

TALENT MANAGEMENT IL TALENTO NON HA ETÀ, MA STAGIONI

[Intervento di Elisabetta Zanarini, docente di Fondazione Aldini Valeriani](#)

Da quando e perché si parla così tanto di TALENTO?

Il termine “talent management” fu introdotto negli anni ‘90 da David Watkins, CEO di Softscape. Nello stesso periodo, nel 1997, Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod di McKinsey arrivarono a coniare la definizione “**War for talent**” (Guerra dei Talenti) per identificare il fenomeno di competizione tra le imprese per attrarre, trattenere e motivare quelle risorse (i talenti) in grado di fare la differenza in un ambiente competitivo sempre più complesso. Storicamente la “guerra dei talenti” ha avuto il suo picco negli Stati Uniti nel corso della bolla speculativa sulle dotcom, a cavallo del duemila.

E oggi?

Sono passati vent’anni, ma la guerra per i talenti non è certo finita, anzi: nell’era della quarta rivoluzione industriale e della digital transformation, la guerra dei talenti è ben presente anche nel sistema produttivo del nostro Paese, amplificata dall’innovazione digitale e della velocità del cambiamento. Implementare e sostenere programmi di Talent Management significa quindi **gestire al meglio i collaboratori, il valore aziendale, il business**.

Ma che cos’è il TALENTO?

La prima associazione che facciamo è generalmente con **ATTITUDINE**, caratteristiche e capacità innate che fanno di una persona, ad esempio di un giocatore, o di un musicista, un TALENTO inteso come fuoriclasse, eccezionale ed eccellente.



Certamente questo è un significato possibile di talento, e in alcuni mondi si parla infatti di Talent Scouting, riferendosi alla ricerca e all’ingaggio costoso di chi mostra o lascia percepire potenziali straordinarie attitudini.

In azienda, nelle organizzazioni di lavoro, non è generalmente questo il focus, ma la definizione di talento è collegata principalmente a capacità di **portare, generare, sviluppare innovazione e risultati straordinari**. E questo porta con sé una possibile dicotomia, una distinzione basata su esperienza ma principalmente età anagrafica.

Quante aziende oggi pensano a una definizione di talento focalizzandosi su collaboratori giovani/entrati da poco?

TALENTO dunque viene inteso, pensato, curato e gestito se **GIOVANE** TALENTO

Ma.. chi è giovane in azienda? In Italia a volte a 40 anni si è considerati ancora giovani, in molti altri contesti 40 anni sono l'età *normale* dei VicePresident.

Nell'ultimo quarto di secolo i luoghi del lavoro in Italia hanno subito una trasformazione antropologica, che prosegue. Sono spariti 3,6 milioni di persone di meno di 35 anni (erano quasi 9 milioni, sono poco più di cinque). Sono apparsi 4,2 milioni di persone in più la cui età supera i 45 anni; il numero dei lavoratori attivi fra i 55 e i 64 anni è raddoppiato da due a quattro milioni, tanto che il Fondo monetario internazionale stima che in Italia nel 2020 un quinto degli occupati sarà in questa fascia. (Fonte: Corriere della Sera, F.Fubini, 20 febbraio 2017)



Siamo arrivati al 2020, e il 12% dei collaboratori in azienda ha meno di 30 anni, nella Pubblica Amministrazione questa percentuale scende al 3%. Nel 2021 qualcosa forse cambierà, per effetto della pandemia e di tutte le sue conseguenze; al momento, le aziende italiane, e in particolare molte delle nostre aziende lungo la via Emilia, dichiarano un'età media dei collaboratori tra i 37 e i 47 anni.

Se quindi pensiamo al Talent Management come un insieme di iniziative e attenzioni da dedicare alle persone non ancora trentenni, stiamo probabilmente mettendo a punto programmi di lavoro molto focalizzati e molto esclusivi per ragioni anagrafiche prima di tutto!

Quante aziende invece si ritrovano a definire il talento focalizzandosi su collaboratori **super-esperti, indispensabili, colonne** delle nostre organizzazioni?

Quanti super-esperti abbiamo in azienda?

L'anzianità media aziendale in Italia è stata per lungo tempo un indicatore di solidità aziendale, capacità di crescita, soddisfazione e senso di appartenenza. Le capacità distintive di una azienda, il valore dei suoi prodotti e servizi, sono il risultato da sempre della passione e della dedizione di chi ci lavora, spesso di chi ci lavora da sempre

Mettendo insieme, facendo convivere e collaborare in una reciproca integrazione queste due definizioni di talento, possiamo arrivare a costruire e gestire iniziative di Talent Management per

- Attività di recruiting e inserimento in azienda
- Attività formative e di sviluppo delle competenze
- Politiche di gestione, valorizzazione e total rewarding

Che portino valore diffuso, senso di appartenenza, solidarietà intergenerazionale e capacità di evoluzione delle aziende.

In particolare, guardando i prossimi mesi e il prossimo futuro, riteniamo fondamentali le attività di sviluppo delle competenze: il World Economic Forum di Davos, in corso

in questi giorni di fine gennaio in modalità virtuale, dedica come sempre grande attenzione al tema delle competenze, del re-training e del re-skilling per rimanere competitivi, innovatori e anche socialmente responsabili e garanti della sostenibilità molto più che in passato.



Si tratta non di costruire percorsi lunghi e impegnativi in aule tradizionali, ma di immaginare combinazioni di attività forse

ancora più efficaci, tra workshop formativi e interattivi, coaching e team coaching, mentoring e reverse mentoring interno (tutte modalità a cui magari dedicheremo un prossimo approfondimento).

Crediamo fortemente che progettare e realizzare attività di questo genere, coinvolgendo nel re-training, nel re-skilling tutta la popolazione aziendale porterà grandi benefici alle persone, alla loro occupabilità, al fiorire di tutto il loro potenziale TALENTO e di conseguenza risultati concreti e misurabili anche nel business. Siete pronti a calcolare il ROI della valorizzazione dei talenti?