



**UNA LINEA DI PRODUZIONE  
★ DEI TALENTI ★**



**La maggior parte dei leader aziendali si lamenta della carenza di talenti ma, paradossalmente, fa ben poco per individuarli, prepararli e coltivarli. Un buon metodo per cambiare questa situazione è mettere in atto una sorta di “piano di produzione” basato su una filosofia corretta e consapevole. *di Odile Robotti***



**LA CARENZA DI TALENTI** rende ansiosi i CEO: in una indagine di PWC (17th Annual Global CEO Survey, 2014) il 63% di loro ha indicato il tema come fonte di seria preoccupazione. Riuscire a predisporre una “linea di produzione dei talenti” all’interno dell’organizzazione sarebbe quindi molto comodo. Secondo Marc Efron, uno dei maggiori esperti statunitensi di talent management, sarebbe anche qualcosa di più. Per far capire il suo punto di vista, Efron propone di immaginare un dialogo tra il CEO e il direttore della produzione di un’azienda automobilistica.

Parlano della nuova auto, che chiameremo XL, il cui lancio è previsto tra 5 anni e dal cui successo dipende il futuro dell’azienda. Il CEO inizia informandosi sull’approntamento dei sistemi produttivi della nuova vettura. Il direttore della produzione spiega di aver fatto un benchmark e di aver deciso di usare gli stessi utilizzati dai concorrenti. Il CEO, perplesso (si aspettava infatti un sistema produttivo su misura e innovativo), continua chiedendo se sia stato garantito un approvvigionamento efficiente delle materie prime necessarie a produrla. Il direttore della produzione dice che sono state identificate delle fonti di approvvigionamento, ma che non è sicuro che siano in grado di fornire esattamente la materia prima necessaria. Il CEO a questo punto perde la pazienza e chiede al direttore della produzione con che grado di sicurezza pensa di riuscire a produrre la XL rispettando tempi, costi e specifiche. Il direttore allarga le braccia e dice che sta usando tutti gli strumenti più avanzati, che lui e il suo team stanno lavorando

con grande impegno, ma non può garantire nulla. Il dialogo, dice Efron, sarebbe assurdo se ambientato in un contesto di produzione industriale. Se però si stesse parlando della “produzione” della prossima generazione di leader, la conversazione non stupirebbe più di tanto. Ma se in molte aziende i piani per produrre i futuri talenti sono incerti quasi quanto quello del direttore di produzione, bisogna anzitutto domandarsi come mai.

### **Produrre talenti richiede visione**

Bisogna riconoscere che produrre un’automobile, per quanto avanzata, è più facile che produrre talenti. L’asticella della leadership si è alzata richiedendo ai leader molte più qualità di una volta. Ciò significa che serve una materia prima molto selezionata e che la “lavorazione” deve essere più articolata. A peggiorare la situazione, i “giacimenti” di materia prima (per ragioni demografiche) non riescono più a rifornire il mercato in quantità sufficiente innescando così un problema di approvvigionamento. Le vere difficoltà, però, sono nella definizione delle “specifiche tecniche”. I cambiamenti che si susseguono in crescita esponenziale rendono impossibile sapere esattamente cosa i leader futuri saranno chiamati a fare. Possiamo solo dire che dovranno applicare conoscenze limitate e tecnologie che in buona parte non esistono ancora per risolvere problemi complessi e ambigui che forse oggi non riusciamo nemmeno a immaginare. In questo contesto, definire le specifiche richiede di volare alto: si tratta di un esercizio visionario.

# Valutare il potenziale

Intervista a Marc Effron

Valutare il potenziale è difficile, gestire le aspettative degli alti-potenziali anche. In questa intervista Marc Effron espone il suo punto di vista in proposito.

## Che cosa sappiamo del potenziale?

La scienza, purtroppo, aiuta meno di quanto vorremmo. Sappiamo che l'intelligenza, misurata con l'IQ, è il miglior singolo fattore predittivo del successo in qualsiasi situazione. Le persone più intelligenti tendono ad avere risultati migliori in tutti i tipi di impiego, tanto di più in quelli complessi. Eppure, l'intelligenza spiega solo il 25% circa del successo che possiamo avere. La personalità spiega un altro 20% del successo (ma in alcuni ruoli è un fattore più importante che in altri). Per quanto riguarda la personalità, esistono vari modi di analizzarla. Uno tra i più accreditati la divide in 5 fattori, due dei quali, la coscienziosità (dedizione ai compiti, pulsione a completare i compiti assegnati) e l'estroversione (desiderio di stare con le persone, buone competenze sociali) spiegano circa il 15% e il 5% rispettivamente del successo lavorativo. Il restante 55% circa del successo è dovuto quindi a quanto siamo allineati all'ambiente di lavoro, ad alcune competenze specifiche possedute, allo sforzo profuso e la fortuna!

