



Elisa Pellegrini Paolo Pellegrini I PROCESSI DI KNOWLEDGE CONVERSION

PER LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

La "teoria della creazione della conoscenza organizzativa" sviluppata da Nonaka e Takeuchi¹ apporta un contributo significativo all'interpretazione del processo di sviluppo di nuova conoscenza, inteso come un "processo continuo e dinamico di interazione tra conoscenza "tacita" e conoscenza "esplicita".

Gli autori si sono rifatti al lavoro di Michael Polanyi (1966), che teorizza una "Dimensione Epistemologica" della conoscenza articolata nelle sue dimensioni "tacita" ed "esplicita". La conoscenza Esplicita, è quella che può essere formalizzata, trascritta, trasmessa, comunicata e quindi trasferita ed utilizzabile (a costi limitati) anche da parte di soggetti diversi rispetto a coloro che l'hanno creata.

La conoscenza Tacita invece, non è codificabile e si manifesta unicamente attraverso la sua applicazione, per questo motivo non è possibile trasferirla ad altri soggetti se non trasferendo gli stessi soggetti che l'hanno generata. Esempificando la "Conoscenza Esperenziale" è difficile da insegnare e da trasmettere, poiché è qualcosa di intangibile; la sua acquisizione dipende unicamente da noi stessi, dalla nostra capacità di riflettere sulle esperienze passate per ricavarne un significato, degli schemi, delle connessioni. Essa pertanto può essere trasferita solo "spostando" nello spazio coloro che la possiedono. In questo modo, attraverso l'interazione sociale, il "lavorare insieme" e la condivisione delle personali esperienze e conoscenze, è possibile che la talentuosità individuale unita alla capacità di lavorare in gruppo, attivino i "campi di interazione", delle "comunità della pratica" (o *learning community*²).



Divento parte della comunità, Nostra elaborazione

¹ Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerrini & Associati, 1997

² McDermott R., e Kendrick J., *How Learning Communities Steward Knowledge*, Best Practices in Knowledge Management, Boston Linkage press, 2000

Esse sono gruppi di persone che, grazie all'interazione sistematica, trasferiscono tra loro le conoscenze e capacità. Il termine "comunità" sottolinea il carattere sociale del contesto e l'informalità dell'interazione tra individui che condividono ruoli organizzativi, interessi lavorativi, esperienze e motivazioni. Il termine "pratica" sottolinea l'applicazione della conoscenza e la dinamicità del processo di apprendimento degli individui che ne fanno parte. I membri della comunità costruiscono "identità condivise" e sono uniti dall'azione e dal significato che tale azione riveste sia per loro che per una collettività più ampia³.

L'affermazione dell' "economia della conoscenza" ha svolto una funzione catalizzante per la diffusione e l'implementazione di tale concetto, in quanto lo sviluppo di una comunità della pratica all'interno di un'organizzazione rappresenta un modo per gestire un *asset* strategicamente rilevante come la conoscenza, essendo essa un'espressione della conoscenza sociale. Queste comunità differiscono dalle unità che solitamente caratterizzano le organizzazioni, quali ad esempio i *team* o i gruppi di lavoro che hanno un orientamento ad un compito specifico e richiedono una partecipazione formale. Al contrario, una comunità della pratica non ha dei confini ben definiti: l'affiliazione è spontanea e flessibile, portando la stessa ad auto-organizzarsi. Attraverso la collaborazione e la condivisione, gli individui appartenenti alla comunità hanno la possibilità di accedere rapidamente alle informazioni e alle competenze dei singoli individui e le collaborazioni informali, che caratterizzano le relazioni tra i soggetti, facilitano il trasferimento della conoscenza tacita e l'applicazione dei talenti, migliorando in questo modo l'efficacia dell'apprendimento complessivo che assume i connotati di un processo di *learning-by-working*.

I benefici generati nell'ambito della comunità della pratica sono relativi sia all'organizzazione nel suo insieme che ai singoli membri che la compongono⁴.

Con riferimento alla prima, la comunità rappresenta uno spazio per il *problem solving* che consente una rapidità di risposta ai problemi che si presentano ed una superiore efficienza in termini di tempi e di costi. Le decisioni sono più efficaci anche grazie al coordinamento ed alle sinergie che si verificano tra le diverse unità. Inoltre, considerando un'ottica temporale più estesa, la comunità conduce allo sviluppo di alcune competenze organizzative, quali l'abilità nell'esecuzione di un piano strategico, la capacità di gestire dei progetti di sviluppo della conoscenza, la capacità di sviluppare nuove opzioni strategiche e di prevedere dei cambiamenti nella tecnologia, il saper sfruttare le opportunità emergenti nei diversi mercati.

³ I connotati della comunità della pratica sono descritti efficacemente da Wenger: "Communities of practice are group of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic and who deepen their expertise in this area by interacting on an ongoing basis. These people don't necessarily work together every day, but they met because they find value in their interaction. As they spend time together, they typically share information, insight and advice, they help each other solve problems, they accumulate knowledge, they became informally bond by the value that they find in learning together. Over time, they develop a unique perspective on their topic as well as a body of common knowledge, practices. Wenger E., McDermott, *Cultivating common of practices*, Boston MA, Harvard Business School Press, 2002

⁴ Wenger E., McDermott, *Cultivating common of practices*, Boston MA, Harvard Business School Press, 2002

Sempre a livello organizzativo, la comunità consente di effettuare delle operazioni di *benchmarking* verso altre imprese dello stesso settore, e conduce ad una migliore competenza nella gestione della alleanze basate sulla conoscenza.

