

# In-certi talenti

di Corrado Bottio\*

*Utilizzando una metafora inusuale, l'Autore ci propone una riflessione sulla difficoltà che oggi si incontra nel definire i talenti ed i cosiddetti alti potenziali, e sull'importanza crescente dei follower visti come necessari per il funzionamento delle organizzazioni e per consentire ai leader di realizzare i loro progetti. Ma follower non come figure secondarie e psicologicamente suddite dei leader, ma come persone consapevoli e flessibili che giocano un ruolo attivo e fondamentale in un contesto economico e sociale ormai sempre più "liquido".*

M.C.

*Una coppia non più giovane si avvicinava chiacchierando eccitata ad una grande insegna rossa che pulsava sulla strada: Scuola di Danza Mas.*

*La prima lezione di tango!*

*L'insegnante, una giovane donna dal corpo piuttosto asciutto, attendeva in fondo alla sala che il gruppo si quietasse. Alzò la testa quasi severa e disse: "Buona sera. Prima di cominciare a ballare parliamo un po'". Li guardò in faccia uno ad uno: "Chi di voi conosce il tango? Chi lo balla già?". Una giovane coppia alzò timidamente la mano: "Noi. Un po'".*

*"Benissimo. Prego" disse con un sorriso "Volete provare?". La giovane coppia fece un po' di resistenza ma poi si decise: fecero una decina di passi con buona tecnica. Ci fu un applauso*

*lanciato dall'insegnante. "Bene! Bravi! Le basi mi sembra ci siano. Grazie!" Nuovo applauso di tutti. "No. Lei non vada via" disse alla giovane signora "vorrei che ballasse un poco con l'istruttore". Si avvicinò un giovane sorridente, alto, un bel ragazzo, che allungò graziosamente una mano verso la ballerina. Lei la prese con un sorriso incerto e, insieme, fecero altri dieci passi. Decisamente più belli da vedere dei precedenti. Applausi, un leggero inchino dell'istruttore e il gruppo si ricompose.*

*"Con chi le è sembrato di aver ballato meglio?" Chiese la maestra alla donna? "Beh... Con lui" Disse indicando l'istruttore. "Naturalmente" Disse l'insegnante "Per ballare bene ci vuole una buona guida. Un buon Marcador! Così si chiama chi guida nel tango". "Signori uomini... imparerete!".*

*"Ma..." continuò "Vorrei proseguire negli esperimenti. C'è qualcun altro, uomo, che pensa di saper ballare almeno un po'?" Un altro signore si fece avanti. "Perfetto. Grazie. Vuole gentilmente fare qualche passo con la sua compagna?" Eseguirono, un po' più sicuri dei precedenti. "Bene, grazie". Applauso. "Adesso provi con me", si avvicinò all'uomo e attese che lui le prendesse la vita, poi ballarono. Belli. Più belli della coppia che aveva appena terminato. L'uomo sembrava più convinto e deciso. Applauso. "Bene, grazie. Con chi le sembra di essere andato meglio?" "Beh, con lei. Ovviamente". "E voi cosa dite?". Ebbe come risposta assensi convinti e scuotimenti di capo. "Ovviamente" ripeté l'istruttrice "Perché anche per seguire ci vuole competenza. Per bal-*

\* Consulente, esperto di formazione e di sviluppo risorse umane.

**UNA METAFORA  
PER PARLARE  
DI TALENTI  
IN MODO NON  
TRADIZIONALE.  
PERCHÉ IN-CERTI  
TALENTI?  
PERCHÉ, SU  
QUESTO TEMA  
GLI ULTIMI MESI  
HANNO MESSO  
IN CRISI  
LE CERTEZZE DI  
MOLTE AZIENDE  
PROPRIO  
IN RELAZIONE  
A QUESTA  
DOMANDA:  
CHI SONO, OGGI,  
I TALENTI?**

*lare bene, insomma, bisogna essere in due. Due professionisti diversi ma complementari: un Marcador, che guida e conduce, e una Seguidora, che sostiene e aiuta". "Ma attenzione" fece una pausa un po' ad effetto "ogni ruolo deve essere rispettato: la Seguidora non deve fare il Marcador, deve aiutarlo, non sostituirlo".*

Lasciamo per un momento la nostra classe di ballo e veniamo a noi.

Perché in-certi talenti?

Perché, su questo tema, gli ultimi mesi hanno messo in crisi le certezze di molte aziende in relazione a questa domanda: chi sono, oggi, i talenti?

Semplificando un po' possiamo definire talenti

i più bravi, o quelli potenzialmente più bravi, a fare qualcosa ritenuto importante dall'Azienda, oggi o domani. E quindi i leader, i super competenti, gli alti potenziali.

Ma gli ultimi mesi hanno dimostrato che anche la *resilienza* è fondamentale, cioè la capacità di resistere, rimotivarsi, rialzarsi anche dopo "botte" violente e impreviste.