## Chiunque può avere il potenziale per essere leader?

Molte delle competenze e dei comportamenti di leadership possono essere appresi, quindi la risposta è sì. Se alcune caratteristiche personali come la piacevolezza e perfino l'altezza possono essere scambiate per segni di leadership, la realtà è che chiunque sia in possesso di una intelligenza almeno media e desideri essere leader, può imparare molte delle competenze che servono. È vero, invece, che alcuni tipi di personalità sono meno interessati a ruoli tradizionali di leadership, ma tutti hanno un po' del potenziale necessario.

## Come valutare il potenziale di leadership nell'organizzazione?

Molto attentamente. La prima domanda da porsi è:

“potenziale per cosa?”. Diverse capacità predicono il potenziale in situazioni diverse. Se serve qualcuno che faccia il *turn-around* di un'azienda che rischia di fallire, alcune competenze aiutano a identificare un alto potenziale per quel tipo di incarico, ma probabilmente non sono le stesse che servirebbero a predire il successo in situazioni differenti. In altre parole, è importante determinare le caratteristiche, meglio se poche, in grado di massimizzare la probabilità di successo nel tipo di situazione che si sta immaginando. Fatto questo, bisognerebbe valutare le persone rispetto a queste caratteristiche in modo oggettivo. Purtroppo i test in circolazione per valutare gli alti potenziali non permettono di predire chi avrà successo perché non sono tagliati sulle esigenze specifiche.

## Il potenziale varia nel corso della vita lavorativa?

Intelligenza e personalità cambiano poco dopo i vent'anni, ma abbiamo visto che sono responsabili per meno della metà del potenziale espresso dalle persone. Questo, infatti, varia molto in funzione dell'ambiente di lavoro in cui si inserisce la performance. Una persona molto imprenditoriale, amante del cambiamento e auto-motivata per esempio, può essere un alto potenziale in una start-up e non esserlo in una organizzazione tradizionale.

## È giusto dire agli alti potenziali che lo sono?

Sì, ma bisogna spiegarsi bene, descrivere perché sono stati classificati come alti potenziali e in che modo l'organizzazione investirà su di loro (per esempio dando responsabilità crescenti, assegnazioni internazionali, maggiore esposizione a persone in posizioni apicali, ecc.). E' anche utile spiegare che la valutazione del potenziale di una persona può variare nel tempo, sia perché possono cambiare le esigenze dell'organizzazione sia perché la persona può non dimostrare nei fatti le caratteristiche che si era creduto possedesse. E' fondamentale che comprendano che essere alto-potenziale non è uno status che si acquisisce una volta per tutte.

## Competere nell'era del talentismo

Forse proprio perché il contesto è VUCA (in inglese: volatile, incerto, complesso e ambiguo), il fattore critico per il successo è il talento. Produrlo internamente è utile per evitare di doverlo procurare sul mercato, attività né facile né pacifica, tanto

da venir definita “guerra dei talenti”. Dato che il mondo produttivo ha avuto decenni per mettere a punto processi ordinati, rigorosi e ripetibili in grado di trasformare e combinare materie prime per ottenere prodotti finiti di qualità, forse qualche spunto utile lo si può ricavare. Proviamo a farlo, immaginando di dover allestire una linea produt-

tiva dei talenti, in grado di soddisfare la richiesta di leader futuri dell'organizzazione.

### Definizione delle specifiche

Ottenere chiare specifiche per ciò che si deve produrre è il punto di partenza: *before building it right, make sure you build the right it*, dicono gli anglosassoni. Per stendere le specifiche è fondamentale la partecipazione del team di vertice, non solo dei responsabili delle risorse umane, e il supporto di esperti dal punto di vista del processo e della metodologia. Infatti, è possibile che emergono opinioni diverse sulle specifiche necessarie oppure che queste delineino profili più adatti ad avere successo nel contesto presente più che in quello futuro. Può avvenire inoltre che le specifiche fornite dai leader vengano modellate su di sé o sui propri delfini più che sulle esigenze del piano strategico. Comporre le divergenze e sfidare le convinzioni è un compito che riesce meglio a un facilitatore esterno che affronti il processo senza pregiudizi né interessi da difendere.

