



TALENT MANAGEMENT. Una check-list per chi vuole massimizzare il talento

La differenza tra chi attira e chi perde cervelli

Parafrasando Churchill, si potrebbe dire che l'ottimizzazione del talento è la peggiore alternativa, ad eccezione di tutte le altre. E per farlo con successo, è necessario affrontarlo con rigore e farne una priorità di business

di Odile Robotti

Jazzisti cercasi. In un momento storico in cui complessità, sfide e vincoli che i leader devono affrontare aumentano e, contemporaneamente, confini tra settori e geografie si sgretolano rendendo il passaggio tra impensabile e inevitabile molto rapido, è difficile che un'organizzazione possa sopravvivere senza massimizzare il talento di cui dispone.

Il problema è che, quando tutto cambia velocemente e spesso inaspettatamente, prepararsi in anticipo non è possibile. Servono quindi leader in grado di trovare le risposte prima che siano cambiate le domande e capaci di reagire a crisi virulente e improvvise come patologie acute, per le quali non esiste né la possibilità di diagnosi precoce né una terapia testata. Ma anche i contributori individuali, se tengono alla sopravvivenza della propria organizzazione, non si possono più limitare a una buona esecuzione dei compiti assegnati: devono infatti essere sentinelle di guardia contro le minacce esterne e innovatori per cogliere opportunità nuove. Anche chi non è leader, quindi, deve saper riconoscere e reagire prontamente a ciò che è inaspettato.

In conclusione, servono leader, ma anche i contributori individuali con la capacità di improvvisazione dei grandi jazzisti (il sassofonista jazz Steve Lacy spiegò bene in cosa consistesse l'improvvisazione musicale: «Nella composizione hai tutto il tempo che vuoi per decidere cosa suonerai in 15 secondi, mentre, nell'improvvisazione, hai 15 secondi.»).

Ecco, per sopravvivere e prosperare in questo

contesto, è necessario massimizzare il talento organizzativo, l'unico in grado di garantire una prestazione *impromptu* di qualità. Alcune organizzazioni sembrano meglio posizionate in questa sfida. Può essere interessante analizzare ciò che fanno meglio o diversamente rispetto alle altre.

Innanzitutto, evitare passi falsi

Primum non nocere. Anzitutto, queste organizzazioni evitano alcuni errori tipici che possono uccidere nella culla qualsiasi sforzo di massimizzazione del talento organizzativo. Ecco i più comuni:

- **Cinquanta sfumature di talento.** Questo errore caratterizza le organizzazioni in cui non esiste un chiaro identikit del talento organizzativo basato sulle esigenze strategiche dell'azienda. I manager definiscono il talento ciascuno a seconda delle proprie credenze, corrette o meno. Le teorie su ciò che permette di avere successo nell'organizzazione abbondano e sono spesso auto-referenziali. Le storie professionali di ciascuno, con le relative idiosincrasie e gli inevitabili pregiudizi inconsci, generano tanti profili diversi di talento (in genere somiglianti a chi lo ha definito). Mancando coerenza nell'organizzazione su cosa significhi essere un talento, può avvenire che alcuni dei profili definiti "di successo" non siano i più adatti a supportare la strategia organizzativa mentre alcuni degli "scartati" lo siano. Inoltre, può capitare che, a seconda del capo con cui ci si trova a lavorare, si possa ricevere una valutazione di potenziale completamente diversa.



Odile Robotti, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge, società di formazione manageriale e sviluppo delle risorse umane, la cui divisione Talent Edge si occupa di ottimizzazione del talento organizzativo. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog www.leadershipfeminile.org e cura il sito www.leadershipfeminile.com
 mail: odile.robotti@learningedge.it - twitter: @donneleader



