

LE R.U. SONO ESSENZIALI, MA QUANTO VIENE UTILIZZATO IL LORO POTENZIALE?

In molte tematiche sono le persone a costituire l'elemento essenziale.

In questo Numero troviamo la loro essenziale presenza nella tematica della sicurezza e salute sul lavoro e nella connessa formazione, nel benessere organizzativo e nella ergonomia, nella responsabilità amministrativa e nella prevenzione dei reati, nella responsabilità sociale, nella gestione delle diversità, nella valutazione delle prestazioni, nel quadro europeo delle qualifiche.

Nell'attuale scenario in cui cresce il peso della creatività, della conoscenza e delle relazioni, il ruolo delle persone è ancora più decisivo che in precedenza. Ed è stata rilevata una correlazione positiva diretta tra i risultati aziendali e la soddisfazione delle persone.

Anche la recente Norma ISO 9004 afferma: *Le persone costituiscono una risorsa importante per un'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento accresce la loro capacità di creare valore per le parti interessate. L'alta direzione, utilizzando la propria leadership, dovrebbe creare e mantenere una visione e valori condivisi ed un ambiente interno in cui le persone possano sentirsi completamente coinvolte nel conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.*

Poiché le persone sono tra le risorse più preziose e più critiche, è necessario assicurare che il loro ambiente di lavoro incoraggi la crescita personale, l'apprendimento, il trasferimento di conoscenze ed il lavoro di gruppo. La gestione delle persone dovrebbe essere condotta attraverso un approccio pianificato, trasparente, etico e socialmente responsabile. L'organizzazione dovrebbe assicurare che le persone comprendano l'importanza del loro contributo e del loro ruolo.

Ma sappiamo che, tra tutte le risorse, la risorsa umana è quella più sottoutilizzata ed è quella maggiormente dipendente dal *clima di motivazione* esistente. Lo confermano anche ricerche di Confindustria che mostrano un divario significativo rispetto alle nazioni a noi più vicine e affini.

Che cosa sta frenando un più ampio utilizzo delle risorse umane?

Vari autori e filoni culturali rispondono che il freno è costituito da un *deficit di fiducia*.

Non occorre richiamare il dilemma del prigioniero per ricordare quanto grande possa essere il danno complessivo ai singoli e al sistema quando cala la fiducia. E questo vale anche a livello sociale e a livello istituzionale.

Come ridurre il deficit di fiducia?

Non possono certo esistere ricette facili, ma per questo quesito centrale vari autori considerano essenziali alcuni *presupposti*: trasparenza e facilità di accesso alle informazioni, una comunicazione aperta, equità nella gestione delle persone e delle risorse, aspettative reciproche ben bilanciate, correttezza dei rapporti, assenza di favoritismi...

Una strategia per la fiducia.

Davenport e Prusak, nel volume *Il sapere al lavoro. Come le aziende possono generare codificare e trasferire conoscenza*, sostengono che la costruzione della fiducia in una organizzazione debba essere una scelta *sistemica, intenzionale e culturale*; e suggeriscono che per svilupparsi e crescere:

- la fiducia deve essere visibile
- la fiducia deve essere diffusa
- la credibilità dell'impegno deve partire dal vertice.

Occorre costruire un *clima* per la fiducia.

È molto difficile che la fiducia possa affermarsi all'interno di culture individualiste, di potere, e in un clima di insicurezza. La fiducia è una risorsa che si accresce con l'uso, che non è a somma zero, e che si diffonde tra diversi attori, sistemi e relazioni.

Varie ricerche evidenziano che la stessa possibilità di crescita economica è in parte legata al fatto che le organizzazioni e le istituzioni siano percepite come credibili e degne di fiducia.

E viceversa: organizzazioni con forti deficit di fiducia sono frenate nello sviluppo.

Forse non abbiamo ancora una percezione corretta del rischio che stiamo correndo.

Giovanni Mattana