

Talent e high performer display

Metodologie e strumenti per la visualizzazione
e la quantificazione dei talenti
e delle risorse umane ad alto rendimento

Andrea Vettori



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Andrea Vettori

Talent e high performer display

Metodologie e strumenti per la visualizzazione
e la quantificazione dei talenti
e delle risorse umane ad alto rendimento



FRANCOANGELI

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione	pag.	7
1. Il talent management e il talento nella letteratura internazionale	»	9
2. I talenti	»	15
1. La creatività	»	16
2. L'intelligenza intuitiva	»	25
3. L'intelligenza emotiva	»	31
4. La leadership	»	36
3. L'Indice di Talento	»	39
4. Gli high performers	»	46
1. Performance management	»	46
2. La strategia per le persone	»	47
3. Il processo della performance	»	47
4. L'high performer	»	72
5. Le abilità strategiche	»	72
6. Le abilità di lavorare con gli altri	»	73
7. Le abilità di gestire il lavoro	»	76
8. Le abilità di gestire e insegnare alle persone	»	78
9. La capacità di cercare soluzioni	»	80
10. La capacità di andare al cuore delle cose	»	82
11. La capacità di visione strategica	»	84
12. La capacità di aprirsi e aiutare a progettare	»	85
13. La capacità di migliorarsi	»	88
14. La capacità di sperimentare	»	90
15. La capacità di utilizzare risorse ampie	»	93

16. La capacità di guidare il cambiamento	pag.	94
17. La capacità di comunicare efficacemente	»	96
18. La capacità di apprendere velocemente	»	98
5. L'Indice di Performance	»	100
Conclusioni	»	117
Bibliografia	»	118

Presentazione

Questo testo vuole essere un manuale di facile e semplice uso per la visualizzazione e la quantificazione dei talenti e delle risorse umane ad alto rendimento produttivo nelle aziende private e pubbliche.

L'esperienza sul "campo" dell'autore maturata prima come dirigente di diverse e differenti multinazionali, poi come consulente e formatore (oltre 8.000 ore di formazione manageriale) nell'area dell'organizzazione e delle risorse umane in aziende pubbliche e private ed infine, come docente universitario nelle discipline dell'economia e gestione delle imprese e dell'organizzazione aziendale, ha permesso di toccare con mano quotidianamente situazioni, problematiche e opportunità che hanno portato a sviluppare capacità di comprensione delle organizzazioni complesse/sistemiche e competenze specifiche nell'area delle risorse umane.

Queste esperienze sono parte integrante e fondamentale di questo testo.

Questo testo si caratterizza per la presenza al suo interno di tabelle, facsimile di presentazioni, metodologie e strumenti vari facilmente utilizzabili.

Per alleggerire il testo sono state inserite nei vari capitoli delle figure, con lo scopo di rendere piacevole la lettura e l'approfondimento e di indicare e compendiare in forma sintetica taluni concetti esemplificativi di comunicazioni e azioni.

Ogni giorno le aziende investono tempo e denaro, prendono decisioni rivolte a far crescere i profitti e ridurre i costi. Se in particolare facciamo riferimento al momento attuale, attraversato da una crisi internazionale, le decisioni sono quasi sempre rivolte a come ridurre i costi. L'Italia poi non cresce ormai da tempo per poche idee, scarsa innovazione, posizioni di rendita ed emigrazione di molti giovani promettenti.

Proprio in momenti come questi è importante invece anche, per le necessità presenti e future delle aziende, siano esse private o pubbliche, visualizzare all'interno dell'organizzazione quelle persone che per le loro

facoltà sono dei talenti, ma anche quelle che per le loro notevoli **abilità e capacità** hanno un alto rendimento (i cosiddetti high performers).

A livello internazionale nonostante un significativo grado di interesse sia accademico che professionale, il tema dei talenti rimane ancora poco sviluppato. Un limite-chiave è il fatto che questi non hanno una definizione coerente e chiari confini concettuali.

I talenti e i performers, così come le loro relative gestioni, non sono due facce della stessa medaglia. La gestione dei talenti infatti è un termine, nella gestione delle risorse umane, che aiuta i responsabili di queste ad attrarre, sviluppare, gestire e trattenere i dipendenti mentre la gestione delle prestazioni è un termine che aiuta i responsabili delle risorse umane a misurare le prestazioni dei dipendenti in base a parametri e feedback.

