Ingaggiare, coltivare, trattenere Le sfide della guerra dei talenti

Chiara Pazzaglia

L'espressione coniata da McKinsey ha più di 20 anni. Eppure, periodicamente, il tema torna a essere attuale. In Italia, in particolare, le Piccole e medie imprese stanno scoprendo ora che i cosiddetti talenti possono renderle più competitive sul mercato. Ma la platea da cui attingere sembra molto ridotta: tra giovani startupper e 'cervelli in fuga', alle nostre imprese, apparentemente, resta una scelta limitata. È davvero così? Oppure il talento si può coltivare anche all'interno dell'organizzazione? Chi sono i talenti e chi li definisce tali? Abbiamo posto queste domande ad alcuni esperti e player del settore HR.

L'espressione 'guerra dei talenti' fu coniata nel 1997 da tre consulenti di McKinsey: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones e Beh Axelrod. Essa voleva indicare il fenomeno di grande competizione che si crea tra le imprese, per scovare, ingaggiare e trattenere quelle risorse umane 'straordinarie', in grado di rappresentare un vantaggio competitivo per le aziende che li assumono. È proprio da questa idea che discendono le espressioni che usiamo comunemente oggi, relative all'*attraction* e alla *retention*, elementi che, tuttora, riteniamo costituiscano un valore aggiunto per le imprese.
Nel 2007, 10 anni dopo aver inventato la nuova espressione, McKinsey tornò sul tema, in un articolo comparso nel *The Mckinsey Quartely*, che diceva: "La guerra dei talenti non è mai finita. I manager dovrebbero costantemente ripensare le modalità con le quali le loro aziende vogliono attrarre, motivare e trattenere i dipendenti". È passato un altro decennio e, di nuovo, la società di consulenza insiste: pubblica il report *Skill shift: automation and the future of the workforce*, nel quale conferma l'attualità del tema, riportandolo al contesto attuale. Secondo McKinsey, poi, i lavori del futuro continueranno a richiedere anche abilità sociali ed emotive, come l'imprenditorialità, la leadership e la gestione delle persone –la cui domanda aumenterà di oltre il 20%– e competenze cognitive come la creatività.
Al contrario, alcune skill saranno meno richieste: le capacità cognitive di base diminuiranno del 15%, insieme a quelle fisiche e manuali, che tuttavia resteranno ancora la tipologia più consistente nel 2030.

La riqualificazione professionale sarà l'imperativo del prossimo decennio e interesserà tutte le generazioni: sia i nuovi talenti, che avranno sempre più competenze in ambito scientifico e tecnologico, sia le persone che già lavorano e che dovranno abbandonare le mansioni più ripetitive, per dedicarsi ad attività ad alto valore aggiunto.
Essere in grado di adattarsi rapidamente diventerà indispensabile: questa capacità si affianca così ai quozienti intellettivo ed emotivo, che hanno caratterizzato le generazioni passate. Per inciso, osserviamo come questa previsione del 2018 si sia particolarmente avverata e concretizzata in questo periodo di emergenza sanitaria: è verosimile pensare che sarà caratterizzante anche nella fase di 'ricostruzione'. Allo stesso tempo, le aziende dovranno rivestire un ruolo trainante nella preparazione dei propri dipendenti e nella promozione di una cultura improntata all'apprendimento permanente (*lifelong learning*). Alla luce di queste considerazioni, abbiamo chiesto ad alcuni manager e imprenditori di rispondere al nostro quesito iniziale: la guerra dei talenti è ancora in atto?

La guerra dei talenti non esiste

A capitanare il fronte del no c'è **Beppe Carrella Senior Partner at BCLab**, che accompagna la propria esperienza professionale a una schiettezza tipica di chi è forte del proprio talento. Secondo Carrella, la guerra dei talenti non esiste. Mentre McKinsey coniava l'espressione, lui era direttore IT di EMI Music-Virgin per Italia, Spagna e Grecia. Il vulcanico miliardario Richard Branson, patron di Virgin, è ben noto per essere un talento spontaneo, privo di laurea e di titoli di studio rilevanti, anzi, con risultati scolastici poco brillanti alle spalle. Un'impronta che deve avere lasciato il segno su Carrella il quale, infatti, non è un fan dell'equivalenza 'brillante neolaureato uguale giovane talento'.
L'esperienza in Virgin gli ha insegnato che i talenti esistono, chi sono e che in alcune aziende arrivano da soli. Questo avviene perché essi trovano un contenitore idoneo all'espressione delle proprie capacità: nessuna procedura organizzativa 'stretta', ambienti di lavoro piacevoli, in cui non sentirsi 'sfruttati', ma valorizzati. "Se non c'è un buon contenitore, il talento serve a poco": è questa l'idea di Carrella, che evidenzia come "quella dei poveri giovani costretti a emigrare per trovare lavoro è una leggenda". Infatti, dall'Italia se ne vanno soprattutto veneti, lombardi, emiliani: proprio quelli che vivono nelle regioni più benestanti. Probabilmente sono davvero talentuosi, ma non trovano terreno fertile nel loro Paese, dove sarebbero destinati a mansioni ordinarie. Vengono valutati dal voto di laurea o dal curriculum scolastico, ottenuto in un sistema che premia l'omologazione, non il merito. Non a caso, chi esce dagli schemi diventa imprenditore, non manager.
I contratti sono uguali per tutti, non valorizzano il talento, a partire proprio dall'elemento della retribuzione. Anche le aziende che definiscono 'talenti' i brillanti neolaureati, li assumono comunque come apprendisti e li inquadrano in step di carriera predeterminati. Welfare e Smart working possono senz'altro essere attrattivi, ma un lavoro non idoneo all'espressione di sé, anche se diventa smart, anche se accompagnato dal welfare, resterà un lavoro non soddisfacente. Dunque, qual è il problema dei talenti in Italia?
"In fondo", osserva Carrella, "abbiamo più eccellenze da soli, rispetto a tutto il resto del mondo". Eppure, continuiamo a selezionare i manager con percorsi del tutto tradizionali. La risposta è che in Italia c'è un problema culturale, che Carrella spiega grazie ai Beatles. Anche loro avevano partecipato ai talent show dell'epoca, ma avevano sempre perso. Come mai? "Contro di noi gareggiavano dei fenomeni, sapevano suonare l'arpa con i denti o fare evoluzioni mentre cantavano. Noi eravamo solo i Beatles", dissero. Dunque, dovremmo essere in grado di guardare oltre 'l'eccellenza', oltre il fenomeno straordinario, cercando il modo per individuare, anche nelle aziende italiane, i nostri Beatles.

Il difficile compito di chi deve riconoscere il talento

Anche **Gabriele Ghini, Managing Director di Transearch Italy**, condivide l'idea che "la fantomatica guerra dei talenti abbia fatto un sacco di danni". Manager e cacciatori di teste di lunga esperienza, riconoscono che i veri talenti sono rarissimi. Per un 'cacciatore di talenti' non sono facili da scovare: dietro a migliaia di 'brocchi' che si presentano al meglio sul curriculum o sui social, esiste un solo Cristiano Ronaldo. Purtroppo, si può riconoscere solo delle abilità espresse in campo. Nel frattempo, si corre il rischio di incappare in tutti gli altri surrogati. Così, quando è stata introdotta la definizione di talenti in azienda, si sono creati alcuni fenomeni negativi. Per esempio, si sono generate grandi aspettative nei giovani. Queste hanno dato vita a frustrazioni non banali: esaltati come talenti a 25 anni, a 40 si sono ritrovati impiegati d'ordine.

