
LAURA TUCCI

Responsabile all'interno della Direzione del Personale
di un Gruppo Multinazionale

Talenti si nasce ... e si diventa

“Il carattere di un uomo è il suo destino”. Questa è una delle frasi iniziali di un film molto bello, “Il Club degli Imperatori”, che recentemente ho visto per la seconda volta e che ha ispirato molte delle riflessioni che presento in questo mio articolo.

Mi soffermerò sulle caratteristiche di una persona di talento all'interno delle organizzazioni e su cosa possa significare gestire questo tipo di persone per chi ha la fortuna di averle nella propria azienda.

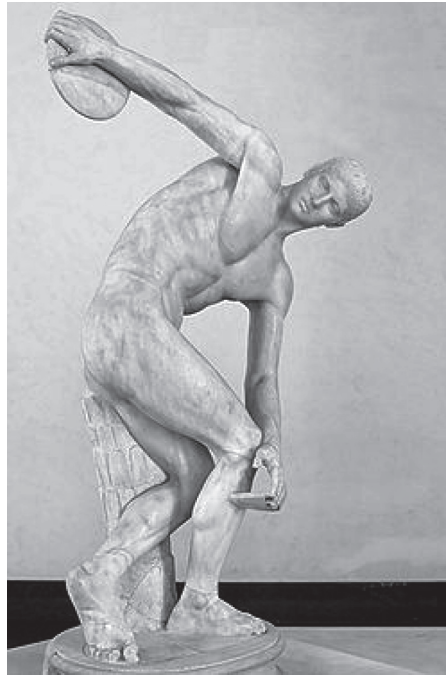
Partendo dall'assunto che non tutte le organizzazioni stanno vivendo la stessa situazione di mercato, credo, comunque, che sia molto diffusa una percezione di una crisi che, sicuramente, non è semplicemente una fase, a conclusione della quale tutto ritornerà come prima, ma uno “spartiacque” tra una realtà del passato ed una nuova configurazione economico-sociale che stiamo appena intravedendo.

Gestire le persone all'interno delle organizzazioni in questo momento non è facile ma è sicuramente molto stimolante e richiede competenze e strumenti nuovi. Le persone sono mediamente impaurite ... preoccupate ... alcune comodamente adagate sulla crisi, facile alibi per giustificare la propria cro-

*Gestire le persone all'interno
delle organizzazioni in
questo momento non è
facile ma è sicuramente
molto stimolante e richiede
competenze e strumenti
nuovi.*

nica inefficienza, altre dubbiose rispetto ad un futuro incerto, altre ancora coraggiose e desiderose di misurarsi con ciò che le aspetterà.

Tra tutte queste tipologie spicca sicuramente un tipo di persona che definiamo “la persona di talento”.



Difficile che non si conosca questa opera e soprattutto quello che rappresenta. Si tratta, infatti, del famoso discobolo, realizzato da Mirone nel 455 a.C..

A parte una prima ed immediata sensazione di bellezza e di fascino che quest'opera trasmette, un'osservazione attenta rivela la possibilità di dividere la figura in diverse parti, racchiuse in uno schema geometrico, composto da quattro triangoli: il primo tra la base e i polpacci delle due gambe; il secondo chiuso tra la coscia destra e il polpaccio sinistro, con il vertice formato dalla piega interna del ginocchio; il terzo nello spazio creato dalla parte superiore della gamba, dal braccio sinistro poggiato sul ginocchio e dal torso; l'ultimo definito dalle linee del costato e del braccio sinistro che si incontrano in corrispondenza del capo.

L'immagine più forte che il discobolo ci trasmette è, sicuramente, quella dell'armonia, di un profondo equilibrio, in cui niente è scomposto ed in cui non c'è la prevalenza di una parte a discapito di un'altra. E questa è una caratteristica fondamentale di una persona di talento.

