

## QUALITY MANAGEMENT, CREATIVITÀ E TALENTI<sup>1</sup>

Maria Colurcio e Cristina Mele  
Dipartimento di Economia Aziendale - Università degli Studi di Napoli "Federico II"  
colurcio@unina.it; crimele@unina.it

### 1. Premessa

....*managing the supply, demand, and flow of talent through human capital engine...*(Pascal, 2004).  
...*great companies get the best out of their people instead of always searching for different people*  
..(Pfeffer, 2001)

La competitività aziendale ha la sua fonte primaria di alimentazione nel capitale intellettuale aziendale. L'essere umano è la risorsa aziendale di maggior pregio in quanto attivatore di processi di apprendimento e di generazione di valore che alimentano la sostenibilità e il successo dell'azienda.

La letteratura manageriale ha analizzato il ruolo delle risorse umane secondo diverse prospettive - dagli studi sull'*organizational behaviour* alla qualità totale alla *resource-based view* - che ne hanno messo in luce caratteristiche, motivazioni e comportamenti. Recentemente si è innescato un interessante dibattito sulla "gestione dei talenti" (Aielli et al. 2006); sebbene non vi sia uniformità di significato su tale espressione, un "talento" è inteso come un individuo dotato di elevate potenzialità (conoscenze, competenze, ecc.) e pertanto capace di realizzare performance superiori alla media. La crescente attenzione deriva da un lato, dall'incremento della pressione competitiva che ha innalzato la soglia critica di conoscenze e competenze delle risorse umane, dall'altro, dalla difficoltà per le imprese di trovare personale competente sul mercato del lavoro (Hiltrop, 1999). A tali esigenze le aziende stanno rispondendo attivando strategie di valorizzazione del posto di lavoro onde attrarre e mantenere il dipendente di talento; in particolare, hanno iniziato a sviluppare azioni mirate di *recruitment marketing* che prendono il nome di *employer branding*: l'insieme delle attività finalizzate a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa intesa quale employer (luogo di lavoro), attraverso la quale attrarre e fidelizzare le risorse di talento (Amendola, 2004; Padula, 2007). Al centro della filosofia dell'*employer branding* c'è, infatti, la convinzione che l'impresa debba sviluppare strategie di marketing e *branding* per il *recruitment* e la fidelizzazione dei dipendenti con lo stesso impegno profuso per gli acquirenti, poiché come si perde un cliente per una promessa non mantenuta, allo stesso modo si può perdere la fiducia del dipendente o di un potenziale lavoratore, non soddisfacendone le aspettative.

Diversi autori hanno messo in evidenza che per quanto pregevoli e sicuramente necessarie le strategie di selezione e di *retention* delle risorse umane sono degenerate dando vita alla cosiddetta "guerra dei talenti" (McKinsey, 1997; Fishman, 1998; Micheals et al, 2001). Concordando con alcuni di questi (Pfeffer, 2001), in tale lavoro si sostiene che la prospettiva predominante nella letteratura sul *talent management* che vede il talento come una sorta di *star* aziendale, da cui poi discende la *war for talent*, non sia da preferire e da adottare per una serie di ragioni che verranno illustrate nel seguito.

---

<sup>1</sup> Il lavoro è frutto di un impegno comune, tuttavia nella stesura dell'articolo Maria Colurcio ha curato i paragrafi 2, 5, 6, 6.1, 7.1, 8, Cristina Mele i paragrafi 1, 3, 4, 7, 7.2, 7.3 .

La tesi che si propone è quella della necessità di sviluppare un approccio sistemico alla gestione del talento, insito in ciascun individuo e non dote di pochi, che nasca da una precisa strategia e sia volta a valorizzare i dipendenti per accrescerne capacità e creatività, alla base delle competenze aziendali (Colurcio, Mele, 2003a/b; 2005; Cunningham, 2007). In tale prospettiva si propone il quality management come modello manageriale per lo sviluppo dell'individuo e per l'accrescimento delle competenze aziendali; in particolare, l'attenzione si focalizza sulle pratiche di quality management volte a far emergere e sviluppare la creatività e il talento dell'individuo (sia in ambito singolo che nei team), soddisfacendone, al tempo stesso, attese ed esigenze al fine di incrementarne la fidelizzazione.

## **2. Backbone teorico**

La costruzione dello scheletro teorico del lavoro si è basata su diversi filoni di ricerca differenti tra di loro per oggetto d'indagine e matrice scientifico-culturale.

Il primo filone di ricerca concerne il *Talent Management*, un tema per il quale a tutt'oggi si rileva in letteratura un'eterogeneità di contributi che differiscono tra loro per impostazione, portata ed implicazioni manageriale. In particolare, in ambito internazionale si nota un'interessante dibattito legato al proliferare di prospettive non convergenti: lo stesso termine talento assume significati differenti, da cui discende una diversità nella gestione del fenomeno (Fishman, 1998; Hiltrop, 1999; Barlow, 2006; Lewis, Heckman, 2006; Pfeffer, 2006; Cunningham, 2007).

Una review della letteratura sul tema del *Talent Management* rivela, infatti, una sconcertante mancanza di una chiara definizione delle caratteristiche e degli obiettivi che lo individuano (Frank, Taylor, 2004; Vicere, 2005), nonché degli strumenti previsti per la relativa adozione<sup>2</sup> nonostante da più parti venga ribadita "l'importanza strategica di un buon *Talent Management*" (Ashton, Morton, 2005). In primo luogo, si ritrovano molti lavori, soprattutto stranieri, spiccatamente orientati alla pratica manageriale, alcuni dei quali, scarsamente innovativi, propongono il TM quale set di pratiche, funzioni ed attività tipiche dell'area HR contestualizzandole rispetto a specifiche attività di *recruitment*, selezione, sviluppo delle carriere (Byham, 2001; Heinen, O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Olsen, 2000; Mercer, 2005). Altri lavori prediligono la prospettiva dei *talent pools* (Kesler, 2002; Pascal, 2004; Schweyer, 2004) individuando nel TM un set di procedure messe a punto per assicurare alle organizzazioni un flusso adeguato di capacità e, quindi, di individui idonei a governare in maniera distintiva le attività d'impresa alle quali sono demandati (Lewis, Heckman, 2006). Anche tale approccio al TM sembra includere pratiche e processi di afferenza tipiche dello *Human Resource Management*, ma si caratterizza per l'enfasi posta sul ruolo della tecnologia (ICT) ai fini della costruzione dei percorsi di sviluppo delle posizioni e delle carriere.

Un ulteriore prospettiva offerta dalla letteratura sul TM è quella che concentra l'attenzione sul talento in maniera generale sebbene possano distinguersi al suo interno studi che individuano il talento come un "unqualified good and a resource to be managed primarily according to performance levels" (Buckingham, Vosburgh, 2001; Gandossy, Kao, 2004; Romans, Lardner, 2005) e contributi che vedono il talento come un "undifferentiated good" che "emerges from the both the humanistic and demographic perspectives" (Lewis, Heckman, 2006, p. 141).

---

<sup>2</sup> "It is difficult to identify the precise meaning of "talent management" because of the confusion regarding definitions and terms and the many assumptions made by authors who write about TM. [...] Several authors fail to define the term or admit there isn't a single consistent or concise definition" (Lewis, Heckman, 2006, p. 139).

In Italia gli studi riprendendo la prospettiva internazionale si collocano nel filone dello *Strategic Resource Management* (Aielli, De Carlo, Dessy, Imperatori, Montanari, 2006; Amendola, 2004; Bagdadli, Rognoni, 2004; Botteri, Malerba, 2000; Aurigemma 2003; Gattone, Martin 2004; Negrin, Voltarel, 2006; Paletti, 2006; Soda, Bagnato, Reina, 2004).

Il secondo filone concerne il ruolo della creatività individuale ai fini dell'elaborazione di proposizioni di valore di successo da parte delle imprese. Gli studi relativi alla creatività individuale si inquadrano primariamente nella cornice della scuola americana del pensiero creativo (De Bono, 1992; Higgins, 1994; Michalko, 1991; Andrews, Smith, 1996; Koberg, Bagnall, 1981; Nadler, Hibino, 1994) tesa ad enfatizzare le componenti emozionali ed immaginative degli individui e, quindi, il potenziale creativo e molto conservano della matrice psicologica filosofica dalla quale originano. Il framework teorico di riferimento è tuttavia rappresentato dal filone di studi che concepisce la creatività come capacità di combinazione e riadeguamento di conoscenza, finalizzata alla generazione di idee nuove, che siano in grado di sprigionare utilità rispetto ai destinatari per i quali sono state concepite (Plsek, 1997; Berkun, 2001; Goldenberg, Mazursky, 2002). In tale ambito si inquadrano alcuni studi che enfatizzano la prospettiva cognitivista individuando l'innovazione di prodotto quale funzione degli sforzi creativi individuali (meccanismi creativi individuali) e dei metodi organizzativi e/o direzionali adottati dalle singole imprese per stimolare ed alimentare la creatività all'interno della propria organizzazione (meccanismi di creatività organizzativa) (Vicari, 1998; Vicari, Troilo, 1999; Mussera, 1990; Lucarelli, 1999; Amabile, 1997; Troilo, Cillo, 2004; Colurcio, 2005; Baradwaj, Menon, 2000).