Nella definizione delle specifiche l'errore più comune è prendere scorciatoie, come per esempio utilizzare le esclusivamente caratteristiche standard (quelle tipicamente associate ai talenti). Se le caratteristiche scelte, però, non differiscono da quelle dei concorrenti e non esprimono l'unicità del marchio, sarà difficile creare vantaggi competitivi sostenibili. L'altro errore è eccedere nelle le specifiche senza tenere conto che più sono numerose, più sarà complicato gestire la produzione.

### Valutazione della materia prima a disposizione

La prima domanda da porsi è: quali competenze e comportamenti abbiamo attualmente nell'organizzazione? Si risponde a questa domanda facendo una *talent-review* (un processo strutturato con il quale si valuta la leadership-pipeline alla luce delle necessità competitive future e si identificano eventuali gap da colmare). La seconda è più difficile: ci si deve chiedere se sia possibile lavorare il "materiale umano" a disposizione per trasformarlo nella futura leadership, cioè se i gap identificati siano colmabili, nei tempi richiesti. Questo equivale a domandarsi se le risorse umane identificate possie-

dano il potenziale per crescere. La questione non è banale perché la valutazione del potenziale è problematico. Lo è anzitutto perché l'apprendimento è difficoltoso: è più facile imparare quando la correttezza o meno della decisione è immediatamente nota, pensate per esempio alle previsioni del tempo. La correttezza della valutazione del potenziale, invece, si verifica dopo un po', a volte anche dopo anni, in cui possono essere intervenuti molti fattori di disturbo. Inoltre, è una valutazione che non si può fare basandosi solo sui fatti (basti pensare che uno dei criteri comunemente usati per identificarlo è la capacità, in prospettiva, di ricoprire una posizione due livelli sopra la propria). E' necessario quindi concordare in modo chiaro quali siano i criteri predittivi del potenziale e quali elementi utilizzare per inferirli.

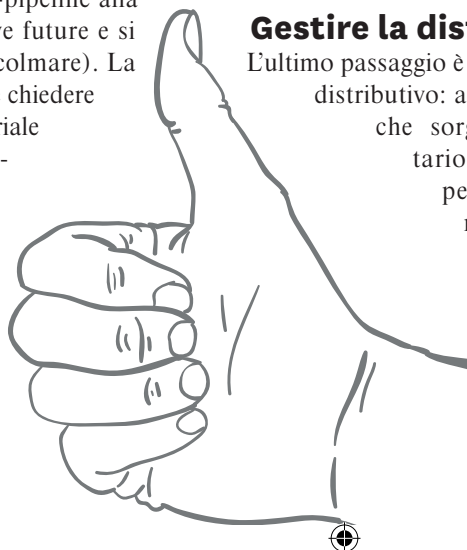
### Costruire il processo produttivo

Bisogna iniziare chiedendosi se abbiamo identificato quello più adatto a produrre il talento che vogliamo ottenere. Sappiamo quali "lavorazioni" deve prevedere un buon sistema produttivo del talento? Sono chiari, per esempio, quali sistemi di feedback, quale tipo di coaching e mentoring, quale tipologia di incarichi e quali esperienze servono per trasformare la materia prima nel prodotto che abbiamo specificato? Infine, è utile ragionare sulla sequenza: quella che abbiamo pensato è la migliore possibile?

Quando tutto questo è chiaro, è il momento di interrogarsi sul "macchinario". Disponiamo degli strumenti che servono per ogni fase della lavorazione? Sono i più semplici possibili per ottenere il risultato voluto? Strumenti troppo complessi, infatti, di solito comportano errori maggiori. Da ultimo bisogna verificare che il "prodotto" si muova da una stazione produttiva all'altra. E' chiaro chi è responsabile di questo aspetto?