L'immagine più forte, dunque, che il discobolo ci trasmette è, sicuramente, quella dell'armonia, di un profondo equilibrio, in cui niente è scomposto ed in cui non c'è la prevalenza di una parte a discapito di un'altra.

E questa, nella mia prospettiva alimentata dall'esperienza concreta del vivere e del lavorare ogni giorno all'interno di un'organizzazione, è una caratteristica fondamentale di una persona di talento.

È importante specificare ovviamente il fatto che stiamo parlando di una persona di talento all'interno di un contesto organizzativo, poiché molto diverse sono le caratteristiche di un talento artistico, che spesso trova la piena espressione nella solitudine o, anche, in situazioni di "confine".

La persona di talento, che sa essere tale all'interno di un contesto organizzativo, è una persona che ogni giorno lavora spesso per più di dieci ore, insieme ad altri, anche molto diversi da sé.

È la persona che necessariamente si trova a dover affrontare anche attività che non le piacciono e che mai avrebbe scelto di fare ... si trova forse anche con alcuni "superiori" e colleghi che non stima ... vive in un contesto nel quale talvolta si prendono decisioni che lui non approva o che per lo meno non comprende ... si trova a dover essere misurato con dei "metri che sembrano avere talvolta diverse misure"... eppure porta sempre un contributo ed un valore aggiunto che tutti hanno la possibilità di apprezzare.

La persona di talento porta sempre un contributo ed un valore aggiunto che tutti hanno la possibilità di apprezzare.

La prima fonte di questo valore è sicuramente nell'armonia tra quattro parti o dimensioni, in questo corrispondenti ai quattro triangoli che è possibile vedere nella figura del discobolo.



La gestione di sé comprende tutte le caratteristiche legate alla capacità di gestire e di potenziare se stessi ed include la capacità di autoanalizzarsi, l'empowerment, la gestione delle

proprie emozioni, la capacità di automotivarsi. In questo ambito inserisco, però, un altro elemento molto importante che è il comportamento etico e la capacità di essere un esempio di coerenza positiva per gli altri.

Il pensiero ovviamente afferisce alle competenze intellettive di reale comprensione delle situazioni ed anche di apprendimento, data la dinamicità che caratterizza i contesti organizzativi attuali e le sfere di tutti i saperi organizzativi. Ovviamente questa competenza include anche la dedizione e la disciplina con cui si affronta l'autoaggiornamento professionale e ci si dedica ad apprendere anche temi meno familiari ma utili al proprio lavoro.

L'azione è inerente le competenze più propriamente legate alla capacità di decidere, di pianificare ed organizzare il lavoro così da rendere la propria azione imitabile, replicabile e così da poter includere anche gli altri nella propria sfera realizzativa. Ovviamente di questa dimensione fa parte anche l'innovazione, la creatività, come anche la capacità di controllare e misurare ciò che si produce.

Ovviamente tutto un altro campo occupa tutta l'affascinante sfera del "saper essere" insieme agli altri, con diversi ruoli: da capo, da collega, da fornitore, da collaboratore, mettendo "in gioco" tutte le competenze che questi scambi richiedono: l'ascolto, l'influenzamento, la dominanza, la collaborazione, la gestione di situazioni conflittuali, la flessibilità relazionale.

*Non c'è talento senza
armonia e ricerca
dell'eccellenza.*

Non c'è dunque talento senza armonia e senza completezza. È vero che forse a qualcuno di noi può venire in mente una persona geniale, ad esempio nel campo commerciale, come mi raccontava di recente un Amministratore Delegato: "se penso a quel collega, ho in mente una persona che ha ottenuto risultati commerciali senza paragoni ... certo il suo carattere era impossibile, era temuto da tutti, irascibile, era impossibile contraddirlo!".

Certo, queste sono sicuramente persone che possono avere un valore per le organizzazioni a fronte, però, di tanti disvalori che riescono a produrre. Parlare, comunque, di "persona che può avere un valore" mi sembra completamente diverso dal poter parlare di "persona di talento", esemplare per tutti, un modello di riferimento, l'esempio di come essere, attualizzare e rendere produttive le proprie competenze all'interno delle organizzazioni.