Uno degli effetti positivi particolarmente importante è quello di poter esercitare una maggiore forza attrattiva nei confronti dei "talenti", i quali vedono nell'esistenza della comunità della pratica un'occasione per mettere alla prova le loro conoscenze e per valorizzare le proprie competenze e capacità. Il fatto di doversi confrontare con un numero elevato di problemi porta i membri della comunità ad una maggiore esperienza, la quale si traduce in una maggiore forza dell'organizzazione nei confronti degli *stakeholders*.

I benefici che la comunità apporta ai singoli membri che la compongono fanno riferimento al miglioramento dell'esperienza e, considerando un'ottica di lungo periodo, all'accelerazione dello sviluppo professionale.

Con riferimento ai benefici inerenti il miglioramento dell'esperienza, si verifica un incremento della possibilità di accedere alle diverse professionalità, del senso di appartenenza, e della capacità del singolo individuo di contribuire al lavoro del *team*.

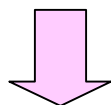
Essenziale risulta la possibilità di lavorare in un ambiente che sia stimolante, gratificante, ed a diretto contatto con alcuni colleghi, sviluppando in questo modo un processo di "apprendimento da interazione".

Con riferimento invece al lungo periodo, l'appartenenza alla comunità consente di incrementare in modo considerevole le proprie capacità e le proprie competenze, di migliorare la propria reputazione, di consolidare una rete di relazioni che permette di rimanere aggiornati su specifiche aree di business, e di maturare, inoltre, un forte senso di identità.

BENEFICI DELLA COMUNITA' DELLA PRATICA

Livello Organizzativo

- *Maggior rapidità di risposta*
- *Maggior efficienza di costi/tempi*
- *Decisioni più efficaci*
- *Sviluppo di competenze organizzative*
- *Benchmarking v/imprese*
- *Miglior competenza per gestione delle alleanze basate sulla conoscenza*
- *Maggior attrazione v/talenti*
- *Maggior esperienza*
- *Maggior forza v/clienti*



**SVILUPPO TALENTUOSITA'
ORGANIZZATIVA**

Livello individuale

Breve periodo: *Miglior esperienza*

-*aumento accesso professionalità*

-*aumento senso appartenenza*

-*aumento contributo al team*

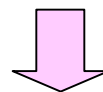
Lungo periodo: *sviluppo professionale*

-*incremento capacità, competenze*

-*miglior reputazione*

-*consolidamento relazioni*

-*senso identità*



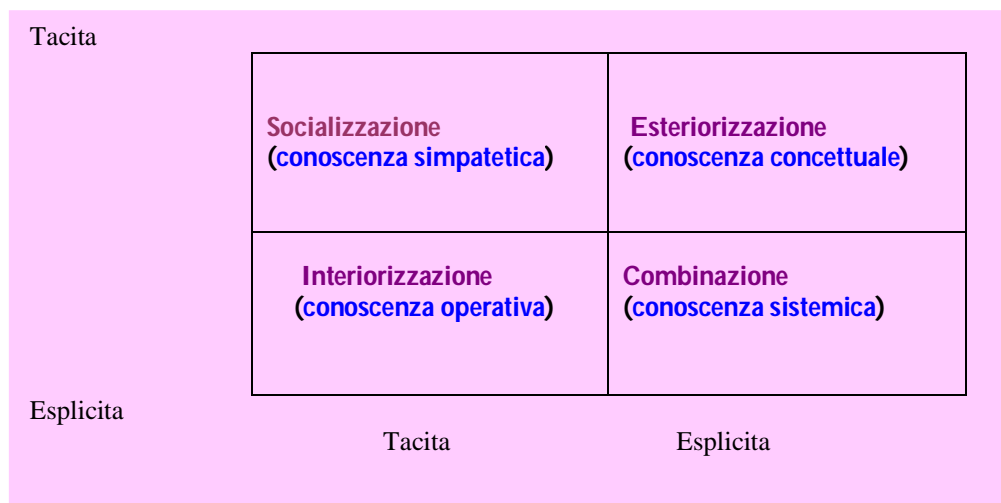
**SVILUPPO CAPACITA'
INDIVIDUALI**

Un'impresa, dopo aver acquisito della conoscenza (a seguito di uno sviluppo interno o di un'interazione sociale tra le persone), deve riconfigurarla, convertirla ed amplificarla a beneficio di tutti i soggetti coinvolti, stimolando in questo modo il passaggio da una forma di apprendimento individuale a forme di "apprendimento organizzativo"⁵. Parliamo a questo proposito di "Dimensione Ontologica" della conoscenza che consente di classificare la conoscenza in base ai soggetti che sono coinvolti nella sua creazione (conoscenza individuale, di gruppo, organizzativa ed infine interorganizzativa).

La creazione della conoscenza d'impresa è un processo interattivo ed iterativo "a spirale", che, muovendo da un livello individuale, si amplifica progressivamente, passando per livelli ontologici via via superiori, che coinvolgono comunità sempre più ampie di interazione⁶.

Nonaka e Takeuchi concepiscono l'origine di tutta la conoscenza organizzativa nell'intuizione individuale, poiché è impensabile che un'impresa possa apprendere indipendentemente dai propri membri. Pertanto partendo dagli individui, che sono considerati l'innesto dell'intero processo conoscitivo, la teoria degli autori arriva a riconoscere la natura sociale di detto processo e la rilevanza della conoscenza per assicurare la necessaria co-evoluzione tra il capitale umano e l'organizzazione⁷.

L'impresa deve quindi mobilitare la conoscenza tacita creata ed accumulata a livelli individuale ed amplificarla.



