

CAPITOLO 5

RISORSE UMANE. ALCUNI PRINCIPI DI FONDO

5.1 RISORSE UMANE E CICLO DEL VALORE

Le risorse umane, nella letteratura degli ultimi anni, sono state al centro di una evoluzione di pensiero che le ha lentamente portate ad occupare un ruolo centrale nelle politiche organizzative imperniata sulla qualità e sulla soddisfazione del cliente. Oggi, come abbiamo già abbondantemente sottolineato, non è possibile avviare un qualunque percorso di riqualificazione organizzativa senza misurarsi con il problema delle risorse umane. Le modificazioni storiche e culturali che hanno caratterizzato il secolo appena trascorso (il secondo conflitto mondiale, l'avvento della democrazia, la crescita culturale della popolazione, le lotte sindacali) hanno accompagnato l'evoluzione di un percorso di riscoperta degli uomini e delle risorse umane come valore. Se pensiamo all'impostazione taylorista e fordista del lavoro fiorita negli anni venti, che relega l'uomo a puro ingranaggio e che nel processo produttivo, essendogli negata qualunque autonomia, perde ogni carattere di persona umana²¹, capiamo quanta strada è stata percorsa nell'ambito di poco meno di un secolo sul terreno della riscoperta dell'uomo. Ma questa evoluzione non assume solo il carattere del riscatto sociale, essa ha una valenza centrale anche in termini prettamente aziendalistici o, se vogliamo essere più pragmatici e "spietati", in termini di incremento della performance. E' ormai acclarato che una gestione oculata delle persone produce incrementi di valore del prodotto – servizio che difficilmente è raggiungibile agendo su altre leve organizzative. Di qui, la grande attenzione e il grande sviluppo dei problemi e degli strumenti legati alla gestione delle risorse umane. Per scendere più nel dettaglio si può senz'altro affermare che il modello prevalente oggi è quello che spinge a considerare la "risorsa umana" come protagonista di un ciclo virtuoso che, se correttamente gestito, si autoalimenta producendo un costante incremento della prestazione. I nodi di questo ciclo sono costituiti rispettivamente da: persone, relazioni, prestazione e valorizzazione

²¹ Come testimonianza di quella fase storica e delle sue aberrazioni sociali ed esistenziali, è opportuno citare il contributo dato da Charlie Chaplin con il suo "Tempi moderni". Si tratta di un film del 1932, proiettato sullo sfondo della grande depressione del '29, che mette a nudo, in una chiave "amaramente umoristica", i problemi di una economia e di una organizzazione della produzione tutta centrata sul principio di autodeterminazione del sistema economico e sulla sistematica negazione dell'uomo, relegato al rango di macchina fra le macchine o, peggio che mai, a quello di puro meccanismo in un mondo di meccanismi.

Si pensi inoltre alle parole di H. Simon che nella sua "Teoria dell'organizzazione" [Etas libri – 2003] il quale, parlando dell'organizzazione del lavoro di Taylor, afferma: "L'obiettivo consisteva nell'impiego dell'organismo umano, di per sé piuttosto inefficiente, nel processo produttivo nel miglior modo possibile. Si poteva realizzare praticamente tale scopo specificando un dettagliato programma di comportamento che avrebbe dovuto trasformare un meccanismo di impiego poco versatile, qual è l'uomo, in una efficiente macchina di impiego universale".

mentre gli archi suggeriscono la direzione di percorrenza del ciclo stesso Fig. 10.

Le persone rappresentano l'unicità: ogni individuo costituisce un unicum che scaturisce dall'individualità, dalle conoscenze possedute, dal percorso formativo, dalle aspirazioni e dai connotati caratteriali anch'essi unici e specifici di quella singola persona. Questa unicità rappresenta il *potenziale umano*, l'apporto che in teoria una persona può dare all'organizzazione. Il termine "potenziale" non è usato per caso, ma sta a sottolineare che questo apporto non è acquisito e acquisibile in modo automatico all'atto dell'assunzione, ma rimane fortemente subordinato al livello di coinvolgimento dell'individuo all'interno del sistema organizzativo. Questa precisazione ci porta direttamente al secondo nodo del ciclo.

Il sistema delle relazioni è scindibile in due tipologie di "contratto", il primo giuridico e volto alla formalizzazione del rapporto di lavoro e il secondo psicologico finalizzato invece al soddisfacimento delle reciproche esigenze, umane e organizzative, dei soggetti contraenti²².

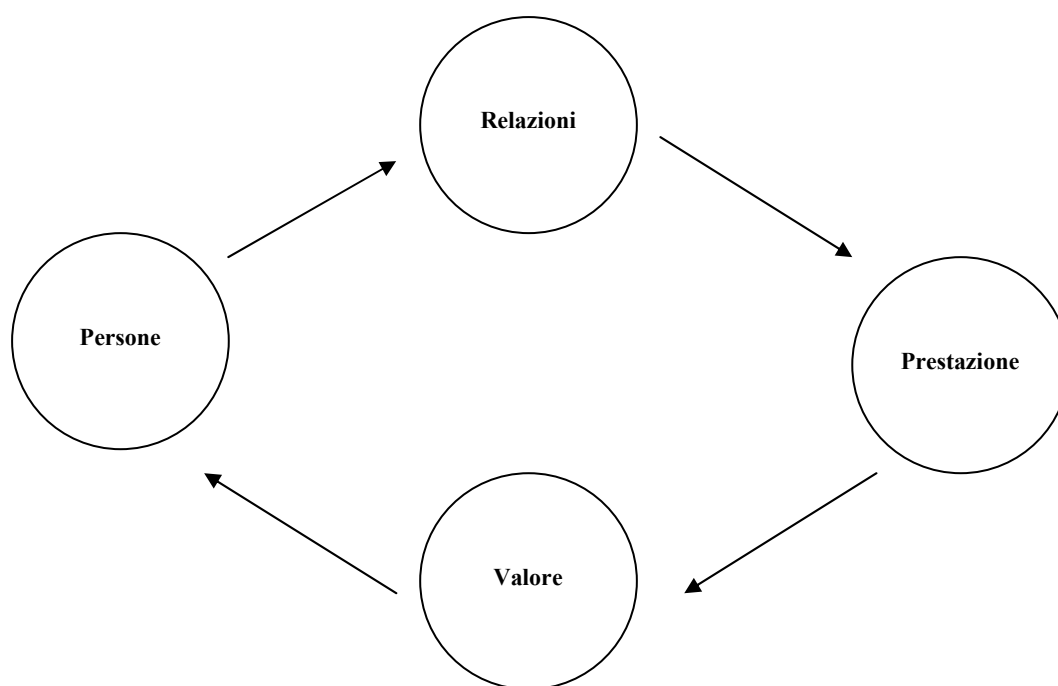


Fig. 10 - Il ciclo del valore delle risorse umane

Nel corso degli ultimi anni l'attenzione si è sempre più rivolta al "contratto psicologico" come veicolo di soddisfazione e di coinvolgimento per il dipendente e come chiave di volta per ottenere un incremento nelle prestazioni del lavoratore. La gestione del contratto psicologico, come ovvio, non è né semplice né automatica ed implica una flessibilità organizzativa che non sempre vengono

²² Il termine "contraenti" è usato in modo astratto. E' evidente che il contratto psicologico non può essere assoggettato ad alcun percorso di natura formale. Si tratta in sostanza di un accordo reciproco che organizzazione e individuo "sottoscrivono" in modo tacito.

sviluppate adeguatamente.

