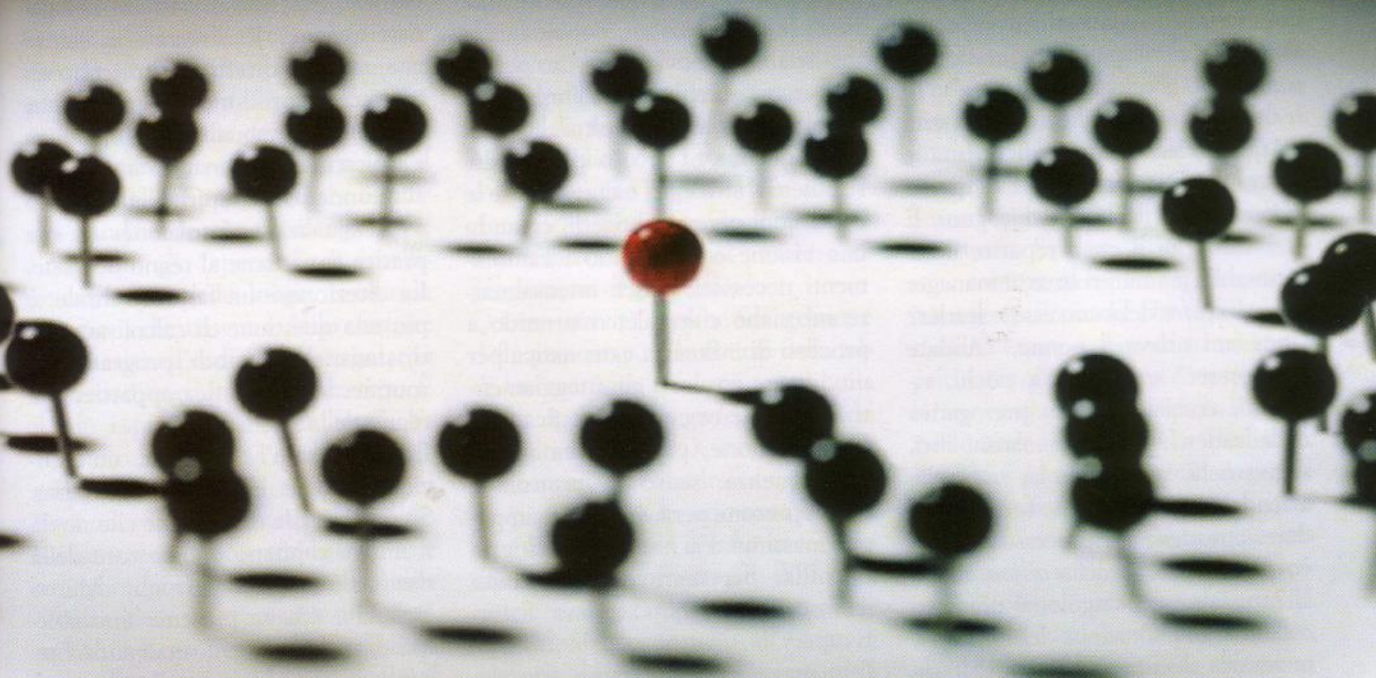


# Hamlet

MAGAZINE DI CULTURA MANAGERIALE *SUI PARADOSSI DEL NOSTRO TEMPO*

## Back to basic



a cura di **MAURIZIO DECASTRI**,  
con la collaborazione di **GIUSEPPE AIROLDI**,  
**SERGIO CAREDDA**, **PAOLO GILA**, **DANIELE PREVIATI**,  
**MARTA TROTTA**, **CARLO TURATI**

**AIDP**  
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER  
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Bimestrale a cura di AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale - [www.aidp.it](http://www.aidp.it)

# Il talento dei "normali"



**Sergio Caredda**

Training & Development  
Manager, Diesel Group.

**D**a ormai una decina d'anni circa uno dei termini utilizzati più di frequente nell'ambito della gestione delle risorse umane è "talento", spesso declinato in un complesso di attività denominato "Talent management". L'idea di base delle attività della gestione dei talenti è che i "migliori talenti" di un'azienda vadano gestiti in tutte le fasi del loro ciclo di vita lavorativo dalla fase di selezione fino alle fasi di carriera interna. Il termine "talent management" ha una data di nascita precisa: è il 1998 quando David Watkins, ceo di una piccola società specializzata in sistemi informativi per le risorse umane chiamata "Softscape", presentando in un articolo un nuovo prodotto lo descrive come "Sistema di Feedback centralizzato" per tutte le funzioni organizzative. Ben presto il concetto si estende a un intero processo gestionale, spesso appoggiato a un sistema informatico (ma non sempre), volto a coprire tre aree specifiche: attrazione dei talenti, loro sviluppo nell'organizzazione e, soprattutto, l'aspetto di "retention", ovvero il trattenimento all'interno dell'azienda. Il termine, molto efficace in termini di marketing, in fondo ri-etichetta pratiche gestionali più o meno attuate nella loro completezza già da grandi società in tutto il mondo fin dalla metà degli anni Set-

tanta. Pensiamo ai percorsi per "Alti Potenziali" sviluppati dalle grandi multinazionali. Il concetto sottostante è sempre il medesimo: concentrate le energie aziendali sulla porzione parietana, ovvero quel 20% di popolazione aziendale (talvolta anche molto meno del 20% in realtà) che garantirebbe l'80% del risultato. Nel mondo tantissime società di consulenza si sono quindi occupate del tema, proponendo approcci più o meno diversificati incentrati sull'idea di un sistema coerente di tecnologie e processi che riescano a tenere uniti tutti gli aspetti della Gestione Risorse Umane. *Sourcing, attraction, selection, training, development, retention, promotion, mobility* sono questi i tipici "temi" che si cerca di allineare. Qual è dunque il problema? Che nuovamente gli sforzi di tanti attori della funzione Risorse umane si sono concentrati interamente sugli "Alti Potenziali", quelli che in inglese vengono definiti *HiPos, High Potentials*. E gli altri? Ben presto rischiano di trasformarsi in *PoPos, ovvero Passed Over and Pissed Off*, colorita espressione inglese traducibile più o meno con "dimenticati e arrabbiati". E qui sta il punto: mentre i "teorici" del Talent management continuano a concentrarsi sulle risorse "migliori" che hanno passato gli assessment coi risultati più promettenti, i gestori del personale si trovano poi a dover far fronte al crescente malumore "degli altri".