⁵ Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerrini & Associati, 1997

⁶ Ciampi F., *La consulenza direzionale: interpretazione e modelli*, Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Firenze, Serie di quaderno di Economia e Gestione delle imprese, 2007

⁷ Gli autori affermano che "knowledge is essentially relates to human action. Without understanding the nature of human beings and the complex interaction, we cannot understand the theory of organizational knowledge creation. Individuals and organizations have a potential to "grow together through the process of knowledge creation".

Nonaka I., Toyama R., Nagata A., *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, Industrial and corporate change, 2000

Gli autori individuano quattro modalità di “conversione della conoscenza”:

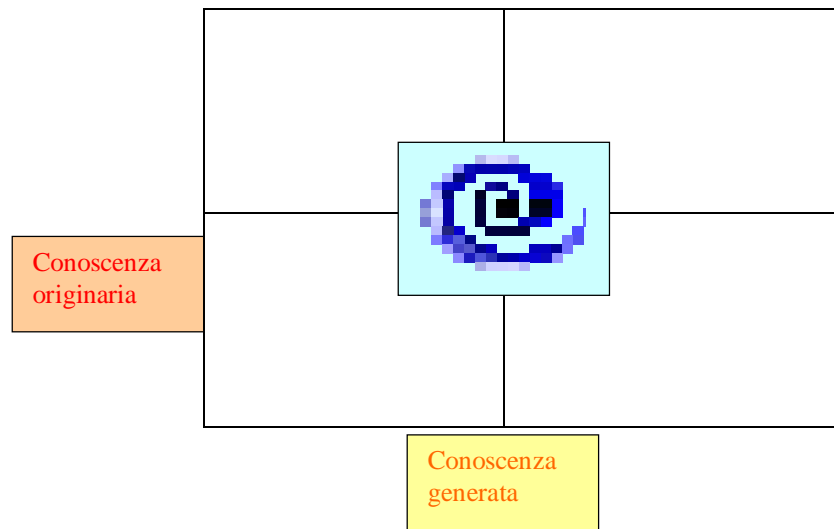


Fig: La spirale dei processi di *Knowledge conversion*, Nonaka, Takeuchi, 1997⁸

Una prima modalità di conversione è l' "Esteriorizzazione", frutto della trasformazione della conoscenza tacita in esplicita. Essa può ottenersi a seguito della capacità dell'organizzazione di sistematizzare le conoscenze tacite, in modo da "cristallizzare" la conoscenza, consentendole di essere condivisa e di divenire la base per una nuova conoscenza. L'utilizzo di metafore, analogie, concetti, modelli o sistemi, soluzioni organizzative⁹ si può rivelare utile per amplificare una conoscenza.

Questa modalità dà origine ad una conoscenza di tipo "concettuale", come ad esempio il concetto di un nuovo prodotto.

La "Socializzazione" è il processo di creazione di nuova conoscenza tacita partendo dalla stessa tipologia di conoscenza. Avviene mediante la condivisione di esperienze tipica delle pratiche di addestramento sul lavoro (*on-the-job training*) o mediante la raccolta di informazioni permessa da incontri informali al di fuori dell'ambiente di lavoro. In questo caso lo sviluppo di modelli mentali condivisi e di fiducia reciproca agevola il trasferimento di conoscenza tacita dagli individui dell'organizzazione.

La socializzazione può avvenire anche oltre i confini organizzativi, ed in questo caso le imprese possono avvantaggiarsi anche della conoscenza tacita di clienti e fornitori mediante l'interazione.

⁸ Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowing-Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerrini& Associati, 1997

⁹ I Circoli della Qualità sono un esempio di soluzione organizzativa in cui i dipendenti sono portati al miglioramento del processo produttivo grazie agli sforzi di articolazione e condivisione della conoscenza accumulata con l'espletamento di compiti operativi.

L'uso di *Concept Clinics* basati su interviste dirette per raccogliere opinioni è un modo utile per esteriorizzare ciò che l'organizzazione sa o pensa di sapere.

Questa modalità produce conoscenza “simpatetica”, ossia modelli mentali ed abilità tecniche condivise.

La “Combinazione” è il processo di conversione della conoscenza esplicita di un soggetto o di una struttura in insiemi di conoscenza esplicita più complessi ed articolati: essa viene combinata e poi ritrasferita al singolo in forma diversa¹⁰.

Questa modalità produce una conoscenza “sistemica”, come ad esempio l’architettura concettuale di una nuova tecnologia di processo.

L’ “Interiorizzazione” è la conversione di conoscenza esplicita in forma tacita sotto forma di *know-how* individuale e di *rutine* organizzative.

Ricadono in questa modalità ad esempio “l’apprendimento attraverso l’azione” (*learning by doing*) ed i programmi di addestramento¹¹.

Nel momento in cui la conoscenza tacita a livello individuale viene condivisa a livello organizzativo, si avvia una nuova spirale di creazione di nuova conoscenza.

Questa modalità produce conoscenza “operativa”, di natura prevalentemente processuale.

Nonaka e Takeuchi propongono inoltre un “modello del processo di sviluppo di conoscenza organizzativa”¹². Esso si compone di una sequenza di cinque fasi:

- 1.- *condivisione di conoscenza tacita;*
- 2.- *creazione di concetti;*
- 3.- *giustificazione dei concetti;*
- 4.- *costruzione di un archetipo;*
- 5.- *disseminazione della conoscenza.*

La prima fase si identifica con la “Socializzazione”, e porta a diffondere le conoscenze tacite degli individui creando dei “campi di interazione” per la condivisione delle esperienze, delle conoscenze, dei talenti, e dei modelli mentali dei membri dell’organizzazione.

