

# Quello del talento è un mito Che va sfatato al più presto

*Servono competenze flessibili e capacità relazionali*

di PIERLUIGI CELLI

## IN UFFICIO

*La parabola evangelica dei talenti, trasferita nel contesto aziendale diventa un concetto vuoto, asettico e scarsamente utile*

## L'intervento



Pierluigi Celli

La competizione «sui talenti» (o, quantomeno, la sua esibizione mediatica) sembra diventato uno dei rituali, ricorrenti, temi di moda che attraversano, periodicamente, le fantasie organizzative e gestionali dell'impresa, in cerca di redenzione dalla banalità della routine. Con, in più, la quasi inevitabile carica retorica, che l'argomento tende ad assumere, non appena anche il settore istituzionale e pubblico metta a fuoco due elementi convergenti: la presa emotiva del tema e la sostanziale ambiguità dei riferimenti semantici e operativi. Come quasi sempre, in questi casi, un problema serio finisce per trasformarsi in una trappola linguistica, rischiando subito di abortire in un fallimento pratico, prima ancora che sia stato elaborato concettualmente e definito negli ambiti di possibile applicazione. «Avere talento» o «essere un talento» già dislocano il termine in campi referenziali significativamente diversi.

**ECCellenza e normalità** — Di chi si parla, in impresa, quando si insiste su una politica dei talenti come strumento (e strategia) di individuazione e di promozione dei migliori: di chi lo è in astratto, quasi come forma consustanziale (e nativa) della qualità che si è fatta persona, quella persona, o di chi ha particolari caratteristiche in particolari campi e per parti-

colari compiti? E, ancora, che rapporto finirà per esserci tra una popolazione selezionata per eccellere e la maggioranza destinata alla normalità, se non si chiarisce lungo quali assi si disloca il rapporto tra eccellenza e normalità, nella presunzione che si possa trovare un punto di equilibrio mobile (instabile?), una sorta di ottimo provvisorio, che forse massimizza i vantaggi organizzativi?

Talento è dunque, di per sé, termine ambiguo e anche fuorviante, nella misura in cui si trascina una serie di significati che fanno più riferimento a dati cognitivi, a una preparazione professionale di tipo specialistico, a competenze in grado di essere misurate e quantificate «per differenza» rispetto a certi standard. Ma siamo sicuri che il «talento» aziendalemente rilevante sia quello che esprime, astrattamente, la migliore performance curriculare? Andrebbe analizzato, con più larghezza di visione, cosa veramente va a comporre, oggi, il fabbisogno di una élite di governo organizzativo, là dove le competenze richieste sono sempre più articolate e flessibili di quelle portate in dote dagli studi o da una mono-esposizione funzionale, e dove quindi il «talento» andrebbe misurato anche su parametri «spuri», di tipo sociale, relazionale, emotivo e comportamentale.

**VISIONE ASETTICA** — Una asettica visione selettiva, quale sembra prendere corpo in questa rincorsa (un po' ridicola, per altro) al miglior programma «per talenti», ha anche la prospettiva (se non si dissoda il campo delle interferenze inevitabili che la vita organizzativa proporrà) di creare degli «estranei», quando non degli spostati. Le organizzazioni, infatti, vivono



di rapporti che misurano automaticamente il

valore della persona sulla base degli scambi reali dei contributi e dei riconoscimenti reciproci, e non ci mettono quasi nulla ad espellere quanti si insediano artificialmente negli snodi critici, specie se frutto di carriere ampiamente virtuali o etero dirette. Lavorare sui talenti, senza preparare il tessuto di sostegno della storia da raccontare intorno, significa molto spesso perdere del gran tempo e squilibrare gli assetti organizzativi. Anche perché chi viene promosso senza un corredo esplicito di doveri che vanno al di là della sua competenza specialistica (e quindi, con riferimento agli obblighi maggiori di attenzione e cura nei confronti delle risorse meno fortunate e più deboli), finirà per ritenere di aver assolto alla sua missione aderendo alla «chiamata», così che da quel punto in poi l'impresa gli dovrà quasi tutto.

**UNA SELEZIONE RIDUTTIVA** — Una ulteriore riflessione va fatta intorno alle conseguenze delle modalità di selezione delle risorse talentuose. Normalmente queste premiano alcuni aspetti della prestazione professionale e delle competenze, una sorta di tragitto culturale/esperienziale che rende la persona significativa per alcuni tratti specifici. Ma è altrettanto vero che le doti precipue del talento sono, spesso, anche il suo limite, nel senso che l'accentuazione in un settore normalmente comprime (o respinge come non significative) esperienze e valori rilevanti in aree più o meno contigue. Così accentuare l'attenzione e la spinta tutto sui vantaggi competitivi di tipo specialistico finisce anche col limitare la possibilità di espressione più larga, la correzione di eventuali squilibri, la voglia di misurarsi anche su terreni meno segmentati e predefiniti. O, comunque, di trasmettere la sensibilità che non tutto è ordinato e risolto sulla base della qualità individuata e valorizzata. C'è ancora molto da esplorare e molti confronti non possono essere dati per scontati con un anticipo di riconoscimenti senza verifica.

