

Il “Change” vissuto dai “Talent” e dai “Normali”.

Modelli ed esperienze a confronto.

di **Fernando Dell’Agli ***

*"Non sempre cambiare equivale a migliorare,
ma per migliorare bisogna cambiare"*

Winston Churchill

Il titolo ed il sottotitolo sono quelli scelti da ASSOCHANGE, Associazione Italiana di Change Management, per un interessante convegno svoltosi a Roma il 4 febbraio scorso. In questo articolo cercherò di riportare gli spunti più suggestivi che sono riuscito a raccogliere – senza pretese di completezza riguardo agli oratori né ai loro contributi – e di sviluppare alcune riflessioni ispirate a questi spunti e a mio avviso interessanti per i formatori.

Nella mattinata, dopo l’apertura dei lavori a cura di Tullio Spadone, dinamico Consigliere di Assochange Roma, hanno avuto luogo numerosi interventi scientifici, moderati da Gianfranco Reborà, Presidente Nazionale Assochange.

Questi interventi hanno cercato di mettere in luce l’importanza dei cosiddetti “talenti” per le aziende che intendano affrontare e gestire con successo il cambiamento, evidenziando le caratteristiche precipue di queste figure rispetto ai cosiddetti “normali” e riflettendo sugli aspetti salienti legati alla loro gestione e valorizzazione.

Nel pomeriggio si sono svolte due tavole rotonde, alle quali hanno partecipato personaggi di rilievo del mondo economico e industriale, sia pubblico che privato, che hanno illustrato le esperienze, i casi e i modelli adottati nelle loro organizzazioni per gestire al meglio il cambiamento grazie all’impiego creativo delle persone, in particolare quelle maggiormente dotate.

* Ha svolto diversi incarichi in una multinazionale: Responsabile Vendite prodotti industriali, Customer Service Manager, Responsabile Selezione Formazione e Sviluppo del Personale. Da 18 anni Consulente Formatore nell’ambito delle competenze manageriali e dello sviluppo organizzativo. Esperto di Gruppi di Miglioramento e di Progetto. Master in Comunicazione e Master in Counselling della Riprogrammazione Esistenziale. E-mail: f.dellaghi@tiscali.it

Nella mattinata Domenico De Masi dell'Università La Sapienza ha ricordato che molto spesso i capi del personale gestiscono il controllo, invece che la motivazione, delle risorse umane dell'azienda, sottolineando che oggi siamo di fronte ad una sfida affascinante: trasformare un'organizzazione "metalmecanica" in una organizzazione creativa, grazie allo sviluppo dei "talenti" al suo interno.

Ha poi osservato che bisogna passare dal talento individuale al talento di gruppo, e che è necessario un mix equilibrato tra creatività e concretezza, che sono le principali caratteristiche che contraddistinguono i talenti.

Infatti i simili si attraggono tra di loro, per cui i creativi tendono ad aggregarsi ai creativi, col rischio che il gruppo tenda al velleitarismo, mentre se coloro che sono maggiormente dotati di concretezza cercano i loro simili il gruppo può diventare eccessivamente burocratico. E' quindi indispensabile mescolare e far interagire tra loro talenti con diverse caratteristiche.

Maurizio Mondani, A.D. di Cap Gemini, ha ricordato che i talenti sono persone selezionate per eccellere:

- nelle prestazioni legate al business
- nelle competenze chiave per competere
- nella leadership

per ottenere questo e permettere loro di esprimere al massimo il loro potenziale serve:

- un mentore dedicato specificamente a loro
- un'attenzione speciale da parte del management
- fornire loro delle opportunità sfidanti
- favorire il loro intimo legame con il team
- una corretta ed accurata valutazione delle prestazioni

Nella sua organizzazione c'è circa il 15% di persone ad alto potenziale, per le quali vengono approntati percorsi di formazione trasversali e non solo verticali (nel senso di formazione specialistica). Lo sforzo è orientato soprattutto alla crescita dall'interno, con i talenti visti come futuri manager.

