

IL COMMENTO DELL'ESPERTO: CLAUDIA MARTELLI

RESPONSABILE SELEZIONE FORMAZIONE E SVILUPPO AEROPORTO DI BOLOGNA

Le Persone in Aeroporto di Bologna: Persone di talento o talento delle Persone?

Persone di talento o talento delle Persone? Questo è il dilemma, come direbbe Amleto.

Prima di fare qualsiasi considerazione è importante definire il concetto di talento tenendo presente che su questo concetto si dibatte da decenni e che la definizione di talento è molto cambiata nel corso del tempo. L'errore più comune del passato è stato quello di aver confuso il talento con il genio e con il quoziente intellettivo: "talento" era colui che aveva doti intellettive superiori alla media.

Oggi il talento identifica invece una persona con capacità di innovazione e con potenziale di crescita, non tanto confronto agli altri, ma rispetto al valore stesso che questa persona può portare in un determinato contesto, nel nostro caso in azienda.

Dopo anni di esperienza lavorativa in campo HR, a me piace identificare il talento con una persona piena di energia che sa auto-motivarsi, che apprende con continuità e passione, che è stimolata dal cambiamento. Il talento sa gestire lo stress e vive l'errore non come un fallimento ma come occasione di apprendimento.

Il talento è quindi l'attitudine delle persone, rispetto ad un contesto, **a crescere rapidamente**. I talenti vanno cercati in ogni livello della struttura organizzativa: è importante identificarli e poi gestirli, senza naturalmente dimenticarsi del resto dell'azienda.

Il caso di AdB

Innanzitutto è importante dire che il progetto di identificazione dei talenti aziendali è un progetto di matrice HR che deve quindi condurre e seguire il progetto in prima persona con la sponsorship del vertice aziendale. Data la complessità del progetto è bene ed è prassi, farsi supportare da consulenti di comprovata esperienza. Ed è questa la scelta che anche noi abbiamo sposato, appoggiandoci ad una società esterna.

La prima fase del progetto ha significato per noi capire chi dovevamo cercare, arrivando a definire il "Talento" specifico rispetto al business di AdB. Abbiamo quindi identificato le aree specifiche del talento e individuato le competenze che lo devono caratterizzare, traducendole poi in criteri e comportamenti osservabili. Per la scelta di queste competenze (su cui basare poi anche l'assessment) abbiamo seguito una sorta di "fil rouge" tra i **drivers di business dell'azienda**, il **modello di leadership** che stiamo sviluppando in particolare tra il gruppo dei dirigenti e i **valori aziendali** che abbiamo appena identificato.

Abbiamo infatti appena scritto la nuova Carta dei Valori, dopo un attento processo di ascolto a campione su dei focus group e sui nostri stakeholder tramite incontri mirati; di apertura a tutta la popolazione aziendale tramite survey ed infine di approvazione da parte del management.

Valori di AdB



IL COMMENTO DELL'ESPERTO: CLAUDIA MARTELLI

RESPONSABILE SELEZIONE FORMAZIONE E SVILUPPO AEROPORTO DI BOLOGNA

La seconda fase è stata quella di definire i criteri di base, quali età inferiore ai 35 anni e possesso di laurea, per identificare i candidati (circa 45) che avrebbero fatto parte del Talent Pool.

Terzo e ultima fase, il processo di assessment finalizzato ad individuare il potenziale dei partecipanti. Suddivisi in diversi gruppi di 8 persone, sono stati osservati per una intera giornata, alle prese con una serie strutturata di prove sia di gruppo sia individuali, volte a rilevare attitudini e capacità di svolgere funzioni diverse dalle attuali.



Al termine di tutte le prove sono stati individuati "i nostri 18 talenti" su cui attivare tutta una serie di iniziative anche a seconda della loro competenze e dei loro profili, su cui dobbiamo lavorare e decidere nei prossimi mesi. A titolo esemplificativo ne cito alcune: visite in altri aeroporti anche stranieri, partecipazioni ad iniziative al di fuori dall'azienda di carattere formativo/informativo, partecipazione a formazione specifica sulle competenze core, partecipazione ad un master, partecipazione a task force aziendali/gruppi di lavoro, accesso a selezioni per posizioni chiave vacanti, job rotation e tante altre ancora.

Al momento abbiamo già programmato per tutti i partecipanti all'assessment il feed-back con i consulenti che hanno condotto le prove, per far conoscere i propri punti di forza e di miglioramento. Il feed-back, se ben utilizzato da parte di chi lo riceve, è un potente strumento di crescita personale, di empowerment e di motivazione.

Un secondo step riservato sempre a tutti i partecipanti all'assessment, e con un focus spinto sui talenti, è rappresentato dall'organizzazione di due giornate di formazione su quelli che sono i valori chiave per l'azienda: la centralità del cliente e il valore delle persone. È importante che i talenti assimilino rapidamente i valori aziendali e supportino la Direzione HR a diffonderli in azienda. Devono un po' fungere da cassa di risonanza.

Attenzione però: si parla sempre e quasi solo di Talent Management ovvero di quelle pratiche manageriali rivolte ai Talenti. Se è vero che i Talenti in azienda sono importanti e vanno sviluppati, è però altrettanto vero che questi rappresentano mediamente il 5% dell'intera popolazione aziendale. Dare importanza solo a loro significherebbe trascurare e non motivare il 95% dell'azienda, fatto che non solo non sarebbe lungimirante, ma sarebbe molto pericoloso. Il clima aziendale non potrebbe essere altro che negativo.

Un'organizzazione veramente di successo è a mio avviso quella in cui si parla di People Management, quella che tiene conto di tutte le sue persone, costruendo le giuste competenze a tutti i livelli e avendo cura dell'organizzazione nel suo complesso. Come responsabile dello sviluppo, credo fermamente che tutte le persone abbiano dei talenti e ritengo che il mio ruolo e quello della Direzione Sviluppo Persone e Organizzazione (il nome dice già molto) in cui lavoro sia quello di aiutare le persone a scoprire i propri talenti, a coltivarli e ad utilizzarli al meglio, valorizzando le differenze. L'azienda per performare bene e con successo ha bisogno di tutti i talenti disponibili, ha bisogno di tutte le sue persone.

L'azienda è le sue persone. Facciamoci questa domanda: se spostassimo i muri e i macchinari di un'azienda di successo e assumessimo tutte persone nuove, sarebbe sempre un'azienda di successo? La risposta è no, non lo sarebbe almeno per un bel po' di tempo.

Torniamo quindi alla domanda iniziale: Persone di talento o talento delle Persone? Il dilemma è ora risolto: sono vere entrambe le affermazioni!

Claudia Martelli

Responsabile Selezione Formazione e Sviluppo – Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna S.p.A.