Anche la followership è diventata importante, cioè la capacità di seguire, di adattarsi, di accettare posizioni e soluzioni di secondo piano per superare un momento difficile. E continuando a fare. Anzi talvolta facendo anche più di prima!

Leader, super competenti, oppure resilienti, follower... chi sono allora i talenti?

Quello che sembrava "certo" è diventato un po' più "incerto". O meglio, "certi talenti" sono più "incerti" rispetto a solo qualche mese fa.

Il problema si risolve se invece di pensare ad una sola o una prevalente figura di talento, si ragiona al plurale. C'è il Marcador, il leader, e i Seguidores, i followers. Sono tutti portatori di un talento, diversi ma necessari al buon funzionamento del sistema.

Ma cosa caratterizza questi (nuovi) talenti? Cosa differenzia i Seguidores?

### Le caratteristiche del followers

Torniamo alla Scuola di danza Mas.

*"Ma non era mio marito che guidava" disse la compagna dell'ultimo ballerino "era lei". "Tutti convinti?" chiese guardandosi intorno la maestra "Ero io che guidavo la danza?" Le facce erano dubbiose ed incerte: forse sì, ma se l'ha chiesto allora no... ma poi effettivamente non sembrava... le coppie parlottavano fra loro.*

*"Credo che sia accaduto quello che spesso accade nelle coppie, anche nella vita di tutti i giorni" riprese la maestra "E cioè che uno dei due, io in questo caso, sapendo come prendere l'altro, lo ha aiutato a fare quello che aveva già in mente di fare: un mezzo passo l'ho fatto diventare un passo intero, un abbozzo di girata è diventata un volteggio completo, e così via. Ma l'intenzione era prima di tutto del Marcador, io ho solo aiutato".*

*"Questo" proseguì "Ci porta a ragionare un po' delle caratteristiche dei due ruoli. Il Marcador è il Capo. Indiscusso. E quindi deve mostrare doti di decisione, determinazione, forza e convinzione. Ma anche saper comunicare con il corpo e con la voce. Deve aver chiaro in mente dove vuole andare e cosa fare. E farlo. Senza tentennamenti e debolezze.*

*La Seguidora, invece, deve esser capace di ascolto, con il corpo più che con le orecchie, disponibile e flessibile. Capace di seguire immediatamente il suo uomo. Con il tempo e l'esperienza arrivare ad anticipare le sue decisioni. Sensibile ma forte. Paziente." Fece una pausa. "Maschile e femminile. Il tango è la quintessenza dei due generi. Per questo è considerata una danza molto sensuale...".*

I Talenti sono descrivibili in termini di capacità, meta capacità e, in alcuni casi, conoscenze.

Prendiamo il follower.

Cosa significa in concreto essere dei follower? E che differenza c'è tra followership e concetti simili come per esempio "membership", cioè appartenenza e cittadinanza verso l'Azienda?

Rispondere alla seconda domanda ci aiuta a chiarire anche la prima. La membership è relativa al sentirsi parte di una comunità dei cui de-

stini ci si fa carico e per la quale si attivano comportamenti che vanno al di là del ruolo. La followership è legata alla valorizzazione e allo sviluppo delle proprie caratteristiche *nel ruolo* e nelle relazioni gerarchiche in cui il ruolo è inserito, a prescindere dalla comunità più ampia a cui si partecipa. Il follower fa bene quello che deve fare, in un certo modo lo fa anche volentieri, capisce perché deve farlo, è responsabile, si sente un pari anche con chi comanda pur accettandone il ruolo e non teme di discutere e di confrontarsi pur alla fine conformandosi all'ultima decisione.

In sintesi, il talento della followership si esprime attraverso:

- responsabilità;
- assertività: dire quello che si pensa;
- ascolto e disponibilità;
- atteggiamento “+ / +” nei confronti di sé, degli altri e delle situazioni organizzative;
- equilibrio e maturità.

**IL FOLLOWER  
FA BENE QUELLO  
CHE DEVE FARE,  
IN UN CERTO  
MODO LO FA  
ANCHE  
VOLENTIERI,  
CAPISCE PERCHÉ  
DEVE FARLO, È  
RESPONSABILE,  
SI SENTE UN PARI  
ANCHE CON CHI  
COMANDA PUR  
ACCETTANDONE  
IL RUOLO E NON  
TEME DI  
DISCUTERE E DI  
CONFRONTARSI  
PUR ALLA FINE  
CONFORMANDOSI  
ALL'ULTIMA  
DECISIONE**

Quindi la followership si caratterizza per alcune, specifiche conoscenze e capacità (bisogna imparare a relazionarsi con il potere) ma, soprattutto, per alcune meta capacità personali, cioè: “caratteristiche ampie, più vicine alla personalità, ritenute in grado di influenzare le capacità...” (A. Pasinato, E. Zucchi 2009) che rendono capace il follower di essere contemporaneamente pari sul piano relazionale e subordinato su quello gerarchico, autonomo e dipendente, capace di ascolto ma anche dotato di iniziativa.