- **Talento taglia unica.** In questo caso, l'identikit del talento è stato definito, ma non in modo originale. Ci si è limitati a utilizzare delle definizioni standard anziché cercare di definire i profili migliori per supportare la strategia dell'organizzazione. Purtroppo, la taglia unica è indossabile da chiunque ma non sta a pennello a nessuno: il talento che serve in alcuni contesti è poco utile o contro-produttore in altri (pensate una start-up in un nuovo settore e un'organizzazione di grandi dimensioni in un mercato consolidato). Mancando di originalità, questo modo di definire il talento raramente permette di costruire vantaggi competitivi.
- **Lost in translation.** In questa fattispecie ciò che definisce il talento è noto ai top leader dell'organizzazione ed è coerente con l'impostazione strategica. Purtroppo però, non è stato comunicato o compreso adeguatamente: c'è stato, cioè, un "errore di traduzione" tra interlocutori che faticano a trovare un linguaggio condiviso nel quale siano entrambi fluenti. Infatti, trasmettere la conoscenza implicita del tipo di talento che ha successo nelle proprie aree di responsabilità non è necessariamente facile. Ma non lo è nemmeno recepire indicazioni sui profili da ricercare senza interpretarle sulla base della propria esperienza. Malauguratamente, anche un piccolo "angolo interpretativo" ha un effetto deformante: un'interpretazione anche solo leggermente inesatta crea problemi. Insomma, se non è stato definito un protocollo rigoroso di trasmissione e non si condivide un vocabolario comune, l'errore è in agguato.
- **La casa costruita sulla sabbia.** Un ulteriore errore è la mancanza di una "filosofia organizzativa del talento", cioè di principi chiari che ispirino la condotta dei responsabili nella gestione del talento. Anche se l'organizzazione ha definito i profili di successo adatti per l'organizzazione e ha identificato la strategia per svilupparli o procurarli, senza una corretta attuazione lo sforzo fatto va disperso (i risultati sono il prodotto della strategia moltiplicata per l'esecuzione). Se vi è poca chiarezza riguardo ai principi alla base della gestione del talento, la strategia manca del necessario sostegno. Esplicitare la *talent philosophy* organizzativa, significa, in pra-

tica, fornire la risposta ad alcune domande chiave. Per esempio, chiarire come sarà gestita la performance (per quanto tempo può essere superiore o inferiore allo standard?), quanto continuo, ai fini della carriera, alcuni comportamenti (quanto si può progredire nell'organizzazione avendo comportamenti "sbagliati?") e quanto differenziare l'investimento tra risorse ad alto potenziale e medie (quale deve essere il differenziale retributivo fra top e medi potenziali?).

Poi, riconoscere il talento individuale

Tra fuga dei cervelli e talenti-bonsai. Evitati gli errori di impostazione, per massimizzare il talento bisogna anche evitare di disperdere quello di cui già si dispone e, anzi, assicurarsi che si inizi tempestivamente a svilupparlo. Se viene ignorato troppo a lungo, infatti, chi avrebbe potuto essere un potenziale per l'organizzazione può intraprendere (almeno) due azioni. Entrambe hanno l'effetto di ridurre drasticamente il talento disponibile per l'organizzazione. La più radicale è di "votare con i piedi" lasciando per un altro impiego altrove. Il fenomeno, a volte, riguarda numeri importanti e configura una vera e propria "fuga dei cervelli". Ritengo che, in alcuni casi, l'emorragia di talenti femminili che certe organizzazioni subiscono rientri in questa categoria di reazione. Alternativamente, i talenti frustrati possono cercare di ridurre la dissonanza tra ciò che ritengono di contribuire e ciò che viene loro chiesto/riconosciuto, diminuendo le proprie aspirazioni e i propri sforzi professionali. In questo caso l'organizzazione sta gestendo il talento con la tecnica dei giardinieri bonsai: piante che in natura si sviluppano vengono artificialmente tenute piccole. Almeno chi fa giardini bonsai lo fa intenzionalmente. Alcune organizzazioni, invece, non sono consapevoli di questo effetto sui propri talenti.

Come se fosse facile. Il talento può non venire correttamente riconosciuto a causa di errori dovuti a oggettive difficoltà (si veda l'articolo uscito su "L'Impresa" n. 3/2016). Il problema è che, spesso, invece di evocare maggior rigore e sforzi più pronunciati, questa complessità finisce per conferire un'aura mistica all'attività di valutazione del potenziale che la rende terreno fertile per un approccio soggettivo.