Ha poi messo in guardia circa un aspetto estremamente delicato: la necessità di evitare accuratamente che i "talenti" si sentano – o peggio vengano percepiti – come diversi, e quindi vengano rifiutati dai "normali".

Qualcuno ha osservato che i talenti sono necessari per il successo dei progetti essenziali per il progresso aziendale, mentre a volte le aziende scambiano un buon progetto per una *commodity* e vi scaricano le persone che non sanno dove collocare.

Massimo Merlino, professore di Gestione Aziendale all'Università di Bergamo, e curatore di un bel volume: "TALENTI PER IL FUTURO, le 5 mosse per creare ambienti di lavoro più dinamici, innovativi e attenti al merito" (Edizioni Il Sole 24 Ore) – simpaticamente regalato con dedica dell'Autore a coloro che sono rimasti fino al termine dei lavori – ha sottolineato la difficoltà di gestire le persone ad alto potenziale, evidenziando che spesso i capi intermedi hanno più timore dei loro collaboratori, soprattutto se capaci, che non dei loro superiori!

Fabrizio Tuzi, Direttore Generale del CNR, che ospitava il convegno, ha illustrato l'impegno dell'Istituto per valorizzare e premiare i talenti, nella gestione del cambiamento, nonostante i numerosi vincoli con i quali deve confrontarsi una struttura pubblica come il CNR.

Le politiche adottate fanno perno su tre pilastri:

- il coinvolgimento diretto del Top Management nello sviluppo delle Risorse Umane
- la valutazione delle prestazioni estesa al 100% della popolazione dell'Istituto
- la scelta del mentore giusto per ogni *mentee*

E' stato poi sottolineata, durante la discussione, l'importanza della massima trasparenza nella comunicazione e nella effettiva applicazione del processo di sviluppo dei talenti.

Nelle tavole rotonde pomeridiane, tra i molti contributi interessanti, sono riuscito a prendere nota dei seguenti. Riccardo Sebastiano Piaggi, Responsabile Organizzazione di PARMALAT, ha illustrato un progetto realizzato insieme a IBM, dedicato alla "popolazione Y" ovvero ai giovani nati dopo il 1980, chiamato "Kid2Kid web 2.0".

In sostanza sei giovani di Parmalat e sei giovani di IBM hanno disegnato insieme gli strumenti che desiderano avere per lavorare in maniera ottimale, lavorando da soli con grande autonomia, per 10 settimane, e coinvolgendo nella loro ricerca figure aziendali a diversi livelli.

Ciò che ha imparato Parmalat da questa esperienza:

- investire sulle idee e sul potenziale delle persone permette all'organizzazione di crescere in maniera significativa
- l'esperienza ha favorito lo sviluppo di una cultura del fare
- più le sfide sono difficili più rendono coeso il team
- è essenziale il riconoscimento del merito e del contributo di ciascuno
- è un investimento ad alto rendimento valorizzare ed utilizzare i talenti e le idee dei collaboratori

Cinzia Rossi, Amministratore di CROSS, che si occupa di *outplacement* in tutta Italia, ha rilevato che *change* vuol dire gestire le transizioni, vuol dire saper mettere in moto ed accelerare il processo di transizione professionale; in tal senso l'*outplacement*

- collettivo: è un ammortizzatore sociale privato in affiancamento agli ammortizzatori istituzionali
- individuale: è un servizio di supporto informativo, logistico e psicologico per una più agevole ricerca della propria posizione professionale al di fuori del contesto aziendale di provenienza

Oggi il cambiamento di posizione, i transiti professionali coinvolgono sempre più persone, ed a cicli sempre più brevi. Questo non solo in termini di transizione da una organizzazione ad un'altra: la Rossi ha sottolineato l'importanza di curare adeguati progetti di *implacement*, che permettano di osservare le risorse umane da nuovi e diversi punti di vista, in modo da scoprirne altre potenzialità utili ed impiegabili in altri modi o in altri ruoli rispetto a quelle già accertate.

