

Il metodo delle competenze e lo sviluppo delle risorse umane nel sistema impresa market driven. Il caso Unilever

*Giuseppe Varchetta**

1. IL SISTEMA IMPRESA

- 1.1 L'impresa *Market Driven* e la "doppia presenza"
- 1.2 Ragione e emozioni

2. IL SISTEMA UMANO

- 2.1 Società del rischio e soggettualità
- 2.2 Soggettualità contemporanea e identità indeterminata

3. LA DIREZIONE DEL PERSONALE COME GARANTE DI SERVIZI

- 3.1 Linee di tendenza della funzione di gestione della risorsa umana:
il caso italiano**
- 3.2 Una linea di sviluppo possibile per la direzione del personale**
- 3.3 Il concetto di responsabilità: riflessioni evolutive**

4. LO "SLITTAMENTO" DELLE COMPETENZE CONTRO LA DERIVA DELLA RELAZIONE TRA STRATEGIA, GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE: IL CASO UNILEVER

La sezione 3) è stata disponibile on-line dal 05/06/2001 al 18/06/2001; è ora disponibile solo sulla versione cartacea della rivista "Symphonya", Emerging Issues in Management (vedi "Subscription" nel menu di Symphonya)

* Direttore Sviluppo Risorse Umane Unilever Italia Spa e Docente di "Comunicazione, realtà e tecnica organizzativa" nel corso di *Economia e tecnica della comunicazione aziendale*, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Il metodo delle competenze e lo sviluppo delle risorse umane nel sistema impresa market driven. Il caso Unilever

Giuseppe Varchetta

“Eppure noi dobbiamo persuaderci che un’arte grande e sublime esiste davvero [...] altrimenti precipitiamo nella disperazione”

T. Bernhard, 1985

1. Il sistema impresa

1.1 L’impresa market driven e la “doppia presenza”

L’organizzazione economica contemporanea vive una complessità irriducibile. Questa nota caratterizza la struttura e le pratiche del sistema impresa ed è, insieme, un vertice epistemico dal quale osservare tali sistemi nelle loro scelte strategiche e processi operativi (Weick 1969-1979, 1995; Ceruti 1995; Bonazzi 2000).

Molti osservatori parlano di “mutamento del mutamento” (Davis, Meyer 1998). Le formulazioni descrittive sono molteplici: globalizzazione, soggettualità nuova, trasformazione del lavoro, rivoluzione dei generi, crisi ecologica e turbolenza dei mercati finanziari sono indicate da molti osservatori come le sfide congiunte con il più alto potenziale di imprevedibilità.

Gli obiettivi del presente contributo intendono focalizzarsi sul ruolo che sta assumendo il metodo delle competenze verso transiti innovativi nella gestione e lo sviluppo delle risorse umane nel sistema impresa *market driven*. Tale obiettivo – che troverà commento anche nella presentazione di un caso di applicazione del metodo delle competenze in un’azienda multinazionale – obbliga ad una massiccia “sfoltitura” delle possibili tracce di comprensione del contesto sopra indicato e ad una scelta di riflessione propedeutica centrata su alcuni trend, tra i più convergenti nella contribuzione dei vari osservatori, dei due sistemi dell’esperienza organizzativa in costante relazione ricorsiva: il sistema impresa e le donne e gli uomini, il sistema umano, che in essa vi operano.

Nell’effettuare tale cernita si è privilegiata l’evidenziazione di quelle tendenze dei due sistemi indicati più in relazione con gli elementi culturali del metodo delle competenze; in altre parole con le prospettive situazionali-contestualizzate

dei differenti sistemi impresa, che sole possono essere utilizzate dalle Direzioni del Personale nell'utilizzazione del metodo delle competenze in un sistema competitivo al quale le imprese *market driven* rispondono agendo in una sorta di territorio strategico-operativo caratterizzato da visione, *focus*, velocità e tensione ai risultati.



Il cambiamento che influenza l'impresa contemporanea per essere meglio compreso deve essere collocato all'interno di un più grande processo di cambiamento che molti studiosi indicano con il transito dall'era "moderna" a un'era che la maggior parte della letteratura definisce come "post-moderna" (Harvey 1989; Touraine 1992, 1997; Chiurazzi 1999). Per il sistema impresa il transito al "post-moderno" ha nella globalizzazione una sorta di declinazione "esterna" e nella crisi del paradigma fordista una propria declinazione "interna".

Quando si parla di globalizzazione delle attività delle imprese occorre riferirsi soprattutto al fatto che le frontiere territoriali e politiche degli stati hanno perso gran parte del loro significato economico e che le forze dell'economia stanno prevalendo su quelle della politica (Jean, Savona 1995; Beck 1997; Bauman 1998; Salimbeni 1999).

Quando si parla di globalizzazione delle attività delle aziende occorre riflettere che tale evento avviene nella nostra contemporaneità insieme ad un progressivo declino dei fondamenti del fordismo, di quell'insieme di idee e di soluzioni organizzative che avevano fondato e dato sviluppo alle esperienze delle aziende nel mondo occidentale fin dalla loro fondazione nella seconda metà del secolo scorso (Rullani 1994; Halal 1994; Rullani, Vicari 1999).

