



# Talenti e dintorni

Adriano Gallea

I termini “talento” e “genio” vengono spesso associati. Sappiamo, tuttavia, che non sempre coincidono: si può essere talenti senza essere geni. Naturalmente vale anche l'opposto. Spesso un talento diventa tale attraverso l'allenamento e senza generare qualcosa di completamente nuovo, mai visto. Potrebbe interpretare un ruolo e fare “cose” a livelli straordinari, specie in termini qualitativi, pur senza inventare nulla. Viceversa, il genio potrebbe non essere in grado di dare forma concreta alla sua idea o intuizione e avere quindi bisogno di soggetti “normali” che assolvano a questo compito. Dunque, quale è la categoria più funzionale per una organizzazione: quella dei Geni, dei Talenti o dei Normali?

Se prendiamo in considerazione i *job title* attribuiti a chi si occupa di ricerca di

risorse, dovremmo concludere che i Talenti sono il vero “oggetto del desiderio”. Avete mai incontrato una/*Genius Acquisition Manager* o *Normal People Acquisition Manager*? Io no. Conosco invece parecchie/*Talent Acquisition Manager*. Molte/i di loro in verità si trovano, frequentemente, a scegliere o dover scegliere tra le/i “Normali” (ammesso che esistano davvero anche loro... per il momento le/li chiamerò così...), per ricoprire una certa posizione e, quando le/li trovano, sono mediamente soddisfatti del lavoro fatto. Soprattutto, sono certi che il lavoro da fare sarà fatto, tutto sommato, bene. Perché allora continua a essere così *cool* darsi o dichiarare di essere alla ricerca di Talenti? E poi, cosa ci si attende dal talento? Quanto la/lo si lascia libera/o di esprimersi senza vincoli? Il talento per

evolvere (ricordate l'allenamento?) in quale tipo di ambiente vive bene? Riesce sempre a lavorare bene in squadra?

Un'azienda, specie se si qualifica come innovativa e *smart* vorrà trasmettere sia al proprio interno, sia verso l'esterno, il messaggio che dice che le sue risorse sono talentuose e che, grazie a questa caratteristica, può garantire eccellenza, in tutto: nel prodotto e nei servizi che offre. Tranquillizza sapere che ciò che acquistiamo contiene elementi del talento di chi lo ha concepito, prodotto e infine commercializzato. Ma è veramente così? No, non è così. Di veri talenti non ne circolano così tanti in giro, figuriamoci di geni... In realtà e nella maggioranza dei casi, ciò che ci portiamo a casa, anche quando è di elevata qualità (a me, per esempio, viene in mente un aspirapolvere), è pro-

dotto da una maggioranza di “normali” che fanno bene il loro lavoro in modo spesso nascosto e silenzioso, quindi poco *cool*, eppure determinano il successo di un prodotto, servizio e, in ultima analisi, dell'azienda, del *brand*.

La/*Talent Acquisition Manager* dovrebbe “setacciare” i candidati scartando la normalità nella speranza che tra le fitte maglie rimanga impigliata qualche pagliuzza rilucente e preziosa? Macché, dirò di più, talvolta accade che quella pagliuzza passi il filtro o, accade anche questo, venga scartata proprio perché presenta caratteristiche che a prima vista risultano strane anziché straordinarie. L'infinita lotta contro il pregiudizio! Questione di fiuto, curiosità e sensibilità. Capacità di guardare oltre l'apparenza senza essere influenzati da ciò che può disturbare o preoccupare.

## 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 capitino 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 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>