

**PEOPLE MANAGEMENT.** Di cosa parliamo quando parliamo di talento e talenti

# Le molteplici dimensioni del talento

**Come evitare facili confusioni e falsi miti che possono creare pericolosi condizionamenti nelle organizzazioni, a discapito delle performance di individui e team**

di **Odile Robotti**



**Odile Robotti**, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge, società specializzata nella formazione manageriale e nello sviluppo delle risorse umane. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog [www.leadershipfemminile.org](http://www.leadershipfemminile.org) e cura il sito [www.leadershipfemminile.com](http://www.leadershipfemminile.com); mail: [odile.robotti@learningedge.it](mailto:odile.robotti@learningedge.it) - twitter: @donneleader

**L**etimologia indica un peso: il *talentum* era una antica unità di misura della massa. Da quando, però, il concetto è stato trasportato nel campo delle risorse umane in ambito organizzativo, il termine è più comunemente usato come sinonimo di alto potenziale. Con il concetto, elusivo, di potenziale sorgono le prime confusioni. Infatti, il potenziale viene spesso confuso, nella pratica, con altri due concetti, quelli di prestazione e di prontezza. Un confusione pericolosa per varie ragioni, a partire dal fatto che una eccellente prestazione in un ruolo non significa necessariamente la presenza del potenziale necessario per ricoprire altri ruoli più elevati. Il principio di Peter asserisce, provocatoriamente, che questo equivoco sia invece frequente. Il danno non finisce qui, perché è vero anche il contrario: l'assenza di una buona prestazione lavorativa non esclude la presenza di potenziale. In questo caso, non prendere in considerazione le persone con performance meno che eccellente rischia di "far buttare via il bambino insieme all'acqua sporca". Ma le confusioni non sono l'unico elemento a cui fare attenzione. Un'altra fonte di potenziali rischi sono una serie di miti entrati ormai nel pensiero comune.

## Mito #1. Il talento è un X-factor

Secondo questo mito, il talento è qualcosa di indefinibile che però possiamo riconoscere quando lo vediamo in azione. Questa visione mistica del talento è pericolosa perché, quanto meno sono oggettivi i criteri per definirlo, tanto più si rischia di sbagliare, di essere preda dei propri

pregiudizi e delle proprie preferenze e, in definitiva, di commettere ingiustizie che portano a violazioni della meritocrazia e alla creazione di leadership team sub-ottimali e tendenzialmente molto omogenei. Un meccanismo tipico che scatta in assenza di criteri precisi è quello di riconoscere il talento in persone che ci assomigliano (il comportamento si fonda sul principio più ampio dell'omofilia: amiamo ciò che è simile a noi). Ne sanno qualcosa le donne (e tutti i "diversi") che spesso falliscono il test della cooptazione nelle posizioni apicali della leadership proprio per questa ragione.

**Realtà.** Esistono varie dimensioni sulle quali il talento può essere misurato ed è giusto che ogni organizzazione scelga la propria in modo da rispondere alle specificità della leadership di cui ha bisogno. È però fondamentale che esista una definizione esplicitata di cosa si intenda per talento, cioè delle dimensioni che devono essere possedute e della loro importanza relativa (nel box è riportato un esempio di dimensioni tratte dalla classificazione di Silzer e Church).

## Mito #2. Il talento è innato

Secondo questo falso mito il talento sarebbe generalmente una caratteristica geneticamente determinata.

**Realtà.** Il talento innato ovviamente esiste, ma ne sovrastimiamo la presenza in natura. Molto spesso quello che attribuiamo al talento innato dipende da altri fattori. Ecco quali.

- **Il cosiddetto "Effetto Matteo".** Prende il nome dal passaggio del Vangelo secondo Matteo in cui è scritto: *A chi ha verrà*



*dato ancor più in abbondanza; ma chi non ha, verrà tolto.* Gladwell descrive bene questo meccanismo cumulativo dei vantaggi nel suo libro *Outliers*. Eventi casuali che conferiscono un vantaggio iniziale tendono ad attirare altri vantaggi. Studiando la data di nascita dei giocatori di hockey canadesi, per esempio, Gladwell sottolinea come una percentuale altissima di loro siano nati nei primi mesi dell'anno. Giocando con bambini dello stesso anno ma alcuni mesi più giovani, quelli di qualche mese più vecchi avevano quasi sempre la meglio per via del maggiore sviluppo fisico e cognitivo. Così, il coach investiva più tempo su di loro e dava loro maggiori opportunità di giocare (il comportamento era razionale perché avevano un vantaggio iniziale). Grazie a tale dinamica, questi ragazzini miglioravano più degli altri. Ecco l'effetto Matteo: chi aveva di più all'inizio, accumulava vantaggi ulteriori e, dopo un po' di tempo, distanziava gli altri.