Il grande cambiamento relativo alla progressiva globalizzazione delle attività delle imprese e alla contemporanea crisi del modello fordista può essere rappresentato, in relazione ad una diretta osservazione delle pratiche operative delle imprese, con la metafora della "doppia presenza". Con "doppia presenza" si intende indicare un arricchimento del compito primario e dell'intervento delle imprese rispetto al panorama delle attività che esse svolgevano fino a poco tempo fa: al compito primario della sola produzione di aggiunge quello nuovo relativo a un'attività di riproduzione.

Il compito fondamentale delle imprese sia di produzione che di servizio è sempre stato e rimane quello della produzione di prodotti e servizi. Quando ci si riferisce al compito primario della produzione si rimanda a un'esperienza organizzativa caratterizzata dalla pianificazione di breve e lungo termine, dal controllo interno, dalla convinzione che le procedure e le metodologie aziendali possano garantire un conseguimento di risultati tendenzialmente coincidenti con gli obiettivi pianificati. In questa prospettiva l'emergenza del nuovo, soprattutto quando non previsto, tende a non essere considerato e tutto ciò che è fuori ed estraneo alle imprese tende a essere mantenuto esterno, quasi impedito di influenzare le decisioni e i processi delle imprese.

Le imprese operano, in altre parole, in una prospettiva di controllo.

Il consumatore e i settori distributivi in senso lato sono rappresentati e gestiti in quanto unità eteronome. Essi sono in quanto tali determinati dall'ambiente ad essi esterno. Tale relazione è letta secondo una logica di corrispondenza. L'ambiente – l'insieme prescrittivo formalizzato dalle scelte, dalle decisioni e dalle azioni dell'impresa erogatrice del servizio – è in relazione di controllo con il sistema vivente dell'utente e dei settori distributivi in genere.

L'impresa erogatrice pone i problemi e indica le soluzioni migliori. Il consumatore e i settori distributivi in genere cercano, attraverso reazioni, di rispondere a queste esigenze. Il consumatore e i settori distributivi in genere sono chiamati ad un apprendimento previsto nel suo traguardo finale fin dall'avvio e consistente nell'espressione di comportamenti secondo i modelli indicati dall'impresa erogatrice.

L'esperienza delle imprese caratterizzata soprattutto dal compito della produzione è così un'esperienza di ipercontrollo della realtà interna e di una limitazione dei rapporti con la realtà esterna ai soli rapporti contrattuali ed economici. La produzione come attività primaria delle aziende ha caratterizzato e caratterizza i cicli economici dello sviluppo continuo, nei quali la domanda tende a essere crescente costantemente e superiore all'offerta e nei quali le metodologie di marketing tendono a essere vincenti attraverso metodologie comunicative a una "sola via".



Il processo attraverso il quale il compito primario delle imprese acquisisce una "doppia" presenza, arricchendosi e aggiungendo all'attività di produzione quella di riproduzione non è un processo ormai acquisito, quanto un transito ancora in svolgimento.

La produzione resta attività centrale e fondamento di ogni attività economica delle imprese: l'attenzione alle problematiche del servizio e della qualità (Barassi 1988; Zeithaml e al. 1990; Capranico 1992) – che stanno da qualche anno caratterizzando tutta la cultura occidentale e in particolare l'atteggiamento dei consumatori – esige tuttavia un passaggio verso la riproduzione che, preme ripeterlo, in ogni caso come tale per sussistere deve avere il fondamento della produzione.

Con riproduzione si intende un orientamento dei processi fondamentali delle imprese a un'attività di cura attraverso la quale si soddisfano in maniera più puntuale, più tempestiva, più caratterizzata, le domande di beni e servizi personalizzate, cariche di singolarità e in generale più caratterizzate che nel passato da un'attività creativa dei consumatori. In questo senso le risposte create dalle aziende con le attività di riproduzione sono non più standardizzate come quelle create dall'attività di produzione, ma molteplici e capaci come tali di

rispondere alle sfide delle domande di servizio e di qualità (Di Nallo 1998; Busacca e al. 1999).