La prestazione coincide con il punto di vista dell'organizzazione, è il momento in cui le competenze del lavoratore e il suo essere incardinato in un sistema di relazioni, istituzionali, sociali e personali, producono un "tornaconto" per l'azienda. L'erogazione di una prestazione può scaturire da una organizzazione meccanicista e rigidamente formalizzata delle procedure di lavoro ma anche da atteggiamenti costruttivi, innovativi e creativi. E' questo il tipo di prestazione cui oggi si mira con l'occhio costantemente rivolto ad un contesto fortemente mutevole e centrato sui servizi che necessita di una elasticità ben conformata da parte degli individui. La prestazione oltretutto va gestita da parte della direzione con la finalità di garantire quello spirito di collaborazione che risulta irrinunciabile in un sistema organizzato che voglia operare in qualità. Occorre sottolineare, una volta di più e anche in questo contesto, che non sempre una regolazione del rapporto di tipo esclusivamente giuridico garantisce una sostanziale lealtà della prestazione lavorativa e questo ci spinge ad invocare nuovamente la centralità del contratto psicologico.

La valorizzazione è l'ultimo nodo del ciclo. Si tratta di una fase che è scomponibile secondo due diverse prospettive: quella dell'organizzazione e quella dell'individuo. Per l'azienda la valorizzazione è il momento in cui la persona, e con lei tutto il sistema organizzativo, incontrano l'ambiente esterno traducendo in valore il sistema di competenze, relazioni e prestazione erogata a beneficio del cliente. Per l'individuo invece questa fase coincide con la gratificazione che deve essere certamente di natura economica ma che deve scaturire anche e soprattutto dal contatto diretto fra individuo e cliente. Quello che non deve sfuggire è la proiezione verso il cliente di tutto il modello che alimenta virtuosamente la chiusura del ciclo e la sua ripetizione.

"L'adozione di questo modello consente la riconsiderazione di tutte le politiche e le strumentazioni di gestione del personale con la finalità di integrarle con le scelte aziendali a rilevanza strategica e operativa"²³. Il modello fondato sul ciclo del valore offre insomma uno strumento prezioso per la progettazione e la gestione dei processi relativi al personale. Occorre tuttavia mettere in guardia il lettore da interpretazioni eccessivamente astratte: in tal senso anche i professionisti delle risorse umane, non debbono mai perdere di vista le esigenze del cliente esterno e debbono interagire in modo continuativo con la "linea operativa" per garantire politiche e sistemi di gestione del personale concreti ed efficaci.

Senza indulgere eccessivamente sulle varie componenti che caratterizzano il sistema delle risorse umane secondo le quattro prospettive del ciclo del valore, soffermiamoci, per ognuno dei quattro nodi del ciclo, su quelle maggiormente significative in rapporto alle nostre specifiche finalità.

²³ G. Costa, M. Gianecchini – Risorse umane – McGraw Hill , 2005

5.2 LE PERSONE

Come si è già sottolineato parlare di persone è estremamente complesso. Le persone sono quanto di più mutevole si sia mai generato nell'ambito della natura. La comprensione profonda delle persone tira in campo una molteplicità di discipline e di competenze che spesso rendono necessario il lavoro di veri e propri team di specialisti in diversi settori.

Per quanto ci riguarda è tuttavia sufficiente affrontare il problema delle persone, in quanto elementi costitutivi di un qualsiasi sistema sociale organizzato, con l'occhio rivolto agli aspetti che possono incidere sul livello complessivo delle prestazioni aziendali. Fra questi possiamo senza dubbio citare la motivazione e il processo motivazionale, la competenza, la ricompensa e la soddisfazione

5.2.1 Motivazione e processo motivazionale

C'è unanime condivisione del principio secondo cui una persona motivata è una persona soddisfatta e non c'è alcun dubbio inoltre, che la soddisfazione genera senso di appartenenza e, in una logica aziendale, attaccamento al lavoro e coincidenza fra finalità organizzative e finalità personali. Ma che cos'è che genera motivazione? Cos'è, in altre parole, che spinge gli individui a comportarsi in un certo modo piuttosto che in un altro? Per dare una risposta a queste domande ci viene incontro la nota teoria di Maslow²⁴ secondo il quale la motivazione viene spinta dal desiderio di soddisfare un bisogno. I bisogni, secondo Maslow, non sono tutti uguali ma possono essere ricondotti all'interno di cinque gruppi fondamentali che stanno fra di loro in una relazione gerarchica. Ogni individuo sarà portato a soddisfare i propri bisogni in ordine rigorosamente sequenziale: in altre parole egli non sentirà la necessità di soddisfare un bisogno di livello superiore se non avrà precedentemente soddisfatto tutti i bisogni che si trovano ai livelli inferiori (fig. 11).

La scala di Maslow è stata spesso criticata per il fatto che non tiene conto di come la necessità di soddisfazione non possa soggiacere ad un determinismo così rigido. In effetti può benissimo accadere che, per le più disparate motivazioni, una persona senta la necessità di soddisfare un bisogno ascrivibile al livello tre ancor prima di uno ricollocabile al livello uno.

Nonostante questo limite oggettivo del modello, possiamo tuttavia ritenere che esso costituisca un valido riferimento per la costruzione di una sistema motivante in grado di guidare le persone verso il raggiungimento degli obiettivi a condizione che, naturalmente, si rendano intelligibili le aspirazioni dell'individuo e si riescano a mettere a punto meccanismi incentivanti all'altezza delle varie situazioni.

²⁴ A. Maslow – Motivation and personality – Harper and Row – New York, 1954

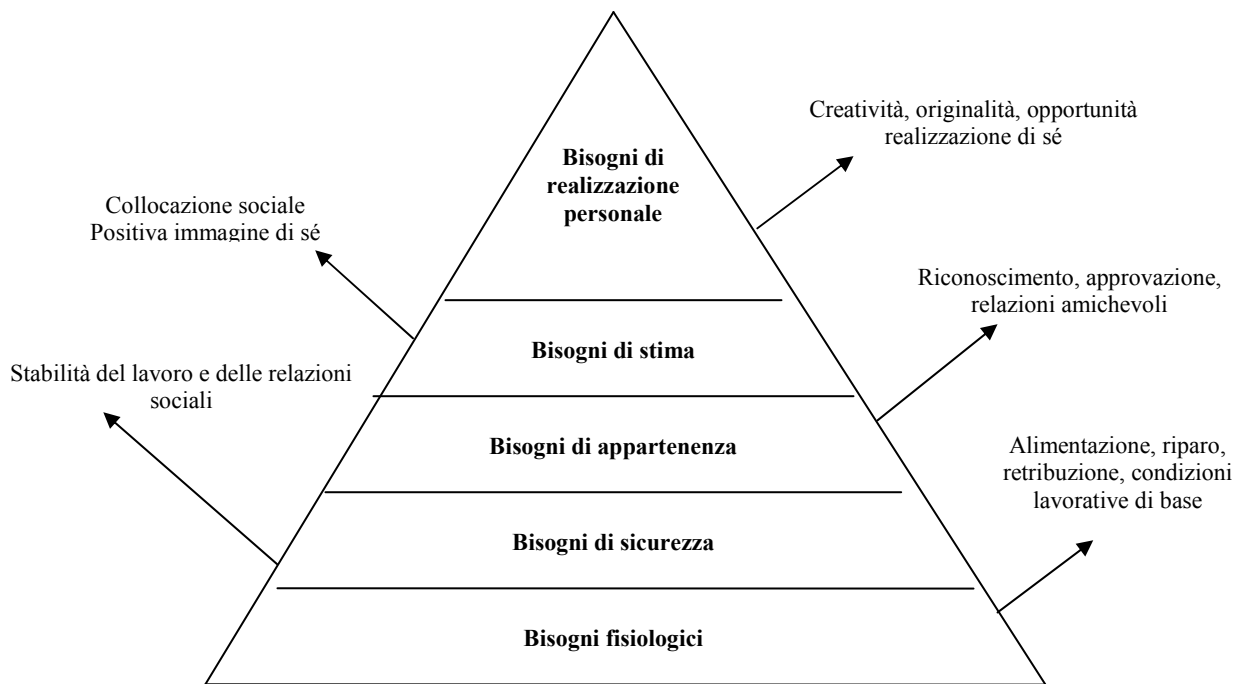
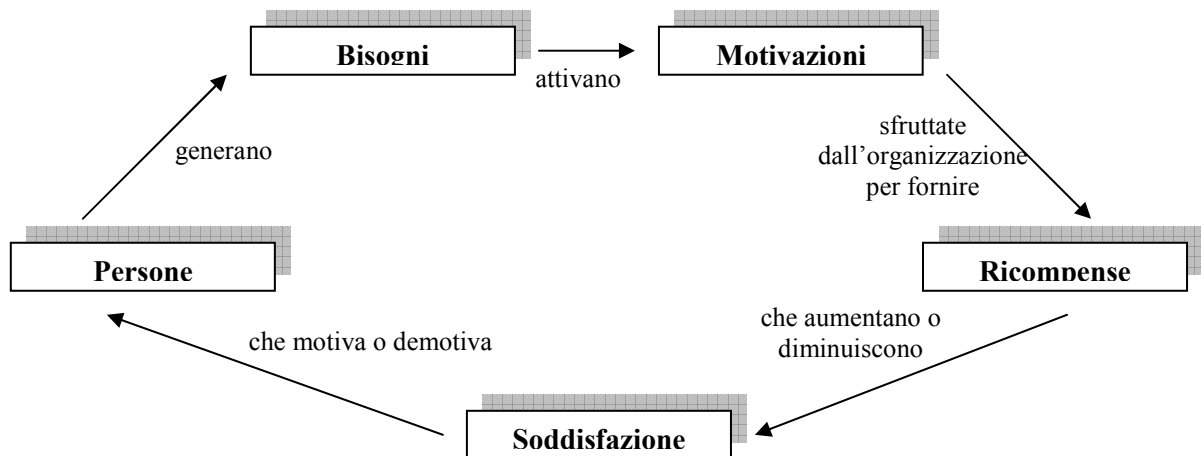