Il terzo e quarto filone attengono a tematiche ormai consolidate e nella teoria della economia e gestione d'impresa e nelle pratiche manageriali; il relativo dibattito teorico presenta, quindi, un livello di maturità che ne garantisce l'accettazione pluralistica delle asserzioni di fondo. Il terzo filone di riferimento teorico concerne il Quality Management inteso quale approccio manageriale approccio allo sviluppo intenzionale di quelle peculiari condizioni e capacità, necessarie alla continua creazione e diffusione di conoscenza (Winter, 1996) ed al conseguente avvio dei processi di apprendimento (Compagno, 1999; Sitkin, Sutcliffe e Shoeder, 1994; Zairi, 1995; Thiagarajan & Zairi 1997; Dooley, 2000; Mele, 2002; Linderman et al., 2004; Colurcio, Mele, 2005).

Il quarto filone è intimamente connesso al precedente e concerne le pratiche del Quality Management più significative ai fini della valorizzazione dei talenti individuali in azienda: l'*empowerment* (Piccardo, 1992; Dellacasa, Moncini, 2002; Nacamulli, 1992; Ippolito, 2000; Conti, De Risi, 2001), il management delle competenze (Lanza, 2000, Leonard-Barton, 1992; Grant, 1994; Prahalad e Hamel, 1990; Senge, 1992; Kim, 1993; Nonaka, Takeuchi, 1995; Shiba, Graham e Walden, 1993; Sanchez, Thomas, Heene, 1996), la *people satisfaction* (Colurcio, Mele, 2005; Gummesson, 2006; Stampacchia, 2007).

### **3. Metodologia**

Il lavoro si sviluppa seguendo una metodologia qualitativa volta in primo luogo a presentare il framework concettuale e successivamente a illustrare alcuni casi aziendali esemplificativi del modello che si vuole proporre.

Nel framework concettuale viene delineato il ricco quadro teorico di riferimento entro cui muoversi per comprendere il fenomeno della gestione del talento in azienda secondo una prospettiva differente da quella prevalente in letteratura. Esso si articola lungo tre direzioni: in primo luogo si chiarisce il significato del termine talento e lo si

collega a quello di creatività. In secondo luogo si delineano le relazioni esistenti tra il quality management, il talento, e la creatività aziendale, con specifico riferimento ai processi di creazione di conoscenza e di sviluppo dell'apprendimento sia in una dimensione individuale che di gruppo (Mele, 2003; 2004; Colurcio, Mele, 2005). Infine, l'attenzione si sposta sulla gestione del talento in azienda, ponendo enfasi sul ruolo delle pratiche di quality management.

Successivamente, l'analisi si sofferma sui risultati scaturiti dall'indagine empirica condotta tramite tre casi studio: Danone, Granarolo e Safilo. Viene presentato un percorso di gestione del talento e della creatività basato sul quality management che partendo dalla definizione della *value proposition* per i dipendenti, sviluppa strategie di valorizzazione del talento, al fine di migliorare le performance individuali ed organizzative. Tale strategia viene implementata tramite adeguate pratiche di quality management, differenti a seconda degli obiettivi e delle specificità aziendali.

La scelta metodologica del *case study* (Yin, 2002) si giustifica in relazione alla natura precipua del problema di ricerca: poter delineare con maggiore chiarezza le problematiche connesse alla gestione del talento nell'ottica del quality management.

#### **4. Il concetto di "talento": l'individuo e il gruppo**

Poche parole hanno significati così vari come il termine "talento": da quelli originari di unità di misura e di moneta come "dono di Dio" ai più attuali che da un lato, lo vedono sinonimo di *ingegno, capacità, inclinazione* e dall'altro, lo associano alla persona dotata di impegno e capacità fino ad estremizzare il senso e connotare un carattere di genialità.

Nel mondo aziendale il termine non è usato in maniera univoca, e spesso viene associato ad altri quali "alto potenziale", *star, high achiever, high flyer, top performers*<sup>3</sup>; nonostante la diversità nel linguaggio utilizzato, la maggior parte degli studiosi fa riferimento ad un gruppo ridotto di persone che contribuiscono al successo aziendale, in misura maggiore rispetto alle altre risorse umane: dotati di capacità e di potenzialità eccellenti riescono ad ottenere performance superiori. E' dunque la straordinarietà rispetto al comune che caratterizza le "persone di talento". Deriva da tale assunto la necessità e l'opportunità di realizzare programmi di gestione e di sviluppo differenziati, per motivare tali lavoratori e trattenerli nell'organizzazione.

E' questa sicuramente una prospettiva interessante, in realtà già presente nella gestione delle risorse umane con riferimento allo sviluppo degli "alti potenziali". Tuttavia concordando con alcuni autori (Pfeffer, 2001), si sostiene che la prospettiva predominante nella letteratura sul *talent management*, che vede il talento come una sorta di *star* aziendale (da cui poi discende la "guerra dei talenti"), non sia da preferire e da adottare per una serie di ragioni:

- si basa sulla convinzione che la performance organizzativa sia la sommatoria di un insieme di performance individuali;
- presuppone la creazione di un sistema di riconoscimento delle performance individuali che contribuisce a sviluppare una cultura individualista e competitiva all'interno dell'organizzazione a causa della creazione di fasce di dipendenti (a. high performers, b. middle-performers, c. low-performers) in base al livello delle loro prestazioni;

---

<sup>3</sup> Si rimanda ai seguenti autori per le differenze tra i termini riportati: Aiello et al. (2006); Bagdadli, Rognoni (2004); Lewis, Heckman, (2006).

- è focalizzata prevalentemente sulla selezione delle risorse umane, il che è fuorviante e controproducente, in quanto sposta l'attenzione al di fuori dell'organizzazione e sminuisce le skill e le conoscenze di coloro che sono all'interno, provocando un calo di motivazione e un più alto turnover;
- crea un ciclo vizioso dove l'addestramento, la motivazione riservata ai migliori consentono loro di migliorare le performance, mentre i *deboli* ai quali vengono forniti meno risorse, meno *training*, meno supporto diventano sempre meno abili;
- pone un' enfasi eccessiva sulla persona e una minore sui processi, sul sistema;
- favorisce la creazione di una casta elitaria "gli high performers" che in qualche modo può avere problemi di integrazione con l'organizzazione;
- ha una visione statica delle capacità individuali e non promuove l'apprendimento e il miglioramento delle skill.

Nel presente lavoro l'enfasi non è posta sulle "star o persone di talento", ma sul "talento delle persone", intendendo con tale espressione l'insieme di ingegno e di inclinazione che ciascuna persona possiede non solo come qualità innate (in una scala da 1 a 10 si può nascere con un talento pari a 3 per la musica, a 6 per la matematica, eccetera), ma anche come frutto di un processo di apprendimento e di sedimentazione di conoscenza frutto di esperienze tacite ed esplicite, sia a livello individuale che di gruppo (con l'esercizio il 3 nella musica diventa 9 e senza studio il 6 in matematica resta tale). Se la capacità può essere concepita come l'abilità a fare e ad agire, il talento attiene ad un livello più profondo e complesso che somma l'inclinazione o dote dell'intelletto con le facoltà di questo di intuire, escogitare, realizzare, apprendere e migliorare. Il talento non appartiene ai cosiddetti "geni", ma è universale ed è qualcosa che usiamo costantemente: risiede in tutte quelle attività che facciamo con minor sforzo o più passione, in un nostro particolare modo di fare le cose; può essere consapevole o inconsapevole, e in tal caso va scoperto e valorizzato. Come afferma Jaoui (2000), ogni individuo, indipendentemente dalla propria età, dal proprio sesso o dal proprio ambiente, possiede un immenso potenziale di talento creativo di cui non sfrutta che una minima parte. Questo potenziale può essere ostacolato dalla paura, dalla pigrizia, da contesti sfavorevoli oppure può essere attivato e sviluppato mediante un approccio adeguato.

La prospettiva qui adottata si discosta da quella prevalente in letteratura anche perché lega il fenomeno del talento non solo all'individuo ma anche al gruppo in cui questo si trova ad operare: persone di scarso ingegno riescono a raggiungere ottime prestazioni lavorando in team grazie alle sinergie e alla complementarità di ruoli, skill, competenze. Può accadere che separando le persone e mettendole a lavorare in contesti diversi si ottengano risultati meno brillanti. Un talento, dunque, che va ritenuto *team specific* e spesso *firm and context specific*: "talento di squadra", non semplicemente somma di talenti individuali. Le performance ottenute attraverso il gioco di squadra sono alla base della competitività aziendale e fonte di competenze distintive difficilmente replicabili dai concorrenti. Gli studi di Nonaka e Tacheuki (1995) e di Von Krogh, Ichijo, Nonaka, (2000) hanno da tempo evidenziato il ruolo dei team nei processi di creazione ed assimilazione di conoscenza: i modelli mentali alla base della creazione di una conoscenza di gruppo si pongono come facilitatori dell'espressione e realizzazione del talento individuale e di gruppo (Mele, 2003).

## 5. La creatività

Per creatività si intende la capacità di combinazione e riadeguamento di conoscenza, ad opera di sistemi caratterizzati da flessibilità ed elasticità, finalizzata alla generazione

di idee nuove, spesso inaspettate e sorprendenti per la loro originalità, che siano in grado di sprigionare utilità rispetto ai destinatari per i quali sono state concepite (Plsek, 1997; Andrews, Smith, 1996).

Il pensiero creativo non si attua attraverso il mero sprigionamento di energie creative disperse all'interno dell'impresa, ma il processo di esplicitazione della creatività dei singoli è mirato a generare nuove idee in relazione ad uno scopo preciso, sotto il diretto controllo del soggetto che produce l'attività creativa stessa (De Bono, 1992; Boden, 1993; Andriopoulos, 2003). L'immaginazione e la creatività, quindi, per produrre risultati concreti in termini di nuove idee di prodotto dense di potenziale innovativo, devono essere orientate (*directed creativity*) e gestite in maniera funzionale rispetto allo scopo da raggiungere e attraverso attività e tecniche finalizzate a stimolarne l'esplicitazione da parte degli individui (Bharadway, Menon, 2000).