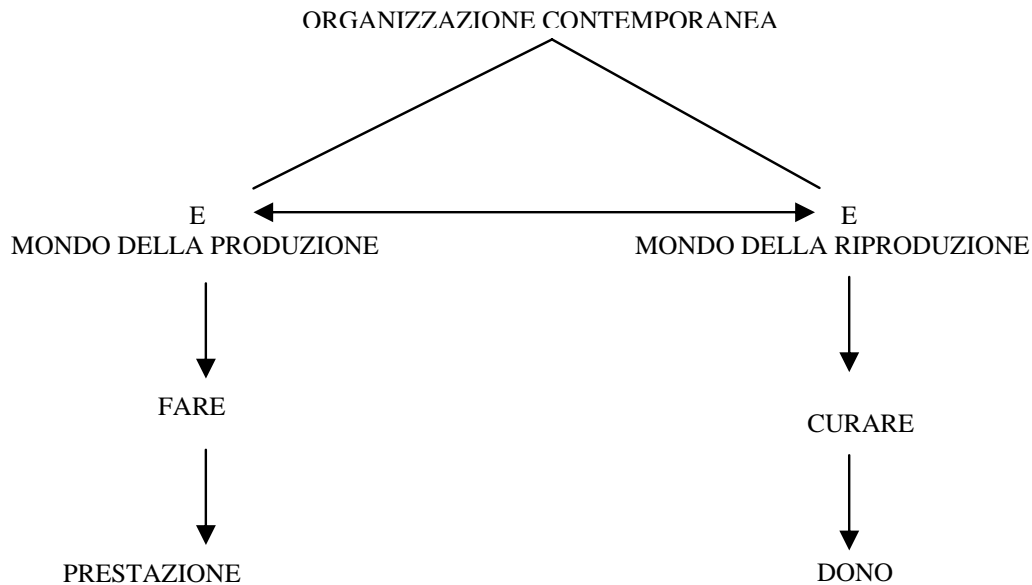
Le imprese in altre parole attraverso l'attività di riproduzione cercano di cogliere le capacità spontanee dei consumatori e il più possibile quello che di personale si sviluppa all'interno dei diversi pubblici: i consumatori da un mondo di massa e tendenzialmente anonimo sono affrontati dalle imprese contemporanee come un insieme di persone che possono essere identificate, diverse una dall'altra.

La prospettiva che segna il transito indicato è quella dell'autonomia. L'impresa erogatrice del servizio accetta e fa sua una visione che non prospetta una descrizione definitiva e perfetta del consumatore e dei settori distributivi in genere. La gestione dell'impresa erogatrice (e il sistema cognitivo relativo) si svolge in modo incompleto, ma interessata a seguire, sul piano dell'esperienza diretta, quali caratteristiche specifiche il consumatore e i settori distributivi in genere possono sviluppare. E' una gestione della vita vivente e non della vita statica: è una conoscenza/gestione che accoglie la vita, definendo e agendo vita e cognizione come interdipendenti. Consumatore e settori distributivi in genere conservano la loro autonomia, mutando in coerenza con le proprie caratteristiche vitali: le influenze dell'impresa erogatrice del servizio (perturbazioni) possono avviare, favorire ma non costituire il loro cammino evolutivo. Se resta ampio e non pre-definibile lo spazio di interazione per l'impresa erogatrice, resta aperta per il consumatore e i settori distributivi in senso lato una crescita della propria auto-organizzazione, senza una necessaria connessione all'idea di un programma dettato dall'esterno.

E' importante a questo proposito cercare di sottolineare come questa realtà della "doppia presenza" con un doppio compito primario contribuisca a cambiare anche il mondo simbolico immaginario delle imprese. Mentre infatti il riferimento fondamentale del mondo della produzione è quello della prestazione, il riferimento del mondo della riproduzione è il dono (Mayer e al. 1995; Morelli 2000).

Prestazione rimanda a un'attività ripetitiva, prevedibile, rigidamente delimitata da standard predefiniti; il dono rimanda al risultato di un'attività interpretativa, che in quanto tale non può non essere unico con una grande capacità di soddisfare le aspettative di consumatori individuati nella loro singola identità personale (figura 1).

Figura 1: *Transizione dell'organizzazione contemporanea*



La metafora della “doppia presenza” incontra di fatto un’impresa in transizione da una situazione macroeconomica, tipica dell’economia classica, caratterizzata “da una situazione macroeconomica di *scarsità di risorse complessive* (assunzione base dell’Economia Classica) a una situazione di *sovrabbondanza di risorse complessive* (assunzione base della Nuova Economia). [...] La conseguenza di tutto ciò è stato il progressivo spostamento nell’organizzazione dell’impresa dalla centralità dell’*efficienza della combinazione delle risorse*, tradizionalmente assunte scarse, alla centralità della *soddisfazione dei clienti* assunti ‘competitivizzati’ da una sovrabbondanza di alternative”.

Alcuni autori (Pine II, Gilmore 1999) hanno indicato a questo proposito la necessità di un transito per l’impresa contemporanea – con l’adozione di un modello per stadi evolutivi della domanda di mercato – verso un nuovo stadio di valore, la *situazione*, in altre parole quel “complesso dei rapporti che legano, durante tutta la durata della situazione, il soggetto a ciò che lo circonda condizionando e modificando le sue possibilità”. La situazione, quale nuovo stadio di valore, contiene insieme e l’*esperienza* quale rilevanza attraverso cui l’impresa cerca di coinvolgere il consumatore e la *trasformazione* quale valore aggiunto creato da una specifica *esperienza* di consumo con un conseguente cambiamento profondo del consumatore. La prospettiva indicata sostiene che l’impresa *market driven*, di fronte ad una saturazione della domanda di *beni e servizi*, è chiamata ad affrontare la sfida generatasi dalla nuova domanda di *situazioni*, forme superiori della nuova domanda.