Fig. 11 - La scala dei bisogni di Maslow

Quanto al processo che genera motivazione, con riferimento alle nostre finalità, è sufficiente mostrare (nella figura che segue) il ciclo con cui è possibile far leva sui bisogni, per spingere le persone verso il conseguimento degli obiettivi organizzativi.



5.2.2 Ricompensa e soddisfazione

Il tema della soddisfazione è già stato tirato in campo nel paragrafo precedente e compare, non casualmente, nella figura sopra riportata che esemplifica il processo di utilizzo dei bisogni individuali da parte dell'organizzazione. Se ne deduce che la soddisfazione è, in qualche misura, un sottoprodotto che scaturisce dal soddisfacimento delle necessità individuali. Il tema è

particolarmente importante perché aggancia il bisogno alla soddisfazione attraverso il meccanismo della ricompensa. Il processo di attivazione delle motivazioni implica insomma che siano stati chiaramente definiti gli “oggetti del desiderio”. Non tutte le ricompense infatti hanno lo stesso valore; non solo, ma il carattere della ricompensa e la sua capacità di generare soddisfazione sono fortemente ancorate alla soggettività: quello che ha un valore enorme per una persona può non averne alcuno per un'altra. L'errore da cui è necessario rifuggire è quello che spinge a considerare il denaro come unica fonte di gratificazione. Certo, la retribuzione è molto importante e non va sottovalutata, ma è anche vero che rendere il bonus economico l'unico strumento per la gestione della contrattazione, rischia di farci incorrere in un errore metodologico imperdonabile e tuttavia comune alla maggior parte delle organizzazioni. E' interessante, a questo proposito, citare un recente sondaggio gestito dall'agenzia di lavoro interinale “Ad Interim”: “alla domanda cosa ti gratifica di più nel tuo lavoro? Poco più del 30% degli intervistati (2852 lavoratori) ha risposto lo stipendio; il 29.3% ritiene di essere più soddisfatto dal contatto con le persone; il 28.5% dal raggiungimento di ruoli di maggiore responsabilità e il 9.5% dai complimenti dei propri superiori”²⁵. Si noti come queste diverse risposte siano in qualche misura ascrivibili ai diversi livelli della scala di Maslow e ne confermano, anche se in modo indiretto e a distanza di tanti anni dalla sua formulazione, la sostanziale validità come schema interpretativo di fondo. Emerge con chiarezza, a questo punto, come sia assolutamente indispensabile che l'organizzazione si doti di un sistema in grado di captare i bisogni e le aspettative dei dipendenti per poterli poi utilizzare come leve per la crescita virtuosa delle proprie risorse umane.

5.2.3 La competenza

Nella norma ISO 9001, al capitolo 6.2.1, il termine competenza è utilizzato in una connotazione decisamente onnicomprensiva, vale a dire come “grado di istruzione, addestramento, abilità ed esperienza”. I termini della “competenza” si commentano da soli: **l'istruzione** altro non è che l'insieme delle conoscenze acquisite dal soggetto prevalentemente in ambito scolastico, ma non solo: i percorsi formativi seguiti in età lavorativa possono certamente integrare il patrimonio di istruzione di una persona. **L'addestramento** coincide con specifiche attività volte a rendere il lavoratore “abile” nell'eseguire determinati compiti specifici nell'ambito delle mansioni che è chiamato a svolgere. Va sottolineato come il concetto di addestramento sia caratterizzato da un contenuto prettamente operativo e pertanto risulta correlato con una particolare attività e solo con quella. Al tempo stesso esso non va confuso con la formazione che, come vedremo più avanti, ha una valenza molto più ampia. Istruzione e addestramento, per dare un contributo realmente positivo in termini di produttività, debbono essere incardinati all'interno di un sistema di **abilità**. Ogni

²⁵ Il Sole 24 Ore – 24/10/2003

lavoratore sviluppa in altre parole delle capacità che lo mettono in condizione di creare rispondenza fra quanto gli viene richiesto e i risultati ottenuti e che sono funzione esclusiva delle proprie inclinazioni naturali, del proprio carattere e dei propri percorsi di vita. Tali capacità “peculiari” possono potenziare al massimo le altre componenti della competenza o, viceversa, possono vanificarle del tutto. **L’esperienza** infine è la sommatoria delle cognizioni acquisite in ambito lavorativo. Si tratta in sostanza dell’insieme di acquisizioni maturate “sul campo” in un contesto generale di riferimento riconducibile ad un particolare settore di attività e non necessariamente, si noti bene, in un ambito particolarmente settoriale e specifico. La generalità del processo esperienziale plasma l’individuo all’esecuzione autonoma, consapevole e flessibile di determinate attività.

Occorre aggiungere, per completezza, che esistono definizioni di “competenza” anche più sottili che fanno esplicito riferimento alle peculiarità del “sistema risorse umane”. In tal senso vale sicuramente la pena di citare l’impostazione degli Spencer²⁶ i quali, nell’individuare le modalità con cui si manifesta il sistema delle competenze, richiamano in causa ed integrano in un unico modello gli aspetti psicologici e motivazionali di cui si è detto. Ecco, brevemente descritte nel seguito, tali modalità:

- Motivazioni: già definite in precedenza;
- Tratti: caratteristiche fisiche e psicologiche intrinseche di un particolare individuo che lo predispongono allo svolgimento di una mansione.
- Idea di sé: il sistema dei valori, dei riferimenti culturali che determinano la rappresentazione che l’individuo dà di sé stesso.
- Conoscenze: l’insieme delle conoscenze specifiche mutate nell’ambito del percorso “di vita” della persona: nella scuola, nell’ambiente sociale e lavorativo (parzialmente sovrapponibili ai concetti di istruzione, addestramento ed esperienza che ritroviamo nelle ISO).
- Skill: è il sistema delle abilità della norma ISO: la capacità di mettere in atto determinati comportamenti volti al raggiungimento degli obiettivi.