La seconda fase determina la conversione in conoscenza esplicita della conoscenza tacita condivisa, ad esempio a livello di gruppo, con un processo simile a quello dell’ “Interiorizzazione”. In questo caso riveste una rilevanza fondamentale il dialogo e la riflessione collettiva, per articolare una conoscenza che altrimenti sarebbe difficile da comunicare.

La terza fase conduce l’impresa a valutare se i concetti creati sono meritevoli di essere proseguiti con riferimento alla missione ed agli obiettivi dell’impresa.

Nella quarta fase i concetti giustificati vengono convertiti in archetipi, ad esempio in forma di prototipi, schemi operativi, nuovi sistemi di gestione, nuove strutture organizzative.

Nell’ultima fase, infine, la conoscenza creata ad esempio in un *team* o in una divisione viene “disseminata” alle altre componenti dell’organizzazione. Il Capitale Intellettuale originato internamente all’impresa, si espande attraverso delle “comunità di interazione” più ampie che si allargano fino a ricomprendere soggetti che sono esterni all’impresa.

Così, la conoscenza che viene trasferita nell’ambiente organizzativo, interagisce con quella di altri soggetti per creare un’ulteriore conoscenza.

¹⁰ La creazione di questa conoscenza di tipo sistemico si verifica, ad esempio, con l’utilizzo creativo dei sistemi informativi aziendali e dei *database* ad essi collegati. La formazione aziendale ed i programmi di *Management Development* e di *Capability Development* sono un esempio di tale modalità di conversione. Anche la realizzazione di un *Intellectual Capital Report* è un’attività di combinazione e di sintesi di informazione di provenienza interna od esterna all’organizzazione. I *managers* compiono tale attività nel momento in cui pianificano a livello strategico e di *operations*, assemblando dati interni ed esterni con simulazioni al computer.

Nonaka I., Toyama R., Nagata A., *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, Industrial and corporate change, 2000

¹¹ La conoscenza esplicita relativa ad esempio a procedure produttive viene attualizzata in azioni e convertita in conoscenza tacita dai singoli individui. La lettura di documenti porta i partecipanti ai programmi di addestramento ad arricchire la propria base di conoscenza tacita ed inoltre questo processo di conversione è agevolato mettendo a disposizione degli individui la documentazione sul profilo di competenze richiesto, sulla storia dei successi e degli insuccessi, sui casi di lavoro in team. Le pratiche di *benchmarking*, la costituzione di *team* per la simulazione e la sperimentazione, e la successiva condivisione dei risultati con l’intera organizzazione, sono attività che rendono l’accresciuto *know-how* individuale una risorsa preziosa.

Nonaka I., Toyama R., Nagata A., *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, Industrial and corporate change, 2000

¹² Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company. Creare le dinamiche dell’innovazione*, Guerrini & Associati, 1997

L'impresa in questo modo assume i connotati di *Knowledge creation*: un'organizzazione che crea conoscenza opera in un sistema aperto nel quale la conoscenza viene costantemente scambiata con il contesto esterno.



Fig: I processi di *Knowledge Conversion* per lo sviluppo organizzativo, Nostra elaborazione

La diffusione della conoscenza, sia in presenza che a distanza, rappresenta un complesso sistema si "inseminazione" in grado di innescare negli alti potenziali (*high-flyer*) innovazione ed un impulso alla "talentuosità" soggettiva e di gruppo.

In che modo può verificarsi questo?

Se ipotizziamo un "sistema di *Know-how* interno di conoscenze e competenze", immesse in una comunità virtuale, si sviluppa la necessità di determinare delle aree di aggregazione degli argomenti (chiamate "tassonomie"). Ciò conduce a relazionarsi, attraverso una "regia" (un sistema di gestione organizzato), con gli "Esperti dei Contenuti Specifici" (SME: *Subject Matter Expert*).

Il passo successivo è quello di verificare la documentazione significativa di riferimento.

Occorre pertanto:

- estrapolare un *abstract*;
- definire delle parole chiave per la successiva ricerca;
- inserire l'*abstract* nel corretto livello tassonomico;
- archivarlo nel KS (sistema di *Knowledge Sharing*).

La figura di *Knowledge Manager* avrà il compito di gestire la "comunità della pratica" e di attivare e di monitorare i processi di comunicazione tra Esperti ed Utenti.

L'interazione fra i saperi agiti e le tecnologie della comunicazione permette quindi di formulare nuove tipologie di organizzazione e nuove ipotesi di conduzione dei gruppi di lavoro.

Elisa Pellegrini
Paolo Pellegrini

LA RETENTION

La *retention* è considerata uno degli obiettivi più importanti del programma di sviluppo degli alti potenziali e per questo motivo le imprese hanno cercato di delineare quali strumenti potessero influenzare la scelta di un alto potenziale a partecipare con il proprio impegno e competenze alla mission aziendale per un periodo di tempo adeguato a garantire continuità ai programmi aziendali ed al piano di successione aziendale.

I collaboratori decidono di restare nell'impresa per una serie di fattori, tra i quali¹³: la sicurezza del posto, una cultura che riconosce l'importanza di un accettabile equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, la presenza di leve retributive non monetarie (come ad esempio un elogio per un lavoro ben fatto), o il senso di appartenenza. Queste ragioni possono variare da un paese all'altro, ma in una cultura come la nostra, in cui si assume che le persone possano cambiare lavoro liberamente, le motivazioni principali che inducono una persona a restare in azienda sono le seguenti¹⁴:

a) la qualità dei progetti assegnati.

Gli alti potenziali possono essere soddisfatti della propria posizione organizzativa perché offre loro la possibilità di dirigere e/o partecipare a progetti diversificati ed interessanti. Un progetto è considerato interessante se crea le opportunità per crescere sul piano professionale, stimolando il soggetto a mettere in gioco le proprie competenze in situazioni nuove e complesse. L'alto potenziale sceglie pertanto, di cambiare contesto organizzativo quando le attività sono di routine e non consentono di maturare nuove competenze, di spostarsi su segmenti di business diversi o addirittura di professionalità diverse.