1.2 Ragione e emozioni

Il funzionamento delle imprese, sulla spinta anche della digitalizzazione economica, è sempre più orientato dal capitale intellettuale come variabile strategica per la produzione di valore; i fattori *intangibles*, la conoscenza, l'insieme del *know how* concretamente posseduto e concretamente gestito e sviluppato sono le vere risorse della competitività contemporanea (Blancero, Boroski, Dyer 1996; Butera 1997, 1998; Edvinsson, Malone 1997; Stewart 1997; Callieri 1998; Davenport, Prusak 1998; Ghoshal, Bartlett 1998; Accornero 2000; Como, Lizanbri 2000).

Le condizioni di ipercompetitività nelle quali si svolge il confronto dei diversi sistemi impresa (D'Aveni 1994; Slywotzky, Morrison, Andelman 1998) e l'allargamento del compito primario alle sfide della riproduzione pongono le variabili mentali del sistema umano in primo piano quali leve strategiche irrinunciabili per la produzione del valore; in particolare le competenze della creatività, dell'achievement, della relazionalità, della gestione adulta dell'incertezza, dell'ascolto fertile, dell'attenzione, accentuano la loro valenza di variabili centrali come *value makers* (Quaglino 1997; Pievani, Varchetta 1999; Davis, Meyer 1998, 2000).

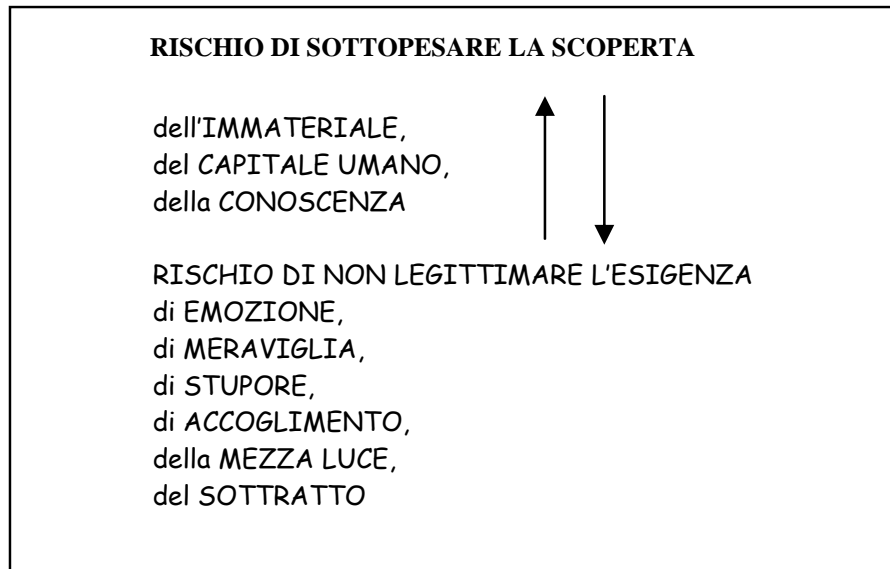
Un rischio latente in tale transito epocale è la sottovalutazione da parte dei sistemi impresa del significato operativo olistico che tale evento impone all'intelligenza strategica ed esecutiva.

Indicare il fattore mentale umano come variabile strategica del *value making* non può infatti non significare un accogliere la circostanza nuova che l'esperienza organizzativa sia oggi soprattutto una relazione psichizzata.

Una caratterizzazione psichica dell'esperienza organizzativa implica un'accezione non monca e parziale del fattore umano; in altre parole occorre valutare e gestire in tutta la loro specificità, accanto alle più note variabili razionali dell'intelligenza umana, le meno note variabili emozionali, nella considerazione che le sfide della nuova competitività e le caratteristiche di endemica incertezza e di scarsa prevedibilità dei contesti pongono queste ultime porzioni dell'umano non come "momenti magici" in cui "l'altra" dimensione appare, ma come territori insostituibili della "nuova" ragione umana (Simon 1983; Kelly 1994; Ratti 1999).

La sfida competitiva cui sono sottoposti e saranno sempre più sottoposti i sistemi impresa *market driven* avrà sempre più le caratteristiche di una ipercompetitività "insostenibile" tale da far ritenere improvvida una interpretazione riduttivamente razionalistica dell'intelligenza umana, non aperta a coglierne in tutta la loro potenziale ricchezza quegli aspetti meno inventariabili e misurabili ma non per questo meno determinanti nella produzione del valore (figura 2).

Figura 2: *La portata della scoperta dell'immateriale*



2. Il sistema umano

2.1 *Società del rischio e soggettualità*

Il soggetto umano che opera nell'impresa contemporanea vive – rispetto alle pratiche e alle condizioni create nella fase di più lata espansione del taylorismo fino alla metà degli anni '80 – una rete di esperienze caratterizzate da un moltiplicarsi di punti interrogativi, fino alla generazione di una situazione complessa, ricca di aporie.

La cornice sociologica costruita dall'impresa contemporanea e dentro la quale si trovano ad operare i “nuovi soggetti umani” dell'impresa, riflette una interpretazione più generale della società contemporanea all'interno della quale il sistema impresa opera.