Particolarmente interessante nel modello è il concetto di interrelazione fra le diverse forme della competenza che stanno fra loro in un rapporto “concentrico”. Si distingue cioè fra competenze profonde, più solidamente agganciate alle peculiarità dell’individuo e quindi più difficili da modificare se non a prezzo di azioni formative di particolare incisività, e competenze di superficie facilmente raggiungibili e modificabili (Fig. 13).

²⁶ L. M. Spencer, S. M. Spencer – Competence at work. Model for superior performance – Wiley, New York 1993

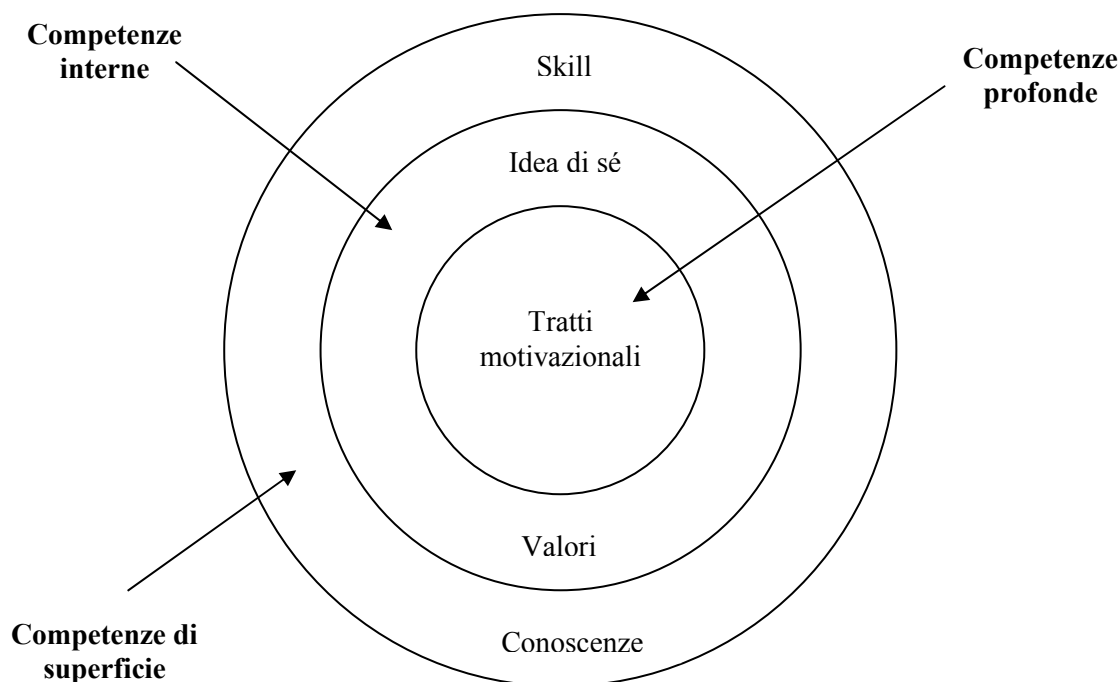


Fig. 13 – Il sistema delle competenze
 [Fonte: Costa, Gianecchini – Risorse umane – McGraw – Hill]

D’ora in avanti, quando si parlerà di competenze, lo si farà con riferimento a questo modello.

5.3 LE RELAZIONI

Abbiamo già sottolineato quanto il sistema delle relazioni possa incidere sulla qualità della prestazione. In questo paragrafo prenderemo in considerazione, in modo maggiormente approfondito, quelli che sono i termini fondamentali della relazione interorganizzativa.

5.3.1 Contratto psicologico e identificazione

Citando esplicitamente solo il contratto psicologico, in questa sezione non si vuole assolutamente sminuire l’importanza del contratto giuridico. Esso costituisce pur sempre un vincolo formale che obbliga sia l’azienda sia il dipendente al rispetto di determinate regole. E’ evidente che il rapporto di lavoro non si esaurisce tuttavia con e nel contratto giuridico: proprio perché un’organizzazione è fatta di individui, e quindi pesantemente soggetta alle loro aspirazioni tacite ed esplicite, alle loro ansie e alle loro pulsioni irrazionali. A tutto questo si aggiunga che un rapporto di lavoro può essere condizionato, in maniera anche pesante, dalla vita privata del lavoratore. E’ questo un aspetto che difficilmente può ricadere nella sfera di controllo dell’organizzazione e che tuttavia deve essere governato nel modo più pieno e completo possibile. Queste considerazioni ci portano a spostare il “focus” della discussione sul contratto psicologico e sulle sue prerogative.

E’ bene dire che il concetto di “contratto psicologico” è stato anche aspramente criticato per il suo

carattere informale. Va anche aggiunto, comunque, che si tratta di un tentativo apprezzabile che si muove nella direzione di cogliere e razionalizzare una serie di obblighi reciproci fra dipendente e organizzazione che difficilmente possono essere contemplati all'interno di un atto solo ed esclusivamente di natura giuridica. E' particolarmente interessante l'elencazione degli obblighi cui, secondo una delle formulazioni del contratto tacito, sono vincolati il dipendente da una parte e il datore di lavoro dall'altra. Vediamoli:

Obblighi del dipendente	Obblighi del datore di lavoro
Essere affidabile	Garantire prospettive di carriera adeguate
Condividere gli obiettivi	Retribuire adeguatamente il dipendente
Fornire una prestazione adeguata	Garantire un buon sistema di relazioni
Usare rispetto	Provvedere alla formazione del dipendente
Aiutare i colleghi	Un trattamento equo
Impegnarsi per migliorare le proprie prestazioni	Una sufficiente sicurezza del posto di lavoro
Essere disponibile	Un lavoro gratificante

Appare ancora più chiaro, osservando gli obblighi riportati in tabella, che il contratto psicologico non è vincolante in termini reali ma corrisponde esattamente a quello che le due parti (organizzazione e dipendente) si aspettano l'una dall'altra. Le conseguenze del mancato rispetto da parte di uno dei "contraenti" determina la "risoluzione del contratto psicologico". Già, ma come si risolve un contratto psicologico dal momento che nessuno sarà mai in grado di verificarne il rispetto effettivo? Beh, è naturale che ognuna delle parti interpreti, dal proprio punto di vista, lo stato di applicazione del contratto e che risponda di conseguenza: con azioni coercitive la direzione, con un crescente disimpegno dall'attività lavorativa il dipendente. Come evitare dunque che questo passaggio si compia? O meglio, come fare in modo che ognuna delle due parti rispetti gli obblighi "taciti" cui è tenuto? Su questo gli studiosi sono abbastanza d'accordo nell'individuare il processo di identificazione come un ottimo strumento per la prevenzione del degrado nel rapporto dipendente – azienda. **L'identificazione** è un processo di natura cognitiva attraverso il quale l'individuo si riconosce in un gruppo. Identificarsi significa accogliere come propri i valori, la cultura, i comportamenti e soprattutto le finalità di quel gruppo fino a incanalare buona parte delle proprie energie nel conseguimento degli obiettivi organizzativi. Si tratta quindi di una leva estremamente potente che può avere una radice "innata", nella misura in cui un individuo può condividere e quindi identificarsi in un gruppo ancor prima di entrare a farne parte, oppure può essere indotta dalla convivenza. In questo secondo caso "l'induzione identitaria" avviene perché il singolo si sente coinvolto nelle scelte organizzative, rispettato, considerato, valorizzato e quindi assicurato

dalla presenza dell'organizzazione nella quale si riconosce, ed è portato naturalmente ad agire nel nome della sua sopravvivenza. Proprio nel coinvolgimento e nella partecipazione sta la chiave di volta del processo di identificazione ed è proprio per questo motivo che una rapida panoramica sugli strumenti di partecipazione si rende a questo punto assolutamente necessaria.

