato in appendice.

Poi ci fu un periodo in cui anche in Confindustria crebbe la consapevolezza sul tema del personale, se nel Convegno dell'aprile 2003 fu presentata una ricerca nella quale si sosteneva che c'era in Italia uno scarto del 40-60% rispetto alle nazioni vicine in fatto di *'propensione a delegare responsabilità manageriali, salari collegati a produttività, relazioni industriali cooperative, decentralizzazione contrattazione, flessibilità in entrata e uscita'*.

Si rinforzò il ruolo della leadership, intesa come: *"leadership is about getting extraordinary results from ordinary people"*.

5. Poco dopo, con l'affermarsi della predominanza della Certificazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità, con i connessi aspetti formali e tecnici, entro il mondo Qualità si verificò un sostanziale arretramento del ruolo del personale nei Sistemi di Gestione per la Qualità.

Anche all'interno del mondo della Qualità una corrente di pensiero riteneva sbilanciata verso il tecnicismo l'impostazione del SGQ e ci si adoperò per l'uscita, ma solo nel 2012, della ISO 10018 (*Linee guida sul coinvolgimento e la competenza del personale*): ma non riuscì a riequilibrare il bilanciamento tra tecniche 'fredde' e tecniche 'calde' per la qualità.

### **L'avvio della normazione per la Gestione delle Risorse Umane - ISO/TC 260 - Human resource management**

Solo pochi anni fa, su iniziativa USA, nacque, in ISO, l'esigenza di una normazione relativa ai vari aspetti delle persone nelle organizzazioni e fu istituito il TC 260 sulle Risorse Umane, su iniziativa prevalente dei professionisti della gestione delle risorse umane.

Nel 2016 sono uscite le prime norme ISO importanti (alcune fatte in collabora la qualità):

ISO 30400:2016 Human resource management - *Vocabulary*

ISO 30405:2016 Human resource management - *Guidelines on recruitment*

ISO 30408:2016 Human resource management - *Guidelines on human governance*

ISO 30409:2016 Human resource management - *Workforce planning*

Nel 2017 uscirà ISO 30401 Human resource management - *Knowledge management systems – requirements*

Sono stati inoltre avviati i seguenti temi:

[ISO/AWI 30414](#) Guidelines - *Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholders*

[20.00](#)

[ISO/AWI 30415](#) -*Diversity and inclusion*

[20.00](#)

[ISO/AWI 30416](#) -Human resource management - *Workforce management*

[20.00](#)

## Con il nuovo millennio tutto cambia, anche nelle Risorse Umane

Nella società della conoscenza le persone sono la principale risorsa (*‘Il capitale umano’*) e la principale fonte di competitività in un mondo globalizzato.

Parlare di RU risulta difficile e anche frustrante, scrivevo, 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’anni;
- la gestione di risorse sempre più eterogenee per età, origine geografica, valori sociali, stili di vita 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, la capacità di apprendere e di imparare ad apprendere lungo tutto l’arco della vita.

Si allarga la forbice della varietà di situazioni, ma anche quella delle proposte.

C’è chi propone (Marco Minghetti, il Manifesto dello *Humanistic Management*, una *“organizzazione 2.0”*) un modello di evoluzione della *social organization* aziendale in quattro stadi:

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

In ciascuno di questi quattro stadi, le funzioni fondamentali cambiano radicalmente, 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.

Intanto, ed era il tema del World Economic Forum di Davos 2016, si affacciava prepotentemente una nuova prospettiva: la forza lavoro per la **quarta rivoluzione industriale**, con le sue immense conseguenze sulla occupazione, sulla competitività e con la gestione delle sue conseguenze.

### **Quanto ne è consapevole la nostra Società?**

Si veda *The Human Capital Report 2016* World Economic Forum (<https://www.weforum.org/reports/the-human-capital-report-2016>.)

*‘La qualità come affascinante processo di scoperta’, 1991, citato sopra e pubblicato sulla rivista Qualità (6-2016), è riportato QUI- cliccare per aprirlo.*