Inoltre va tenuta bene presente la distinzione tra talento ed high performer in quanto un high performer potrebbe non essere un talento così come non è detto che un talento (se non utilizzato correttamente) possa essere un high performer.

Con riferimento alla quantità è statisticamente stimato che in un'azienda la popolazione da considerare come talento stia fra l'1% ed il 5% e come high performer sotto il 50%.

Non sempre poi le potenzialità intellettive, le abilità e le capacità attitudinali, così come le competenze tecniche, individualmente “accertate”, si trasformano in un'azienda in “competenze dimostrate” in quanto l'azienda è un sistema organizzato costituito da una rete di risorse umane interagenti e in relazione tra di loro e dove un cambiamento di una parte condiziona tutto il sistema.

L'oggetto del testo è la trattazione di nuove metodologie (formative manageriali) e di nuovi strumenti (scale e algoritmi) per la visualizzazione e la quantificazione dei talenti e delle risorse umane ad alto rendimento produttivo nelle aziende private e pubbliche.

Questo testo quindi non vuole essere l'ennesimo testo scientifico riservato a pochi ma solo un manuale di semplice e di facile uso.

A tutti coloro che nelle aziende private e pubbliche gestiscono risorse umane indipendentemente dai ruoli e dalle funzioni svolte.

Prima di entrare specificamente nel tema dei talenti si è ritenuto opportuno riportare qui di seguito una breve recente rassegna della letteratura internazionale sul talent management e sul talento.

Nel 2009 Tarique e Schuler pubblicano un articolo sul *Journal of World Business* dal titolo “Global talent management: literature review, integrative framework and suggestions for further research”. Questi alcuni punti salienti:

- l’ambiente per la maggior parte delle organizzazioni oggi è globale, complesso, dinamico, altamente competitivo ed estremamente volatile ed è probabile che rimanga tale per gli anni a venire;
- la maggior parte delle organizzazioni sta affrontando diverse sfide globali, tra cui quelle relative al flusso dei talenti, alla gestione di due generazioni di dipendenti (i lavoratori anziani o maturi ed i lavoratori più giovani) e la mancanza di competenze necessarie;
- un risultato importante di queste sfide per le organizzazioni è che devono essere globali e devono essere sistematiche nella gestione del loro capitale umano se desiderano avere una speranza di crescita e sostenere un vantaggio competitivo negli anni futuri;
- molti operatori delle risorse umane e consulenti (professionisti delle risorse umane) stanno ora riconoscendo l’importanza del capitale umano, soprattutto quelli che operano a livello globale nelle imprese multinazionali;
- le organizzazioni grandi e piccole, pubbliche e private, sono giunte alla consapevolezza che per crescere e sostenere un vantaggio competitivo devono gestire efficacemente le loro forze-lavoro e per farlo devono affrontare la realtà del talent management. La capacità quindi di attrarre, sviluppare e mantenere i talenti è una sfida che devono sostenere tutte le organizzazioni.

Nel 2009 Collings e Mellahi pubblicano un articolo su *Human Resource Management Review* dal titolo “Strategic talent management: a review and research agenda”. Questi alcuni punti salienti:

- nonostante un significativo livello di interesse accademico e pratico, l’argomento della gestione del talento resta poco sviluppato. Un limite-chiave è il fatto che la gestione del talento manca di una definizione coerente e di confini concettuali chiari;
- da quando la McKinsey & Company nel 1997 coniò l’espressione “Guerra dei talenti” l’argomento della gestione del talento ha ricevuto un notevole grado di interesse accademico e pratico;
- si definisce gestione strategica del talento le attività ed i processi che coinvolgono l’identificazione sistematica di posizioni chiave che in modo diverso contribuiscono al vantaggio competitivo sostenibile (durevole) dell’organizzazione, allo sviluppo di una squadra di persone (operatori in carica) altamente dotate, di personale ad alto potenziale e ad alto rendimento per coprire questi ruoli e allo sviluppo di un architettura di risorse umane differenziata per facilitare la copertura di queste posizioni con operatori competenti e per garantire il loro impegno costante per l’organizzazione. Questa definizione sottolinea l’individuazione di posizioni fondamentali come punto di partenza per i sistemi strategici di gestione del talento;
- le posizioni chiave non sono necessariamente limitate alla squadra del top management ma includono anche posizioni chiave a livelli più bassi e potrebbero variare tra unità operative e (di fatto) anche nel tempo;
- nonostante la crescente popolarità del talent management e oltre un decennio di dibattito e di pubblicità, il concetto di gestione dei talenti rimane poco chiaro. Un recente studio ha concluso che c’è una preoccupante mancanza di chiarezza per quanto riguarda la definizione, la portata e gli obiettivi generali del talent management;
- vi sono tre filoni chiave di pensiero attorno al concetto di talent management. In primo luogo, coloro che si limitano a sostituire l’etichetta gestione dei talenti con gestione delle risorse umane. Un secondo filone della letteratura pone l’accento sullo sviluppo di pool di talenti incentrati sulla progettazione delle esigenze del personale e sulla gestione della progressione dei dipendenti attraverso le posizioni. Gli studi di questa tradizione si basano tipicamente su ricerche precedenti sulla pianificazione del personale o su letterature di pianificazione di successione. Pur adottando un focus relativamente ristretto, gli studi di questa tradizione forniscono almeno un certo grado di differenziazione su ciò che il talent management è nei confronti del performance management. Il terzo flusso si concentra sulla gestione delle persone di talento;

- in aggiunta ai tre flussi di pensiero di cui sopra sul talent management è possibile aggiungere un quarto flusso emergente che sottolinea l'individuazione di posizioni chiave che hanno il potenziale di influenzare in modo differenziato il vantaggio competitivo dell'impresa;
- è alquanto paradossale che l'alto livello d'interesse per il concetto di gestione dei talenti nel corso dell'ultimo decennio resti relativamente poco definito e privo di un fondamento teorico. L'area di gestione dei talenti è agli inizi.

Nel 2010 Shuler, Jackson e Tarique pubblicano un articolo sul *Journal of World Business* dal titolo "Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM". Questi alcuni punti salienti:

- la necessità che le imprese multinazionali siano il più possibile competitive sul mercato globale è aumentata enormemente negli ultimi venti anni e un'opportunità è data dal talent management. Questa opportunità ha iniziato a svilupparsi verso la fine degli anni '90 con l'avvento della sfida del "talent management globale";
- nel corso degli ultimi anni questa opportunità si è estesa per includere le sfide che affrontano la carenza di talenti, la localizzazione e il trasferimento di talenti e i livelli di compensazione del talento;
- le aziende, oltre ad ottenere un vantaggio competitivo con il talent management possono anche essere in grado di espandere la loro forza, sviluppare un marchio attraente e creare diverse proposte di valore, interessanti per i dipendenti, che aiuteranno ad attrarre e mantenere quelli selezionati.

Nel 2013 Shiemann pubblica un articolo sul *Journal of World Business* dal titolo "From talent management to talent optimization". Questi alcuni punti salienti:

- si definisce talento la persona con conoscenza collettiva, abilità, competenze, valori, abitudini e comportamenti che contribuisce a sostenere e portare a termine la missione dell'organizzazione;
- una misura chiave del successo è l'investimento sul talento come risorsa e un modo comune per realizzarlo è attraverso una migliore formazione;
- l'accesso alla formazione ha permesso ai dipendenti di avere successo di fronte ai clienti e di rimanere sul posto di lavoro più a lungo, spalmando i costi di assunzione e sostituzione su un periodo di tempo più lungo. I dirigenti che hanno fornito una formazione efficace hanno avuto costi complessivi più bassi di lavoro, nonostante avessero investito tempo e denaro in questa;

- il capitale umano è una risorsa sempre più costosa per la maggior parte delle organizzazioni in tutto il mondo, ma è fondamentale per raggiungere la missione e gli obiettivi aziendali e per ottimizzare gli investimenti del capitale umano attraverso l'implementazione dell'intero ciclo dei talenti (dalla loro attrazione, alla loro gestione e alla loro valorizzazione), massimizzando i tre fattori critici di rendimento aziendale globale che sono dati dall'allineamento, dalle capacità e dall'impegno delle persone e ponendo in atto le giuste misure per comprendere, focalizzare, sviluppare e sfruttare le risorse del capitale umano;
- è opportuno valutare l'efficacia delle varie fasi del ciclo di vita dei talenti e il suo impatto complessivo attraverso l'utilizzo periodico di un audit al fine di ottimizzare i talenti e ricercare lacune di interconnessione e incongruenze tra il loro utilizzo e le strategie organizzative.