**Competencies**

Skills and behaviors required for success that can be observed

FOR EXAMPLE

Decision quality, strategic mindset, global perspective and business insight

Experiences

Assignments or roles that prepare a person for future opportunities

FOR EXAMPLE

Functional experiences, international assignments, turnarounds and fix-its

WHAT YOU DO

WHAT YOU ARE

Traits

Inclinations, aptitudes and natural tendencies a person leans toward, including personality traits and intellectual capacity

FOR EXAMPLE

Assertiveness, risk taking, confidence and aptitude for logic and reasoning

Drivers

Values and interests that influence a person's career path, motivation and engagement

FOR EXAMPLE

Power, status, autonomy and challenge

Fonte: Korn Ferry, *Four Dimension of Leadership and Talent (KF4D)*

Banali errori fatali. Si tratta di errori che potrebbero essere evitati investendo maggiori sforzi nella preparazione dei valutatori, in particolare dei manager di linea. Ecco:

- **Prendere lucciole per lanterne.** A volte si confonde il talento inteso come potenziale con la performance o con l'anzianità nel ruolo, promuovendo anche persone con dubbie capacità solo perché "con molta esperienza" o "molto brave" nel ruolo ricoperto (si veda l'articolo uscito su "L'Impresa" n. 4/16). I manager promossi con questi criteri rischiano di non essere all'altezza e fanno particolarmente fatica a riconoscere il potenziale nei collaboratori, da cui potrebbero, più o meno consciamente, sentirsi minacciati.
- **Essere vittime dei pregiudizi.** A causa dell'interferenza di pregiudizi inconsci, alcuni manager danno meno possibilità di esprimere il potenziale o attribuiscono valutazioni più severe ad alcune categorie di soggetti ritenuti, anche se a livello inconsapevole, meno adatti a fare i leader. L'esempio classico è quello che colpisce, in alcuni contesti, le donne. Queste sono fatte oggetto di un misto di comportamenti protettivi e diminutivi, che rendono loro molto difficile sviluppare sicurezza e autorevolezza.
- **Dimenticare che il potenziale è fluido.** Considerare il potenziale come uno status che, una volta acquisito, non cambia, è un errore. In una materia complessa come la valutazione del potenziale i falsi positivi e

i falsi negativi sono inevitabili. Inoltre, le persone e le loro motivazioni non sono immutabili. Infine, le situazioni organizzative (e i leader) cambiano e può avvenire che chi prometteva bene in una situazione sia una risorsa meno spendibile in un'altra.

Infine, massimizzare il talento organizzativo

Twin Peaks. Evitare gli errori non è però sufficiente a massimizzare il talento organizzativo: le migliori organizzazioni sono caratterizzate da cinque buone pratiche riconducibili a due aree chiave per avere successo nell'ottimizzazione del talento: il rigore nel processo e il coinvolgimento del management di linea. L'obiettivo dunque è avere una performance di punta in entrambe queste aree. Vediamo meglio quali sono le "twin peaks" delle migliori organizzazioni e cosa bisogna fare per scalarle.

1. Maggior rigore nella gestione del talento organizzativo

- **Discussioni guidate.** Le migliori organizzazioni usano i cosiddetti *talent frameworks* per guidare la discussione con cui identificare il profilo di talento più adatto. Nell'esempio riportato nella figura si noti che vi sono quattro aree considerate, due relative al fare (competenze ed esperienze) e due relative all'essere (tratti e fattori motivazionali). L'uso di un *framework* aiuta a costruire profili a tutto tondo in cui si tenga conto dei numerosi aspetti che influiscono sul potenziale e sulla performance evitando così l'errore comune di sotto-pesare le componenti dell'essere. Questo assicura che si parta da un profilo definito al meglio.
- **Approccio industriale.** Chi eccelle nell'ottimizzazione del talento, lo gestisce con un processo quasi industriale. Ogni fase è strutturata e include controlli, a cominciare dalla definizione delle specifiche (descrizione precisa dei profili di talento) fino agli aspetti "distributivi", tesi ad assicurare che il talento giunga in tempo dove serve. Grande importanza è data alla definizione puntuale delle "fasi di lavorazione" del talento, cioè di quell'insieme di sistemi di feedback, coaching e mentoring, incarichi ed esperienze che servono per sviluppare il potenziale.
- **Chiarezza.** I migliori ottimizzatori di talento garantiscono trasparenza riguardo al



processo di identificazione dei talenti e assicurano chiarezza sul risultato delle talent review. Non solo questa è una garanzia di meritocrazia, ma è anche utile a comunicare a tutti in modo univoco cosa significa talento all'interno dell'organizzazione.