Tutti viviamo dentro e fuori l'impresa una situazione di *spaesamento*, riflesso non ultimo della “modernità radicale”. Ad una crescente condizione di libertà d'azione dentro e fuori l'impresa (e di questa condizione di maggior libertà l'impresa come soggetto economico collettivo gode anche e prima di tutti) corrispondono crescenti porzioni di insicurezza che riflettono tutti i settori e dell'azione economica e, a cascata, tutte le fenomenologie private e professionali dei soggetti umani che nell'impresa operano (Beck 1994, 1997; Bauman 1998, 1999). Si assiste da più punti di vista ad un processo non controllato, non voluto, ma non per questo meno intenso, di accelerazione della erosione dell'ordine della modernità “classica”. La conseguente caratterizzazione di “società del rischio” (Beck 1986) sta progressivamente sostituendo da una parte le indicazioni operative del welfare state (Bagnasco 1999) e dall'altra, nel sistema impresa, sta rapidamente dimenticando il modello di una *lifelong one company*, occasione e luogo di formazione e insieme di sviluppo di carriere tendenzialmente universalizzate e prevedibili. La “società del rischio”, conseguenza del veloce prevalere delle radici economiche-finanziarie su quelle politiche, ha come contraltare, nel sistema microeconomico, una impresa che, in ultima analisi,

obbliga i soggetti umani a decisioni e a flessibilità rispetto al proprio sviluppo e alla propria biografia professionali che sembrano sempre più, insieme all'affermazione di una soggettualità forte e richiedente unicità, anche l'ossequio ad una antropologia eccedente.

Le sfide nuove alle quali i soggetti umani operanti nel sistema impresa post-fordista trovano espressioni puntuali, e per molti aspetti paradigmatiche, nella gestione della risorsa tempo e nell'esperienza di lavoro come particolare localizzazione per il soggetto umano agente.

- Tempo: molti osservatori commentano una fluidificazione temporale (Russo 2000; Brondoni 2000) indicando la presenza contemporanea di una pressione alla velocità e di una dimensione del tempo che si estende su un arco temporale praticamente non più misurabile – il tempo telematico – e creando per il business condizioni operative del tutto inusitate fino ad un recente passato: “La *e-economy*, abbattendo i vincoli geografici e operando in ‘tempo reale’, sancisce in modo definitivo che: 1) il tempo, nelle imprese, è un fattore competitivo primario; 2) le abilità manageriali connesse alla gestione del tempo costituiscono una risorsa immateriale (*intangible asset*), che si incorpora nei processi produttivi sotto forma di produzione di conoscenze acquisite e trasmissibili; 3) il *time management* massimizza l'utilità quando si interfaccia in sistemi con le risorse immateriali d'impresa: cultura aziendale, sistema informativo, *brand equity*. [...] La valorizzazione dell'uso del tempo si ricollega alle filosofie e alle arti marziali orientali (‘Scegli il modo e il tempo di azione, poi agisci rapidamente’) e tipicamente prevede: 1) selezione delle informazioni critiche; 2) scelta del tempo di intervento e individuazione delle fasi critiche; 3) scelta del ‘giusto’ tempo di intervento”.

Siamo di fronte ad un “tempo nuovo”, diverso da quello riservato alle altre pratiche umane.

- Spazio: la metafora del “non luogo” - “se un luogo può definirsi come identitario, relazionale, storico, uno spazio che non può definirsi né identitario né relazionale né storico, definirà un *nonluogo*. L'ipotesi che qui sosteniamo è che la surmodernità è produttrice di nonluoghi antropologici e che, contrariamente alla modernità baudeleriana, non integra in sé i luoghi antichi: questi, repertoriati, classificati e promossi ‘luoghi della memoria’, vi occupano un posto circoscritto e specifico” – può diventare esemplare per l'impresa post-fordista, non più “casa” capace di accogliere il nostro spaesamento.

Rispetto alla sacralità dell'impresa fordista, luogo chiuso, riservato agli addetti ai lavori, delimitato da confini precisi e attentamente gestiti, l'impresa contemporanea deve essere co-evolutiva (Valdani 1997; Ceruti, Lo Verso 1998) e, in quanto tale, aperta ai più, “luogo di tutti”, luogo “a tempo determinato” dove si prende e si dà con un disegno predefinito di scambio e cambio verso altri “non luoghi”, altrettanto densi di inquietudine per questo vacillamento dei confini, dentro un modello di civile convivenza nel quale se il “divorzio previsto” recupera autonomia e intenzionalità al soggetto umano, presenta contemporaneamente il conto di un diffuso *spaesamento* (Berto 1998).

2.2 Soggettualità contemporanea e identità indeterminata

I soggetti umani della nostra contemporaneità, dentro e fuori l'impresa, agiscono comportamenti caratterizzati da una diffusa "modernizzazione riflessiva" (Beck, Giddens, Lasch 1994, 1996).

Con "modernizzazione riflessiva" si può intendere l'accesso dei soggetti umani ad una più aperta capacità di riflessione sul rischio, l'incertezza, la contingenza, quale risposta alla crescente crisi delle istituzioni e allo schiacciamento generato dalla incontrollabile rimonta del rischio.

