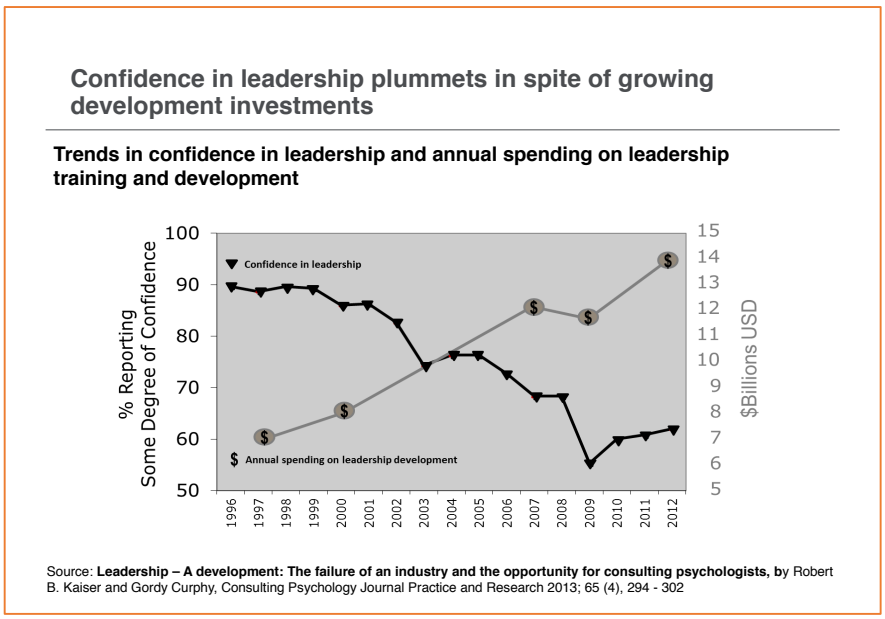
L’illusione del talento

Identificare, sviluppare, trattenere i talenti: perché l’intuizione non basta?

Un incontro con Tomas Chamorro-Premuzic
CEO di [Hogan Assessment Systems]

Lunedì 9 ottobre 2017 a Parigi e martedì 10 a Milano, **Awair** ha ospitato il CEO di **Hogan** per due incontri che si sono svolti di fronte a una platea di rappresentanti delle funzioni HR dei due paesi: abbiamo riunito direttori HR, talent manager, consulenti e coach per discutere su come individuare, gestire e sviluppare con successo il talento. Per farlo, ci siamo fatti guidare dalle tesi esposte nell'ultimo saggio di Tomas, *The Talent Delusion*. La delusione a cui il titolo si riferisce è quella generata dalla **frustrante correlazione inversa** tra investimenti in sviluppo della leadership da parte delle organizzazioni e risultati in termini di efficacia dei programmi. Insieme, abbiamo parlato di cause e soluzioni percorribili, cercando di sfatare alcuni dei luoghi comuni più diffusi.



Negli anni, la ricerca Hogan ha dimostrato come **personalità** e **talento** siano intimamente interconnessi**: talent is personality in the right place!** Essere in grado di analizzare correttamente la prima consente di scoprire molto sul potenziale degli individui, e quindi di individuare i talenti.

Di seguito, una sintesi di alcuni spunti emersi, molti dei quali sono trattati in modo più approfondito in *The Talent Delusion.*

Falso mito #1: ogni organizzazione deve coniare la propria originale definizione di talento

Il talento "sfugge": risulta difficile definirlo e anche osservarlo direttamente in azione, a meno che non si tratti di manifestazioni straordinarie e macroscopiche, come quelle dei grandi sportivi o degli scienziati da Nobel. Anche in questo caso, però, la dose di talento si può solo ipotizzare, così come la parte di merito da attribuirsi invece ad altri criteri, come l'impegno costante, o la fortuna. Il concetto è da sempre al centro dei dibattiti e delle politiche di sviluppo delle risorse umane, con le aziende spesso impegnate a redigere e affinare di continuo articolati ed esclusivi modelli di competenze. Ciò che invece servirebbe è una definizione standard condivisa.

Valutare il **potenziale** non dovrebbe infatti essere un'operazione aleatoria e complessa, perché in realtà è costituito da tre soli **attributi**, tutti **concreti e misurabili**:

- **ABILITY**: l'insieme delle competenze tecniche richieste per il ruolo e l'intelligenza generale, quella che per esempio consente di distinguere sempre gli elementi irrilevanti da quelli importanti di una situazione.
- **LIKEABILITY**: le competenze soft legate alla socievolezza. Con l'ingresso dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro, sono competenze sempre più richieste. È questo l'attributo al cui sviluppo si può maggiormente lavorare tramite il *coaching*.
- **DRIVE**: la persistenza nel volere e nel fare, l'ambizione, il rimanere perennemente insoddisfatti dei propri successi.