La Rossi ha poi posto l'accento sull'importanza di aiutare le persone a conoscere e a valutare di sé:

- meno le competenze tecnico-specialistiche
- più le competenze socio-relazionali e trasversali

Desidero adesso accennare ad alcune riflessioni nate da una serie così ricca di stimoli.

Durante il dibattito diversi interlocutori hanno cercato di chiarire cosa si intende per talento; a mio avviso si tende troppo spesso ad indicare la parte per il tutto. Infatti talento in origine era una misura di ricchezza (chi ne possedeva tre era più ricco di chi ne possedeva uno solo), mentre

oggi – per traslato – si definisce “talento” *tout-court* un individuo dotato di talenti o talentuoso.

Potrebbe sembrare una disquisizione linguistica, mentre invece parlare di persone dotate di talenti ci ricorda che tutti li posseggono (in maggiore o minore misura), anche i cosiddetti “normali”, e ci consente di aiutare le persone a scoprirli, a valorizzarli, a sviluppare di conseguenza una adeguata autostima, per abituarsi a navigare nella complessità e nell’incertezza.

Il cambiamento infatti ad alcuni incute timore, genera insicurezza, oggi in particolare, quando il cambiamento è diventato pervasivo ed accelerato, rispetto a pochi decenni fa, quando le relazioni sociali, i valori, i modelli di riferimento nella vita e nel lavoro cambiavano più lentamente, ed anche coloro che erano meno attrezzati psicologicamente riuscivano a trovare un loro equilibrio.

Questo ci riporta al tema della responsabilità sociale del formatore, che si trova a rispondere a richieste sempre più frequenti di senso e di significato generate da una società in tumultuosa trasformazione; ho trattato questo tema negli articoli su Learning News in preparazione del Convegno tenuto a Roma sull’argomento nell’ ottobre 2009¹ e nell’articolo in cui raccontavo lo svolgimento e le conclusioni del convegno stesso².

Altre riflessioni provocate dai lavori, importanti per i formatori: non si è parlato esplicitamente di formazione, che è rimasta sullo sfondo, come una delle leve necessarie allo sviluppo dei talenti. Analizzando i sistemi di gestione dei talenti illustrati da alcuni dei relatori emergono comunque alcuni aspetti significativi:

- lo stretto legame tra sviluppo dei talenti e gestione ottimale del cambiamento; e qui sorge spontanea per un formatore la domanda di come gestire i “normali”. Il cambiamento infatti tocca tutti nell’organizzazione, e già nel convegno si è avvertito il rischio del rifiuto dei “talenti” da parte dei “normali”; ma, aggiungo io, anche i normali possono e debbono essere costruttivamente coinvolti, con opportune modalità da individuare per evitare sfasature, e al contrario dare – ciascuno secondo le proprie competenze e capacità – un contributo al successo dell’azienda.

¹ Cfr. F. Dell’Agli, *Mestiere, arte o missione? Identità e responsabilità sociale ed etica del formatore*, “Learning News”, marzo 2009; F. Dell’Agli, *La responsabilità sociale ed etica del formatore. Sviluppare meta-competenze specifiche in questo ambito*, “Learning News”, agosto 2009.

² Cfr. F. Dell’Agli, “Learning News”, novembre 2009

- a questo fine andrebbero meglio esplorati gli aspetti legati all'identificazione con l'azienda, al senso di appartenenza, all'autostima e alla possibilità di autorealizzazione per tutti, non solo per una *élite*, ma forse questo potrebbe essere oggetto di un altro convegno....
- i modelli gestionali dei talenti cui si è fatto cenno evocano approcci formativi "one-to-one", tra i quali il *mentoring* è stato il più citato, più che tradizionali corsi collettivi in aula, con il *focus* sulle competenze trasversali e relazionali più che su quelle specialistiche, e su precisi percorsi per ciascun individuo
- l'aspetto "plurale" però giustamente riemerge nell'enfasi posta sul lavoro di gruppo e sulla creazione di adeguati mix di competenze complementari.