Nelle logiche proposte dalla scuola del pensiero creativo (Plsek, 1997; Goldenberg, Mazursky, 2002), affinché possano generarsi idee dense di potenziale innovativo significativo e, quindi affinché l'impresa possa avviare un circolo di generazione e diffusione di valore, il processo di generazione implica il contributo di una rilevante componente personale, legata alla cultura, al *background* e, quindi, ai percorsi di apprendimento dei singoli individui coinvolti nello sviluppo del processo innovativo (Hall, Andriani, 2003) e, più in generale, di tutti i soggetti che compongono l'organizzazione (Nonaka, Takeuchi, 1995; Mele, 2003) e che con essa interloquiscono (Von Hippel, 1988; Stampacchia, 2001; 2007).

Lo sviluppo di nuovi prodotti all'interno di un'impresa risulta significativamente influenzato, come è noto, dal coinvolgimento di soggetti esterni (clienti, fornitori, istituti di ricerca, partner commerciali, industriali etc..) nonché dall'ampiezza delle capacità creative rilevanti possedute dai soggetti interni (il personale) (Andriopoulos, 2003; Hall, Andriani, 2003; Colurcio, 2001). In particolare, in relazione a questi ultimi, è possibile affermare che l'innovazione è funzione e degli sforzi creativi individuali (meccanismi creativi individuali) e dei metodi organizzativi e/o direzionali adottati dalle singole imprese per stimolare ed alimentare la creatività all'interno della propria organizzazione (meccanismi di creatività organizzativa) (Bharadwaj, Menon, 2000; Mussera, 1990). Sul versante della creatività individuale, intesa come approccio al lavoro che induce alla generazione di idee, processi e soluzioni nuove ed utili (Amabile, 1997), sono state individuate alcune discriminanti per l'innescare della spirale creativa, quali ad esempio, l'intelligenza, la motivazione ad innovare e le skills creative. In particolare, alcuni studi (Lucarelli, 1999) hanno evidenziato caratteristiche peculiari degli individui creativi, sia dal punto di vista personale (ottimismo, appagamento dei bisogni di autostima, spiccato spirito d'iniziativa, curiosità) sia dal punto di vista professionale (curiosità intellettuale, senso di appartenenza, capacità di collaborazione, etc..).

Sul versante della creatività organizzativa, è stato da più parti osservato che essa non rappresenta la somma delle creatività individuali, ma è il "frutto delle condizioni in cui versa tutta l'organizzazione" (Vicari, 1998, p. 89; Vicari, Troilo, 1999). Il livello e le performance creative dell'intera impresa scaturiscono dall'interazione tra soggetti, anche non creativi, ed attiene alle modalità di rielaborazione ed utilizzo dei *knowledge stock* e delle sacche di esperienza disponibili presso i singoli componenti dell'organizzazione attraverso l'incontro e lo scambio, sia formale che informale. La matrice di tale interazione si configura, quindi, fortemente contestuale e dipendente dal momento che l'impresa vive. La relazione tra creatività individuale e creatività organizzativa, seppure esistente, non presenta, pertanto, un carattere di biunivocità ed il

diverso livello dell'una o dell'altra componente creativa nello sviluppo dei processi di generazione dell'idea definisce uno specifico comportamento dell'impresa rispetto all'innovazione (figura 1).

**Figura 1. Le forme di creatività all'interno dell'organizzazione**

<b>Creatività organizzativa</b>	alta	- Organizzazioni basate sul miglioramento continuo, sulla sistematica ricerca di efficienza	- Organizzazioni di successo - Elevato tasso di innovazioni
	bassa	- Basso tasso di innovazioni, solo imitazioni - Organizzazioni poco efficaci	- Poche innovazioni, talvolta radicali, basate nello spirito imprenditoriale dei singoli
		bassa	alta
		<b>Creatività individuale</b>	

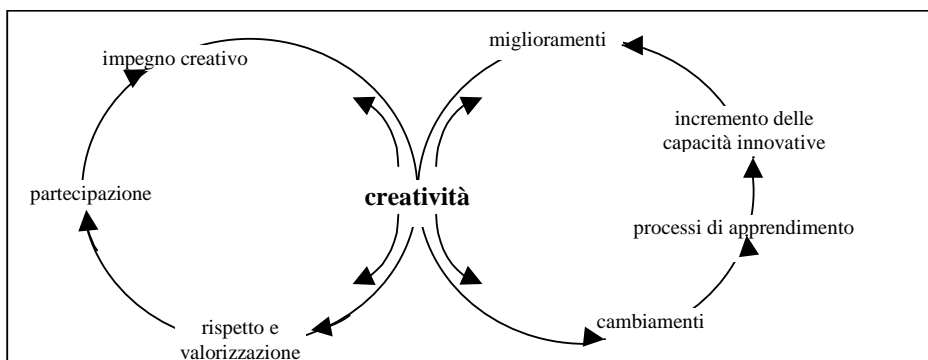
Fonte: Vicari op. cit. p. 92.

In relazione alla combinazione tra le dimensioni individuale ed organizzativa della creatività Vicari (1992) definisce imprese di successo quelle caratterizzate da elevati livelli di creatività individuale ed elevati livelli di creatività organizzativa (quadrante in alto destra). Tali imprese sono quelle che fondano la propria strategia sull'innovazione e sulla capacità di fronteggiare il cambiamento, che riescono a stimolare la creatività dei singoli e a coniugarla con quella organizzativa.

### 6. Quality management, creatività e talenti

La gestione creativa dei processi di innovazione aziendale e, più in generale, un'impostazione creativa dello stile di conduzione aziendale, presentano rilevanti implicazioni in termini di *Talent Management*. Lo sviluppo di pratiche finalizzate alla stimolazione della creatività all'interno dell'impresa risulta intimamente connesso, se non convergente, con lo sviluppo di azioni organizzative mirate a far emergere i talenti e a valorizzarli. Un politica manageriale orientata alla creatività, infatti, consente di convogliare e usufruire di tutta l'energia creativa disponibile presso l'impresa e di focalizzarsi sulla percezione dei segnali deboli presenti nelle necessità o nelle potenzialità inesprese (figura 2).

**Figura 2. Un modello per la stimolazione della creatività del personale**



Fonte: Muserra, 1990, p. 33.

In tal modo le imprese riescono ad attivare un meccanismo di alimentazione continua e di fertilizzazione del talento (inteso nell'accezione sopra specificata di *talento delle persone*) che non viene ad essere semplicemente relegato a "dote individuale" ma si emancipa in una dimensione organizzativa configurandosi quale fonte di vantaggio competitivo per l'impresa<sup>4</sup>. Alla luce di tali considerazioni appare di fondamentale rilievo, per le imprese, sviluppare approcci gestionali sistematici che consentano loro di stimolare la creatività all'interno della propria organizzazione e di valorizzarne i talenti al fine di ottenerne, nel medio lungo periodo, miglioramenti del clima e della soddisfazione interna e incremento delle performance di mercato attraverso lo sviluppo di proposizioni di valore in grado di sprigionare valore per il cliente (Mele, 2003; Colurcio, 2005).

In tale ambito, alcuni studi a matrice manageriale, soprattutto di origine americana, si sono concentrati sulle relazioni tra Total Quality Management e creatività (Plsek, 1997) affermando che i principi e le pratiche proposte dal Quality Management si presentano particolarmente idonee allo sviluppo della spirale creativa e, quindi, alla valorizzazione della conoscenza tacita e del talento degli individui. Secondo tale filone, in particolare, l'orientamento alla soddisfazione delle risorse umane si configura come il principio del TQM maggiormente rivoluzionario sotto il profilo gestionale poiché sposta la focalizzazione dell'interesse da componenti tecniche e prestazionali a componenti relazionali ed emozionali del rapporto impresa - dipendente. I dipendenti rappresentano una tipologia di stakeholder dell'impresa particolarmente sensibile a valori differenti da quello esclusivamente economico. Essi sono, infatti, persone, con sentimenti, emozioni e aspettative che non si esauriscono nella mera occupazione di una posizione all'interno dell'organizzazione, ma attengono alla realizzazione personale, al clima aziendale, alla compatibilità del sistema di valori espresso dall'impresa con il proprio, etc.. La gestione dei rapporti con tali soggetti da parte dell'impresa deve quindi privilegiare le variabili umana e relazionale: i dipendenti vanno considerati principalmente in relazione alla loro caratteristica primaria dell'essere persone e, quindi, come uomini e donne, dotati di intelligenze, sentimenti e caratteri, prima ancora che in relazione alla loro posizione organizzativa o contrattuale nei confronti dell'impresa. Essi sono i primi clienti dell'impresa, i cosiddetti clienti interni, e dalla loro soddisfazione e coinvolgimento negli obiettivi della qualità dipende la capacità dell'organizzazione di articolare idonee proposizioni di valore al cliente.