Nel 2013 Al Ariss, Cascio e Paauwe pubblicano un articolo sul *Journal of World Business* dal titolo "Talent management: current theories and future research directions". Questi sono alcuni punti salienti:

- la mancanza di definizioni coerenti sembra essere il motivo per cui esistono tre modi diversi di interpretare il talent management nella pratica:
 1. il talent management è spesso utilizzato semplicemente come nuovo termine per le comuni pratiche HR (vino vecchio in bottiglie nuove);
 2. può alludere a pratiche di pianificazione delle successioni;
 3. può riferirsi più genericamente alla gestione di dipendenti di talento.
 In breve non esiste né una comprensione uniforme del termine "gestione dei talenti", né gli obiettivi e la portata di questa;
- il termine talent management ha acquisito diversi significati che riflettono alcuni sviluppi fondamentali delle risorse umane nelle società moderne. Alcuni degli obiettivi iniziali riguardavano le assunzioni, in particolare per le posizioni dirigenziali e l'importanza di attrarre e selezionare i talenti più intelligenti e capaci insieme al riconoscimento e alla valutazione delle caratteristiche indicative del successo manageriale. Nel corso del tempo, tuttavia, con lo sviluppo del settore delle risorse umane, sono emerse alcune definizioni più precise. Una di queste è che il talent management è un insieme di attività e processi che comportano l'identificazione sistematica di posizioni chiave che contribuiscono in modo differenziale al vantaggio competitivo sostenibile dell'organizzazione, allo sviluppo di un pool di alto potenziale e ad alto rendimento già esistente per ricoprire questi ruoli e al potenziamento di un'architettura differenziata delle risorse umane per facilitare la copertura di queste posizioni con gli operatori storici identificati per le competenze e per il loro impegno nell'organizzazione;

- le organizzazioni dovrebbero mirare a coltivare la motivazione del lavoro, l'impegno organizzativo e le prestazioni extra-ruolo tra i dipendenti per ottenere il meglio dal loro talento e per evitare il turnover;
- le organizzazioni devono prestare maggiore attenzione ai talenti interni, poiché un talento è ugualmente probabile possa essere presente nei dipendenti che lavorano e cercano di fare carriera all'interno dell'organizzazione come nel personale assunto dall'esterno;
- le aziende lottano per ricoprire ruoli strategici chiave all'interno delle loro organizzazioni a causa di una mancanza di personale ad alto potenziale.

Nel 2014 Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries e Sels pubblicano un articolo sul *Journal of World Business* dal titolo "A multidisciplinary review into the definition, operationalization and measurement of talent". Questi alcuni punti salienti:

- le organizzazioni riferiscono di grande difficoltà nel misurare accuratamente il talento, riflettendo la mancanza di fondamenti teorici per l'identificazione dei talenti nella letteratura HRM;
- i talenti possono essere resi operativi come abilità e componente affettiva che fungono da presupposti necessari per raggiungere l'eccellenza che, a sua volta, può essere resa operativa rispetto a prestazioni migliori di altre (ad es. l'eccellenza interpersonale) o rispetto alla propria migliore prestazione personale (cioè l'eccellenza intrapersonale);
- la nostra definizione operativa di talento è la seguente: "Il talento si riferisce a capacità innate, sistematicamente sviluppate, di individui che sono impiegati in attività che amano, trovano importanti e in cui vogliono investire energie. Permette agli individui di emergere in modo eccellente in uno o più settori del funzionamento umano, operando come performanti meglio di altri individui della stessa età o esperienza, o mostrando costantemente le proprie migliori prestazioni personali";
- poiché l'espressione del talento in eccellenti prestazioni dipende dalla miscela fruttuosa di specifiche capacità innate e sviluppate, è essenziale fornire ai dipendenti opportunità per la pratica, in quanto questa porta ad ottimizzare le competenze e le conoscenze anche di dipendenti che non le hanno ancora sviluppate in modo sistematico, così da poter essere formati all'eccellenza. Dal momento che la quantità di pratica ricevuta può differire notevolmente tra i dipendenti ugualmente in grado di raggiungere l'eccellenza, sono auspicabili investimenti differenziali nel loro apprendimento e sviluppo (personalizzato per ogni dipendente di talento che necessita un'ulteriore crescita). Alla luce di questi risultati, potrebbe essere consigliabile per le organizzazioni non solo distinguere tra individui di talento e meno talentuosi, aspetto questo spesso designato nel-