In generale tutti i (nuovi) talenti sono caratterizzati da una maggiore importanza delle meta capacità rispetto alle capacità.

## Leaders e followers

Nel tradizionale approccio ai processi di valutazione la leadership è praticamente sempre uno dei fattori importanti e con forte peso che contribuiscono alla valutazione complessiva del ruolo e delle persone.

Ed è giusto che sia così, perché indubbiamente leader competenti e forti aumentano le probabilità che l'organizzazione ottenga dei successi e raggiunga i suoi obiettivi.

Ma senza validi “seguidores” oggi le organizzazioni, in climi incerti, in contesti economici e sociali “liquidi”, non possono funzionare!

Non solo: ogni leader è anche un follower perché si trova sempre a rispondere a qualcuno. Anche l'Amministratore Delegato ha sulla testa un Consiglio di Amministrazione. Ed allora la competenza da seguidores diventa forse altrettanto importante di quella da marcador, perché complementare e perché solo dall'insieme coordinato si produce efficienza ed efficacia. E anche bellezza, come ci insegna la maestra di tango.

Dunque non ha senso limitarsi a sviluppare le capacità di leadership facendole diventare l'unico valore importante che l'organizzazione ricerca e ricompensa. Non ha senso trasmettere la cultura che solo agendo da leader si è apprezzati e si fornisce il proprio supporto all'Azienda. Ha senso invece sviluppare le capacità di followership come talento “autonomo” ed anche aiutare i leader ad essere dei validi followers. Per due ragioni: agendo e pensando da followers capiranno meglio cosa occorre fare quando si è leader, e poi perché a turno, nella vita professionale se non nel ballo, ciascuno riveste entrambi i ruoli.

## Consapevolezza ed emozioni

*Le coppie avevano cominciato a muoversi nell'ampio salone. L'istruttrice le aveva numerate perché non conoscendo ancora i nomi veniva più facile rivolgersi a loro. E poi, aveva detto, perché le indicazioni sono per la coppia e non per il singolo anche se lei si rivolgeva ora all'uno ed ora all'altra.*

*“Coppia numero 1” disse alzando appena la voce ed avvicinandosi “Dovete cercare di mettervi d'accordo. Siete di altezze diverse e di questo non potete non tenere conto”. Si rivolse all'uomo. “Un tuo passo è quasi il doppio del suo. O la sollevi e te la porti in braccio o cerchi di adeguarti.*

*Questa è la tua compagna ed il tuo comportamento deve essere coerente con le sue caratteristiche. E tu” disse guardando la donna “trattienilo, controllalo, come se stesse piovendo e con il suo passo ti portasse via da sopra la testa il vostro unico ombrello”. E poi rivolgendosi a tutti “Dovete imparare a conoscere il vostro corpo, le vostre reazioni, le cose facili e quelle difficili. Imparate ad usarlo, a goderne ma a controllarlo”.*

*Si avvicinò ad una coppia di giovani che ballavano un po’ appartati, in un angolo della sala. “Vedo un po’ di timidezza, qui. Dell’imbarazzo”. “E già!” disse il ragazzo “effettivamente...! È che non siamo abituati. Un po’ ci vergogniamo. Ma adesso passa. Appena ci abituiamo passa. Va già molto meglio rispetto all’inizio!” “Sbagliato, sbagliatissimo!” disse l’insegnante con un sorriso. “Non dovete cercare di nascondere la timidezza e la vergogna. Sono emozioni. E il tango è emozione! Dovete usarla, farla crescere, trasformarla, non nasconderla! L’emozione è utile per ballare bene!”. I due ragazzi sembravano stupiti. Non se l’aspettavano. “Ma guarda. Non ci avevo pensato. A beh!” disse la ragazza “allora io sono a posto. Sono quasi pronta per i mondiali di tango!”.*

*E l’insegnante di nuovo si rivolse a tutti. “Le emozioni sono l’essenza del tango perché lo sono anche della vita. Il tango è prima di tutto una rappresentazione di sentimenti. Forti, primitivi, puri. Non bisogna scappare dalle emozioni. Ma utilizzarle. Sono energia per la vostra danza”.*

**CONSAPEVOLEZZA,  
EMPOWERMENT  
E RUOLO ATTIVO  
NELL’INTERPRETA-  
ZIONE DEL  
PROPRIO SPAZIO  
ALL’INTERNO  
DELL’ORGANIZZA-  
ZIONE SONO I  
CONCETTI CHIAVE  
PER LO SVILUPPO  
DEI (NUOVI)  
TALENTI E IN  
PARTICOLARE  
DELLA  
FOLLOWERSHIP**

Consapevolezza, empowerment e ruolo attivo nell’interpretazione del proprio spazio all’interno della organizzazione sono i concetti chiave per lo sviluppo dei (nuovi) talenti e in particolare della followership.

Consapevolezza significa conoscere se stessi, le proprie caratteristiche di personalità, i desideri e le potenzialità. