

# Le imprese cercano giovani talenti ma poi li soffocano

**SOLTANTO LA MINORANZA DELLE AZIENDE RIESCE A VALORIZZARE LE PERSONE CON MAGGIORI CAPACITÀ: UN LIMITE RICONOSCIUTO DAGLI STESSI DIRIGENTI COME RIVELA UNA RECENTE INDAGINE DI MANAGERITALIA**

**Filippo Santelli**

Cercano ragazzi propositivi e curiosi. Capaci di pensare «out of the box», fuori dagli schemi. Solo che poi, una volta assunti, impongono loro la solita routine di lavoro. Strutture e processi in cui essere intraprendenti serve a poco. O peggio è dannoso. Ecco il paradosso di cui sono prigionieri molte aziende, italiane in particolare. Anche loro, nella guerra globale per le competenze, si attrezzano per assumere i giovani migliori. Ma solo una minoranza riesce a valorizzarli davvero. Un limite che sono gli stessi dirigenti a riconoscere, come rivela una recente indagine sul talento condotta da Manageritalia. Oltre sei capi d'industria su dieci dicono che nelle loro imprese i ragazzi di belle speranze vengono molto o abbastanza «schiacciati», limitati o del tutto ingabbiati. «La sensibilità delle nostre imprese per la gestione del talento cresce, ma rispetto alle grandi multinazionali resta tanta strada da fare», conferma Massimo Posarelli, 44 anni, associate principal di Mercer, società specializzata nella consulenza sulle risorse umane. «È necessario che i vertici si impegnino di più e in prima persona nello sviluppo delle persone».

Il talento, infatti, resta risorsa scarsa, da non sprecare. Anche oggi che, con la disoccupazione a livelli record, l'offerta di competenze non manca. Perché a rendere un giovane brillante non è tanto ciò che conosce, quanto la flessibilità mentale (molto importante per l'88% dei manager intervistati), la visione di insieme e la proattività (citate dal 66% dei dirigenti), la passione (64%) e la capacità di affrontare il cambiamento (ancora

64%). Qualità soft, come vengono definite, su cui l'accademia italiana, con il suo insegnamento classico, lavorare molto poco: «C'è una distanza tra la domanda delle imprese e le competenze dei ragazzi», spiega Silvia Petocchi, 54 anni, al vertice dalla Scuola di alta formazione per il management. Un istituto che ogni anno forma con il suo Mba circa 35 neolaureati, a stretto contatto con aziende come Fca, Pirelli o Boston Consulting. «A fare la differenza sono le caratteristiche che permettono di stare in azienda in modo efficace, come la capacità di organizzarsi o lavorare in gruppo, ma anche curiosità e apertura mentale».

Caratteristiche rare. Per questo molte imprese cercano di reclutare i talenti il prima possibile, coltivando una relazione sempre più stretta con il mondo della formazione: «Ogni anno attiviamo diversi stage con le università, per la maggior parte laureandi in ingegneria gestionale o economia», racconta la 47enne Maria Cristina Mercatelli, responsabile Hr dell'azienda di gestione documenti Idm, da poco acquisita dal gigante giapponese Canon. «Il 98% di loro viene confermato a tempo indeterminato, e siamo poi noi a formarli sulle competenze tecniche specifiche». Ma la sfida nella gestione dei talenti non finisce qui, al contrario. La parte più difficile per le imprese è assicurarsi che una volta inseriti nella struttura, il loro potenziale sia valorizzato a pieno: «I talenti

sono minacce od opportunità, dipende da come si gestiscono», dice Mario Mantovani, vicepresidente di Manageritalia. «Bisogna lasciare che rompano gli schemi precostituiti e farli operare in un ambiente che ammetta l'errore».

Non sempre facile da tollerare dai più giovani, in un ambiente gerarchico come quello delle imprese. A volte il *middle management*, quello con cui i neoassunti si interfacciano ogni giorno, non ha le competenze adeguate per svolgere nei loro confronti una attività di coaching, per farli crescere. Il contributo decisivo però, secondo Posarelli, è quello dei vertici aziendali: «Sulla carta tutti gli *executive* riconoscono l'importanza strategica delle risorse umane, spesso però sono condizionati da una visione di breve periodo, che trasmettono a tutta la struttura». Se il clima è questo, anche applicare gli strumenti più avanzati per la valutazione delle performance diventa un esercizio di forma: «Ormai nove aziende su dieci utilizzano metodi di *performance management* - spiega il consulente - ma solo una su venti è soddisfatta».

Anche in Italia la cultura della trasparenza, della comunica-

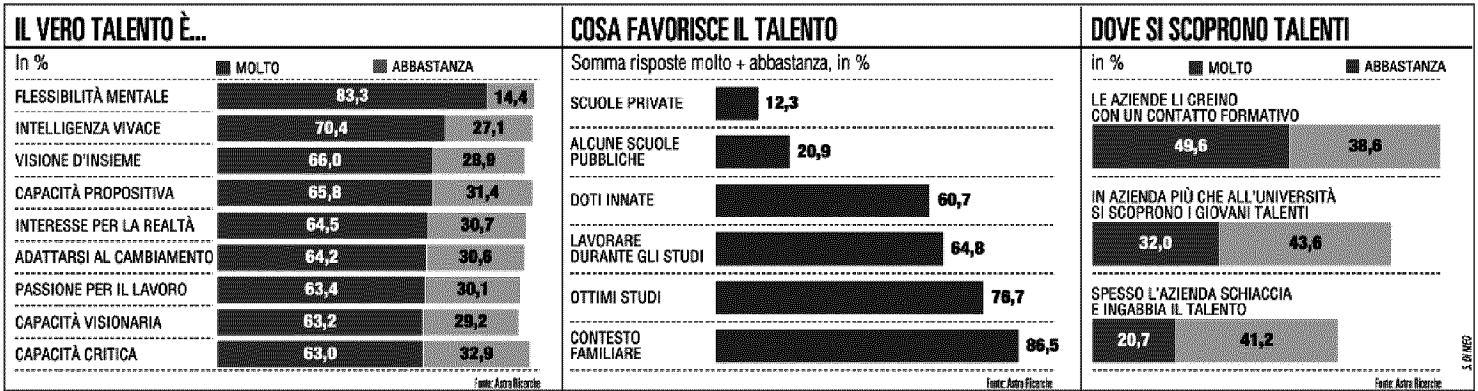
zione dei risultati personali e dei relativi *feedback*, sta maturando. E all'interno della funzione Hr aumenta l'importanza del Talent manager, quasi un braccio destro del capo del personale. «Ma il vero ostacolo da affrontare - sostiene Posarelli - è la divisione tra la gestione del talento e il cuore del business». La responsabilità sulle persone andrebbe portata in alto nella piramide aziendale, in modo da superare le divisioni verticali che

imprigionano i talenti in una singola funzione. E da offrire loro un'esperienza dell'impresa a 360 gradi, che per un giovane è perfino più importante di una pagata urlò o ricchi benefit modello Google. «Qui a Idm attuiamo una job rotation spinta», racconta Mercatelli. «Chiediamo ai ragazzi di imparare cose diverse, di non rimanere attaccati alle loro competenze».

Un percorso trasversale spesso più facile fare in aziende di medie dimensioni, sostengono alcuni manager, piuttosto che in quelle grandi. Ma che non è da tutti. Qualche volta, secondo la indagine di Idm, non sono le imprese a imprigionare i ragazzi, ma loro stessi: «Quando non vogliono cambiare, quando si focalizzano su un solo e unico percorso professionale, allora sì che il lavoro può schiacciarli». E che i giovani debbano imparare a gestire e sviluppare meglio il proprio talento, lo pensa anche una formatrice come Silvia Petocchi: «Non devono pretendere troppo dai datori di lavoro: l'azienda fornisce loro degli strumenti per emergere, ma sono loro a doverli usare. Essere attivi, costruirsi delle relazioni e cercare delle sfide da superare».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





In basso, alcuni grafici tratti dalla ricerca commissionata da Manageritalia sui giovani talenti nelle imprese



**Massimo Posarelli** (1), associate principal di Mercer, **Maria Cristina Mercatelli** (2), Hr manager Idm, **Mario Mantovani** (3) v. presidente Manageritalia e **Silvia Petocchi** (4), ad di Safm