La trasformazione delle biografie normali in "biografie della scelta", in "biografie riflessive", in "biografie del fai da te", esige e nutre negli attori delle imprese e in generale nelle donne negli uomini della post-modernità una predisposizione ad una "modernizzazione riflessiva".

Possiamo tuttavia trovarci di fronte ad una serie di aporie, caratterizzanti in tutta la loro ambiguità questo nostro tempo che segna il passaggio dalle sociologie olistiche al mondo complesso della sociologia degli attori (Touraine 1996). Si può individuare da una parte una spinta ad una soggettualità costruttiva nella quale l'autodeterminazione e l'autonomia di un progetto personale diventano anche un modello di sviluppo di una società più libera: "[...] l'unico luogo in cui possa realizzarsi la combinazione fra strumentalità e identità, tecnica e simbolismo è il progetto di vita personale, il desiderio di ciascuno di noi che la propria esistenza non si riduca a un'esperienza caleidoscopica, a un insieme discontinuo di risposte agli stimoli dell'ambiente sociale. Questo progetto intende contrapporsi alla lacerazione della personalità per mobilitare un'esperienza e una cultura individuali all'interno di determinate attività tecniche ed economiche, cosicché una serie di situazioni vissute vada a formare una storia di vita individuale invece che restare un insieme incoerente di eventi. L'unico punto di appoggio, in un mondo in mutamento permanente e incontrollabile, non può che consistere nella tensione dell'individuo a trasformare le esperienze vissute nella costruzione di sé in quanto attore. Questo sforzo dell'individuo per diventare attore è ciò che chiamo soggetto [...] il soggetto non ha altro contenuto che la produzione di se stesso".

Se la nostra società civile, centrata sul mercato, può stimolare i singoli individui a gestire al meglio i propri interessi e ad una diffusa responsabilizzazione nei confronti della propria soggettualità individuale, simultaneamente si possono cogliere di tali condizioni di empowerment (Piccardo 1995) anche degli aspetti involutivi; se infatti "l'enfasi posta sulla necessità di venir fuori da una condizione di minorità e assumere un maggior peso decisionale nella determinazione dei propri destini è la medesima, diversa è però la direzione di sviluppo dell'azione individuale, che anziché spingere verso una maggiore partecipazione e compartecipazione incoraggia alla valorizzazione di un forte istinto individualista e alla fiducia incondizionata verso le intuizioni personali".

Tale molteplicità e profonda difformità di forze motivazionali attive all'interno dei soggetti umani operanti nei sistemi impresa contemporanei, possono condurre a crisi profonde di identità con una compromissione contemporanea quanto significativa degli obiettivi istituzionali ed individuali: "che ne è di un 'soggetto' che non può chiudersi su se stesso, costitutivamente abitato dall'alterità, e che si

dà solo come incessante apertura a essa, come fattore di disturbo più che di garanzia della ‘presenza’? Che ne è della sua identità? Che ne è, in questo contesto, della ‘decisione’ e dell’agire?”.



La Direzione del Personale delle imprese *market driven* è chiamata così a fronteggiare problematiche molteplici connesse ad un contesto interno ed esterno alle imprese, istituzionale ed individuale, caratterizzato da una complessità e ambivalenza tendenzialmente irriducibili.

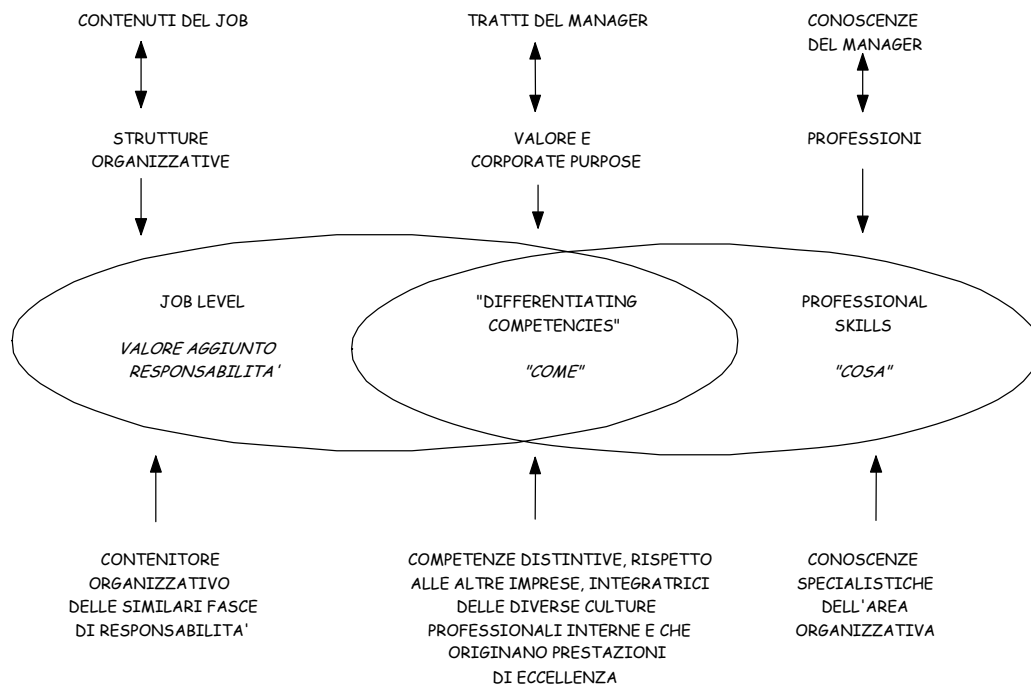
4. Lo “slittamento” delle competenze contro la deriva della relazione tra strategia, gestione e sviluppo delle risorse umane: il caso Unilever