**Tabella 1. TQM e Talent Management**

<b>Elementi del TQM</b>	<b>Nel talent management</b>
Orientamento alle persone	Assegna valore all'individuo, alle sue emozioni e sentimenti prima ancora che al lavoratore
Valorizzazione delle risorse umane	Enfatizza l'importanza del potenziale e della creatività dei singoli
Approccio democratico e pluralistico	Favorisce la diffusione di una cultura orientata alla condivisione
Legge del miglioramento continuo	Genera una cultura del talento basata su una concezione dinamica di arricchimento continuo

<sup>4</sup> Sul punto Lewis e Heckman (2006) propongono un'interessante interpretazione del talento secondo il VRIO framework di Barney

### 6.1 Le pratiche di quality management per la gestione dei talenti

La gestione delle RU è un'attività complessa e fortemente dipendente dal sistema valoriale ed etico espresso dall'impresa stessa. Le persone, come già osservato in precedenza, sono l'architrave della qualità e costituiscono una risorsa preziosa e piena di potenzialità per lo sviluppo efficiente di programmi TQM all'interno dell'impresa. La capacità delle imprese di alimentare e mantenere tale tipologia di risorse, coltivandola e rinnovandola costituisce una discriminante per il conseguimento di risultati eccellenti. Le pratiche manageriali per la gestione delle RU si pongono, quindi, gli obiettivi della motivazione e valorizzazione degli individui che costituiscono l'organizzazione. Si tratta di metodologie relativamente nuove nella scienza organizzativa, tarate sulla dimensione umana del dipendente e non semplicemente sulla natura contrattuale della relazione che lo lega all'impresa. Esse mirano ad ottenere la soddisfazione dei dipendenti basandosi sul principio che motivazione, partecipazione, produttività e senso di appartenenza all'impresa dipendono dalla misura in cui l'individuo è soddisfatto della propria posizione e dal modo in cui percepisce la considerazione di se stesso all'interno dell'organizzazione. Trasversalmente a tali pratiche si colloca un'azione formativa intensa e continua, finalizzata ad assicurare lo sviluppo continuo degli individui che compongono l'organizzazione. Si tratta di un processo formativo complesso che ingloba obiettivi di addestramento tecnico del personale e li fa proprio, in una visione di arricchimento e sviluppo dell'individuo, fondata sull'assunto che "l'uomo in azienda dà un reale contributo soltanto se integrato con il sistema; la preparazione professionale fine a se stessa serve a poco" (Galgano, 1990, p. 331).

Le pratiche manageriali sviluppate in ambito TQM maggiormente significative per la valorizzazione e la motivazione delle RU e, quindi, per lo sviluppo di uno stile di direzione *talent management oriented* appaiono le seguenti: *empowerment*; *people satisfaction*; management delle competenze; *teamworking*, ciascuna caratterizzata da implicazioni e portata differente. L'*empowerment* riflette sul piano pratico la moderna concezione delle risorse umane e si traduce, di fatto, nell'emancipazione del personale aziendale dalla condizione di mero dipendente a quello di persona, dotata di capacità e sentimenti che incidono sulle relative prestazioni lavorative, esaltandone i gradi di libertà. Il potere che viene delegato attraverso il processo di *empowerment* è, quindi, un potere "interno" ai soggetti e attiene alla possibilità e capacità di azione dell'individuo rispetto al potere "esterno", tradizionalmente concepito, che attiene alla possibilità (naturale o acquisita con investiture ufficiali) di influenzare comportamenti di altri soggetti. Ponendosi l'obiettivo di "potenziare" l'individuo liberandolo da una situazione di *powerless* (Dellacasa, Moncini, 2002; Piccardo, 1992) sia amministrativa che emotivo/psicologica, l'*empowerment* si configura quale pratica di valorizzazione del potenziale dell'individuo e delle sue energie creative. La *people satisfaction* (Colurcio, Mele, 2005), ribaltando principi e strumenti tipici della *customer satisfaction* nella dimensione del cliente interno rappresenta una pratica finalizzata ad ottenere un coinvolgimento multilaterale degli individui e la relativa condivisione degli obiettivi aziendali; essa comporta uno spostamento della focalizzazione da problematiche di carattere esclusivamente amministrativo - burocratico (amministrazione del personale) a problematiche motivazionali, finalizzate ad appagare bisogni di autorealizzazione, di cultura e all'accrescimento di variabili correlate al benessere generale. Il Management delle Competenze rappresenta una pratica di gestione delle RU nella prospettiva della creazione di valore, e per i dipendenti e per i clienti; si configura come una metodologia che enfatizza il "saper fare" rispetto al "dover fare" ponendosi in netta antitesi con la concezione tradizionale della "posizione", basata sulla rigida descrizione di mansioni

prescrittive. Nell'ottica della proposizione di valore al cliente, infatti, "l'elemento fondamentale di un'azienda ... è l'essere sicura di aver al proprio interno persone che sappiano fare determinate cose, non già di descrivere o prescrivere che cosa le persone debbano fare in una data posizione" (Ratti, 1992, p. 113). Il *teamworking*, infine, è una metodologia di organizzazione del lavoro che facilita l'interazione tra gli individui favorendone la contaminazione delle conoscenze; la sua applicazione sia allo svolgimento delle attività operative ordinarie di impresa, sia a progetti o processi specifici garantisce un approccio pluralistico al problema specifico da risolvere.

### **7. L'indagine empirica: un percorso per la gestione del talento**

La relazione tra quality management, talento e creatività è stata approfondita mediante il ricorso a 3 casi studio: Danone, Granarolo e Safilo.

I risultati sono stati da un lato, la redazione di tre casi esemplificativi della relazione oggetto di studio, sinteticamente presentati nei paragrafi successivi; dall'altro, la costruzione di un percorso da seguire per la gestione del talento (tabella 2). Questo percorso inizia con la definizione della *value proposition* per il dipendente, punto di partenza nello sviluppo della relazione con i dipendenti, in quanto contiene la promessa dell'insieme di benefici che l'impresa si impegna a fornire, in considerazione di quanto richiesto. L'impresa sceglie gli elementi su cui poggiare la propria offerta di lavoro in termini distintivi rispetto ai concorrenti. Successivamente si sviluppa una strategia che coniugando obiettivi di qualità e risorse umane delinea la cornice entro cui valorizzare il talento e la creatività sia in una dimensione individuale che di gruppo, al fine di migliorare le performance individuali ed organizzative. Tale strategia viene implementata tramite specifici programmi e progetti che possono avere obiettivi specifici (incremento capacità relazionali) e rivolgersi a particolari target e segmenti (es: forza vendita), oppure possono caratterizzarsi per l'ampio respiro coinvolgendo l'organizzazione nel suo insieme (es: obiettivo di formulare una nuova missione, ascoltando tutti i dipendenti). In entrambi i casi i programmi si basano sull'adozione di differenti pratiche di quality management volte ad accrescere talento e creatività.

Alla base della logica qui adottata c'è la convinzione che le prestazioni delle persone non dipendono solo dalle loro capacità ma da una serie di fattori, tra cui un ruolo chiave è svolto dalla cultura, dal contesto, dalla leadership e dal network di riferimento che fornendo opportunità di apprendimento, autosviluppo e socializzazione consente di tirar fuori il meglio di ognuno. Ciò che è importante non è dunque soltanto il singolo individuo ma gli attributi del sistema in cui le persone lavorano in quanto politiche pratiche possono interferire o agevolare l'abilità degli individui a fare del meglio.

In sintesi, si evidenzia che compito dell'azienda è agevolare la scoperta del talento e della creatività e consentire alle persone di esprimerlo e di farlo crescere sia in una dimensione individuale che di gruppo (Cunningham, 2007) tramite lo sviluppo di sistemi e procedure che favoriscono lo sviluppo e la diffusione di *best practices*.

**Tabella 2. Quality management, talento e creatività: un percorso possibile**

Percorso	Caso Danone	Caso Granarolo	Caso Safilo
<b>Value proposition per il dipendente</b>	Contribuire alla crescita degli uomini e al miglioramento della loro vita	Soddisfare il personale, con specifico riferimento al riconoscimento delle competenze e responsabilizzazione con un modello dinamico di delega	Favorire lo sviluppo personale
<b>Qualità e risorse umane:  Strategia di qualità per il talento e la creatività in azienda (individuo/gruppo)</b>	Q e RU: sinergia  RU: architrave per lo sviluppo della missione aziendale  QM nella prospettiva della Responsabilità sociale e della creazione di valore per gli stakeholder secondari (ambiente, collettività)  Valorizzazione del talento per il miglioramento delle performance aziendali	Q e RU: sinergia  RU: principale fattore di vantaggio competitivo  QM nell'ottica della sostenibilità e Responsabilità sociale  Valorizzazione del talento e della creatività per incrementare la generazione di valore	Q e RU: duplice relazione di supporto RU: principale fattore di vantaggio competitivo  QM (sistema qualità): da mera amministrazione del personale a gestione strategica delle RU  Formazione per lo sviluppo personale, favorendo motivazione e creatività, con effetti benefici sullo sviluppo dell'impresa
<b>Programmi e progetti per il talento e la creatività</b>	<i>Develop your talent</i> (progetto articolato in 3 Focus)  Target: coinvolgimento di tutte le filiali	Ampio progetto di ridefinizione mission, valori (Granarolo way), cultura  Target: coinvolgimento totale	SafiREC: Safilo Raggiungimento Eccellenza Competitiva  Target: coinvolgimento personale dei reparti
<b>Pratiche di quality management per il talento e la creatività</b>	Odysee, Reward Policy Danone way	Laboratori di Archimede Tecnica PAPSA	Strumenti: <i>problem solving</i> , analisi di mercato, 5 S, standard work, etc.

## 7.1 Il caso Danone

Danone è leader del mercato dell'Ultra Fresco con circa 300 milioni di euro di fatturato e 320 dipendenti; è presente in 120 paesi con proprie unità produttive, sedi di commercializzazione e reti vendita.