2. Maggiore coinvolgimento dei manager di linea

● **Manager di linea in prima linea nel talent management.** Nelle organizzazioni che massimizzano il talento, i manager di linea sono realmente ingaggiati nel processo di talent management e questo è un elemento chiave di valutazione nel loro Mbo e in quello dei collaboratori. A questo è aggiunta una sana dose di *moral suasion*. Sviluppare talenti diventa così un'attività "socialmente desiderabile": chi non se ne occupa è, più o meno sottilmente, sanzionato dai colleghi oltre che dai responsabili. In fondo è giusto così: è logico che tutti debbano fare la propria parte nello sviluppare talenti per il *talent pool*. Non farlo è un comportamento quasi predatorio visto che, da quel bacino, tutti attingono.

● **Vengono promossi comportamenti a sostegno del talent management nei leader.** Collegato al punto precedente, che ne è presupposto, vi è nelle migliori organizzazioni la convinzione che i leader (non solo apicali) debbano agire alcuni comportamenti che sostengono il talento. Marc Effron, guru statunitense del talent management, propone sei etichette che li rendono facili da ricordare. Ecco:

- **Essere evangelisti del talento.** Chi agisce questo comportamento crede fermamente che risultati eccezionali richiedano l'ottimizzazione del talento organizzativo e mette l'argomento talento al centro della propria agenda e di quella dei collaboratori. Discussioni per convincere gli altri dell'importanza di sviluppare talento vengono proposte continuamente, in occasioni formali e non, con colleghi, collaboratori e capi. L'evangelista, insomma, sparge il verbo e cerca di convertire gli altri dell'importanza di occuparsi prioritariamente del talento.
- **Essere investitori attivi nel talento.** Si tratta di gestire il pool del talento umano a disposizione come un portafoglio di investimento da gestire giorno per giorno, per ottimizzarne il rendimento a parità di rischio. Nessuna decisione

è casuale né dovuta all'inerzia: se una risorsa fa parte del loro team significa che è stata presa una decisione precisa. Chi si comporta così ha buon fiuto per identificare i talenti precocemente e poterli inserire prima degli altri nel proprio "portafoglio".

- **Essere acceleratori di talento.** Chi agisce questo comportamento riesce a far crescere il talento più velocemente degli altri. Di solito questo implica prendere qualche rischio in più dando incarichi sfidanti alle risorse e significa creare anche occasioni *ad hoc* che facciano da "campi pratica". Chi agisce questi comportamenti meglio degli altri diventa un "esportatore netto" di talenti.
- **Essere driver di performance.** Si tratta del comportamento agito da leader molto esigenti che non si stancano mai di alzare l'asticella. Significa avere una focalizzazione sulla performance dei talenti e non solo sul loro potenziale.
- **Essere talent scout.** Chi si comporta da talent scout non perde occasione per cercare talento dentro e fuori della propria organizzazione. Non vi è occasione di networking, evento formale o informale, che non venga utilizzato in questa chiave. Il talent scout conosce tutto il top-talent della propria azienda e probabilmente molto di quello presente nel proprio settore. Questo comportamento porta ad avere una "panchina lunga" di soggetti di qualità e, quindi, sempre un'ottima squadra da mandare in campo.
- **Essere un coach trasparente.** Questo comportamento si fonda sulla credenza che un feedback onesto, tempestivo e accurato possa accelerare notevolmente la crescita delle risorse riducendo il ciclo di apprendimento. Richiede ovviamente di coltivare non solo la scienza, ma anche l'arte del feedback per poter evitare l'*over-dose* in chi lo riceve e rendere accettabile un giudizio non favorevole.

Il percorso per ottimizzare il talento è indubbiamente impegnativo per un'organizzazione: è necessario, per avere successo, affrontarlo con rigore e farne una priorità di business. Forse, qualcuno si domanda se ne valga veramente la pena. Si potrebbe rispondere, parafrasando Churchill, che l'ottimizzazione del talento è la peggiore alternativa, a eccezione di tutte le altre. ■