

## **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):

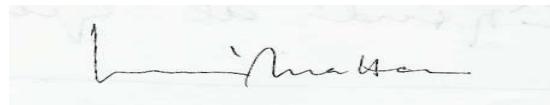
**Il tema è decisivo a livello italiano** e riportiamo a pag. 43 i risultati del programma Confindustria per l'innovazione, con i contributi anche della AICQ, testimoniato dalla terza giornata dell'innovazione e dalle ultime decisioni governative.

**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, l'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.**



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