A questo proposito una condizione essenziale è l'attribuzione da parte dell'impresa di "responsabilità diretta sui risultati".

L' "autonomia e la discrezionalità" nella programmazione e nella gestione delle risorse è un fattore che stimola l'impegno e la tensione verso i risultati. E' la "sfida del proprio limite" che costituisce una fonte costante di energia e quindi di motivazione e di impegno sul lavoro.

Esiste una relazione diretta tra motivazione e partecipazione ai progetti che incide sul processo di autorealizzazione; la qualità dei progetti assegnati, infatti, attiva una dimensione di interesse e piacere nella partecipazione al lavoro. L'attività è l'ambito di realizzazione poiché gli obiettivi del progetto coincidono con gli obiettivi personali di studio, sviluppo delle competenze, di realizzazione dell'attività stessa. In questi casi, l'alto potenziale non solo sperimenta l'interesse per il progetto assegnato, ma anche il piacere per il lavoro che svolge. Il piacere si realizza nell'osservazione delle proprie abilità, dei propri comportamenti che permettono la realizzazione degli obiettivi.

Quando, inoltre, il soggetto sperimenta il successo determinato dal raggiungimento dei risultati la motivazione al ruolo ed a mantenere il legame con l'impresa si solidifica.

Un'altra condizione che influenza la scelta di rimanere nell'impresa è la "percezione di operare in un contesto che offre possibilità di crescita e di sviluppo".

L' "apprendimento" è una motivazione che accompagna l'attività professionale ed esso significa "possibilità di diversificare, di conoscere le possibili interazioni tra i diversi settori e le diverse competenze, di avere molte opportunità in relazione a percorsi di sviluppo e di carriera.

La limitazione allo sviluppo è un fattore che potrebbe incidere sulla scelta di abbandonare l'impresa.

L'interesse per il progetto assegnato non è solo un elemento che motiva il soggetto ad impegnarsi in modo costante e proficuo sul lavoro; è anche un fattore che "lega" il soggetto all'impresa.

b) Il percorso di carriera.

Il percorso di carriera rappresenta una leva significativa nel processo motivazionale.

L'alto potenziale ha un'elevata consapevolezza del percorso ideale, ha un'idea precisa della propria carriera e dei passaggi importanti per sviluppare e potenziare le proprie competenze, per conseguire i propri obiettivi.

¹³ Harvard Business Essentials, *Assumere e trattenere le persone migliori*, ETAS, 2006

¹⁴ Aielli M, De Carlo M, Dessy A., Imperatori B., Montanari F., Ortini M., Paradiso L, *Talenti si diventa*, Franco Angeli, 2006

Pertanto, l' "iniziativa personale" è una caratteristica personale determinante per lo sviluppo di carriera. Questo atteggiamento, che consente di sentirsi "legato" al progetto aziendale poiché è inserito in un progetto di sviluppo personale, aumenta il senso di appartenenza percepito dal soggetto verso l'impresa e il desiderio di investire in un progetto di lavoro (nasce quindi un allineamento tra progetto personale e posizione organizzativa offerta dall'impresa).

c) Il sistema incentivante.

La valenza economica è un elemento importante, ma non determinante nella scala motivazionale.

Il primo valore motivante è il "piacere" che deriva dalla realizzazione dell'attività in se stessa, e non la valorizzazione ricevuta in seguito alla gratificazione economica. Le persone si impegnano perché sono interessate e stimolate dal lavoro e dalla valutazione che l'esperienza che stanno realizzando è determinante per i propri progetti di sviluppo e di carriera.

L'alto potenziale compie una valutazione rispetto al valore del proprio operato e decide se le proposte economiche adottate dall'impresa sono valide rispetto al contributo apportato. Data la trasparenza dei risultati raggiunti dagli alti potenziali, essi sono in grado di stabilire il valore della propria performance e se i benefits ottenuti sono adeguati. Il legame non si fonda sul riconoscimento economico, bensì sul valore che la persona percepisce abbia nei suoi confronti questo, si valuta in funzione degli obiettivi assegnati.

Il valore del sistema incentivante deve essere integrato con le altre leve motivazionali, tra cui la qualità dei progetti assegnati, il percorso di carriera realizzato sino ad oggi e realizzabile nel prossimo futuro, la cultura organizzativa ed il clima, il riconoscimento relazionale che il responsabile od i referenti organizzativi realizzano nei confronti dell'alto potenziale nel momento in cui ha raggiunto gli obiettivi assegnati.

d) Il clima: le relazioni e la cultura.

La qualità delle relazioni è espressione di una efficace interazione tra i membri dell'unità organizzativa ed è valutata dalle persone un elemento che incide sulla scelta di investire nel proprio ruolo, ma soprattutto di continuare il rapporto professionale con un'impresa specifica.

Le persone ad alto potenziale attribuiscono un alto valore al clima di lavoro e di conseguenza alla qualità relazionale ed alla cultura organizzativa, la quale consente la formazione di un team di lavoro percepito unito ed orientato ad obiettivi condivisibili.