L'armonia è una grande qualità e denota una piena padro-

L'armonia denota una piena padronanza di sé unita al rispetto per gli altri.

nanza di sé unita al rispetto per gli altri, la gestione autonoma della propria individualità nel contesto sociale, un senso anche di affidabilità e di continuità. L'armonia è un principio di coesione, di ordine e di adattamento che trova le sue radici in un equilibrio interiore che è anche senso del limite, della misura, del proprio ruolo e della propria funzione. È indice di forza interiore e non di potere. Non è monotonia e schematismo, ma naturalezza e spontaneità.

Ma guardando il discobolo, oltre alla sensazione dell'armonia, ce n'è un'altra molto forte ed evidente... la concentrazione sul risultato, un risultato di eccellenza rispetto al quale il giovane discobolo non vuole fallire. Sembra che siamo capitati nel momento in cui l'atleta sta per lanciare il suo disco, e, guardandolo così concentrato, siamo sicuri che sarà un lancio perfetto.

La ricerca dell'eccellenza è l'assoluta importanza che si dà a ciò che si sta facendo, è il bisogno di produrre risultati sempre migliori.

La ricerca dell'eccellenza è l'assoluta importanza che si dà a ciò che si sta facendo, è il bisogno di produrre risultati sempre migliori.

Di certo guida l'azione esteriore ed è per questo che la vediamo incarnata in uno slancio costante, in una vitalità ed un'energia che le persone di talento possiedono; sono, infatti, sempre in movimento.

Ma è un movimento anche interiore che rivela l'intensità delle motivazioni e dell'ambizione personale. È una "bussola" personale, un bisogno profondamente radicato nelle persone che lo possiedono che li spinge a superare ogni risultato precedentemente raggiunto nella consapevolezza e nella fiducia che ce n'è un altro migliore da poter traguardare.

Questa caratteristica non ha nulla a che vedere con l'orientamento al risultato, di cui tanto sento parlare e che consiste nella tenacia, nella costanza, nella metodicità e nella perseveranza.

La ricerca dell'eccellenza è un profondo disagio di fronte a ciò che si potrebbe fare meglio, è l'urgenza di continuare a cercare, spingendosi oltre un confine che non è mai definito.

Ovviamente, quando si parla di comportamenti, le formule acquistano una veste banale e riduttiva, eppure in questo caso mi viene veramente da scrivere, ovviamente in modo simbolico e metaforico:

Talento = armonia x eccellenza

e vedendo in questo prodotto la possibilità che ognuna delle due variabili, quando è in gioco, aumenti il valore e la potenzialità dell'altra.

E la differenza tra un talento artistico ed un talento organizzativo sta proprio in questo. Quando si parla di talento artistico, l'armonia e l'equilibrio della persona non hanno alcun peso rispetto alla genialità del prodotto artistico (anzi spesso sembrano essere due variabili inversamente proporzionali), quando, invece, si parla di talento organizzativo la completezza e l'armonia della persona qualificano il risultato prodotto esattamente come accade per il discobolo che ci sembra capace di non sacrificare nulla all'eccellenza del suo lancio, sapendo mantenere il proprio corpo in un equilibrio dinamico perfetto. Mirone, infatti, rappresenta il corpo del discobolo nel momento della sua massima tensione e questo sforzo, tuttavia, non si riflette sul volto, che esprime, appunto, soltanto la sua concentrazione. La torsione del corpo che, come molti esperti notano, forma una composizione a ruota, è vigorosa, ma allo stesso tempo armoniosa e delicata.