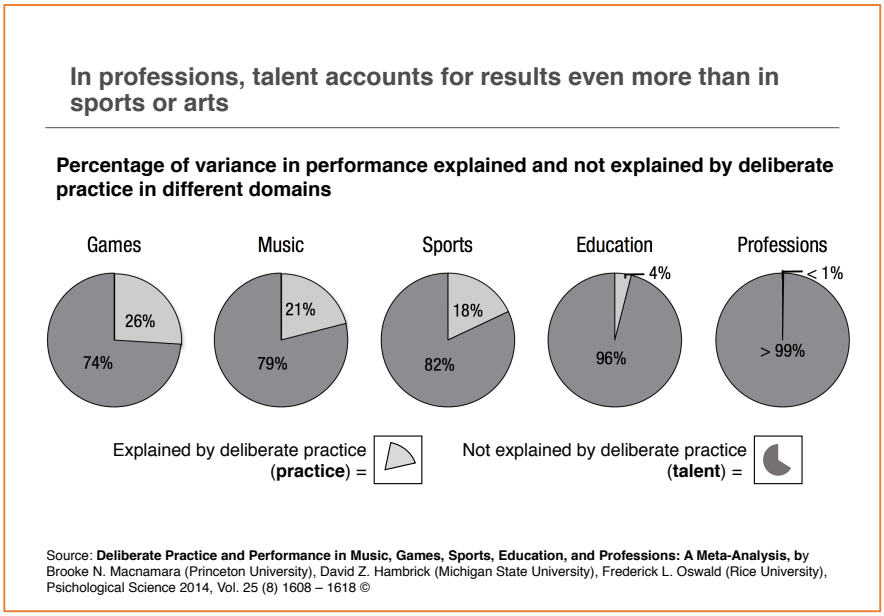
È molto difficile trovare alti livelli di tutte e tre le componenti in una sola persona, è una condizione che riguarda **meno del 10% dei manager**. La rilevanza del loro mix dipende molto dal ruolo e anche dall'area geografica in cui la risorsa si trova ad operare.

Grazie allo studio della personalità, il **talento** è **individuabile fin da molto giovani**, quando è ancora allo stadio latente (**potenziale**), grazie ad indicatori preliminari che si possono cogliere molto pima dei 25–35 anni, ovvero il segmento d'età solitamente considerato quello della piena manifestazione del talento. In generale, riuscire a farlo emergere in anticipo è un chiaro **vantaggio competitivo**.

Inoltre, non è sufficiente delineare quello individuale, perché il talento, per essere definito tale, deve poter funzionare anche a **livello collettivo**. Questo tipo di analisi è resa ancora più complessa per due motivi: il fatto che spesso non conosciamo o abbiamo ormai pochi rapporti ravvicinati con capi, colleghi e collaboratori grazie agli strumenti che ci consentono di lavorare insieme da luoghi anche molto distanti, e perché i compiti che svolgiamo sono sempre più complicati e stratificati.

Falso mito #2: i programmi di sviluppo della leadership funzionano.

Un recente studio ha dimostrato che nelle professioni - molto più che in ambiti quali lo sport o la musica - **il puro talento incide sui risultati molto più della pratica.**

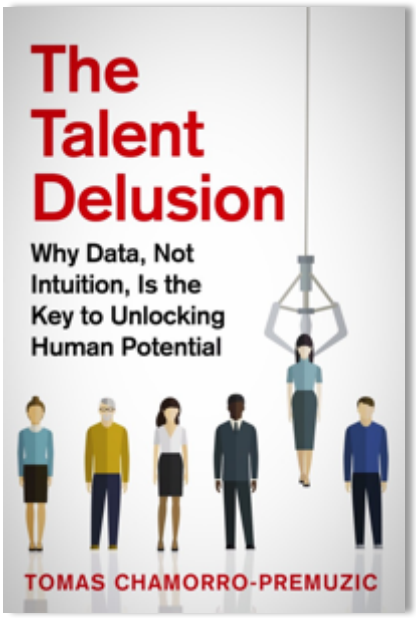


Nell'analisi della personalità, e quindi del talento, la parola chiave resta la consapevolezza, meglio l'**auto-consapevolezza**. La scienza offre strumenti efficaci ed avanzati per condurre questo tipo di analisi. Purtroppo, in molti casi le organizzazioni si affidano ancora all'intuito, o alla

costruzione di artificiosi modelli che poco hanno a che vedere con un approccio scientifico e fondato.