L'alto potenziale sottolinea l'importanza del ruolo del "capo" nel realizzare e mantenere un micro clima organizzativo adeguato alle attività professionali che si stanno realizzando. Il responsabile diventa così una figura strategica nel processo motivazionale poiché attiva una dinamica interpersonale efficace e produttiva tra l'alto potenziale ed il gruppo di lavoro al fine di costruire una solida ed equilibrata integrazione tra tutte le risorse e di tutela della cultura organizzativa. L'allineamento tra cultura aziendale e cultura personale è quindi una relazione che contribuisce alla motivazione al ruolo e nello stesso tempo, alla formazione del legame di appartenenza che sfocia nella scelta di garantire continuità professionale nel contesto organizzativo.

e) I processi di comunicazione.

Un altro aspetto da tenere in considerazione per i suoi effetti sui processi di motivazione e di mantenimento del legame di appartenenza riguarda le "scelte di comunicazione" dell'impresa del programma di sviluppo degli alti potenziali.

Questo aspetto riguarda sia la scelta di comunicazione "al contesto organizzativo" dell'attivazione del programma di sviluppo degli alti potenziali, e le condizioni ed i criteri che regolano la scelta e la nomina delle persone, sia la modalità di comunicazione "all'alto potenziale" del suo inserimento nel programma.

Le opzioni operate dalle imprese sono differenziate in funzione della scelta di trasparenza o di segretezza su entrambe le modalità o su una delle due.

E' dimostrato che la comunicazione da parte dell'impresa all'alto potenziale rafforza l'identità professionale, in quanto modifica il valore percepito della propria professionalità. La conquista dello status di alto potenziale appare essere un elemento motivante poiché attiva una dinamica di valorizzazione della professionalità del soggetto e, nello stesso tempo, i processi di investimento professionale e di solidificazione del legame tra soggetto ed impresa.

Possiamo concludere che il programma di sviluppo degli alti potenziali ha successo nella misura in cui esiste la capacità da parte dell'impresa e dell'alto potenziale di riconoscere reciprocamente le proprie aspettative, di negoziare gli obiettivi e le richieste reciproche: in particolare l'impresa ricerca la continuità professionale nel tempo, l'alto potenziale la possibilità di contribuire ad un progetto aziendale che gli permetta di compiere un percorso di sviluppo personale-professionale. Se l'organizzazione è in grado di promuovere un programma di sviluppo degli alti potenziali in cui obiettivi, cultura, clima, strategia sono strettamente connessi, la sinergia che si crea tra progetti della persona e proposte dell'impresa permette di attivare un processo di fidelizzazione

RETENTION E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

La ritenzione del personale non è solo una questione di benessere soggettivo, ma ha anche una precisa valenza economica, per tre ragioni:
la crescente importanza del capitale intellettuale;
l'esistenza di un nesso causale tra la fedeltà dei dipendenti e la soddisfazione dei clienti;
il costo elevato del turnover del personale.

1) *L'importanza del capitale intellettuale*

Nell'attuale "era delle conoscenze", il capitale intellettuale è ciò che definisce il vantaggio competitivo di un'impresa. Esso è il mix specifico di conoscenze e di competenze posseduto dalla forza lavoro di un'impresa.

Le organizzazioni di successo si distinguono per delle idee innovative, per dei prodotti e servizi di prim'ordine, tutte cose che derivano dalle conoscenze e dalle competenze dei lavoratori.

Pertanto, quando dei collaboratori qualificati vanno via, l'impresa perde le loro preziose conoscenze e le competenze che hanno acquisito attraverso costosi investimenti in formazione. Quando i "detentori di know-how" passano alle dipendenze di un concorrente, la perdita è duplice: l'impresa si trova depauperata di una parte significativa del suo patrimonio di conoscenze, ed il concorrente se ne appropria senza bisogno d'investire in formazione.

2) *Ritenzione dei collaboratori e soddisfazione dei clienti*

La soddisfazione dei clienti è uno dei fattori più importanti (se non il più importante) per la sopravvivenza e per la crescita del business.

Dei dipendenti "soddisfatti del loro lavoro e della loro impresa, sono più inclini a soddisfare i clienti". Nonostante possa essere intuitivo, numerose ricerche confermano la predetta correlazione.

Due docenti della Harvard Business School, James Heskett ed Earl Sasser, hanno sviluppato il "modello della catena servizio-profitto", il quale considera anche il ruolo della soddisfazione, della fedeltà e della ritenzione dei dipendenti.

Gli anelli della catena servizio-profitto sono costituiti da sette proposizioni fondamentali¹⁷:

1. *La fedeltà dei clienti genera redditività e crescita.* Un incremento del 5% nella fedeltà dei clienti può accrescere i profitti di una percentuale compresa tra il 25 e l'85%.

2. *La soddisfazione dei clienti induce fedeltà dei clienti.* E' stato scoperto che dei clienti "molto soddisfatti" sono sei volte più inclini a riacquistare i prodotti dell'impresa, rispetto ai clienti meramente "soddisfatti".

3. *Il valore influenza la soddisfazione dei clienti.* Gli sforzi di una compagnia assicuratrice per la creazione del massimo valore includono il finanziamento di un team che mette a disposizione dei servizi ultra-specializzati sui luoghi delle catastrofi. La compagnia ha uno dei margini più elevati del settore.

4. *La produttività dei dipendenti incide sul valore.* La Southwest Airlines riattrezza due terzi dei suoi voli nel giro di un quarto di ora al massimo ed i suoi piloti lavorano mediamente venti ore al mese più di quelli delle altre compagnie. Così le tariffe restano basse mentre il servizio rimane di alta qualità.

5. *La fedeltà dei dipendenti incide sulla produttività.* Una concessionaria automobilistica ha stimato che sostituire un venditore esperto con un venditore al secondo impiego le costava 432.000\$ all'anno di minor fatturato.