Beppe Carrella, Senior Partner at BCLAB

Gabriele Ghini, Managing Director di Transearch Italy

Michele Bruno, Managing Partner di EIM

L'errore, secondo Ghini, è nella definizione: "talento" non è sinonimo di giovane laureato brillante negli studi, ma una qualità che emerge con il tempo. Come diceva Edison, che prima di inventare la lampadina ha fallito decine di tentativi, il talento è composto per l'1% di genialità e per il 99% fatica. Anche i talenti stessi, per parte loro, devono avere l'umiltà di comprendere che è necessario coltivare le proprie doti, senza pretendere canali preferenziali: prima si dimostra, poi si chiede. Le aziende, invece, devono avere la flessibilità e la lungimiranza di dedicare solo ai veri e rari talenti percorsi di crescita *ad hoc*, mettendoli alla prova in situazioni complesse che permettano loro di imparare a superare gli ostacoli con creatività e impegno. Un altro sbocco possibile per le persone particolarmente brillanti, spesso trascurato in Italia, è quello di diventare imprenditore.

Questo, però, non è solo colui che ha un'idea geniale: deve saperla concretizzare in un progetto realizzabile, sostenuto da un solido business plan. Ancora una volta, il giusto approccio coinvolge un mix di abilità e altri fattori. Tutto ciò considerato, il problema della 'fuga dei cervelli', secondo Ghini, è reale. Nel nostro Paese ci si lamenta di non riuscire a trovare professionalità, ma sono rari i casi nei quali si definiscono delle reali strategie per attrarle. Non solo: stipendi bassi e nessun supporto alla *relocation* disincentivano i trasferimenti interni. Le politiche retributive ottocentesche italiane disincentivano talenti di ogni età, non solo i giovani. Per i talenti adulti, infatti, occorre rivedere i pregiudizi legati all'età: in parte, la responsabilità è anche di quegli HR manager poco inclini al cambiamento e a adattare le politiche aziendali alla nuova realtà del mercato del lavoro.

Età e titolo di studio, un mix vincente

Michele Bruno, Managing Partner di EIM, società leader nel Temporary management, fa un mestiere particolarmente complesso: supporta le aziende nell'affrontare le sfide più difficili –sia che si tratti di un progetto straordinario o innovativo, di un'acquisizione, di una crisi improvvisa o di una necessità di riorganizzazione aziendale– circostanze straordinarie che richiedono eccezionale talento manageriale e una somma di competenze sia nell'identificare i talenti da mettere in campo sia nella scelta delle soluzioni di business da proporre. Per lui non può esistere una definizione univoca di chi siano i talenti. Per McKinsey, che ha aperto il dibattito tanti anni fa sulla guerra dei talenti si trattava di "giovani brillanti, con capacità intellettuali superiori e voti eccellenti all'università". Usando questi criteri, McKinsey reclutava circa uno su 1.000 neolaureati. "Nella consulenza strategica in Roland Bergher, dove ho lavorato io, o nella McKinsey stessa, i talenti sono persone non solo molto brillanti, ma anche un po' insicure. Può sembrare strano, eppure i maggiori talenti per quello specifico mestiere, sono personalità estremamente strutturate e a causa di una precisa necessità psicologica di rassicurarsi e rassicurare gli altri, tendono ad argomentare le proprie tesi in maniera molto analitica e documentata in modo da renderle incontrovertibili. In consulenza –e forse in generale– sono proprio le persone insicure a commettere meno errori, perché sono più portate a essere precise, a controllare molte volte, ad argomentare bene le proprie tesi", spiega Bruno. Queste persone sono poche: l'offerta di talenti per la consulenza è limitata. Per reclutarli è necessario essere attraenti: bisogna pagarli bene, offrire loro possibilità di carriera elevate, mansioni prestigiose, visibilità.