Ci si affida inoltre troppo all'analisi dei punti di forza dei candidati: nelle interviste emergono quasi sempre come leader coloro che dimostrano grande fiducia in sé stessi, fino a punte di arroganza -persino apprezzate in certi contesti organizzativi- e mancanza di senso di autocritica. In realtà, un vero e strutturato **feedback sui punti di debolezza** delle persone è fondamentale, eppure rarissimo, specie se dato dal basso verso l'alto, così come un **feedback basato sui dati**. Eppure lavorare in questa direzione è il solo modo per passare dall'assessment fine a sé stesso (o all'erogazione di un incentivo già deciso a monte) al vero sviluppo. Oggi, i cosiddetti programmi di sviluppo sono più intesi come premi per il lavoro già svolto che come vere opportunità di miglioramento, ma la più grande opportunità di migliorare è invece legata a una misurazione corretta, equa e condivisa della performance.

Non bisogna avere timore di deludere noi stessi o gli altri con i nostri comportamenti, perché in realtà si tratta di una fase cruciale del processo verso una proficua auto-consapevolezza. Venire a patti con le nostre **auto-delusioni** è un passo fondamentale nella nostra crescita. Nel mondo ipercompetitivo e ultraveloce di oggi, capita sempre più facilmente di deludere gli altri e risultare non all'altezza delle aspettative, ma ci sono invece diversi benefici nell'auto-deludersi, perché aiuta a gestire realisticamente le relazioni con gli altri e le loro attese nei nostri confronti.



L'auto-consapevolezza migliora la capacità di prevedere i comportamenti, al punto da poter quasi **eliminare le necessità di sviluppo**: il 50% del potenziale di leadership può essere previsto, grazie all'analisi della personalità. Le aziende che si rivelano best practice nella selezione, all'interno dello stesso processo di recruiting di fatto stanno curando anche sviluppo e *retention*. **Il cuore del processo è la selezione: se la fase di selezione è ben gestita, sviluppare e trattenere diventa naturalmente molto meno oneroso.** In molti casi, gli investimenti dovrebbero quindi essere decisamente ripensati, spostati a monte della catena del talento e alleggeriti nelle fasi più avanzate dell'*employee life cycle*.

Falso mito # 3: il livello di engagement dipende dalla motivazione intrinseca dell'individuo

Il potenziale ci aiuta anche a predire il livello di engagement che il leader sarà portato a generare nel proprio team: **i capi pesano per il 40 – 45% sul grado di coinvolgimento delle risorse**. Se i membri del team non sono entusiasti e motivati, è inutile andare alla ricerca di altri collaboratori, in sostituzione: spesso la responsabilità è pù che altro del leader.

Falso mito # 4: più incentivi economici per le risorse, più risultati per l'azienda.

La correlazione tra motivazione e incentivi economici è interessante da studiare, e rivela il nostro approccio irrazionale al denaro: è spesso la molla sulla base della quale prendiamo le decisioni di carriera, ma è dimostrato che non serve poi a creare vero engagement. Oltre la garanzia della sopravvivenza e di una qualità di vita accettabile, il denaro diventa funzionalmente inutile. Anche la soddisfazione legata ai bonus una tantum si esaurisce nel giro di due soli giorni, una volta riscossi. Conta molto di più la retribuzione relativa rispetto a quella assoluta: un aumento del 5% in un contesto di team in cui nessun altro riceve aumenti è di maggiore soddisfazione rispetto a un aumento del 20% quando i colleghi ricevono il 30%. **La retribuzione è solo uno dei motori della gratificazione sul lavoro, e non il principale:** elementi come libertà, sicurezza, senso di appartenenza e riconoscimento del proprio valore contano di più.

Falso mito #5: gestire il talento è un'operazione di marketing

Non esiste una ricetta unica per gestire al meglio il talento in azienda, ma semplicità e autenticità sono sempre linee guida valide. Oggi molte aziende all'avanguardia, popolari ed economicamente dominanti, specie nei settori ad alta tecnologia e legati al Internet, interpretano il processo di recruiting come una campagna di marketing: "vendono" un'immagine organizzativa priva di gerarchie, di muri e di scale, in cui essenzialmente le persone guadagnano molto facendo in piena libertà solo cose divertenti. Non è mai (solo) così, spesso non lo è (quasi) per niente, e la realtà viene presto a galla, generando attriti, disfunzioni e inefficienze.

Affidare alle persone **compiti che abbiano un senso**, **sceglierle adatte a svolgere quei compiti**, **fornire loro regolarmente feedback costruttivi**, soprattutto sulle loro aree più deboli: ecco la base per una gestione efficace del talento.

AWAIR