la letteratura HR con il termine “differenziazione della forza lavoro”, ma anche differenziare all’interno del gruppo gli individui di talento;

- oltre al sostegno allo sviluppo, le organizzazioni hanno bisogno di sostenere gli individui nell’orientarli verso le attività che attingano alle loro motivazioni e aree di interesse.

Nel 2015 Collings, Scullion e Vaiman pubblicano un articolo sull’*Human Resource Management Review* dal titolo “Talent management: progress and prospects”. Questi alcuni punti salienti:

- sebbene vi sia stato un significativo sviluppo della nostra comprensione dell’area del talent management, rimangono ancora però molti interrogativi, anche se grazie ai workshop sul talent management organizzati dall’Istituto Europeo di Studi Avanzati in Management, la nostra comprensione concettuale del settore della gestione dei talenti continua costantemente a migliorare;
- tuttavia rimane ancora lo scetticismo che circonda il concetto di gestione dei talenti a causa della mancanza di un testo standard per definire concettualmente l’argomento.

Nel 2017 Thunnissen e Buttiens pubblicano un articolo sul *Public Personnel Management* dal titolo “Talent management in public sector organizations: a study on the impact of contextual factors on the talent management approach in Flemish and Dutch public sector organizations”. Questi alcuni punti salienti:

- le organizzazioni del settore pubblico soffrono di una cronica carenza di persone di talento. Vi sono poche ricerche empiriche sui problemi specifici del talent management nel settore pubblico;
- trovare persone di talento è una delle più importanti preoccupazioni manageriali per questo decennio ed anche le organizzazioni del settore pubblico si devono confrontare con il talent management, proprio perchè soffrono di una carenza cronica di persone di talento;
- il talent management nel settore pubblico è un campo di ricerca poco esplorato anche perché il contesto del settore pubblico è complesso a causa dell’impatto significativo dei meccanismi istituzionali;
- è importante aumentare la comprensione di come le organizzazioni del settore pubblico possono concepire e possono modellare il loro approccio al talent management (cioè, come viene definito il talento e il talent management, quali sono gli obiettivi, le attività e le pratiche) ed individuare i meccanismi e le logiche di base che influenzano le possibili diverse motivazioni per l’adozione di un approccio inclusivo o più segmentato alla gestione delle persone nel settore pubblico.

Originariamente la parola “talento” indicava un’unità di misura di peso greca, di valore variabile secondo i luoghi e i tempi ma anche, poi, un’antica moneta in circolazione in Grecia ed in Palestina ai tempi di Gesù (citata nella parabola di Cristo raccolta da Matteo nel suo Vangelo). Oggi viene usata dai mass media per indicare una persona di “valore” o una persona “geniale”.

Tenuto conto della letteratura internazionale possiamo postulare che il talento in un’organizzazione sia quella persona che è dotata di queste 4 potenzialità intellettive (facoltà):

- creatività;
- intelligenza intuitiva;
- intelligenza emotiva;
- leadership.

Le **potenzialità intellettive** che sono delle facoltà innate non vanno confuse, come invece succede, con le **abilità** o le **capacità attitudinali**, che sono invece delle disposizioni innate o acquisite che rendono possibile o facilitano lo svolgimento di particolari forme di attività, o con le **competenze tecniche** (conoscenze “specializzate” delle tecniche del settore e capacità di utilizzarle in modo adeguato). Le abilità o le capacità attitudinali (come ad esempio, ne citiamo alcune, la velocità di apprendimento, l’orientamento all’azione, l’abilità comunicativa, il giudizio critico, l’orientamento al cliente, le capacità interpersonali e la capacità di saper lavorare in un gruppo) così come le competenze tecniche sono spesso oggetto di valutazione nella performance management (la performance viene definita come il contributo che ciascun singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità, degli obiettivi e della soddisfazione dei bisogni dell’azienda).