- **L'effetto aspettative.** Va sotto questo nome il meccanismo per cui le aspettative che abbiamo nei confronti degli altri ne influenzano la prestazione. Un famoso esperimento condotto da due psicologi, Rosenthal e Jacobson, in una scuola elementare (la Oak School) illustra il meccanismo e i suoi esiti. Ai maestri della scuola venne fatto credere che, sulla base di test cognitivi somministrati, tra i bambini fossero stati individuati quelli a maggior potenziale. I nomi di questi bambini furono comunicati agli insegnanti. In realtà, gli studenti che erano stati definiti come "allievi da cui ci si poteva aspettare un forte miglioramento" erano stati scelti in maniera casuale. A distanza di alcuni mesi dall'inizio dell'esperimento i bambini ad alto potenziale avevano fatto più progressi degli altri (da valutazioni oggettive). Cosa era successo? Questi bimbi, presunti talenti, avevano ricevuto più incoraggiamenti e segnali di approvazione degli altri. La profezia aveva avuto modo di "auto-adempersi" perché erano state trasmesse delle aspettative che avevano portato gli allievi a cambiare la concezione di sé e le prestazioni intellettuali.
- **La 41esima sedia.** Questo fenomeno prende il nome dalla regola dell'Acca-

## Mettiamo un po' d'ordine

Termine	Cos'è	Come si valuta	Distinzioni utili
<b>Prestazione o performance</b>	Successo nell'esecuzione di compiti assegnati che fanno parte del ruolo ricoperto. Spesso il concetto include il fatto di possedere le competenze necessarie per il ruolo.	Con il processo di performance management che consiste in almeno un momento formalizzato all'anno (detto valutazione o appraisal).	Un individuo può essere un ottimo performer ma mancare delle caratteristiche necessarie per le posizioni più elevate della propria. Se viene promosso, siamo nel caso del principio di Peter (v. box).
<b>Potenziale</b>	La probabilità che l'individuo possa diventare un leader di successo e ricoprire responsabilità significativamente maggiori delle attuali.	Si valutano la presenza di alcune caratteristiche (per esempio della personalità) e si cercano fattori predittivi della performance futura. Il processo tende a essere meno rigoroso del precedente e spesso si basa su un consenso tra leader e sulla cooptazione.	Un individuo può essere un potenziale pur non avendo avuto un'eccellente prestazione perché si trovava in un ruolo inadatto, perché le sfide erano insufficienti o perché il capo ha sbagliato la valutazione. Spesso però, se la prestazione non è buona, è difficile essere presi in considerazione come potenziali talenti.
<b>Prontezza</b>	Risponde a due domande: 1) le competenze e le conoscenze possedute sono già "a punto" per ricoprire un ruolo più elevato? 2) Le esperienze fatte finora sono quelle necessarie per ricoprire un ruolo più elevato?	Per il punto 1) si può procedere con un assessment center mentre per il 2) può essere sufficiente l'analisi del cv.	Un alto potenziale può essere considerato tale perché sono stati identificati i tratti distintivi della leadership, pur avendo necessità di aumentare competenze e conoscenze e magari fare qualche esperienza prima di poter accedere a ruoli più alti. In assenza di un percorso di sviluppo, l'alto potenziale rischia di non mantenere le promesse e si "brucia", danneggiando l'organizzazione e la propria carriera.

demia di Francia di cooptare un numero stabilito e fisso di insigni intellettuali. Il numero, 40, era dunque fissato indipendentemente da quanti fossero gli individui qualificati. In alcuni periodi la Francia espresse numeri ben maggiori di intellettuali di rango, ma il limite restò fissato a 40. La *41esima sedia*, cioè l'esclusione, toccò a Cartesio, Pascal, Molière, Rousseau, Stendhal, Flaubert, Proust e molti altri. La tesi qui è che il riconoscimento del talento contenga un elemento di casualità derivante dal



## La carriera secondo il Principio di Peter

Prende il nome dallo psicologo canadese Laurence Peter che ha descritto, in modo volutamente provocatorio e chiaramente ironico, il meccanismo della carriera organizzativa. La deriva paradossale conseguente alla confusione fra prestazione e potenziale ha però un fondo di verità. Ecco il famoso principio riassunto in poche righe.