Per le aziende i talenti sono invece persone con caratteristiche molto diverse, dove essere brillanti accademicamente, avere un alto QI e quella vena di insicurezza di cui si è detto è spesso controproducente. Infatti, le persone che hanno successo in azienda e di cui diverranno manager devono, per prima cosa, saper lavorare in team, essere empatici, avere una spiccata intelligenza relazionale ed emotiva, perché chiamati a ottenere risultati con e attraverso gli altri. Un consulente, invece, deve emergere a livello individuale, deve dimostrare di essere il migliore tra tanti e non deve necessariamente delegare né saper coinvolgere.

Da un *interim* manager ci si aspettano doti umane e professionali ancora superiori sia rispetto a un manager assunto sia a un consulente, perché ci viene chiesto di ottenere risultati rapidi e duraturi in contesti di cambiamento e trasformazione. Deve saper coniugare le migliori caratteristiche dei manager e dei consulenti. Deve avere capacità diagnostiche, idee, saper creare mobilitazione sugli obiettivi, mentre i manager aziendali sovente si limitano o vengono limitati al gestire processi ordinari, precostituiti, a volte progettati a migliaia di chilometri di distanza e non sviluppano quel "fuoco sacro del risultato attraverso il cambiamento strutturale". Insomma, tra gli *interim* manager in Italia non c'è ancora una vera e propria guerra dei talenti, perché l'offerta è ben equilibrata rispetto alle missioni disponibili. Ma nei Paesi anglosassoni c'è, eccome: è una guerra che si vince in base alle

opportunità di ricollocamento del manager alla fine di un progetto e in base alla portata delle sfide che si propone loro.

Contano anche trasparenza e meritocrazia

Anche secondo **John Martelli, Founder e CEO di Altamira**, azienda di software per la gestione delle risorse umane, la guerra dei talenti si sta ancora combattendo. A suo parere "c'è un grosso problema sia di attrazione sia di fidelizzazione, in un mercato estremamente competitivo". I principali talenti italiani sono quelli che sentiamo spesso definire 'cervelli in fuga'. La colpa? "Senz'altro è del mercato del lavoro italiano, che è reso molto rigido dal legislatore, il quale incasella in una contrattualistica per nulla flessibile e molto vincolante ogni forma di prestazione professionale", dice Martelli. Questo 'culto del posto fisso' costituisce un freno importante al mercato del lavoro, che dovrebbe essere per definizione molto più flessibile. Se la perdita del lavoro diventasse un onere dello Stato e non un peso delle aziende, queste potrebbero dedicare più energie alla ricerca di nuovi talenti.
I giovani brillanti vengono assunti in stage sottopagati e, davanti a loro, si prospetta un *cursus honorum* incasellato e uguale per tanti, condito dalle paure delle imprese ad assumere. Questo stimola i più bravi a orientarsi verso altri mercati, dove le politiche di retribuzione non sono rigide come in Italia, ma premiano il merito. Pagare bene i talenti è un elemento importante, non solo per i giovani, ma anche per quel Middle management su cui pesa gran parte del lavoro, che è però costantemente penalizzato nelle aziende italiane.
Il consiglio di Martelli alle aziende per trattenere i talenti? "Mantenere un ambiente trasparente e una meritocrazia chiara. Oggi esistono dei software per le valutazioni capo-collaboratore: utilizzarli significa diventare più attrattive sia per i propri dipendenti sia per i clienti. Nel nostro Paese si sottovaluta la reputazione interna: eppure, a volte, i dipendenti sono i primi clienti. Ecco perché si dovrebbe tenere maggiormente conto dei feedback dei propri collaboratori. Serve un management moderno, che parta da un'ottima gestione del personale, da cui discendono, come conseguenza, buoni piani di welfare e una buona comunicazione. Anche le organizzazioni piccole dovrebbero investire in un buon dipartimento HR", osserva il CEO di Altamira.

Flessibilità, compensi adeguati ed engagement per aggiudicarsi la battaglia

Se trovare i talenti non è facile, ancor meno è trattenerli. Secondo **Pierre Gousset, Vicepresidente EMEA di Workday** il tema è diventato ancora più attuale nel momento che stiamo vivendo, a causa delle esigenze delle aziende dovute all'emergenza sanitaria. Le aziende che vivono maggiormente la guerra dei talenti, a suo avviso, sono quelle tecnologiche. La competizione si vince offrendo compensi competitivi e maggiore flessibilità. I talenti sono pochi: perché non condividerli? Gousset propone, dunque, un'alternativa alle forme di lavoro più tradizionali, passaggio che richiede un "cambiamento di cultura aziendale, mentalità e progresso delle tecnologie di lavoro, sempre più smart, che stanno aprendo le porte a una visione più flessibile del lavoro".
Il turnover è parte della normalità e va previsto. Per questo motivo "è necessario riuscire a trattenere i talenti una volta che sono in azienda. Ambienti di lavoro creativi e piccoli benefit non bastano più, ormai sono necessari l'esperienza e l'engagement delle persone. I dipendenti vogliono essere ascoltati, partecipare, avere influenza e trovare vera trasparenza e autenticità nella cultura aziendale" dice Gousset, secondo cui "nella guerra dei talenti tecnologici, un'esperienza di alto livello per i dipendenti è essenziale e il coinvolgimento è la calamita che mantiene dipendenti di livello". E considera "allarmante quanto le aziende siano scarsamente preparate per questo".
Nel recente sondaggio proposto da Workday, *Organizational agility at scale: the key to driving digital growth*, solo il 25% delle aziende ha concordato fortemente di avere iniziative specifiche per favorire il coinvolgimento dei dipendenti. La *survey* ha evidenziato come la ragione principale per la quale le persone lasciano il proprio lavoro è "l'incapacità di apprendere e crescere". Talvolta, le aziende "si concentrano così tanto su un'esperienza *user friendly* per i clienti, che dimenticano che i loro dipendenti vogliono la stessa cosa, specialmente nella tecnologia".

Quando essere genitore sviluppa il talento

Sabrina Colombo, CEO di Digital Learning, ha inventato Mastermamma.it, piattaforma che offre servizi di formazione alla genitorialità. Moglie, mamma, imprenditrice e

John Martelli, Founder e CEO di Altamira

Pierre Gousset, Vicepresidente EMEA di Workday

Sabrina Colombo, CEO di Digital Learning

coach certificata, ha saputo cogliere le opportunità date dal cambiamento. Secondo Colombo, "la principale caratteristica del talento è quella di saper guardare l'oggi per quel che è, per cogliere tutto quello che serve per creare le nuove strade di domani". Nel periodo di emergenza sanitaria che stiamo vivendo "siamo chiamati a compiere lo sforzo di intravedere le opportunità del futuro, in mezzo a tutte le necessarie limitazioni dell'oggi".
Dovremo essere in grado di portarci dietro tutto quello che stiamo imparando e che andrà ad arricchire il nostro talento: dalla nuova capacità di gestione del tempo, delle relazioni tra familiari, tra colleghi e superiori, sino a una vera e propria riorganizzazione del nostro lavoro. Senz'altro, quando tutto finirà, avremo tante competenze nuove. I genitori, in particolare, sono chiamati a sviluppare rapidamente il talento dell'accogliere il cambiamento e di renderlo un'opportunità per il potenziamento delle proprie skill, a supporto della vita privata e di un nuovo contesto professionale in cui la componente di *human leadership* sarà al cuore della ripresa e della riorganizzazione. Alle aziende spetta il compito di cogliere e riuscire a mettere a frutto queste nuove competenze.
Questa nuova agilità del lavoro, si spera, potrà favorire anche l'emersione di più mamme talentuose: lo Smart working sta dimostrando che conciliare famiglia e carriera è possibile, perché significa essere flessibili in termini di tempo e mansioni. Chiaramente, fondamentale sarà l'apertura prospettiva del mindset aziendale, che con altrettanta flessibilità e struttura organizzativa potrà sostenere il talento genitoriale in azienda.
Insomma, le circostanze che stiamo vivendo ci impongono di ripensare le nostre vite e, dunque, anche la definizione di talento. Cambiano i mercati e, con essi, cambiano anche le competenze richieste per restare (o rientrare) nel mercato del lavoro. In questo nuovo assetto continuerà la guerra dei talenti? È presto per dirlo, ma è certo è che ognuno dovrà fare la propria parte perché i veri talenti possano emergere e offrire il proprio contributo per la ricostruzione.