Il gruppo è da sempre molto attivo nello sviluppo di un modello di impresa orientato alla qualità ed alla responsabilità sociale. Sul fronte della qualità, considerata la tipologia di prodotti, la tutela della salute dei consumatori e la loro piena soddisfazione sono obiettivi prioritari di Danone. Per garantirli, il gruppo si è dotato di un sistema di procedure e controlli che coinvolgono tutto l'ambito produttivo (tabella 3), dall'approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione del prodotto finito (ISO 9001:2000 e ISO 14001) nonché di tecnologie e di procedure di controllo qualità che fanno di Danone una delle realtà più all'avanguardia in Europa nel settore alimentare (il gruppo si avvale, tra l'altro, del supporto di Quattro Poli Tecnologici Internazionali e del Centro di Ricerca Vitapole).

Il modello di impresa fornito da Danone è fortemente orientato alle persone con una vision aziendale secondo la quale *"la responsabilità dell'impresa non si ferma all'ingresso degli stabilimenti o degli uffici. Il lavoro che distribuisce condiziona tutta la vita delle persone. Attraverso l'energia e le materie prime che impiega, modifica l'aspetto del pianeta"*. Questa vision è stata formalizzata all'interno di un doppio progetto economico e sociale che sta alla base del modello Danone e che si riassume in un principio semplice: *"performance economica e attenzione alle persone vanno di pari passo"*. La centralità delle risorse umane si riassume nei quattro valori chiave proposti dalla mission aziendale: Umanità, Apertura, Prossimità e Entusiasmo, valori che enfatizzano il ruolo della persona, il rispetto per il prossimo, la curiosità, il dialogo, la passione, la curiosità e l'audacia.

*"I valori sono principi etici e, come tali, hanno una parte ideale. Può essere difficile vivere e lavorare in armonia con le esigenze e le contraddizioni che si generano in un'azienda, ma i valori sono la rappresentazione di alcuni principi di cui dobbiamo essere fieri. Devono guidare il nostro modo di lavorare, prosperare, comunicare, comprare, vendere, contrattare, comportarsi tutti i giorni"*.

Al fine di garantire lo sviluppo operativo della propria mission nel rispetto dei quattro valori chiave, Danone ha sviluppato una politica delle risorse umane denominata *Develop your talent*, che si basa su tre Focus principali:

- Focus 1: Migliorare la performance manageriale
- Focus 2: Politica delle ricompense
- Focus 3: Danone Way.

Il miglioramento della performance manageriale si basa su uno specifico programma chiamato *Odyssée*, finalizzato all'incremento delle prestazioni individuali e manageriali. L'originalità del programma risiede nel fatto che *Odyssée* è basato su un "contract" trilaterale: ciascun team manager deve incoraggiare la progressione delle carriere del proprio team; ciascun manager di HR deve seguire il progetto dei singoli e ciascun manager deve essere l'attore principale del proprio sviluppo.

La politica delle ricompense in Danone rappresenta una fonte di motivazione e sviluppo dei dipendenti oltre a costituire un'attrattiva chiara e dinamica. È convincimento aziendale che i manager impegnati devono essere ricompensati:

*"our recognition policies have been designed to attract, motivate, and retain employees who share DANONE values and deliver higher performances. This pay for performance approach is incorporated at all levels to allow a greater cohesion of the teams and a strong link between reward, business and individual successes. The performance-oriented parts of the compensation*

*package combines annual objective setting and Performance Review, based on results of our Business Units, as well as individual and collective contributions and behaviours".*

### **Tabella 3. I valori chiave in Danone**

<p><b>Umanità</b> "Il fulcro delle nostre decisioni è l'attenzione alla persona, sia che si tratti di consumatore, sia che si tratti di collaboratore o cittadino." Per DANONE, Umanità significa desiderio di condivisione, responsabilità, rispetto per il prossimo. <b>Desiderio di condivisione</b> Il pasto, come momento che ci rappresenta, è soprattutto un atto di condivisione, un concetto che comprende trasparenza, dialogo e solidarietà. <b>Responsabilità</b> Si riflette nella preoccupazione per la sicurezza (fabbriche, prodotti), nell'interesse per l'ambiente sociale e la protezione dell'ambiente. <b>Rispetto per il prossimo</b> La terra, il prossimo, la ricerca costante della crescita dei collaboratori, la preoccupazione a ridurre le conseguenze umane di certe decisioni economiche, sono concetti fondamentali che Danone considera prioritari e di fondamentale importanza.</p> <p><b>Apertura</b> "La diversità è fonte di ricchezza e lo scambio offre sempre nuove opportunità". Apertura vuol dire curiosità, agilità, dialogo. <b>Curiosità</b> Si traduce in sviluppo e futuro. Attitudine che favorisce l'ascolto e l'immaginazione e rifiuti gli stereotipi <b>Agilità</b> E' vitalità, energia, rapidità, flessibilità e adattabilità. <b>Dialogo</b> Autorevolezza contro l'autoritarismo, desiderio di comunicare. Stimola il gusto della convivialità e lo scambio di idee.</p> <p><b>Prossimità</b> "Avvicinarsi è iniziare a comprendere. Comprendere è adattarsi". Prossimità è accessibilità, autenticità, empatia. <b>Accessibilità</b> E' semplicità, espressione, decentralizzazione; informalità, poca gerarchica e responsabili a disposizione delle proprie squadre. Si concretizza con lo sviluppo di marchi e prodotti familiari che fanno parte della quotidianità. <b>Autenticità</b> Essere se stessi, attaccati alle proprie radici ed alla propria cultura. Implica serenità, e soprattutto, responsabilità delle proprie scelte e decisioni. E' sinonimo di franchezza e trasparenza. <b>Empatia</b> Riflette il desiderio di avvicinarsi al prossimo. Significa sensibilità, relazione, si accompagna alla fiducia data e ricevuta.</p> <p><b>Entusiasmo</b> I limiti non esistono, ci sono solo ostacoli da superare". Entusiasmo significa audacia, passione, voglia di superare. <b>Audacia</b> E' il contrario del conformismo burocratico. Significa desiderio e capacità di assumersi rischi, esplorare nuovi sentieri pieni di sorprese ed imprevisti; superare gli ostacoli. Implica libertà di spirito ed assenza di paure e pregiudizi. <b>Passione</b> Sinonimo di convinzione, primordialità, indissolubilità, volontà, attrazione, superarsi, superare e raggiungere il culmine. <b>Voglia di superare</b> E' il desiderio "fisico", ottimista ed entusiasta di crescere, di essere il primo.</p>
---

Danone Way è un programma che fornisce un benchmark per le varie filiali, da utilizzare per interpretare a livello locale le linee guida del gruppo e per individuare le opportunità di sviluppo in ambito quali la politica sociale, l'impatto ambientale e le relazioni con le comunità locali. Il programma consente a ciascuna filiale di misurare le proprie performance in relazione ad un set di pratiche riguardo la sicurezza alimentare, i diritti del lavoro, le linee guida etiche, etc., rispetto ai propri stakeholders: dipendenti, clienti, fornitori, collettività, azionisti ed ambiente. In tale approccio è coinvolto tutto il personale, indipendentemente dalla posizione e funzione ricoperta; i dipendenti supportano il management nella definizione delle diagnosi per le filiali e propongono idee di miglioramento per lo sviluppo degli *action plans* futuri.

L'attenzione della Danone alle RU è un filo conduttore che da sempre ha contraddistinto lo sviluppo aziendale. Già nel 1999 è stato creato il "Baromètre Managers", indagine sul clima aziendale per misurare l'adesione alla strategia e ai valori del Gruppo da parte di tutti i dipendenti (Danone viene selezionata nel Dow Jones Sustainability Index)

Anche sul fronte della responsabilità sociale il gruppo presenta connotati d'avanguardia; avendo pubblicato nel 1998 il primo Rapporto Annuale di Responsabilità Sociale e Ambientale, la Danone ha formalizzato nel 2001 il proprio commitment all'interno di un doppio progetto economico e sociale, Danone Way a supporto di tutte le filiali, che si riassume in un principio semplice: performance economica e attenzione alle persone vanno di pari passo. Perseverando nel proprio impegno verso la responsabilità sociale, nel 2003 Danone ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite .

## **7.2 Caso Granarolo**

Granarolo è uno dei principali gruppi alimentari italiani. Attualmente conta 11 siti produttivi sul territorio nazionale, circa 1.900 dipendenti. Nel 2006 ha realizzato ricavi netti per 907,7 milioni, con una crescita del 2% rispetto al 2005, consolidando il terzo posto nella graduatoria delle principali imprese del "food & beverage" interamente italiane (per fatturato realizzato nei canali della moderna distribuzione).

Il quality management, che governa tutte le procedure di controllo qualitativo e i processi di certificazione, rappresenta un *asset* strategico del Gruppo. Nell'ottica della qualità da alcuni anni, Granarolo ha adottato un processo di sviluppo orientato alla Sostenibilità e alla Responsabilità Sociale, basato su un ampio coinvolgimento delle risorse umane e degli altri stakeholder. Tale percorso si avvale di un insieme di strumenti, volti a ridefinire la cultura organizzativa e a integrare gli aspetti della sostenibilità alle politiche di gestione del business, quali: Granarolo Way (Vision, Mission, Bussola dei valori e Politiche di Responsabilità Sociale), il Bilancio di Sostenibilità, i Sistemi di gestione della Qualità e di gestione Ambientale, il Codice Etico, la Certificazione SA8000.