1. La creatività

La creatività (*potenzialità intellettuale*) è la capacità di creare attività per risolvere problemi o situazioni negative o per iniziare un percorso di miglioramento.



Si possono riconoscere due fattori che influiscono in modo determinante sui processi creativi:

- la motivazione;
- l'atteggiamento mentale.



La motivazione, in quanto ricerca del perché è la fonte di energia che alimenta il processo creativo. Senza di questa non si possono generare idee.

Le idee non vengono infatti a caso, ma sono il risultato di un preciso lavoro di preparazione, di analisi e di entusiasmo, che richiede una motivazione.



Più è forte la motivazione e più è intenso il desiderio di risolvere un problema o una situazione negativa o iniziare un percorso di miglioramento più alta è la probabilità di riuscirci.



Legato alla motivazione è l'atteggiamento mentale con il quale si affrontano i problemi, le situazioni negative o i percorsi di miglioramento.



Se pensiamo che un problema o una situazione negativa non sia risolvibile o un percorso di miglioramento non possa esserci oppure pensiamo che non ce la faremo mai o che non esiste alcuna soluzione, allora azzeriamo la motivazione e le energie intellettive e psichiche creative che hanno il compito di trovarla.

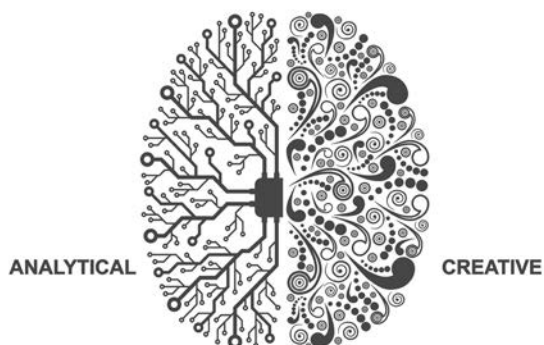


La motivazione deve essere sostenuta da un atteggiamento mentale positivo e fiducioso nei confronti del proprio inconscio creativo.



Anche se al momento non intravediamo alcuna soluzione è importante pensare che essa esiste ed aver fiducia nella propria creatività.

La prima fase del processo creativo è la descrizione analitica del problema o della situazione negativa o del percorso di miglioramento. La seconda fase è la definizione esatta degli interventi risolutivi.



In questa fase dobbiamo tener presente i seguenti fattori determinanti per la riuscita:

- l'idea risolutiva può venirci in mente in qualsiasi momento, quando meno ce l'aspettiamo in quanto l'elaborazione creativa è un processo inconscio sul quale non abbiamo alcun controllo diretto;
- le idee affiorano a volte alla coscienza per pochi secondi e, se non le scriviamo subito, le dimentichiamo nel giro di poco tempo;
- il pensiero razionale non deve assolutamente interferire con giudizi, valutazioni o critiche per cui è meglio prendere in considerazione un'idea astrusa che bloccare sul nascere le idee che sgorgano dall'inconscio;
- l'elaborazione di un'idea richiede tempo ed attenzione continua.



Alla fase creativa subentra poi l'esame critico delle idee e degli interventi risolutivi. Chiunque di noi, più o meno, possiede questa facoltà; la difficoltà è di usarla, di applicarla ma, se ci esercitiamo a liberare la nostra mente dalle abitudini, dai pregiudizi e dai paradigmi mentali, in breve tempo potremo raddoppiare la nostra possibilità di pensare in modo creativo e riuscire a dare vita a nuove idee.



Occorre sempre tenere presente che le idee vengono solo a chi è disposto a cercarle e non sono limitate al lampo di genio ma, più spesso, sono il risultato di un lungo e tenace lavoro.

La creatività passa attraverso varie fasi. Questi gli elementi che la facilitano:

- il pensare creativamente;
- l'essere sensibile ai problemi o alle situazioni negative o ai percorsi di miglioramento;
- l'acquisire idee;
- lo sviluppare una quantità elevata di idee;
- l'afferrare le idee ed implementarle.