5.3.2 Gli strumenti di partecipazione

Stante, come abbiamo visto, la centralità della partecipazione e del coinvolgimento del lavoratore da parte dell'organizzazione negli ultimi anni la pratica aziendale ha messo a punto una serie di strumenti volti proprio a promuovere la cultura della collaborazione. Ecco i più significativi:

- Lavoro di gruppo: è una modalità di coinvolgimento che trova un consenso sempre crescente all'interno delle organizzazioni e che ha abbondantemente dimostrato di essere molto produttiva nella stragrande maggioranza delle situazioni. Prima di ogni altra cosa perché il lavoro di gruppo stimola la creazione di una rete relazionale che consolida il legame dell'individuo con l'organizzazione e stimola, di conseguenza, il processo di identificazione, oltretutto lavorare in “simbiosi” con gli altri consente di assumere decisioni condivise e quindi di concepire le dinamiche organizzative come prodotto anche della propria individualità. Infine, confrontarsi in determinate fasi del processo di produzione o di erogazione di un servizio, consente di ridurre drasticamente il numero di errori proprio per la contemporanea presenza di competenze diversificate che hanno la possibilità di bloccare il flusso di processo ogni qual volta si determinino situazioni potenzialmente dannose (si pensi in tal senso al principio della *concurrent engineering*).
- I Circoli della qualità: affermatosi inizialmente nell'industria nipponica, sono diventati gradualmente “strumenti storici” per la partecipazione anche in occidente. Si tratta di piccoli gruppi di persone che lavorano in genere in settori omogenei e che, del tutto volontariamente, si riuniscono per discutere dei processi di lavoro e delle possibilità di miglioramento. Periodicamente tali gruppi propongono alla direzione iniziative volte al miglioramento dei processi produttivi che vengono vagliate ed eventualmente implementate all'interno del sistema.
- La cassetta delle idee: non sempre le persone sono inclini alla partecipazione attiva: esistono personalità più schive che vorrebbero, e probabilmente potrebbero, dare un contributo serio all'organizzazione di cui fanno parte senza esporsi ad un confronto diretto. La cassetta delle idee è un eccellente strumento che consente di ovviare a questa difficoltà. In pratica l'organizzazione predispose una cassetta dove i dipendenti possono imbucare le loro idee e le loro proposte per il miglioramento. Periodicamente le “idee” vengono valutate e

implementate laddove se ne riconosca la validità.

- Le Comunità di Pratica: sono dette anche gruppi tematici e si distinguono dai generici “gruppi” di lavoro per la quantità di partecipanti che sono in genere piuttosto numerosi (sicuramente oltre 10). Anche in questo caso la partecipazione è volontaria e, aspetto molto importante, al loro interno non esistono relazioni di autorità. Lo sviluppo impetuoso delle tecnologie dell’informazione che ha caratterizzato gli ultimi anni ha dato un buon contributo allo sviluppo ulteriore delle Comunità di pratica che, sempre più spesso, acquisiscono la connotazione di vere e proprie Comunità on – line, consentendo la partecipazione di persone geograficamente collocate anche molto lontano l’una dall’altra. “I vantaggi di questo strumento di partecipazione sono riconducibili a:
 - evitare la duplicazione degli sforzi;
 - ridurre i tempi di apprendimento dei partecipanti;
 - favorire il processo di miglioramento delle attività organizzative
 - consentire al singolo di capire in modo molto rapido il contesto in cui opera”²⁷.

Sarebbe forse opportuno prevedere anche strumenti incentivanti per promuovere la partecipazione attiva dei dipendenti, ed è sicuramente molto importante riconoscere l’impegno e i risultati conseguiti nell’ambito dei vari strumenti partecipativi, attraverso l’assegnazione di premi anche nel contesto di iniziative appositamente studiate (convegni, meeting, cerimonie ecc.).

La quantità degli strumenti di partecipazione oggi disponibili, sia in ambito operativo che manageriale, è ovviamente molto maggiore rispetto al quadro qui sinteticamente delineato. Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai testi specialistici.

5.4 LA PRESTAZIONE

All’interno del “nodo” della prestazione ricadono le problematiche relative all’organizzazione del lavoro e alla formazione. Considerate le necessità del presente lavoro di introdurre nell’organizzazione modificazioni importanti e per conseguenza di indurre anche un cambiamento nelle convinzioni e nei comportamenti delle persone, ci occuperemo solo del secondo aspetto.

5.4.1 Formazione

La formazione è uno dei cardini sul quale una organizzazione deve impostare il progetto di crescita dei propri dipendenti. Per capire quanto la formazione sia in grado di “scavare” nelle persone, è

²⁷ G. Bellandi – Metodi e tecniche di gestione della conoscenza nelle organizzazioni – SEU – Pisa, 2006

sufficiente ricordare che la letteratura “aziendale” è solita scindere il concetto di formazione in due componenti distinte che originano dal grado di trasformazione che essa è in condizione di indurre. Si parla in genere di trasformazione debole quando il cambiamento viene indotto relativamente ad aspetti che rimangono racchiusi entro ambiti disciplinari ed operativi che risultano spendibili solo ed esclusivamente all’interno di una particolare organizzazione. Si tratta in genere di una trasformazione che agisce al livello degli strati superficiali del sistema delle competenze e che è in qualche misura sovrapponibile al concetto di addestramento così come emerge dalla norma ISO. Altra cosa è invece la trasformazione forte che implica l’acquisizione di conoscenze più generali legate in modo non strettissimo all’organizzazione di appartenenza.

Il processo formativo non è né semplice né banale. Prima di ogni altra cosa occorre che l’organizzazione abbia estrema chiarezza di idee nell’individuare i fabbisogni di formazione, suddividendoli possibilmente in conoscenze e skill (allocabili nella sfera superficiale del sistema delle competenze) e in comportamenti (più difficilmente modificabili e afferenti alla sfera interna), con la preoccupazione costante di allineare i percorsi formativi di area e quelli personalizzati alle strategie aziendali. Per fare ciò è opportuna la predisposizione di una griglia in cui compaiano, chiaramente espressi, gli obiettivi strategici e le opportune e conseguenti azioni formative, per ogni area come per i singoli dipendenti. E’ importante sottolineare, una volta di più, come anche le azioni formative, per essere pienamente efficaci non possono essere decise in modo unilaterale e non debbono essere somministrate forzatamente. Occorre, anche in questo caso, un percorso di condivisione efficace che tenga conto delle esigenze e delle legittime aspirazioni del personale, senza sacrificare naturalmente quelli che sono gli obiettivi generali dell’organizzazione.

La **somministrazione** del programma di formazione è un aspetto al quale spesso, soprattutto all’interno delle piccole organizzazioni, non viene data una importanza sufficiente. In altri termini si dà per scontato che esista una sola modalità di apprendimento: la lezione. Essa contempla la presenza di un docente che “sale in cattedra” ed espone i contenuti del programma. Questa tipologia di formazione presenta dei limiti non indifferenti: prima di ogni altra cosa la caduta di attenzione che fisiologicamente si manifesta dopo un certo periodo di ascolto, in secondo luogo un apprendimento sostanzialmente legato ad aspetti teorici ed astratti e, in ultima analisi, una memorizzazione dei concetti che risulta poco efficace se non adeguatamente supportata da materiali didattici in grado di favorire la “fissazione” dei contenuti. Sono queste le motivazioni per cui, negli ultimi anni, si sono sviluppate tutta una molteplicità di metodologie didattiche in grado di ovviare a buona parte degli inconvenienti citati. Vediamo le più significative:

- L’Incident: è una modalità di apprendimento globalmente orientata al problem – solving e fortemente centrata sul concetto di esercitazione. Ai partecipanti viene posto un problema,

generalmente riconducibile al contesto organizzativo, e successivamente viene chiesto loro di indicare i dati e gli elementi di cui hanno bisogno per risolverlo e perché (con il chiaro obiettivo di stimolare la capacità di raccogliere le informazioni necessarie); infine si chiede loro di indicare una possibile soluzione.