Etica e redditività sono al centro di un preciso sistema valoriale che guida l'azienda nello sviluppo e nel mantenimento delle relazioni con i suoi interlocutori. Si legge nei documenti aziendali:

*L'impegno etico è quello di guardare con sempre maggiore attenzione ai riflessi ambientali della produzione e di essere sempre più capaci di riconoscere i diritti di cittadinanza di chi opera in azienda e si relaziona con essa. L'obiettivo di flessibilità è riuscire a fronteggiare la competizione globale puntando sul vantaggio competitivo dato dalla managerialità diffusa, dalla capacità di tutti e di ciascuno di contribuire alla creazione di valore. Il risultato atteso è di rendere Granarolo una realtà aziendale "con-vincente", capace di imporre la propria*

*leadership sul mercato europeo attraverso la fidelizzazione dei propri clienti e consumatori, ma anche attraverso una convinzione che si rilevi alla fine un "vincere insieme".*

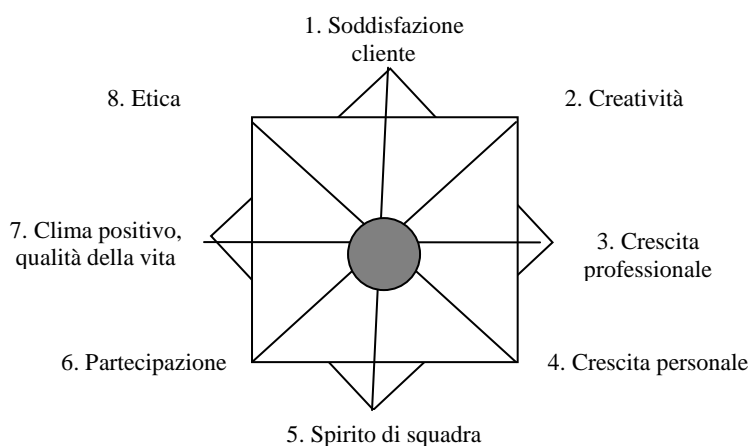
Nel sistema di business di Granarolo le risorse umane assumono un ruolo centrale. La soddisfazione del personale, *con specifico riferimento al riconoscimento delle competenze e responsabilizzazione con un modello dinamico di delega*, è uno degli obiettivi della missione aziendale: *creare valore per gli attori del processo di filiera*.

Il coinvolgimento e la valorizzazione delle risorse umane avviene attraverso un ampio processo di comunicazione e di formazione sui tempi più vasti: qualità, stili di leadership, cambiamento organizzativo, eccetera.

Il primo progetto importante di coinvolgimento totale che ha visto la partecipazione del 94% della popolazione aziendale è stato svolto nel 1999 e ha interessato l'elaborazione della vision, della mission e dei valori aziendali. Si è trattato di un percorso in tre fasi supervisionato da Hubert Jaoui (2000), studioso del pensiero creativo, che ha guidato nove gruppi di lavoro, utilizzando la metodologia del "Laboratorio di Archimede", introdotta in azienda con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio di idee comune e di favorire la coesione della comunità dei dipendenti:

1. il *brainstorming*: fase "divergente", improntata all'espansione della creatività e finalizzata a far emergere idee, progetti, suggestioni.
2. *esperienze a raccolta*: fase "convergente" in cui il materiale prodotto durante il brainstorming è stato analizzato e sintetizzato dai team leader, che hanno condiviso i risultati con tutti i collaboratori chiedendo loro di indicare - per ognuno degli otto valori guida emersi - esempi positivi e negativi tratti dall'esperienza aziendale. L'esito del lavoro è stato poi presentato al settore Organizzazione e Risorse Umane.
3. *una cultura comune*: diffusione dei risultati e della bussola dei valori, definita Granarolo way (figura 3)

**Figura 3. La bussola dei valori**



Fonte: Documenti Granarolo S.p.A. e Jaoui (2000)

Grazie all'esperienza realizzata si è creato un patrimonio di valori e conoscenze condivise alla base di un modo di lavorare nuovo. Negli ultimi anni è cresciuto l'impegno nella valorizzazione delle risorse umane in termini di formazione, costituzione di rapporti gerarchici più semplici e più ravvicinati agli obiettivi,

introduzione di meccanismi di coinvolgimento e di partecipazione. Tutto questo in Granarolo viene identificato come "costruzione dell'appartenenza all'impresa". L'efficacia delle prestazioni lavorative viene ricercata dal top management operando sul sistema aziendale, in particolare sulla dimensione "soft" dell'organizzazione, creando un contesto favorevole all'espressione del talento e della creatività degli individui ed una cultura aziendale con valori chiari e condivisi (tabella 4).

**Tabella 4. Risorse Umane e Talenti in Granarolo**

***Dare spazio ai talenti***

*In quest'ottica l'efficacia delle prestazioni lavorative viene ricercata operando non solo sulla dimensione hard dell'organizzazione ma soprattutto creando un contesto favorevole all'espressione del talento degli individui ed una cultura aziendale connotata da un sistema di valori e da un senso dello scopo fortemente condivisi. L'insieme delle conoscenze, delle competenze e dei valori di coloro che operano in azienda rappresenta per Granarolo il principale fattore di vantaggio competitivo.*

***Il capitale del futuro è quello intellettuale***

*Gli investimenti incidono sulle potenzialità di sviluppo aziendali nella misura in cui tendono a riferirsi sempre meno alle risorse materiali e sempre più quelle intellettuali. Siamo convinti che questa concezione sia quella che meglio concilia le aspettative di valorizzazione e gratificazione delle risorse umane con quelle tese all'incremento della generazione del valore, proprie dell'azienda.*

Fonte: Documenti Granarolo S.p.A.

I recenti investimenti formativi in Granarolo si concentrano sullo sviluppo della creatività, intesa come "fantasia utile", risorsa da coltivare mettendo "in rete" i cervelli, attraverso l'impiego dei "laboratori di Archimede" e della tecnica PAPSA (tabella 5). Dall'attività creativa di tali gruppi sono scaturite numerose proposte divenute poi patrimonio aziendale.

**Tabella 5. I Laboratori di Archimede e la tecnica P.A.P.S.A.**

***Come funzionano i Laboratori di Archimede***

*In azienda sono nati poi i **Laboratori di Archimede**: gruppi di lavoro interfunzionali ai quali vengono affidate specifiche progettazioni con specifici obiettivi. Il committente è la Direzione del Gruppo; uno dei componenti della direzione è il pilota; poi ci sono due animatori, normalmente quadri o dirigenti dell'azienda. I due animatori per regola possono chiamare all'interno del gruppo chiunque vogliano - di qualunque livello e comparto - e l'azienda è tenuta a consentire a queste persone la partecipazione ai lavori.*

***La tecnica P.A.P.S.A.***

*Il gruppo funziona con la regola fondamentale dell'assoluto azzeramento delle gerarchie e utilizza le tecniche di sviluppo della creatività, che sono state condensate in una sigla che si chiama P.A.P.S.A. (Percezione, Analisi, Produzione, Selezione, Applicazione):*

- *"Percezione: percepire le opportunità presenti in situazioni apparentemente tranquille e cogliere i germi dei problemi prima che questi degenerino in crisi; mettersi in ascolto del problema.*
- *Analisi: analizzare a fondo una situazione e scoprirne la vera struttura in modo da scegliere gli assi di ricerca da privilegiare; seguire diversi percorsi di scoperta.*
- *Produzione: trovare soluzioni pertinenti; fase divergente volta a generar molteplici idee e fase convergente volta a limitare classificare, raggruppare.*
- *Selezione: scegliere fra le idee prodotte quelle che meglio risponderanno agli obiettivi identificati, resistendo alla tentazione di squalificare l'originalità in quanto fonte di disturbo.*
- *Applicazione: applicare e far applicare le idee superandole resistenze e gli ostacoli.*

Fonte: Documenti Granarolo S.p.A. e Jaoui (2000)

Nel 2006 Granarolo ha avviato un processo di riformulazione della propria "Bussola dei valori", con l'obiettivo di rimettere a fuoco quei fattori distintivi che – restando agganciati alle radici e alla storia dell'azienda – sono oggi chiamati a sostenere i processi di crescita e di cambiamento. L'attuazione di questo progetto – denominato "Granarolo 2.0" - si colloca a valle di un articolato processo di ascolto degli interlocutori aziendali, sia interni (laboratori creativi "Granaroloway") che esterni (multistakeholders workshop), posto in essere nel corso di tutto il 2006. Da questo imponente lavoro sono nati due progetti di rivisitazione della cultura aziendale (di cui uno dedicato alla riformulazione della Bussola dei valori e l'altro alla comunicazione interna finalizzata al cambiamento), affidati a due team di lavoro.

Lo sviluppo di progetti volti ad accrescere la qualità del capitale umano è legato anche alla positiva valutazione dei risultati ottenuti in termini sia di investimenti su tale capitale, sia di costruzione di un'immagine positiva, sia di soddisfazione del personale sia di reputazione istituzionale (tabella 6).

**Tabella 6. I risultati**

<p><b>Risultati attribuibili agli investimenti sul capitale umano:</b></p> <p>La produttività del lavoro ha conosciuto un sensibile aumento nell'ultimo triennio: i ricavi per dipendente sono cresciuti del 18%, l'incidenza del costo del lavoro sui ricavi è scesa di oltre un punto percentuale.</p>
<p><b>Risultati relativi al personale:</b></p> <p>Monitoraggio periodico, attraverso indagini di clima con compilazione di questionario auto-somministrato, del livello di soddisfazione del personale e della implementazione dei valori guida. Le valutazioni espresse in merito all'immagine aziendale percepita evidenziano come l'azienda abbia operato con efficacia sul fronte della costruzione di un'immagine vincente, della correttezza nelle relazioni e dell'impegno per l'ambiente.</p> <p>Sul piano dell'applicazione dei valori risulta ampiamente positivo quello riferito alla soddisfazione del cliente. Apprezzamenti sono giunti per quanto riguarda la tolleranza delle diversità, la responsabilizzazione dei dipendenti.</p>
<p><b>Risultati relativi agli stakeholder:</b></p> <p>Alimentazione della reputazione istituzionale, basato sulla costruzione di positive relazioni con gli stakeholder sociali dell'azienda e su un comportamento dialogico e trasparente.</p>

Fonte: Documenti Granarolo S.p.A.