6. *La soddisfazione dei dipendenti ne determina la fedeltà.* Da un'indagine aziendale risultava che il 30% di tutti i dipendenti insoddisfatti era intenzionato ad andarsene, contro il 10% dei dipendenti soddisfatti. Inoltre, un basso turnover del personale era strettamente legato ad un'elevata soddisfazione dei clienti.

7. *La qualità interna incide sulla soddisfazione dei dipendenti.* Gli operatori dei servizi si sentono particolarmente soddisfatti quando vengono messi in condizione di accontentare i clienti, e quando hanno delle responsabilità che li coinvolgono appieno nel lavoro.

L'attaccamento dei collaboratori quindi, è un indice predittivo dell'attaccamento dei clienti. Quando i dipendenti sono realmente legati all'impresa, tendono maggiormente a condividere con i clienti l'immagine positiva ed i sentimenti positivi che provano per il datore di lavoro. Quando i clienti vengono a contatto con dei testimonial favorevoli, si dispongono più favorevolmente nei confronti dell'impresa.

3) *Il costo del turnover*

L'elevato costo del turnover è la terza ragione che spiega l'importanza della *employee retention*.

Il turnover del personale comporta tre tipi di costi, ognuno dei quali va a deprimere l'utile finale:

-spese dirette, compreso l'esborso materiale sostenuto per reclutare, selezionare e addestrare i sostituti;

- costi indiretti, come l'effetto sui carichi di lavoro, sul morale e sulla soddisfazione dei clienti;

- costi-opportunità, comprese le conoscenze perdute ed il lavoro che non viene fatto perché i manager e gli altri collaboratori si concentrano sulla ricerca e sull'addestramento del sostituto.

Naturalmente le stime variano grandemente, poiché il costo determinato dalla perdita e dalla sostituzione di un collaboratore dipende dalla persona e dal settore. A livello dell'intera popolazione lavorativa, il Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti stima che il costo del turnover sia pari ad un terzo dello stipendio lordo del sostituto. Tra i manager ed i professional, quella percentuale aumenta di molto, è il doppio dello stipendio lordo del collaboratore in uscita.

Dietro queste medie c'è una gamma infinita di possibili situazioni, legate in gran parte all'efficacia lavorativa del dimissionario.

La medaglia "costo del turnover" ha anche un'altra faccia: il turnover dei "low performers" non produce alcun costo, dato che la partenza di questi collaboratori permette in effetti di eliminare certi costi occulti.

3.2.1 LE STRATEGIE DI RETENTION¹⁸

1) Nuovi piani retributivi

Molti detentori di know-how attribuiscono un'importanza limitata al *compensation* come strumento di ritenzione. La retribuzione conta, nel senso che non si possono assumere né trattenere dei collaboratori validi se non si offre loro una remunerazione equa e competitiva. Anche le persone più attaccate al mestiere che ai soldi vedono nella retribuzione un segno di apprezzamento per il loro impegno e per le loro capacità. Se si sentono sottovalutati, se ne vanno. La retribuzione, quindi, come fattore di ritenzione è uno dei più facili da gestire (più facile ad esempio della cultura organizzativa).

Alcune strategie per garantire una retribuzione equa possono essere:

a) Conoscere i livelli retributivi di settore. E' possibile farlo ad esempio ingaggiando una società di consulenza specializzata in compensation & benefit oppure ricorrendo ad altre opzioni, meno costose, come:

- fare ricerche su internet;
- interagire con la funzione HR delle imprese di settore;
- consultare le associazioni imprenditoriali.

b) Analizzare le disparità interne. E' necessario assicurarsi che il livello retributivo previsto per ogni posizione sia più o meno equivalente a quello di posizioni analoghe, in tutti i reparti ed in tutte le funzioni dell'impresa.

c) Non entrare nella logica di pagare più dei concorrenti. E' necessario assicurarsi di poter soddisfare adeguatamente le aspirazioni più importanti dei vostri collaboratori.

2) Ridisegno delle mansioni

Il ridisegno delle mansioni è un'altra strategia efficace di ritenzione. Se è possibile identificare gli elementi che creano soddisfazione ed insoddisfazione nell'esercizio di una determinata mansione (chiedendolo anche ai diretti interessati), si potrà rimuovere del tutto i compiti insoddisfacenti e trasferirli ad altri collaboratori, che magari li accetteranno di buon grado.

L'esternalizzazione dei compiti più sgraditi è quindi un'altra possibile soluzione praticata da molte imprese.

Gli psicologi Timothy Butler e James Waldroop, responsabili dei programmi di sviluppo delle carriere dei corsi MBA dell'Harvard Business School, hanno usato il termine "*job sculpting*" ("modellizzazione delle mansioni") per descrivere il loro approccio specifico alla progettazione delle mansioni. Essi suggeriscono di progettare le mansioni in linea con gli "interessi profondi"¹⁹ (le "ancore culturali").

¹⁸ Kate B., Jordan-Evans S., *Amali o li perderai. 26 modi per mantenere in azienda i collaboratori validi e non farseli sottrarre dai concorrenti*, Franco Angeli, 2001

¹⁹ Gli psicologi hanno sviluppato uno schema di riferimento concettuale che individua "otto interessi primari o ancore culturali" attraverso i quali si manifesta generalmente l'autoespressione: applicazione della tecnologia; analisi quantitativa; sviluppo della teoria e pensiero concettuale; produzione creativa; counseling e mentoring; gestione delle persone e delle relazioni; controllo organizzativo; influenza attraverso il linguaggio e le idee.

Una modellizzazione efficace delle mansioni è attuabile solo quando i manager interrogano i collaboratori sui loro veri interessi e ne ascoltano attentamente le risposte.