- L'in-basket: tecnica fondata sulla simulazione, l'in-basket prevede che il partecipante venga calato in un determinato ruolo organizzativo. Lo stesso partecipante “pesca” in un contenitore (basket) uno dei problemi che vi sono contenuti e si cimenta con esso cercando di risolverlo nel minor tempo possibile.
- L'outdoor development: consiste nel sottoporre la persona ad un forte “stress”, emotivo o razionale, che scaturisce dal fatto di operare al di fuori del proprio contesto di riferimento anche se in modo decisamente protetto e che ha il pregio di incidere profondamente in termini di quantità e qualità dei contenuti acquisiti.. Il partecipante (che deve essere uno e uno solo) viene in pratica “spostato” all'esterno dell'organizzazione, in un ambiente sconosciuto o quanto meno scarsamente familiare, in modo da recidere ogni rassicurazione proveniente dal contesto organizzativo (sistema delle relazioni, status gerarchico ecc.). Qui gli viene posto un problema, a volte anche inedito, che egli deve cercare di risolvere nel minor tempo possibile.
- L'action learning: è uno strumento di formazione rivolto in maniera specifica ai livelli dirigenziali e consiste nell'assegnazione di un compito sulla base del quale l'allievo” deve realizzare un progetto di miglioramento che faccia riferimento ad una specifica situazione organizzativa. Operando in tal modo la persona salda le cognizioni acquisite in un “contesto protetto” attraverso l'esperienza pratica e le trasforma in competenza operando direttamente nel proprio contesto di riferimento.
- Le Comunità di Pratica: Le Comunità di pratica, di cui si è già detto a proposito degli strumenti per il coinvolgimento, costituiscono anche un eccellente metodo per la formazione. Il trasferimento di conoscenza si ha nel momento in cui si centra l'attività del gruppo su un tema specifico. In tal modo le conoscenze di ogni singolo individuo vengono progressivamente distribuite ai vari membri attraverso le dinamiche relazionali.
- E-learning: è l'apprendimento che sfrutta i sistemi di connessione fra calcolatori in rete. Anche nel caso della formazione dunque, l'avvento delle nuove tecnologie ha determinato mutamenti importanti. La disponibilità di uno spazio virtuale in cui poter allargare sistematicamente l'azione formativa, prescindendo dal rigido sincronismo caratteristico della modalità frontale, ha contribuito in modo decisivo ad un uso della rete in ambito formativo che appare sempre più diffuso nella “didattica aziendale”. Questo non significa che l'e-learning sia in grado di sostituire sistematicamente gli approcci tradizionali: rimane

centrale il valore della relazione umana diretta, ma è certo che l'uso delle tecnologie dell'informazione ha la capacità, per quanto possa apparire paradossale, di conferire una dimensione sociale anche agli strumenti didattici più rigidi e meno aperti ad una interazione “molti a molti” (si pensi, in questo senso, all'uso che può essere fatto della posta elettronica o delle chat per supportare la Comunicazione sincrona e asincrona).

5.4.2 L'organizzazione che apprende

In coda al paragrafo sulla formazione non può mancare un riferimento alla cosiddetta *learning organization*. Si parla molto spesso, in ambito organizzativo, di gestione dei dati e delle informazioni. Senza indulgere sul significato di questi due termini, l'aspetto che certamente va sottolineato è che molto più raramente si sente parlare di gestione della conoscenza. Eppure si tratta di un aspetto di estrema criticità. I dati sono di per sé elementi grezzi mentre le informazioni sono dati forniti assieme alla loro chiave interpretativa e quindi capaci di generare significato; ma né i dati né le informazioni forniscono un valore aggiunto apprezzabile ai prodotti o ai servizi se non sono elaborati in un sistema di conoscenze, cioè in un complesso di elementi in parte taciti in parte espliciti che mettono i componenti dell'organizzazione nelle condizioni di assumere decisioni oculate per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. Ecco perché diventa così importante “spalmare” la conoscenza nel modo più ampio e diffuso possibile all'interno dell'ambiente organizzativo e quindi fare di questo ambiente una vera e propria *learning organization* ovvero, una organizzazione che apprende. Prescindendo dai percorsi formativi formalizzati, esistono decine di occasioni all'interno di un ambiente sociale qual è una organizzazione, in cui la conoscenza viene comunicata, condivisa e rappresentata. Occorre fare di tutte queste occasioni dei momenti chiaramente finalizzati alla trasformazione delle conoscenze individuali in conoscenze organizzative, che sono assolutamente centrali per analizzare, comprendere, gestire e dominare le complessità degli ambienti interno ed esterno. In una semplice battuta, che condensa il senso del ragionamento che abbiamo fatto, possiamo sicuramente affermare che una organizzazione basata sulla conoscenza è una organizzazione eccellente che migliora con continuità i propri processi, che riflette in modo critico sui propri limiti e punti di forza e che, in ultima analisi, manifesta una chiara capacità di agire sul *business* in termini di forte positività.

Anche in questo ambito il sistema delle nuove tecnologie, proprio per le sue peculiarità e anche in conseguenza dello sviluppo di logiche particolarmente innovative (si pensi ai sistemi esperti, alle reti neurali o alla *fuzzy logic*), ha dato un contributo fondamentale. E' così che negli ultimi anni si sono sviluppati strumenti hardware e software, come ad esempio i *workflow*, in grado di supportare validamente il processo di generazione, gestione e diffusione della conoscenza.

5.5 IL VALORE

Il ciclo delle risorse umane si chiude con la fase di valorizzazione. Valorizzare significa cogliere il surplus introdotto dalle risorse umane nel ciclo produttivo o meglio, il surplus di valore veicolato verso il cliente finale. Dunque l'organizzazione "valorizza" una persona attraverso la valutazione, con l'obiettivo di coglierne la capacità di trasferire valore al cliente finale e dunque per portarne alla luce i limiti e i punti di forza, ma soprattutto per guidarlo verso un percorso di miglioramento continuo. E' anche vero, d'altra parte, che la valorizzazione ha implicazioni importanti anche dal punto di vista del lavoratore. Esiste infatti un filo diretto che tiene unita la prassi valutativa ad aspetti come la retribuzione, l'opportunità di carriera e, soprattutto, la gratificazione personale che consegue da tutti questi aspetti. Appare dunque evidente come attraverso il nodo del valore, il ciclo si chiuda nuovamente sulle persone e su di esse determini effetti frustranti o virtuosi a seconda delle varie situazioni che possono presentarsi. La fase della valutazione è dunque particolarmente delicata e una sua pur breve disamina si rende necessaria per comprenderne, in una misura almeno sommaria, le varie implicazioni.

5.5.1 La valutazione

La storia delle organizzazioni è costellata da tutta una molteplicità di esperienze che riguardano la valutazione del personale. Ciò nonostante sono sostanzialmente tre le dimensioni all'interno delle quali è possibile ricollocare i vari contributi sull'argomento e cioè la valutazione, rispettivamente, delle posizioni, delle persone e della prestazione.