### 7.3 Caso Safilo

Safilo è uno dei principali gruppi in Italia operante nel settore dell'occhialeria, presente in oltre 130 paesi, sta vivendo un periodo di forte crescita con incrementi del fatturato sia nel mercato italiano (+ 39,3% nel 2006) ed europeo (+ 29,6) sia nel resto del mondo (+ 23,3%); ottimi i risultati per l'utile operativo (+27,9) e per l'utile netto (+41%). La crescita intensa ha riguardato non solo l'aspetto dimensionale (fatturato, utili, numero di occupati, allargamento geografico di mercati di sbocco, dei siti produttivi e commerciali), ma anche quello più prettamente qualitativo: conoscenze e capacità hanno arricchito il patrimonio cognitivo aziendale, grazie ad un costante orientamento all'accrescimento della competitività tramite la creatività e l'innovazione.

Il Gruppo Safilo è ricorso alla Certificazione ISO 9001 e più in generale al quality management al fine di raggiungere alcuni obiettivi, quali il miglioramento dei rapporti

cliente-fornitore, il coinvolgimento del personale, il miglioramento dei processi, il miglioramento dell'immagine. Nel perseguimento degli obiettivi di qualità un ruolo chiave è svolto dalle risorse umane. Il legame tra "qualità" e "persone" è duplice: da un lato il quality management promuove la valorizzazione della lavoratore, dall'altro il Sistema Qualità trova nel fattore umano il fulcro su cui far leva per la sua realizzazione. I comportamenti individuali condizionano in modo diretto le performance aziendali e dipendono direttamente dalle conoscenze e dalle capacità possedute ed applicate nei ruoli svolti. Nell'ottica dell'impresa la determinante della competitività è data dalla conoscenza e la matrice ultima dei saperi organizzativi è la persona: il capitale umano è fonte primaria del vantaggio competitivo sostenibile.

Le leve d'intervento che Safilo utilizza per dotarsi di personale di talento sono fondamentalmente tre: la selezione, la formazione e la ricompensa.

Le modalità di reclutamento del personale variano notevolmente in base alle posizioni aziendali da occupare; è comunque politica aziendale sviluppare le risorse già presenti piuttosto che assumere dall'esterno. La ricerca parte dall'interno tra quelle persone già presenti, con le capacità e le competenze richieste. Tale processo di selezione è agevolato dal fatto che annualmente tutti i dipendenti sono sottoposti ad una valutazione delle conoscenze, capacità/abilità e competenze, il cui esito è registrato in una scheda conservata presso l'ufficio personale. A seconda delle necessità sono ricercati i dipendenti con le capacità e competenze richieste dalla nuova posizione da occupare, cercando di colmare eventuali lacune con uno specifico *training*.

La seconda leva utilizzata è la formazione impartita sia nelle fasi di inserimento sia negli stadi più avanzati con diversi mix formativi che hanno un impatto differente sulla qualificazione operativa e sulle conoscenze e sulle competenze di carattere più generale. Essa può essere centrata, infatti, sulla funzione di destinazione o su una più ampia e globale visione del sistema azienda che agevola itinerari di sviluppo tramite job-rotation interfunzionali e rafforza l'integrazione tra le diverse funzioni.

Un'ultima leva, non ancora completamente sviluppate nelle sue potenzialità, è costituita dal sistema di ricompensa, che contribuisce a motivare e incentivare i dipendenti, orientando le scelte di sviluppo professionale.

Tra le tre leve, appena delineate, la formazione è ritenuta quella più importante. Essa avviene attraverso un ampio processo che si è venuto a perfezionare con l'implementazione del Sistema Qualità aziendale, in quanto è emersa la seguente consapevolezza: è grazie al coinvolgimento del singolo, nonché alle sue effettive capacità che tale sistema può funzionare in modo ottimale e produrre dei risultati positivi in termini economici ed organizzativi. L'obiettivo dell'attività di formazione è quello di far emergere e crescere il talento e le conoscenze del personale e garantire lo sviluppo della professionalità del lavoratore. Tale scopo è raggiunto con un orientamento al breve periodo, attraverso interventi separati sugli individui in funzione del miglioramento immediato della prestazione lavorativa, oppure con un orientamento di lungo periodo, volto a sviluppare alcuni aspetti più complessi inerenti il talento e le conoscenze. Safilo predilige quest'ultima tipologia in quanto ritiene che solo attraverso un'adeguata preparazione della persona si può ottenere una capitalizzazione delle risorse immateriali dell'organizzazione ed un miglioramento dei processi aziendali, al fine di rispondere ad un ambiente difficile e in continua evoluzione.

Fin dalla prima adozione della norma ISO 9002, Safilo ha implementato una specifica procedura al fine di ottenere una maggiore razionalizzazione e formalizzazione del processo di addestramento, nella quale sono stati definiti i criteri, le responsabilità

ed i modi per individuare le necessità di formazione del personale e le modalità di provvedervi, registrando l'avvenuto svolgimento.

Con la Certificazione l'impresa è riuscita a migliorare il processo formativo del dipendente, prima basato esclusivamente sul *learning by doing*, e a valutarne con più attenzione le capacità e le competenze, ma non è riuscita a integrare il Sistema Qualità aziendale con il sistema organizzativo. Per colmare questo gap Safilo ha di recente deciso di implementare un nuovo Sistema Qualità definito SafiREC, acronimo dell'unione di "Safilo e Raggiungimento Eccellenza Competitiva". Esso si basa sullo sviluppo di un programma di miglioramento continuo che si prefigge di innalzare i livelli di qualità di prodotto e di processo, attraverso il diretto coinvolgimento del personale in particolare di coloro che lavorano negli stabilimenti. La leva è quella di far emergere il talento, la creatività, le potenzialità dei dipendenti tramite il ricorso a da dieci strumenti manageriali (il *problem solving*, analisi di mercato, 5S, standard work, ecc.) e il raggiungimento di quattro traguardi, Qualifica, Bronzo, Argento ed Oro (figura 4):

- base di qualifica riguardante la valorizzazione ed il coinvolgimento delle risorse umane;
- livello di bronzo riguardante l'implementazione di dieci strumenti manageriali;
- livello d'argento che consiste nell'economizzare ciò che è stato fatto;
- livello oro rappresenta lo stato della perfezione.

**Figura 4 - I livelli del "Sistema SafiREC"**



All'interno di ogni stabilimento è stata realizzata un'apposita struttura SafiREC, avente il compito di formare il personale e coordinare le attività necessarie al raggiungimento dei traguardi. Il sistema si concretizza, dunque, per un rinnovato approccio al personale. I dipendenti hanno un foglio di raccolta dati dove evidenziano le loro problematiche che vengono raccolte quotidianamente e inserite in un data-base. Una volta alla settimana il Gruppo di lavoro SafiREC, procede alla valutazione delle questioni coinvolgendo direttamente gli interessati. Da quando è stato introdotto il SafiREC i dipendenti ritengono di essere più coinvolti e più motivati a partecipare.

Un'ulteriore innovazione in vigore dal prossimo anno, conseguente all'introduzione di SafiREC, è costituita dall'inserimento nei reparti della figura di un formatore responsabile dei piani di formazione dei dipendenti (fortemente integrati nelle dimensioni teorico-operative) e della successiva valutazione. L'obiettivo di Safilo è ottenere un innalzamento del livello delle competenze di tutto il personale, non solo

inerenti conoscenze tecnico-specialistiche, ma anche capacità cognitive, comunicative, relazionali ed organizzative. In tale prospettiva la formazione nel suo complesso è sempre più concepita non solo come uno strumento per la crescita delle competenze necessarie all'impresa, ma come una strategia che permette lo sviluppo personale, favorendone motivazione e creatività, con effetti benefici sullo sviluppo dell'impresa.

In definitiva Safilo, grazie all'implementazione del Sistema Qualità nella versione SafiREC sta passando da una mera amministrazione del personale ad una gestione strategica delle risorse umane.

### **8. Implicazioni manageriali**

Il talento è qualcosa di insito in ciascuno individuo, a volte è manifesto altre è nascosto. L'aumento della competitività aziendale richiede di individuare strategie e pratiche per tirar fuori il talento nascosto e per sviluppare la creatività e le skill delle persone. L'essere umano è la risorsa aziendale di maggior pregio in quanto creatore di quel valore che alimenta la sostenibilità ed il successo dell'azienda.

Il management deve sviluppare la cultura ed implementare sistemi che tirano fuori il meglio di ciascuno, con la consapevolezza che il successo di un'organizzazione è responsabilità e dovere di tutti coloro che ci lavorano.

Il quality management è a tutti gli effetti un approccio manageriale che favorisce lo sviluppo dell'individuo, fornendo pratiche e strumenti per valorizzare la creatività ed il talento dell'individuo (sia in ambito singolo che nei team).