Ho in mente tanti esempi concreti che incarnano esattamente questa combinazione tra armonia ed eccellenza ... persone che quando prendono le loro decisioni si domandano sempre chi ne verrà influenzato e si preoccupano di curare tutto il processo di comunicazione che li riguarda; persone che fanno delle proprie emozioni un bagaglio positivo di energia, senza diventare mai preda di atteggiamenti di cui, poi, pentirsi; persone che svolgono il proprio lavoro sempre con tenacia e che sanno vedere nella difficoltà un ulteriore passo da affrontare per lo sviluppo di una professionalità sempre più completa; persone che non dicono mai "e certo se avessi più tempo, e certo se avessimo più soldi, e certo se avessi un capo diverso!" ma che sanno accettare ciò che non si può modificare oppure trasformare i limiti in risorse.

E rispetto a queste persone la prospettiva con la quale le si guarda non cambia la conclusione: i loro capi sono soddisfatti, i loro clienti interni o esterni li cercano e li considerano il loro punto di riferimento, i colleghi vogliono lavorare con loro, i collaboratori sono felici di averli come capi.

Ma di fronte al discobolo la domanda nasce spontanea e nasce proprio per chi, come noi, è appassionato di gestione delle risorse umane ed è "a caccia" di talenti o piuttosto vorrebbe contribuire a formarli: talento si nasce o si diventa?

La mia personale convinzione ed anche esperienza è che il talento è una persona che quando noi la incontriamo, e cioè in età adulta, ha le caratteristiche per essere tale.

Le organizzazioni attraverso percorsi specifici e mirati possono svolgere un ruolo di modellamento, di stimolo di potenziamento, ma non certo di creazione del talento.

Ritengo che le organizzazioni attraverso percorsi specifici e mirati, legati a tutti gli strumenti di apprendimento degli adulti di cui le organizzazioni attualmente dispongono, possono svolgere un ruolo di modellamento, di stimolo di potenziamento, ma non certo di creazione.

Rispetto, infatti, alle quattro dimensioni che compongono l'armonia, come anche rispetto alla variabile che riguarda l'eccellenza, si toccano aspetti che riguardano la persona, la sua storia, la sua cultura, il suo rapporto con il passato, la sua identità.

Il talento non è tanto da ricercare nelle attitudini quanto, piuttosto, nella struttura complessiva della personalità.

Dal mio punto di vista il talento non è tanto da ricercare nelle attitudini, perché ho visto l'espressione di talenti organizzativi in persone molto diverse, estroverse ed introversive, più intuitive ed anche molto razionali e riflessive (solo per citare alcuni dei paradigmi attitudinali di Jung), quanto, piuttosto, nella struttura complessiva della personalità.

Come possiamo chiedere capacità di decidere in modo tempestivo ad una persona profondamente insicura? Come possiamo pretendere equilibrio emotivo da una persona che si porta dentro bisogni di rivendicazioni e di rivalse mai veramente appagati? E quando l'agilità mentale non è stata allenata nell'età dell'apprendimento, possiamo pretendere di sviluppare una piena abilità cognitiva?

La responsabilità delle organizzazioni è sicuramente quella di riuscire a potenziare il giovane discobolo.

“Questa è la situazione che dobbiamo affrontare. Cosa faresti tu?” Ecco l'esempio di un esercizio che potenzia le abilità cognitive. “È vero, dobbiamo dire a questo collaboratore che anche quest'anno la sua performance è stata deludente senza però demotivarlo. Come facciamo?” ed ecco un altro esempio di esercizio che potenzia le abilità relazionali e gestionali.

Le quattro dimensioni sono come la muscolatura che si può allenare in palestra, mentre la tensione verso l'eccellenza è lo spazio libero che concediamo alle persone quando facciamo prendere decisioni e produrre in modo autonomo dei risultati.

Tra tante attività legate alla gestione delle persone, lo sviluppo del talento la trovo veramente affascinante ma la sua efficacia è legata tanto alle azioni di potenziamento quanto

anche alle nostre abilità diagnostiche. Capire il punto di partenza in modo realistico è, infatti, decisivo per determinare il punto di arrivo e per evitare di trasformare il nostro lavoro nella faticosa condanna che gli dei diedero da scontare al povero Sisifo.