3) *Customizzazione delle mansioni*

Le imprese cercano di trovare una corrispondenza tra "persone e mansioni". Le job description formalizzate e le routine organizzative specificano i compiti e le attese di performance, e spiegano per filo e per segno come va eseguito il lavoro.

Dopodiché ci si aspetta che i collaboratori si uniformino a queste regole ultradettagliate, caratterizzate da una notevole arbitrarietà.

Il tentativo di trovare questa corrispondenza rischia di non tenere adeguatamente conto dell'interesse primario del dipendente, che è quello d'integrare il lavoro nel suo modello di vita e nei suoi piani futuri.

Ad esempio nel business dei prodotti ad alto contenuto di servizi, la competitività dei mercati ha obbligato le imprese ad introdurre un certo livello di personalizzazione nelle loro offerte. La Burger King invita i clienti a "servirsi in base ai loro gusti". La Levi's permette agli acquirenti di personalizzare i jeans standard o di crearseli ex-novo. La Dell, ha promosso una strategia di "produzione su misura dei PC".

La customizzazione è quindi uno strumento potentissimo in tutti i mercati di questo tipo, compreso il mercato del lavoro.

Per personalizzare una mansione in modo da soddisfare i bisogni dell'impresa e del collaboratore, è opportuno riflettere sul "cosa", sul "dove" e sul "come".

Il "cosa" si può gestire attraverso il ridisegno della mansione, il "dove" potrebbe comportare il ricorso al telelavoro o alla dislocazione presso una sede satellite, il "come" si potrebbe modificare analizzando i diversi processi operativi.

4) *Rafforzamento dei vincoli sociali*

Il "vincolo sociale" o la coesione del piccolo gruppo, è un'altra strategia che è possibile impiegare per accrescere il tasso di ritenzione dei collaboratori più preziosi e costosi²⁰.

Incoraggiando lo sviluppo di vincoli sociali tra i collaboratori-chiave, le imprese possono riuscire a ridurre il turnover dei dipendenti che possiedono competenze molto richieste sul mercato²¹.

Promuovendo iniziative capaci di creare un "network di relazioni sociali e di legami personali tra colleghi", lasciare l'impresa significherebbe lasciare il proprio network di attività sociali sponsorizzate dal datore di lavoro.

Può contribuire alla creazione di vincoli sociali anche la "riconfigurazione dei processi di lavoro lineari in processi di team"²².

5) *Assunzione di soggetti meno inclini alla mobilità*

Spesso i manager, quando fanno la selezione, tendono ad attrarre proprio le persone più difficili da trattenerne. Invece, spostando le loro mire su dei soggetti perfettamente adeguati alla posizione, ma non troppo richiesti, le organizzazioni possono proteggersi dalle forze di mercato.

Pertanto, prima di assumere un nuovo collaboratore, è opportuno riflettere sull'esperienza lavorativa, sulle competenze, sul livello d'istruzione e sul talento innato che si presume necessari per l'efficace svolgimento di quelle mansioni.

Così, un candidato meno eccelso, e meno incline alla mobilità, potrebbe lavorare altrettanto efficientemente.

6) *Attingere al mercato del lavoro interno*

In un mercato del lavoro efficiente, le occasioni che si creano al di fuori dell'impresa attirano inevitabilmente le persone più ambiziose e più ricche di talento.

Poiché la maggior parte dei lavoratori è sempre in cerca di nuove opportunità, è opportuno fare in modo che i talenti presenti nell'organizzazione vengano tempestivamente a conoscenza delle posizioni che si creano o che si liberano all'interno dell'impresa.

Questi vengono raggruppati in tre macrocategorie: 1,2,3,4 rientrano all'interno della categoria "applicazione dell'expertise", 5,6 all'interno della categoria "lavoro con le persone" ed infine 7,8 all'interno della categoria "controllo ed influenza". Harvard Business Essentials, *Assumere e trattenerne le persone migliori*, ETAS, 2006

²⁰ La fedeltà alle aziende tende a scomparire; la fedeltà ai colleghi no".

Cappelli P., *Assumere e trattenerne le persone migliori*, ETAS, 2006

²¹ Ad esempio un'impresa di Poenix tiene basso il turnover grazie ai tornei di golf, ai club d'investimento, alle partite di softball.

²² Ad esempio, la Volvo adottò questa soluzione eliminando la catena di montaggio e la sostituì con le "isole" produttive, cioè con team polivalenti ed integrati.
R-D-M, *Trattenerne i talenti in azienda*, ETAS, 2006

In una grande impresa, è probabile che i potenziali "fuggiaschi" riescano a trovare quello che cercano in un'altra unità operativa o in un'altra funzione.

E' necessario quindi, pubblicizzare adeguatamente le posizioni vacanti, dotandosi di un apposito strumento online, che abbia queste caratteristiche:

- il linguaggio e la presentazione dello strumento devono dire chiaramente che è legittimo cercare una nuova posizione all'interno dell'impresa. (Una dichiarazione ufficiale del Ceo in tal senso, può essere di grande aiuto);
- lo strumento deve essere piacevole da usare, mettendo ad esempio delle interfacce grafiche, dei link con programmi di formazione, uno schema di autovalutazione ed una serie di aneddoti su altri collaboratori che hanno fatto carriera attraverso la mobilità interna;
- personalizzare lo strumento. Ad esempio mettendo a disposizione degli interessati uno o più "personal search agents" (PSA), che li informeranno automaticamente via e-mail di ogni nuova posizione vacante in linea con i loro interessi.

Concludendo si può sostenere che la selezione e la ritenzione del personale sono due facce della stessa medaglia. Si integrano a vicenda, e se vengono gestite correttamente producono ciò di cui tutte le organizzazioni hanno bisogno: un capitale umano di livello superiore.