La **valutazione delle posizioni** è la prima ad affermarsi da un punto di vista storico ed è senza dubbio una modalità fortemente centrata sugli aspetti organizzativi. L'enfasi cade sull'insieme di compiti e di caratteristiche che sono correlate con l'occupazione di una determinata posizione organizzativa. E' quindi necessario operare una approfondita analisi delle varie mansioni per metterne in evidenza i requisiti oggettivi²⁸, i particolari di tipo tecnico e le caratteristiche psico – attitudinali che debbono essere in possesso del lavoratore. Sulla base di questi elementi si opera una valutazione, la più oggettiva e spersonalizzata possibile, non tanto sul lavoratore quanto piuttosto sulla tipologia della mansione che svolge all'interno del contesto organizzativo. Questo metodo, se da una parte ha il pregio della neutralità, e quindi mette l'organizzazione al riparo da potenziali conflitti correlati con un sistema di valutazione più agganciato ad aspetti meritocratici, dall'altra comporta uno svilimento delle persone e delle loro prerogative, con un conseguente rischio di appiattimento. Per ovviare a questi inconvenienti, in anni più recenti si sono sviluppate una serie di metodologie che comportano una diretta **valutazione delle persone**. La definizione è di per sé già

²⁸ Forse la sottolineatura è superflua ma è bene far notare che quando si parla di analisi delle mansioni, si intende una disamina dei compiti cui i dipendenti sono chiamati prescindendo rigorosamente dalle persone che svolgono quelle particolari mansioni.

abbastanza eloquente. Si tratta di un complesso di “sistemi di classificazione del personale definiti soggettivi sia in quanto centrati sul soggetto, sia in quanto utilizzano metodi di tipo discrezionale”. Lo spirito, come si sarà già compreso, risulta profondamente diverso da quello introdotto attraverso la valutazione delle posizioni. Si tratta in sostanza di esprimere giudizi di merito sulle persone, non soltanto in conseguenza della posizione organizzativa che occupano, ma anche per le loro caratteristiche intrinseche, per l’impegno e per la loro capacità di rispondere in modo serio e adeguato alle esigenze dell’organizzazione. Una serie di storture presenti nel metodo “per posizioni” vengono ovviamente corrette: le persone tornano ad essere tali e si riappropriano completamente delle loro capacità che possono e debbono essere oggetto di una continua azione di miglioramento nel rispetto dei principi che ispirano l’organizzazione. D’altra parte va anche messo bene in luce, dal momento che si tratta di una tecnica di valutazione a tutt’oggi molto utilizzata, che le “dinamiche psicologiche [innescate dal metodo] debbono essere ben soppesate da parte di chi valuta, al fine di attenuare l’impatto negativo e gli effetti non voluti che possono minare il clima aziendale e i rapporti fra dirigenti e collaboratori. [...] L’equazione dell’idea di sé (Fig. 14) consente di capire alcuni problemi. Se la valutazione ricevuta è inferiore all’idea di sé del valutato, questi tenderà a delegittimare il valutatore e ad abbassare [il livello delle proprie prestazioni] e aspirazioni. [...]. [Si noti che] anche una valutazione generosa e superiore all’idea di sé del valutato può generare perdita di credibilità e autorevolezza del valutatore”²⁹.

Fra le tecniche riconducibili all’area della “valutazione delle persone”, si ritiene particolarmente interessante la cosiddetta *valutazione a 360 gradi*. E’ un metodo che trae la valutazione di un dipendente dalla “sommatoria” delle valutazioni effettuate da tutta una molteplicità di persone che generalmente sono sia superiori, sia di pari grado, sia subordinati. Questo tipo di tecnica, che risulta particolarmente adatta per la classificazione dei quadri e dei dirigenti, ha il pregio di consentire una valutazione ad ampio spettro non solo per la partecipazione di molti valutatori, ma soprattutto per la diversità del loro giudizio in ordine ad aspetti diversi. Il giudizio dei superiori riguarderà il livello dei risultati raggiunti mentre quello dei pari grado e ancor più quello dei sottoposti atterrà probabilmente alla disponibilità, alla comprensione, alla capacità di valorizzazione dei collaboratori, in una formula, alla leadership del capo. Non solo, ma il fatto di poter esprimere un giudizio su figure gerarchicamente sovraordinate, costituisce un notevole deterrente rispetto a situazioni conflittuali messe in moto da meccanismi di valutazione a senso unico.

L’ultima delle tre dimensioni entro cui è organizzato il sistema degli strumenti di classificazione del personale, fa riferimento alla cosiddetta **valutazione per performance**. In questo caso l’enfasi cade sulla prestazione del dipendente oppure, per dirlo in modo ancora più chiaro, sulla sua capacità di conseguire uno o più obiettivi predeterminati.

²⁹ G. Costa, M. Gianecchini – Risorse umane – McGraw Hill - 2005

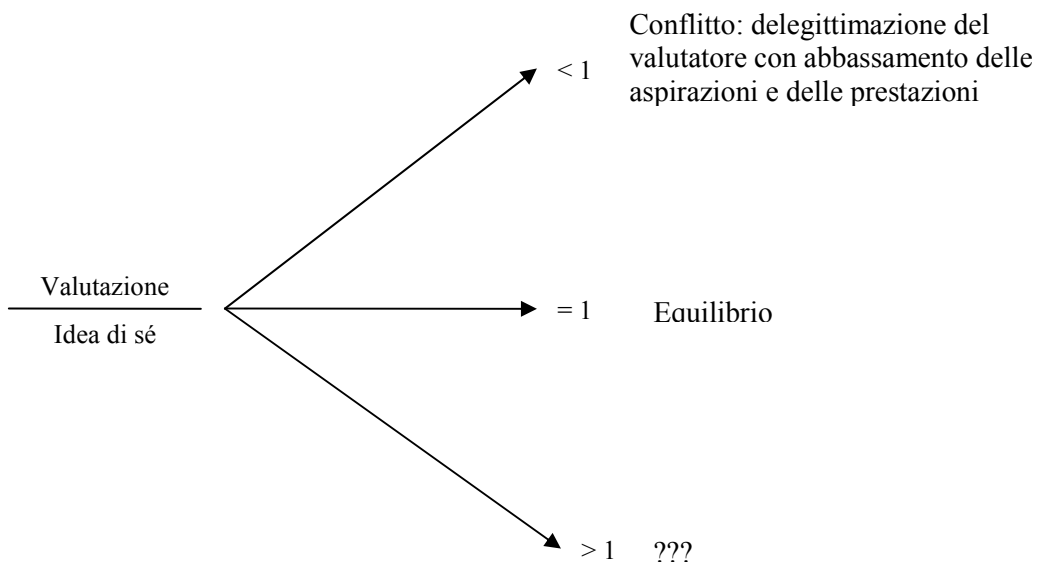


Fig. 14 – Equazione dell’idea di sé

Si tratta ovviamente di una “famiglia” di metodi tutta orientata al *Management by Objectives* e all’incremento della prestazione. Ed è proprio questo l’elemento cardine che va sottolineato: la finalità ultima di ogni pratica valutativa dovrebbe essere quella dell’incremento della prestazione del singolo come dell’organizzazione. Laddove si dimostrasse che una determinata prassi non è efficace in tal senso, occorrerebbe abbandonarla per individuarne altre più idonee allo scopo. Stanti queste considerazioni è certo che il meccanismo di valutazione “per performance” rimane presumibilmente il più adatto e funzionale ad una visione organizzativa per processi, dal momento che il controllo degli stessi avviene attraverso la definizione di un insieme di indicatori che possono essere utilmente applicati anche alla valutazione del personale. Il calcolo di eventuali incentivi da assegnare ad un dipendente potrebbe essere agganciato in modo più o meno diretto al numero di pratiche evase nell’arco di un certo periodo (per riferirsi al caso di studio) se si vuole spingere sulla sua produttività, oppure alla valutazione espressa dal cliente sulla prestazione, se si vuole invece far cadere l’accento sulle dinamiche relazionali e così via. Bisogna comunque essere pienamente consapevoli che, quando ci si muove sul “terreno minato” della valutazione, difficilmente è possibile individuare una metodologia del tutto buona o del tutto scadente. Lo stesso metodo “per performance”, che abbiamo individuato come quello maggiormente coerente con la logica prestazionale e per processi, è stato anch’esso oggetto di forti critiche. In primo luogo perché è oggettivamente difficile rendere completamente esplicita una prestazione, dal momento che su di essa incidono una quantità enorme di variabili e in seconda battuta perché l’effetto incentivante prodotto sui migliori va sempre messo a confronto con l’effetto disincentivante che si determina nei lavoratori che avranno raggiunto una valutazione più scadente. Insomma l’atteggiamento più

corretto è sempre quello di fare appello ad un forte senso di equilibrio.