Tener conto della difficoltà che una politica dei talenti può introdurre nell'equilibrio gestionale dell'organizzazione, significa anche affrontare due altri punti di attenzione. Il primo è legato alla volatilità dei talenti, una volta resi risorse di mercato e disancorati precocemente dall'esperienza specifica di quell'ambiente, quella struttura, quella storia aziendale. L'etichetta legittima la contendibilità, come un lasciapassare che testimonia la disappartenenza ad una specifica realtà proprio in forza della trasversalità di impiego della sua qualifica-omnibus. Il talento «si appartiene» se non viene relativizzato e governato con tutte le prudenze del caso. Il secondo punto fa riferimento al ruolo del talento, in quanto elemento di dinamismo aziendale, attrattore di risorse e spinta per l'innovazione. Se vogliamo considerare non indispensabile il talento per la semplice gestione della routine, allora dovremo ricordare che la discontinuità, alla base dell'innovazione e del cambiamento, è frutto di una grande ricchezza di qualità, in termini di varietà di componenti culturali e di ridondanza di saperi e di pratiche.

**IL VALORE DELL'ESPERIENZA** — Un talento ridondante è esattamente quanto non uscirà mai da una batteria di polli di allevamento: non basta la scuola o la selezione meritocratica.

Serve l'esperienza necessaria, fatta con qualcuno che stringa e allarghi le prospettive senza preconcetti. Non si allevano talenti senza maestri. E non ci sono maestri dove impera la burocrazia della macchina, specie nella sua versione più aggiornata di separazione dei poteri, di assorbimento di competenze esclusive ai vertici, di riduzione delle componenti meno strumentali e opportunistiche. C'è una traiettoria storica che aiuta a capire meglio, anche in impresa, l'evoluzione del concetto dei «migliori» da premiare. Nella fase pionieristica (e un po' ingenua) si parlava di «speranze» su cui puntare e le speranze andavano «coltivate», seguite pazientemente nel loro percorso di crescita, orientate, corrette e poi messe alla prova. Sapendo che molte, di queste, non si sarebbero realizzate come immaginato. Poi è venuto il tempo dei «potenziali»: gli strumenti si sono sofisticati e si è preteso di capire, sulla base di analisi presentate come molto tecniche, chi aveva i numeri per farcela e chi no. Ciò ha consentito di montare ardite architetture concettuali, di sviluppare lucrose consulenze e, anche, di dar vita a una discreta letteratura di consumo. Sono nate anche storielle amene sul destino di potenziali senza futuro e di carriere perennemente sul punto di sbocciare, trascinate nel tempo con esiti eroicomici, fino a età ormai improponibili. Ricordo seriose proposte di sviluppo di potenziali di cinquant'anni in alcune imprese di nome. Anche la fortuna dei potenziali è declinata, quasi di soppiatto, senza rendersi conto che forse il destino negativo non è nel modo con cui si affronta il problema, quanto piuttosto nella vacuità del concetto in sé e nella scarsa utilità del suo impiego asettico nei contesti aziendali.

**LA MISTICA DEL TALENTO AZIENDALE** — Ed è venuto il tempo dei «talenti». Qui il Vangelo è tornato prepotentemente d'aiuto, almeno nella suggestione della prospettiva offerta: a ciascuno il talento è dato, il problema è quello di svilupparlo. Dalla fase scientifica siamo passati, senza volerlo, ma con un tocco di new-age, in quella agogica e mistica. C'è oggi una vera mistica dei talenti, con tutto il corredo di cerimonie, Bibbie, investimenti, riti di passaggio. Non è facile portare il peso di questa chiamata alle armi al di là della vocazione personale e delle prove date nelle scaramucce quotidiane. E senza voler entrare nel merito della dialettica tra i chiamati e gli eletti. Bisognerebbe avere un sano distacco dalle mode e qualche predisposizione critica per valutare l'incerto confine fra l'utile e il superfluo; quello che aiuta a evolvere positivamente e quello che crea solo aspettative complicate da soddisfare. Ma, forse, si tratta solo di pazientare un poco. Ci accorgeremo, fra qualche tempo, che l'aria è già cambiata. Anche il talento è tema destinato ad avviarsi mestamente ad un modernariato da collezione. Magari attraverso la sublimazione, meno individualistica e più collettiva, del mito delle eccellenze, nuova fonte inesauribile di suggestioni per l'orgoglio nazionale.

Così che sarà ancora il Vangelo che ci fornirà qualche buono spunto da meditare in avanscoperta: la sana parabola del Figliol Prodigio, ad esempio, per tutti i pentiti del globalismo senza ritorno o, perché no, quella così terapeutica, dati i tempi, del Servitore Infedele.