Le persone di talento si gestiscono da sole dato che, per loro natura, non si demotivano, performano in qualsiasi circostanza e non pongono condizioni per l'espressione della propria eccellenza.

Un'ultima riflessione la voglio spendere però sulla gestione delle persone di talento all'interno delle organizzazioni poiché, secondo me ed in modo un po' provocatorio, si tratta di un finto problema. Le persone di talento si gestiscono da sole dato che, per loro natura, non si demotivano, performano in qualsiasi circostanza e non pongono condizioni per l'espressione della propria eccellenza.

Ovviamente si accetti la provocazione perché è chiaro che gestire le persone di talento significa potenziarle, saper creare per loro le occasioni per esprimersi, far ricoprire loro "le posizioni chiave" massimizzando così il beneficio di tutti, renderli mentori di altre persone così da rendere la loro competenza una ricchezza per l'organizzazione nel suo complesso, saperli remunerare in modo corretto, riuscire ad assecondare le loro reali motivazioni non solo economiche, essere sempre avanti a loro in termini di opportunità di crescita professionale, ma rimango convinta del fatto che la vera sfida non sia gestirli, almeno fino a quando ce li abbiamo, quanto piuttosto evitare di perderli.

Ed allora l'asse del problema si sposta dalla gestione dei talenti alla gestione di coloro che sono esattamente l'opposto e che spesso le organizzazioni trattano allo stesso modo.

Circa 2 anni fa scrissi un articolo "La piramide del successo" in cui condividevo la mia idea che tuttora difendo e cioè che, come per l'individuo, così per l'organizzazione, la coerenza è la vera "chiave" per il successo. Ovviamente la coerenza racchiude tanti significati ed anche tante sfaccettature ma, sicuramente, include anche la capacità di sapere trattare in modo diverso persone diverse, riuscendo a sanzionare i comportamenti che non sono in linea con quanto l'organizzazione richiede.

Così, se il giovane discobolo entrasse a far parte di una delle nostre organizzazioni e fosse molto identificato con l'attività che in essa si svolge, sono sicura che non ci lascerebbe così facilmente solo perché qualcuno potrebbe remunerarlo di più ma sicuramente ci lascerebbe se si sentisse di far parte di un contesto in cui l'eccellenza non ha un suo merito e il disva-

lore ha, invece, la sua possibilità di continuare ad esistere ed ovviamente credo che sia chiaro per tutti che quando parliamo di disvalore non ci riferiamo a persone che non sono di talento (spesso collaboratori validi e preziosi) ma a persone che fanno della mediocrità, del disimpegno o della mancanza di etica lo stile sul quale si basa il proprio comportamento organizzativo.

L'organizzazione che si preoccupa e si occupa dei suoi talenti deve avere la capacità di preoccuparsi e di occuparsi anche di chi è esattamente l'opposto.

E così l'organizzazione che si preoccupa e si occupa dei suoi talenti deve avere la capacità di preoccuparsi e di occuparsi anche, contestualmente, di chi è esattamente l'opposto. Se è vero, infatti, che ogni luce può avere la sua ombra, è anche vero, però, che chi costruisce meglio e più degli altri non può accettare di lavorare insieme a chi, anche solo per passività ed indolenza, priva di valore il lavoro di tutti.

Laura Tucci, laureata in Scienze Politiche alla L.U.I.S.S., indirizzo Relazioni Industriali, si è poi specializzata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. Ha lavorato per alcuni anni in una Società di Consulenza di Direzione italiana, ricoprendo il ruolo di Responsabile della Formazione. Attualmente è Responsabile all'interno della Direzione del Personale di un Gruppo Multinazionale. È, inoltre, consulente e docente nell'area della gestione del personale.