5.6 DALL'AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE ALLA DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE

Si sarà certamente compreso quanto la qualità delle persone possa influire sul livello della prestazione organizzativa e quindi non può sfuggire la necessità e l'importanza di un adeguato sistema di gestione delle risorse umane. Questo concetto si è evoluto radicalmente negli ultimi anni determinando anche un mutamento nella collocazione organizzativa della funzione "gestione del personale". Se volessimo ripercorrere le tappe fondamentali di questo iter evolutivo, attraverso i vari modelli che ha prodotto, potremmo certamente riassumerlo in tre diverse configurazioni.

- **L'amministrazione del personale** è una fisionomia dell'organizzazione che colloca l'amministrazione del personale appunto, in una posizione del tutto periferica e spesso ricollocabile all'interno di un'altra funzione come la più generale area amministrativa. Le caratteristiche del modello non scaturiscono ovviamente dalla sua "topologia" ma dai principi che lo ispirano. Una collocazione così periferica implica un ruolo del tutto marginale nella gestione delle persone che, nel modello citato, risulta essere solo e soltanto di tipo amministrativo. L'ufficio personale è, in altre parole, del tutto escluso da una qualsiasi gestione del personale di tipo politico o strategico; questa viene sistematicamente demandata all'alta direzione che ne gestisce l'attuazione attraverso i vari responsabili di linea. Si tratta di un modello che, per quanto piuttosto vecchio, è ancora oggi ampiamente utilizzato soprattutto all'interno di organizzazioni di piccola entità o che siano caratterizzate da sistemi di produzione (e quindi da processi) semplici e scarsamente strutturati. La fig. 15 riporta una possibile configurazione organizzativa riconducibile a questo modello di gestione del personale.

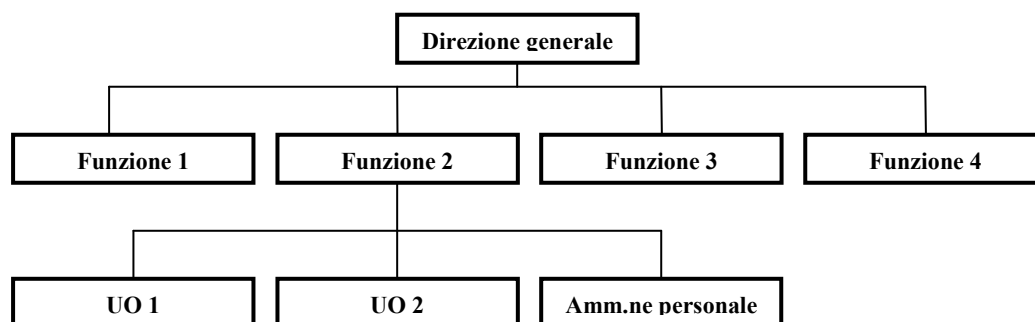


Fig. 15 – La tipica configurazione “amministrazione del personale”

- **La gestione del personale** è un modello organizzativo attraverso il quale si compie il primo importante passo in avanti nella direzione di una comprensione profonda del ruolo e del significato della persona come risorsa organizzativa. La crescita delle dimensioni aziendali, unita ad una crescente complessità dei processi, hanno spinto le organizzazioni a ricercare non solo una correlazione stretta fra strategie e gestione del personale, ma anche ad investire risorse ingenti nella ricerca di professionalità specifiche in grado di garantire un sistema di competenze fortemente orientato alla gestione del personale come risorsa. Ne è scaturito un modello in cui la gestione, anche politica del personale, viene integralmente demandata ad un ufficio competente (la gestione del personale) che sopravanza, in termini di autorità, gli stessi responsabili delle linee entro cui le persone vengono inquadrare. La “gestione del personale” acquisisce pertanto una preminenza a livello organizzativo (Fig. 16) che ne fa l’interfaccia (sempre con competenza esclusiva in ordine ai problemi del personale) fra la direzione e i livelli operativi oltre che il garante dell’attuazione delle politiche e delle strategie sul personale.



Fig. 16 – La configurazione “Gestione del personale”³⁰

Questo modello, se da una parte ha posto l’accento sulla necessità di una preparazione specialistica nel settore delle risorse umane e al tempo stesso ha avuto il pregio di ricercare una coerenza di fondo fra strategia e gestione del personale, dall’altra ha determinato una espropriazione di competenze ai danni dei settori operativi dell’organizzazione. E’ certo infatti che “alla fine, il vero capo del personale è il capo diretto” e quindi la linea operativa non può assolutamente prescindere da una conoscenza di fondo delle problematiche che attengono al sistema delle risorse umane. E’ proprio grazie a questa consapevolezza che si afferma una nuova visione organizzativa.

³⁰ Il modello è valido con esclusivo riferimento alle competenze relative al personale.

- **La direzione delle risorse umane** è certamente il tipo di configurazione più evoluto, che prevede la collocazione della funzione in una chiara posizione di *staff*. Ma quello che appare veramente innovativo è il fatto che la “Direzione delle risorse umane” assolve ad una sorta di ruolo “cuscinetto” fra l’alta direzione e le varie funzioni, con l’obiettivo di garantire un sistema di competenze in grado di sovrintendere alla gestione del personale demandando però, a fronte di un adeguato supporto, la gestione della singola persona e del gruppo al “luogo aziendale” entro cui questo si trova ad essere incardinato. Si tratta di un sostanziale rovesciamento di prospettiva, che implica una relazione costante di scambio fra le funzioni e la direzione risorse umane come luogo della competenza ma anche come tramite della strategia fissata nell’ambito del livello direzionale. Le singole funzioni, in altre parole, attingono alla direzione del personale per acquisire competenze in ordine alle persone e al loro trattamento in una prospettiva strategica.

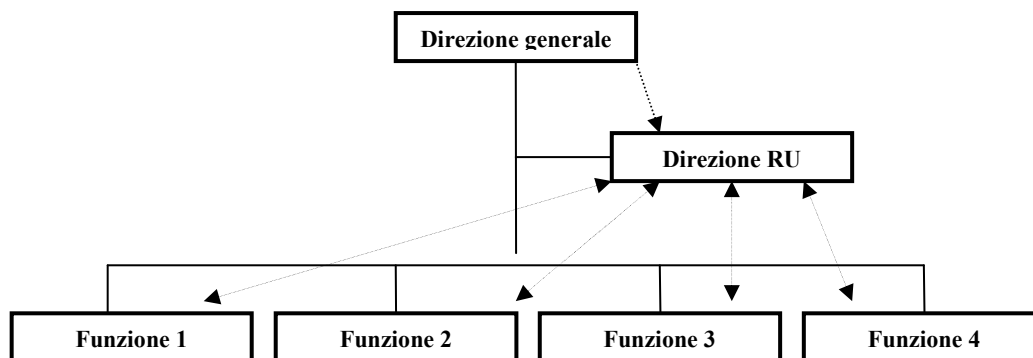


Fig. 17 – La configurazione “Direzione risorse umane”

Ne scaturisce un sistema fortemente integrato (Fig. 17) caratterizzato da una fitta rete di scambi comunicativi fra le varie funzioni e la direzione delle risorse umane. E’ bene far notare come questo tipo di configurazione, per quanto espressione di una visione organizzativa particolarmente matura, non è di facile attuazione dal momento che un suo funzionamento pienamente fruttuoso implica una cultura della risorsa umana molto evoluta nella dirigenza ma anche al livello delle singole linee operative.