Il caso che si intende, pur sinteticamente, presentare, si riferisce all’esperienza di applicazione operativa del metodo delle competenze in un’impresa multinazionale, leader mondiale in alcuni mercati dei beni di largo consumo.

- L’impresa cui ci si riferisce, opera fin dalla sua fondazione nel mercato dei beni di largo consumo, con una diffusione su tutti i mercati mondiali e una leadership particolare nel mercato europeo. Accreditata “da sempre” di una competenza distintiva nelle pratiche diverse di marketing, di sviluppo della tecnologia e nelle pratiche di *management development*, l’impresa ha superato brillantemente, con una strategia di *focusing* e di gestione attenta della *brand equity*, la crisi derivante soprattutto nel mercato europeo dall’esplosione dell’hard discount nell’intervallo tra la fine degli anni ’80 e la prima parte degli anni ’90 (Brondoni 2000). Nella seconda metà degli anni ’90 si è trovata a fronteggiare contemporaneamente una nuova stagione di competitività, con modelli di ipercompetitività (D’Aveni 1994) e, con l’esplosione della new economy, un confronto con i mercati finanziari (Rampini 2000).

- L’impresa qui analizzata affronta la nuova sfida competitiva tra l’altro con una strategia del tutto rimeditata di *management development* centrata sull’introduzione in tutte le pratiche operative di sviluppo manageriale del metodo delle competenze. E’ essenziale sottolineare che l’impresa del caso presentato affronta il cambiamento di tutti i sistemi di *management development* con un approccio olistico, integrando in una visione sistemica e correlata l’intera relazione complessa dell’attore organizzativo singolo con la propria realtà organizzativa, articolata in tre aspetti essenziali (figura 7):

Figura 7: Modello olistico delle leve di gestione della risorsa umana



- un punto di vista di *analisi organizzativa* dei diversi contenuti di mansione (job value) in termini di responsabilità e valore aggiunto;
- un punto di vista relativo ai *tratti di personalità* del singolo manager correlati con un profilo di competenze risultanti da una ricerca sui *best performer* (differentiating competencies);
- un punto di vista relativo al bagaglio di *capacità professionali*, necessarie per agire determinati “mestieri” funzionali (professional skills).
- Tra le tante metodiche a disposizione all’interno del metodo delle competenze (Ratti 1992, 1999; Oggioni, Rolandi 1988; Camuffo 2000; Capucci 2000; Sandberg 2000; Varchetta 2001; Rossi 2001) nel caso esaminato – come già indicato – viene prescelto l’approccio dei *best performer*, considerato come il più coerente con la strategia di business e con il contesto globalizzato caratterizzanti l’impresa qui analizzata.

Preme qui osservare che l’approccio dei *best performer* fornisce nel caso considerato una duplice opportunità di orientamento delle pratiche di *management development*:

- da una parte trasforma – attraverso la diffusione a tutto il management e, in seconda istanza, a tutto il personale, delle competenze testimoniate dai *best performer* – molte delle pratiche di gestione e sviluppo del personale in un processo diffuso di *organizational learning* (Argyris e Schön 1969-1996; Carmagnola 2000; Morelli 2000);
- dall’altra consente, attraverso un *monitoring* continuo dell’evoluzione delle competenze testimoniate dai *best performer* nella loro capacità “naturale” di interpretare proattivamente l’evoluzione della strategia dell’impresa, di

mantenere una relazione virtuosamente ricorsiva tra evoluzione della strategia e pratiche di *management development*, in altre parole tra contesto e soggetto umano (Ceruti, Lo Verso 1998).

- In relazione a quanto fin qui registrato la nuova strategia di *management development* centrata sul metodo delle competenze, si articola in due fasi, distanziate da un intervallo di circa cinque anni, in stretta relazione all'evoluzione della strategia d'impresa.



