

ESPERIENZE e VISSUTI

FOR

Quando seleziono, ascolto il candidato per capire di cosa sarà portatore, ma dopo non posso a fare a meno di immaginarlo nell'*habitat* che potenzialmente lo dovrebbe accogliere. È già successo che qualcuno con caratteristiche eccellenti sulla carta non risultasse poi adatto non tanto al ruolo quanto all'ambiente. Si possono commettere clamorosi errori di valutazione, dunque, chi fa questo mestiere non deve e non può essere superficiale o affrettato con l'obiettivo di "chiudere" costi quel che costi. Mai. E mai e poi mai quando la posizione è delicata. Senza sminuire nessuno e nessuna posizione dobbiamo ammettere che nelle organizzazioni, serie, "uno non vale uno".

Supponiamo ora che ci capiti fra le mani un Talento. Quanto saremo in grado di coltivarlo evitando di "normalizzarlo"? Cosa saremo disposti a fare per creare le condizioni ambientali corrette, quelle che faranno in modo che il suo dono possa essere condiviso e non sia un solo un acuto, ma si armonizzi con il coro, trasformando una cosa fatta bene in un'opera d'arte? Spesso il Talento non sa di esserlo. È giusto svelargli l'arcano? Rischieremo di montargli la testa oppure che il coro, per umana invidia o incomprensione, lo isoli? Difficile stabilire a priori la strategia da adottare. In genere, escludendo la malafede, il coro, la squadra riconosce la differenza e la assume come arma segreta, come as-

so nella manica e la usa a proprio vantaggio (magari invidiosi ma mica scemi!). La/il fuoriclasse, se è intelligente e anche umile, giocherà la partita al meglio e verrà fuori nei momenti più complessi, quando serve fare qualcosa di diverso, inaspettato che i Normali non riescono a tirare fuori. La/il fuoriclasse sa anche che intorno a sé ha persone Normali e attivabili a loro volta: bisogna allenarsi insieme, guardare avanti e passare la palla di lato. Dovrà essere diverso anche in questo. Diventerà una sorta di *booster* che traina verso grandi risultati.

Naturalmente, esiste il rovescio della medaglia. È rappresentato dal talento consapevole. Quella/o che sa di esserlo, quella/o le cui caratteristiche sono talmente evidenti che sarebbe sciocco negarle o sottovalutarle. Se le sfide proposte, i compiti assegnati risultassero troppo semplici, si annoierà, diventerà polemico, demotivato e contaminerà negativamente la squadra. Questi sono casi in cui il talento diventa un elemento critico. Ci sarà poco da fare, non servirà aumentare la quantità: lei/lui si nutre di novità, complessità, schemi stravolti. Se non si hanno questi ingredienti a disposizione, e in certe fasi non si hanno proprio, meglio lasciar perdere: il rischio è la tossicità.

Se la percentuale di Talenti veri, in una organizzazione non è mai così estesa, quella dei Geni tende a zero o giù di lì. Per una/ un Talent Acquisition Ma-

nager è raro incontrare un Genio e, se accadesse, potrebbe non essere in grado di soddisfarla/o da un punto professionale. Sottolineo che non sto parlando di aspetti economici, in genere non sono una leva così importante per i Geni. Il vero Genio o i soggetti dotati di genialità - coloro che, grazie a un dono naturale, cambiano la Storia nella loro disciplina ma non solo - probabilmente vedrà i confini aziendali troppo ristretti e tenderà a creare qualcosa di suo, di unico e irripetibile. La genialità non si può trasmettere perché prescinde dal metodo e dall'educazione. Spesso anche il Genio si dovrà affidare ai Normali e tutt'al più ai Talenti per dare forma concreta alla sua intuizione. La caratteristica di iper-criticità renderà i suoi rapporti complessi e difficilmente compatibili con le strutture aziendali che, anche nelle organizzazioni più innovative, rispondono in modo più o meno marcato a logiche gerarchiche, di potere, di disciplina, quindi a regole. Le organizzazioni evolvono e la liberazione da queste logiche si farà sempre più strada, ma sarebbe azzardato dire che siamo già arrivati nella Terra promessa. Il cambiamento che abbatte queste regole, spezza le catene gerarchiche, riduce drasticamente gli "n-..." non è solo un problema anagrafico ma culturale, di atteggiamento mentale. D'altronde siamo certi che tutti i "vecchi" resistano al cambiamento e che tutti i "giova-

ni" spingano, con gioia, al cambiamento?

Veniamo quindi ai Normali. Sono, come detto, la maggioranza. Sono quelli che con maggiore probabilità popoleranno le organizzazioni. Scegliere un Normale significa accontentarsi? Piegarsi alla mediocrità? È evidente che non è così. Grandi risultati possono e sono stati ottenuti da squadre di Normali, ma dotati di buona competenza e grande volontà. È il concetto di *squadra* che può trasformare una compagine di Normali in una macchina capace di prestazioni importanti e risultati di altissimo livello. Una vera squadra ha un obiettivo comune e lo persegue fino alla fine. I suoi componenti sanno rispettare le regole o applicarne rapidamente di più adatte al nuovo scenario. Ma una squadra è in grado di autoregolarsi? Assegnarsi ruoli rispettandoli? Possibile. Più probabilmente avrà bisogno di un *Leader*, di un *Coach*, se si preferisce. Forse la sfida per le organizzazioni è proprio questa: riconoscere i Talenti e impiegarli come davvero meritano. Apparirà banale e scontato ma oggi, purtroppo, non è ancora e sempre così.

Adriano Gallea

HR Business Partner North EU & APAC Prima Power.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>