### Gestire la distribuzione

L'ultimo passaggio è un controllo sull'aspetto distributivo: anche qui bisogna evitare che sorgano intoppi. Il proprietario del prodotto potrebbe, per esempio, non volerlo rilasciare o qualcuno potrebbe prenderlo al posto del cliente a cui era destinato. Meglio quindi avere un pro-



## Il talento è un modo di pensare, non uno status

di Federico Ghizzoni

UniCredit è una banca commerciale leader in Europa attiva in 17 Paesi, con oltre 144.000 dipendenti. Nell'attuale contesto in continua evoluzione, UniCredit ambisce all'eccellenza e ha come impegno costante di proporsi come uno dei migliori posti di lavoro. Al fine di raggiungere il nostro obiettivo, riconoscere e sviluppare i nostri talenti è per noi fondamentale. Per questo motivo, la nostra strategia di "Global Talent Development" è strettamente legata alla strategia di business del Gruppo e ai piani industriali.

La nostra attuale missione per quanto riguarda il talent management è incentrata sulla creazione della nuova generazione di leader inclusivi. I nostri costanti investimenti nello sviluppo del talento sono fortemente connessi con la necessità di sostenere una forte pipeline di successione per le posizioni chiave in tutto il nostro Gruppo e per promuovere la diversità e la cultura di inclusione a tutti i livelli.

Che cosa significa essere un talento in UniCredit? Innanzitutto, in UniCredit il talento non è uno status, è un modo di pensare e agire. Vuol dire essere un *best performer*, altamente competente e affidabile, oltre la propria area di responsabilità. Il DNA del Talento di UniCredit include le capacità di performare in nuove situazioni sfidanti e di essere innovativi. Inoltre, i nostri talenti sono campioni del cambiamento, diffondono energia, creano un ambiente positivo e lo portano verso l'innovazione. In UniCredit, riconosciamo il talento attraverso vari processi e iniziative sia globali e locali, come ad esempio centri di sviluppo, programmi dedicati al fine di dare la possibilità ai talenti di mostrare il loro potenziale e dimostrare la loro performance, assegnando loro progetti cross-division e internazionali di business.

**Federico Ghizzoni** è Amministratore delegato di Unicredit Group.

cesso di distribuzione del talento che prevenga questi episodi. E poi, siamo in grado di spostare velocemente il talento prodotto dove serve e a costi ragionevoli? Siamo capaci di controllare in tempo reale la distribuzione? Se i "prodotti" rispondono bene alle esigenze del mercato, bisogna essere preparati a gestire un eccesso di domanda stabilendo per tempo processi di allocazione. Simmetricamente, se la domanda è inferiore all'offerta, devono scattare subito le domande scomode sulla rispondenza del "prodotto" alle esigenze (che possono portare a una revisione delle stesse).

### Check finale

Se siamo riusciti a rispondere in modo preciso a tutte le domande, abbiamo creato le condizioni per produrre talento organizzativo di qualità in tempi contenuti. Attenzione però a due punti cruciali affinché il "sistema produttivo" possa operare. Primo, l'organizzazione deve aver elaborato in modo chiaro la propria *talent philosophy*, cioè i principi base con cui gestisce talento, performance e potenziale. L'allineamento e la coerenza dei comportamenti di chi opera sulla "linea produttiva" (i manager dell'organizzazione) e il rispetto degli standard sono infatti essenziali: diversamente qualcuno potrebbe mandare un "prodotto" di qualità inadeguata alla stazione di lavoro successiva e qualcun altro scartare inutilmente un "prodotto" adeguato. Dato che abbiamo a che fare con per-

sone e non materiali, il danno va ben oltre quello di avere un processo sub-ottimale. Secondo, le misure di successo di questa "linea produttiva" devono riguardare l'output (es. numero di talenti disponibili nei tempi richiesti) e non solo il processo (es. numero di assessment, numero di programmi per talenti, ecc.).

### Kaizen talent management

Infine, sempre ispirandosi al mondo manifatturiero, si potrebbe prendere in prestito il principio giapponese del *kaizen* (miglioramento continuo in giapponese) che richiede il coinvolgimento di tutti nell'apportare miglioramenti al prodotto e al suo processo produttivo.

La "produzione" del talento non è fatta solo da lavoratori specializzati, cioè di chi lavora nelle risorse umane: buona parte delle lavorazioni sono in mano ai manager di linea (le risorse umane intervengono di solito nel controllo qualità in alcune lavorazioni particolari). È evidente che, per avere un "prodotto" competitivo, cioè i leader in grado di assicurare il successo futuro, serve il contributo di tutti. ♥



**Odile Robotti** è Amministratore unico di Learning Edge, la cui divisione Talent Edge si occupa di ottimizzazione del talento organizzativo.