

Cigni neri o brutti anatroccoli?

Lauro Venturi*



Da molto tempo è in voga la questione dei Talenti. Persone che hanno una dote naturale, un'inclinazione a essere sempre sopra la media e un peso diverso dagli altri, per fare riferimento all'etimologia del termine.

Il talento è questione diversa dal potenziale, che invece si può irrobustire con la formazione, lo studio e l'esperienza.

In azienda abbiamo bisogno di Talenti? La mia risposta è: sì, ma non troppi. Nel contesto aziendale abbiamo bisogno di una buona organizzazione, di avere il più possibile le persone giuste al posto giusto, collaboratori che garantiscono costanti e soddisfacenti prestazioni e che alzano sempre un po' di più l'asticella, mettendo il potenziale a prestazione.

Il Professor Enzo Spaltro dice spesso che l'organizzazione è prima di tutto uno stato d'animo, per non dimenticarci mai che l'ingegneria organizzativa più di tanto non può, men che meno nella cosiddetta economia della conoscenza.

Perché i Talenti non devono essere troppi? Perché, se sono tali, mal sopportano le regole e gli inevitabili paletti che i progetti devono avere per evitare che il conflitto tra tempi, costi e qualità si trasformi in un tragico Triangolo delle Bermuda in cui affondare.

Un altro elemento che supporta la mia risposta è che i Talenti devono vivere a margine dell'organizzazione perché, se li includiamo, smettono di essere tali. Diciamo: una persona talentuosa ha comportamenti e atteggiamenti che differiscono dagli standard, dal *dress code* agli orari e dal modo di lavorare alla produzione di risultati. Il Talento non è un turista da viaggio organizzato, del quale puoi prevedere le tappe con buona precisione. Il Talento è piuttosto un viandante, va in esplorazione di cose che probabilmente non sa nemmeno esistano, delle quali percepisce solamente una vaga e offuscata possibilità.

Abbiamo bisogno di Talenti perché non possiamo basarci solo sull'esperienza o sulla pratica, perché altrimenti, nel migliore dei casi, faremmo meglio ciò che facciamo. Abbiamo invece bisogno di discontinuità, prima di tutto nel pensiero, per trovare risposte adeguate a situazioni nuove, che ci arrivano tutti i giorni tra capo e collo. Ne

abbiamo bisogno, soprattutto, per essere sempre di più proattivi, e non solo reattivi. Serve però anche una buona organizzazione, fluidità nei processi ed efficienza.

Le mie considerazioni risentono sicuramente dell'esperienza che da quasi tre anni sto facendo in un'azienda manifatturiera. Qui da noi, davvero, il mezzo minuto o il mezzo euro fanno la differenza. Certo, avere l'idea giusta, anticipare le richieste dei clienti più esigenti, differenziarsi dai competitor, anche questo è indispensabile, per avere un successo duraturo. Dobbiamo, in poche e forse rozze parole, fare le cose giuste, ma farle anche bene.

I margini di una media azienda manifatturiera, qual è quella che dirigo, sono sempre più esposti alle turbolenze dei prezzi di mercato che colpiscono i prodotti maturi. Significa che sempre meno si possono scaricare sui clienti gli aumenti di costo, significa che si è obbligati a cercare marginalità nell'ottimizzazione degli acquisti e della produzione.

Mai come in questa nuova esperienza professionale comprendo l'importanza di tenere insieme la creatività della Ricerca e Sviluppo con la dinamicità dei commerciali e la precisione della produzione. Sono fattori che si influenzano reciprocamente: un buon prodotto, consegnato in ritardo, genera delusione nel cliente, per esempio.

Infine, occorre distinguere tra i veri Talenti, da proteggere e lasciare scorazzare nelle loro praterie, e persone apparentemente creative, che però rischiano di produrre un disordine negativo. Non è facile distinguere tra un cigno nero e un brutto anatroccolo. Guai se un Talento viene isolato perché non rispetta le regole comuni, ma guai anche a persone che minano l'efficienza e la fluidità quotidiana per trascuratezza o scarso senso di responsabilità. Non è semplice distinguere tra un cigno nero e un brutto anatroccolo. Insomma, un Talento vero deve essere tale fino in fondo e l'onere della prova (che valga la pena tenerlo in azienda) è anche suo.

Senza Talenti l'azienda invecchia e sparisce, con troppi Talenti (che poi non possono essere tali) l'azienda affonda nell'implacabile sentenza del conto economico e dello stato patrimoniale. A noi manager il difficile compito di tenere insieme tutto quanto: ci pagano proprio per questo!

* Amministratore delegato, Gruppo Ocmis SpA