



# KapitaleUmano

**Opinioni, riflessioni, curiosità**

**Editoriale**

Maurizio Decastri

**La parola disvelata**

Marta Trotta

**Angolo Soft**

Laura Borgogni

**Angolo Hard**

Gabriele Gabrielli

**Angolo Legale**

Francesco Rotondi

**Visto da Occidente**

Sergio Caredda

**L'intervista impossibile**

Giuseppe Airoidi

**L'intervista possibile**

Danila Scarozza

# QUEST

VISTO DA OCCIDENTE

## Quali confini per il talento?

di Sergio Caredda

Da sempre chi si occupa di personale ha avuto ben chiaro chi fosse l'oggetto del proprio lavoro. Distinguere tra "dipendenti" e resto del mondo è sempre stato una delle basi di gran parte delle discipline e dei programmi di gestione delle risorse umane. Certo, nel tempo, si sono affermate figure anche contrattuali non "standard" (consulenti, collaboratori ecc.), che non rientravano nella definizione classica di "dipendente". Ma molto spesso gli uffici Hr si sono ben guardati dal coinvolgerli troppo. Si tratta di un retaggio che colpisce molto i paesi, come l'Italia, in cui il lavoro ha una forte connotazione giuslavorista tra chi sta "dentro" o "fuori" rispetto all'azienda. E che produce un problema non da poco nei processi di individuazione, acquisizione e sviluppo dei Talenti e delle competenze chiave per molte imprese. Certo, le novità tecnologiche e l'impatto dei Social Media stanno facendo la loro parte. Pochi si stanno però interrogando su quali siano gli effetti, da un punto di vista Hr, ad esempio del *crowd-sourcing* di un'idea di marketing. O delle discussioni nei forum di utenti sull'innovazione di prodotto. O nell'acquisizione di idee attraverso la sperimentazione di nuovi modelli di vendita direttamente con i clienti.

### Nuovi interlocutori

Quella che era una dicotomia assodata (dentro o fuori) rispetto all'azienda, oggi non è più valida, e anzi risulta essere un forte limite per chi si occupa delle grandi tematiche di sviluppo di un'azienda. Quando parliamo di ge-

stione del Talento dobbiamo quindi pensare a un mondo in cui i confini sono variabili e che devono includere diverse categorie di persone, tra cui:

- i *follower* dell'azienda. Novità prodotta dall'avvento di Twitter, Facebook ecc., sono una categoria di persone preziose per l'azienda. In particolare sono di fondamentale rilevanza coloro che condividono i contenuti prodotti dalla nostra azienda, e coloro che *commentano* o *recensiscono* le nostre iniziative (nel bene o nel male). Che impatto hanno da un punto di vista Hr? Una visita su *Glassdoor* o una rapida interazione su *LinkedIn* possono rapidamente mostrare come sia fondamentale una gestione proattiva di queste persone, specie se categorizzabili in potenziali "candidati" per la nostra azienda.
- I *clienti*. In particolare nel mondo B2b, ma non solo, i clienti sempre più spesso richiedono accesso a formazione, contenuti gestionali, vogliono partecipare al processo di sviluppo del prodotto. Portano idee e richiedono servizi, a cui non può più essere affidata unicamente la logica del supporto di vendita. In molti casi vanno integrati nelle politiche di sviluppo delle competenze, specie laddove le collaborazioni sono vitali allo sviluppo del business.
- Le *reti di conoscenza*, ovvero tutte quelle reti di relazioni professionali e non che i nostri collaboratori intrattengono con l'esterno. Associazioni professionali, conferenze, eventi, il mondo è pieno di momenti di incontro che fanno leva sulla grande competenza di questo momento storico, il *networking*. Spesso è in questi

ambiti che nascono idee di nuovi servizi, nuovi prodotti, innovazioni, migliorie. Gli Hr deve quindi riuscire a supportare e incentivare la partecipazione a queste reti in quanto vitali alla strategia aziendale.

- I *collaboratori esterni*, al di là della forma contrattuale, la maggior parte delle aziende fa ampio uso di consulenti e collaboratori. In alcuni casi, si tratta di accedere a competenze specifiche, non sempre "core" rispetto ai processi aziendali (il classico esempio è il legale esterno per supportare una causa). Ma sempre più spesso ci si rivolge all'esterno per supportare processi di trasformazione e cambiamento, in cui uno dei driver fondamentali dovrebbe essere l'internalizzazione di nuove competenze. Anche in questa logica gli Hr dovrebbero farsi carico di intercettare questi bisogni e mettere in campo strategie che permettano di ottimizzare l'investimento.

### Facciamo le domande giuste

Un ruolo Hr che si allarga oltre i confini classici dell'azienda impone nuovi strumenti e nuove competenze. E deve portare a nuove modalità di scelta e nuove strategie, al di là dei classici strumenti esistenti. Magari riformulando certe domande. Non chiediamoci se il nuovo candidato ha già le competenze giuste per il suo ruolo. Ma chiediamoci se ha le reti giuste per ottenere le competenze che gli mancano.



**Sergio Caredda**  
è manager Human Capital,  
Deloitte Luxembourg