La valorizzazione delle risorse umane dell'impresa al fine di assicurarne la partecipazione al processo creativo e, quindi, la capacità dell'impresa stessa di generare idee innovative interessanti ed idonee ad essere trasformate in prodotti di successo richiede al management un forte impegno: in primo luogo, un grande sforzo di coordinamento ed organizzazione per stimolare la creatività all'interno dei gruppi di lavoro (Buratti 2000); in seconda analisi, l'attuazione di una strategia che consenta di convogliare e usufruire di tutta l'energia creativa disponibile presso l'impresa e di focalizzarsi sulla percezione dei segnali deboli presenti nelle necessità o nelle potenzialità inesprese (Muserra, 1990). Lo sviluppo della creatività orientata richiede un *enabling context*, un ambiente favorevole allo sviluppo (Schrage, 1989), sia in termini fisici (spazi per le sessioni di generazione, materiali e strumenti) che relazionali (clima organizzativo, modalità di raccordo tra livelli differenti, relazioni con l'esterno etc.). A tale scopo il management è chiamato ad attuare in maniera sistematica, e con il supporto di strumenti di pianificazione e controllo, politiche di coinvolgimento multilaterale e di condivisione degli obiettivi del personale. Se da una parte, quindi, nel quality management un ruolo di primo piano è attribuito al personale aziendale di tutti i livelli sulla base dei principi del pensiero creativo, d'altra parte al management è demandato il non semplice *commitment* di convogliare le energie creative in modo che non si disperdano nell'organizzazione sedimentandosi in sacche di conoscenza tacita, ma di favorire il processo di esplicitazione e di ricombinazione della conoscenza assicurando, l'autoalimentazione del patrimonio cognitivo delle imprese secondo un'ottica *Resource Based Management* (Vicari Verona, 2000). Al management spetta, pertanto, il compito di organizzare e gestire i gruppi creativi affinché dalla loro interazione possano liberarsi suggerimenti e concetti indispensabili per la generazione di una idea nuova ed originale: "In questo quadro il compito del leader è di motivare le persone a compiere sforzi extra: il fattore chiave per il successo è la persona ispirata, ciò che serve maggiormente all'impresa innovatrice è la capacità di risolvere i problemi,

caratteristiche che la tenacia e l'entusiasmo del leader possono contribuire a sviluppare" (Buratti, 2000, p. 68).

### **Bibliografia**

- Aielli M., De Carlo M., Dessy A., Imperatori B., Montanari F., (2006) *Talenti si diventa. Esperienze aziendali per costruire le persone di valore*, Franco Angeli, Milano.
- Amabile T. M., (1997), "Motivating creativity in organization: On doing what we love and loving what you do", *California Management Review*, 40 (1), p. 39 – 58.
- Amendola E. (2004) "Employer branding: sviluppare un'efficace strategia di marketing per attrarre talenti" *Direzione del personale*, 2: 34-35
- Andrews J., Smith D., (1996), "In search of the marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products", *Journal of Marketing Research* 33, pp. 174 – 187.
- Andriopoulos C., (2003), "Six Paradoxes in Managing Creativity", *Long Range Planning*, 36, p. 375 – 389.
- Ashton C., Morton L. (2005), "Managing talent for competitive advantage", *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31
- Aurigemma S. (2003) "Employer Branding. Attrarre e fidelizzare i talenti", *De Qualitate*, 11: 57-61
- Bagdadli S. Rognoni M. (2004) "Le pratiche di gestione dei talenti", *Sviluppo e organizzazione*, 203: 17-28.
- Berkun, Scott (2001), "Critical thinking in web/interface design part 2: idea generation", [www.uiweb.com](http://www.uiweb.com).
- Bharadwaj, S., Menon, A., (2000), "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms", *Journal of Product Innovation Management*, 17, pp. 424 – 434.
- Boden, M. A., (1993), *The Creative Mind*. London: Abacus.
- Botteri T., Malerba D., (2000) "Come riconoscere talenti, competenze, flessibilità", *Sistemi & impresa*, 5: 45-50
- Buratti, N., (2000), *Lo sviluppo di Nuovi Prodotti. Modelli ed esperienze nei mercati industriali*, Torino: Giappichelli.
- Byham W.C. (2001), "Are leaders born or made?", *Workspan*, 44(12), 56-60.
- Castaldo S., Verona G., (1998), *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teoria e analisi empiriche in una prospettiva cognitiva*, Milano: Egea.
- Colurcio M., Mele C., (2003a) "Eccellenza nel business e valore per gli stakeholder: il ruolo del TQM (seconda parte)", *De Qualitate*, giugno 2003.
- Colurcio M., Mele C., (2003b) "Eccellenza nel business e valore per gli stakeholder: il ruolo del TQM (prima parte)", *De Qualitate*, aprile 2003.
- Colurcio M., Mele C., (2005) *Management della qualità. Principi, pratiche e tecniche*, McGraw Hill, Milano.
- Compagno C., (1999) *Il management della qualità. Dagli standard al knowledge management*, Utet, Torino.
- De Bono E., (1992), *Serious Creativity*, New York: Harper Collins Publishing.
- Galgano, A., (1990), *La Qualità Totale: il Company wide Quality Control come nuovo sistema manageriale*, Milano: Il Sole-24 Ore Libri.
- Gattone R., Martin M. "Talent in azienda ovvero la selezione interna del personale", *De Qualitate*, 3: 79-87.
- Goldenberg J., Mazursky D., (2002), *Creativity in product innovation*, Cambridge University Press.

- Gummeson E., (2006) *Marketing Relazionale*, Hoepli, Milano.
- Hall R., Andriani R., (2003), "Managing knowledge associated with innovation", *Journal of Business Research*, 56, p. 145 – 152.
- Heinen J.S., O'Neill (2004), "Managing talent to maximize performance", *Employment Relations Today*, 31, 67-82.
- Hilton D.M. (2000), "Hiring and retaining top talent", *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12-16.
- Hiltrop J., (1999) "The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent", *European Management Journal*, 17(4):422-430.
- Jaoui H., (2000) *La creatività: istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano.
- Kesler G.C.(2002), "Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about eXecutive talent development", *Human Resource Planning*, 25, 32-44.
- Lewis R.E., Heckman R.J., (2006) "Talent management: a critical review", *Human Resource Management Review*, 16: 139-154.
- Lucarelli G (1999) *L'arte di rendere creativo un gruppo*, Quattroventi, Milano.
- Mele, C., (2002) "Total quality management, gestione della conoscenza e sviluppo di learning organisation", *Economia e Politica Industriale*, 113, 2002.
- Mele, C., (2003) *Marketing e Qualità nell'impresa che crea valore*, Padova: Cedam.
- Mele, C., (2003) "Il Quality Management", *De Qualitate* gennaio, 2004.
- Mele C., Colurcio M., (2006) "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (5).
- Mercer S.R. (2005), "Best in class leadership", *Leadership Excellence*, 22(3), 17-23.
- Muserra A. L., (1990), *La generazione di creatività: problematiche e prospettive aziendali*, Bari: Cacucci.
- Negrin A. Voltarel F. (2006) "I 'giovani talenti': da tribù aziendale a 'riserva indiana'", *Sviluppo e organizzazione*, 218: 56-60.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995) *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press, (Trad. it., *The knowledge-creating company Creare le dinamiche dell'innovazione*, Milano 1997: Guerini e Associati).
- Olsen R.(2000), "Harnessing the internet with human capital management", *Workspan*, 43(11), 24-27.
- Padula A., (2007) *Marketing Interno*, Hoepli, Milano.
- Paletti F., (2006) "Gestire le persone di talento o il talento delle persone?", *Sviluppo e organizzazione*, 218: 51-55.
- Pascal C. (2004), "Foreword" in Schweyer (a cura di), *Talent Management Systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*, Wiley: Canada.
- Perry Smith J. E., Shalley C. E., (2003), "The social side of creativity. A static and dynamic social network perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No 1, p. 89 – 106.
- Pfeffer J. (2001) "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", *Organizational Dynamics*, 29(4):248-259.
- Piccardo C., (1992), "Empowerment", *Sviluppo & Organizzazione*, No. 134 Novembre/Dicembre, pp. 138 - 150.
- Plsek, P. E., (1997), *Creativity, innovation, and quality*, Milwaukee Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Ravegnani P. (1999) "La guerra dei talenti" *Largo consumo*, 19(6): 170-171.
- Schweyer, (2004), *Talent Management Systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*, Wiley: Canada.

- Soda G., Bagnato G. Reina T. (2004) "Talenti o brocchi? La selezione del personale e le performance individuali", *Economia & management*, 2: 97-107.
- Stampacchia P., Il governo dei processi di impresa, McGraw Hill, Milano, 2007.
- Vicari S., (1998), *La creatività dell'impresa. tra caso e necessità*, Etaslibri: Milano.
- Vicari, S., Troilo, G., (1999), "Creatività organizzativa e generazione di conoscenza: il contributo della teoria dei sistemi cognitivi" *Sinergie*, Numero 50, pp. 3 – 24
- Vicari, S., Verona, G., (2000), "La generazione del vantaggio competitivo, recenti sviluppi e nuove implicazioni per il Resource-Based Management", *Finanza, Marketing e Produzione*, Numero 2, Giugno, pp. 7 – 38.
- Vicere A. (2005), "On leadership: Want leaders? Look for Talent Management", [ww.post-gazette.com/pg/04321](http://ww.post-gazette.com/pg/04321).
- Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka, (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press.
- Yin R.K. (2002) *Case study research*. Sage, Newbury Park.
- Zucchetti G., Montesano S. (2006) "Il forum dei talenti" *Sviluppo e organizzazione*, 218: 61-67.