La 1^a fase riflette una strategia di business orientata da problematiche di *recupero di efficienza* e presenta uno schema di 11 competenze:

- *Clarity of Purpose*: comprende le situazioni nella loro totalità e percepisce chiaramente *cosa* e *come* è necessario realizzare
- *Practical Creativity*: dimostra agilità di pensiero. Sviluppa nuove idee di business, che possono essere tradotte in piani di azione nuovi e realistici
- *Objective Analytical Power*: valuta in modo accurato e aggiuntivo ciò che deve essere fatto, anche in situazioni complesse e difficili
- *Market Orientation*: comprende profondamente gli sviluppi del mercato esterno (società, consumatori, ambiente tecnologico) e del mondo interno (altre aree dell'impresa)
- *Entrepreneurial Drive*: è costantemente orientato a migliorare i risultati di business di breve e di lungo termine. Spesso prende iniziative, correndo rischi calcolati e possedendo la tenacia necessaria per realizzarle
- *Leading Others*: è pienamente soddisfatto quando riesce a far sì che i suoi colleghi raggiungano risultati via via migliori e innovativi
- *Developing Others*: aiuta a sviluppare abilità e competenze negli altri e coordina comportamenti coerenti. Crea opportunità di sviluppo e la crescita di altri
- *Influencing Others*: sa influenzare altri senza potere gerarchico; mantiene relazioni positive con i colleghi, clienti e consumatori
- *Self Confident Integrity*: sa argomentare le proprie convinzioni e i valori e sa prendere decisioni difficili
- *Team Commitment*: coopera attivamente come membro di un team e si impegna per gli obiettivi di un gruppo piuttosto che verso i propri interessi
- *Learning from Experience*: apprende "naturalmente" dai risultati positivi e dagli insuccessi, sia propri che degli altri.

In questa 1^a fase di introduzione del metodo delle competenze sono sottolineate, in relazione coerente con la problematica di business centrata su un recupero rapido di efficienza dei processi operativi, soprattutto le competenze connesse al patrimonio di stabilità psicologica individuale, alla relazionalità organizzativa e alla gestione e sviluppo delle risorse umane.



Dopo un periodo medio (quattro anni circa) di acculturamento diffuso del nuovo approccio ispirato dal metodo delle competenze, l'impresa ha, di fronte ad

una repentina esigenza strategica di accelerato sviluppo della *crescita del business*, la necessità di riadeguare il modello delle competenze (2^a fase) introducendo alcune variazioni coerenti con le mutate condizioni e sfide strategiche (figura 8).

Figura 8: *Confronto tra i due modelli di competenze*

1996	2000
EFFECTIVE MANAGER	LEADERSHIP GROWTH PROFILE
Entrepreneurial Drive	Passion for Growth Seizing the Future
Market Orientation	Breakthrough Thinking
Leading Others	Holding People Accountable Empowering Others Team Leadership
Developing Others	Developing Others
Team Commitment	Team Commitment
Influencing Others Learning from Experience	Strategic Influencing Organizational Awareness

L'autoidentificazione dell'impresa come sempre più market driven ha obbligato il sistema di management development a riorientare il metodo delle competenze verso scelte più profondamente connesse con la crescita e soprattutto l'impegno etico verso l'achievement degli obiettivi proposti, quali traguardi irrinunciabili e per l'impresa come soggetto collettivo e per i manager come soggetti singoli.

In una cultura del "risultato a tutti i costi" l'impresa market driven rivede continuamente le proprie pratiche di management development scoprendo all'interno di esse ogni spazio possibile per una conciliazione degli obiettivi d'impresa con quelli dei singoli soggetti umani, considerati nella loro unicità. La capacità dell'impresa market driven di saper considerare, valutare e soddisfare innanzitutto i bisogni del proprio mercato interno (o 1° mercato), in altre parole dei propri collaboratori a tutti i livelli (Nacamulli, Boldizzoni 1993; Pievani, Varchetta 1999) sembra l'unica garanzia per poter soddisfare il mercato esterno (o 2° mercato), in una logica autentica di impresa market driven, capace di un colloquio co-evolutivo con i propri consumatori e partner (Valdani 1997; Di Nallo 1998) e non solo con i mercati finanziari. Il rischio per l'impresa è quello di una potenziale deriva della relazione tra strategia d'impresa e pratiche di management development con uno scollamento di queste ultime dall'esame di realtà (Pagliarani 1985) garantito dalla connessione con l'azione organizzativa e in particolare con il processo di esecuzione della strategia di business. Fino ad oggi, l'applicazione del metodo delle competenze, con la scelta del criterio dei best performer, ha evitato tale involuzione e si è assistiti ad un ciclo virtuoso tra strategia e pratiche di management development, espressosi in almeno tre caratteristiche fondamentali: l'unicità professionale di ogni attore operante nell'impresa, la impossibilità di una prevedibilità esaustiva dei contenuti dei ruoli, la necessità di contestualizzare il metodo delle competenze alle singole, diverse fattispecie concrete.

Il confronto è al momento nell'impresa considerata in una fase cruciale di passaggio e il nuovo modello di competenze proposto deve chiarire più

esaustivamente le sue premesse verso soluzioni operative positive della relazione coevolutiva tra strategia e pratiche di management development. Il caso presentato, pur cogliendo quel sistema impresa in una fase cruciale di transito, dimostra la centralità della relazione indicata, e l'essenzialità che la sottolineatura della importanza delle variabili intangibles si accompagni sul terreno delle pratiche a tentativi gestionali concreti: una pur non perfetta e limitata gestione dei rischi è pur sempre un avanzamento contro la rinuncia a conoscere e ad agire la forza propulsiva che vive nell'adozione attenta del metodo delle competenze.