Onore e sorte: Natale Capellaro da operaio a laureato

di Francesco Varanini*

"L'onore che mi viene conferito con la concessione della laurea *ad honorem* in Ingegneria, è tale da riempirmi di orgoglio. Questa singolarità della sorte, che mi ha portato a passare da semplice operaio a Direttore Generale, senza altri titoli se non la mia inclinazione per la meccanica deriva in gran parte dalla singolarità dell'ambiente in cui mi sono trovato a operare". Così, il 20 dicembre 1962, in un discorso di ringraziamento esordì l'Ingegnere Natale Capellaro, che proseguì: "Se io, nel campo della progettazione di macchine meccanografiche, ho dei meriti, molti li ha anche la società Olivetti: gli uomini che la guidavano all'epoca del mio esordio e quelli che la dirigono oggi. Essi hanno permesso che le mie qualità trovassero le condizioni più favorevoli per svilupparsi. Non è un caso troppo comune, giacché le qualità di un progettista –essenzialmente intuitive e creative– hanno bisogno per fiorire, come quelle dell'artista, di un clima di libertà e di fiducia".
Capellaro nacque a Ivrea (Torino) nel 1902 e sin dalla tenera età mostrò spiccata inventiva e manualità: "Nessuno a quei tempi regalava giocattoli. Io me li costruivo. Ricordo di aver persino costruito una macchina fotografica". All'età di 14 anni venne assunto come apprendista operaio in Olivetti: era la realizzazione del suo sogno.

Macchine calcolatrici: che meraviglia!

Negli Anni 40 Olivetti entrò nel mercato delle macchine calcolatrici, fino ad allora dominato da produttori americani e Capellaro rimase ben presto affascinato da questi meccanismi. Un giorno, durante la guerra, fu fermato all'uscita dal lavoro poiché stava portando via senza autorizzazione materiali di laboratorio. E quando l'imprenditore Adriano Olivetti lo convocò per chiedergli conto dell'accaduto, Capellaro mostrò il progetto di una nuova macchina, su cui aveva lavorato a casa. Olivetti intuì le potenzialità dell'idea e lo invitò a proseguire.
Capellaro era un progettista insaziabile. Il suo cassetto era pieno di schizzi: tempo libero e lavoro si identificavano. Per lui la Meccanica, prima di essere un ragionamento, prima di svilupparsi come sequenza di logiche operazioni, prima di esprimersi in funzioni matematiche e principi fisici, era intuizione e creatività. Qualcosa di vicino all'intuizione dell'artista.

Elettrosumma e Divisumma

Nel 1944 Capellaro diventò responsabile dell'Ufficio Progetti. Un anno dopo realizzò la Elettrosumma 14, dando così corpo alla visione di Olivetti: l'impresa entrò da protagonista nel settore del calcolo meccanico.
Da quel momento la società immise sul mercato, con cadenza quasi annuale, modelli innovativi. Fra le più importanti: la Divisumma 14, capace di saldo negativo e di divisione automatica; la Mc21 Duplex, dotata di quattro programmi di lavoro; la Audit 202, arricchita di una tastiera alfabetica per la scrittura di testi; la Divisumma 24 e la Tetractys. Tutte le calcolatrici sono disegnate dal Designer e Architetto Marcello Nizzoli, cui si deve anche il design di Villa Capellaro a Ivrea (Torino).

* Varanini F. (2010), *Contro il management. La vanità del controllo, gli inganni della finanza e la speranza di una costruzione comune*, Guerini e Associati, Milano.