*Un individuo inserito inizia la propria vita organizzativa in un ruolo. Se svolge bene i suoi compiti assegnategli in quel ruolo, viene "promosso", passando a compiti diversi. Dopo un po', se anche questi compiti vengono svolti bene, scatta una nuova promozione. Il gioco delle promozioni continuerà così fino al momento in cui l'individuo non sarà più in grado di svolgere i compiti assegnatigli. Morale: si tende a progredire nella carriera fino al proprio livello di incompetenza. Corollario: ogni posizione tende ad essere occupata da un incompetente.*

## Alcune dimensioni del talento

**Capacità cognitive:** pensiero strategico, capacità di comprendere problemi complessi ecc.

**Personalità:** capacità nelle relazioni interpersonali, stabilità emotiva ecc.

**Capacità di apprendimento:** orientamento all'apprendimento, apertura nei confronti del feedback.

**Motivazione:** grinta, energia, orientamento ai risultati, ambizione.

**Leadership:** capacità di influenzamento, di gestione e sviluppo delle persone, di gestione del cambiamento ecc.

**Performance:** prestazioni, esperienze ecc.

**Conoscenze e competenze:** tecnico-funzionali, conoscenza ecc.

**Allineamento culturale:** allineamento con regole e norme.

Fonte: Classificazione di Silzer e Church

contesto, che presenta vincoli e opportunità.

- **La regola delle 10.000 ore.** Anche questa regola è diventata popolare grazie a Gladwell che ha osservato come, nella maggior parte dei casi (dai Beatles a Bill Gates), il talento si fosse sviluppato con 10.000 ore di pratica. Insomma, come diceva Einstein (*Il genio è l'1% di ispirazione. Il 99% è sudore*), il talento deriva in gran parte dall'essersi dedicati allo studio della propria materia.

La ragione per cui credere nel talento innato non aiuta gli individui e le organizzazioni l'ha spiegata tempo fa la psicologa Carol Dweck secondo la quale vi sono due possibili visioni dell'intelligenza e, per estensione, del talento. La prima li vede come una dotazione fissa, la seconda come una riserva espandibile. Le persone che sposano la prima tesi, quando incontrano una

difficoltà deducono di aver toccato il limite superiore del proprio talento e tendono più facilmente ad abbandonare il compito difficile. Per la stessa ragione, tendono a esporsi poco a situazioni in cui vi sia il rischio di sbagliare: ogni errore segnala infatti talento insufficiente. Una persona invece che sposa la seconda teoria, quella del talento sviluppabile, tende, di fronte a un problema difficile, a sforzarsi di più e a imparare. Per chi ha questa visione, gli errori non sono un accadimento imbarazzante e una minaccia all'autostima, ma una fonte di apprendimento. Di conseguenza, le situazioni sfidanti, le novità e i cambiamenti, anziché essere evitati sono cercati.

## Mito #3. L'ideale è avere tanti talenti nell'organizzazione

L'idea sottostante è che un *dream-team* possa portare grandi risultati.

**Realtà.** Avere tanto talento disponibile è certamente una buona cosa. Averlo concentrato in un limitato numero di alti potenziali presenta rischi non banali, come alcuni casi famosi hanno chiaramente dimostrato. Ricordiamo per esempio Enron, la talent company per eccellenza, la cui cultura interna, di fatto uno *star-system*, premiava il talento senza preoccuparsi degli effetti indesiderati e dei rischi. La tragica fine di Enron, conseguenza di rischi smisurati quanto sbagliati, è forse un caso estremo, ma almeno vent'anni fa il professor Belbin rese famoso il concetto, in parte simile, di "Apollo team" (con questo termine definiva il team fatto dai migliori talenti). Per anni fece sfidare in un business game gli "Apollo team", nei quali raggruppava i suoi studenti top, con altri team bilanciati, semplicemente composti da persone fra loro complementari (alcuni erano leader, altri follower e così via). Per anni gli Apollo team fallirono la prova, raramente vincendo la sfida pur disponendo dei migliori talenti. Come ogni risultato, anche questo è soggetto a tante interpretazioni. Però, una cosa si può dire: il team contenente i migliori talenti non è necessariamente garanzia di vittoria, anzi spesso non lo è. Se poi si è sfortunati, il team di sogno diventa team di incubo. Gli anglosassoni hanno un monito, *sta attento a quello che desideri*, che dovrebbe far riflettere, o almeno a mettere in guardia, alcuni Ceo impegnati nella cosiddetta guerra dei talenti. ■