## I non talenti

Ma chi sono i *non talenti*? A seconda delle stime si ritiene che le

aziende abbiano tra un 7% e un 20% di persone variamente etichettate come talenti. Innanzitutto, visto che il Talent management si basa perlopiù su un percorso di introduzione in azienda, spesso ci si basa su assessment che valutano un *potenziale* più che una performance effettiva e consolidata di una persona. In fondo i *non talenti* sono semplicemente i "normali" contribuenti alla vita aziendale, sono le persone che costituiscono la stragrande maggioranza delle risorse umane di un'organizzazione, con performance che normalmente rientrano negli standard definiti dall'azienda. Hanno però un ruolo ben più importante di quello che gli viene normalmente attribuito perché molto spesso sono le persone che sono a più stretto contatto con i clienti, i consumatori, i fornitori. Costituiscono la prima e seconda linea dell'azienda rispetto ai vari mercati che occupa. Come dire quindi che non siano persone chiave? Del resto, un semplice esempio basta a chiarire l'equivoco. Prendiamo un ristorante: certo ci potrebbe essere un grande cuoco talentuoso, ma che idea ne avreste se vi trovaste davanti a uno personale di sala scortese e demotivato? Credo che la risposta segua semplicemente il buon senso. Esattamente come il gestore di un ristorante cercherà sempre di fare in modo che i propri collaboratori abbiano tutti un livello di competenze adeguato, e riescano a esprimere una qualità del servizio ottimale, così il management di un'azienda deve necessariamente fare in modo che *tutta* la popolazione

aziendale sia competente e motivata. Puntare unicamente sui talenti di pochi rischia di diventare controproducente. Comunque sarà difficile trattenerli a lungo (se sono davvero "talenti" probabilmente avranno presto voglia di cimentarsi con nuove sfide) e comunque puntare su una sola persona aumenta il rischio. Inoltre si tratta di persone tendenzialmente motivate all'autoapprendimento, alla creatività, con forti spinte di automotivazione e che non sempre necessitano di un intervento esterno. Il personale "normale" ha invece necessità di essere motivato meglio, specie laddove agisca in ambiti a lavoro monotono o con scarso contatto con il pubblico. Ha poi necessità di continuo apprendimento anche perché saranno queste le persone che comunque assicurano la sopravvivenza dell'azienda nel lavoro di ogni giorno. Infine va anche sottolineato che il trascurare gli "altri" non ha conseguenze solo di tipo motivazionale. È infatti dimostrato che sono queste fasce di popolazione aziendale le più sensibili a fenomeni involutivi come ad esempio il burn out e il mobbing, con tutte le conseguenze in termini di assenteismo, cali di produttività, conflittualità interna ecc.

### **Meglio gestire tutti i talenti**

Un vero approccio solido ed efficace al Talent management non può quindi prescindere dalla gestione e valorizzazione del talento di tutti. Del resto, le parabole bibliche lo hanno già sottolineato, a ogni persona è affidato uno o più talenti. Molto spesso farli emergere è esattamente la finalità delle attività di gestione e sviluppo delle risorse umane, partendo dalle primissime fasi di selezione e orientamento. Un'azienda capace a tutti i livelli di orientare le persone verso il lavoro maggiormente allineato alle proprie attitudini individuali parte già con il piede giusto rispetto a questa tematica. Se poi diventa in grado

oltre che di riconoscere il talento individuale, anche di svilupparne la portata attraverso opportuni piani formativi, con uno sforzo di portata contenuta riuscirà a ottenere risultati straordinari. In un contesto come quello attuale, dove un recente sondaggio di Eurobarometro ha mostrato che oltre il 40% dei lavoratori europei si dimostra scontento del proprio lavoro e dice di essere intenzionato a cambiare lavoro. Una prospettiva che se realizzata anche solo in piccola parte potrebbe far diventare un periodo di ripresa economica un vero e proprio incubo per tante aziende. Quali soluzioni adottare dunque? Innanzitutto adottare una politica interna di mappatura delle competenze e delle attitudini reali delle persone, poi attivare servizi di counselling interni sui percorsi di carriera volti a promuovere il talento individuale, magari anche promuovendo progetti di job rotation specie negli anni iniziali di carriera. Poi istituire programmi di succession planning basati per quanto possibile su un mix equilibrato tra risorse interne e accesso al mercato. Infine, evitare di cadere nell'errore di ritenere un sistema informativo, per quanto completo e ben sviluppato, la giusta risposta a un problema che è essenzialmente di buon senso. Ma soprattutto è necessario creare una grande trasparenza organizzativa rispetto ai criteri con cui le risorse vengono assegnate ai piani formativi e di sviluppo, evitando che la formazione divenga (come purtroppo è percepita in tante organizzazioni) un simbolo di status o un'attività rivolta a una ristretta cerchia elitaria di persone. Del resto non c'è niente di peggio che avere in giro per l'azienda persone con la medaglietta di "Alto Potenziale" senza che gli altri, i loro colleghi di tutti i giorni, ne comprendano il motivo o, peggio, riescano a stimolare solo sentimenti di invidia. ■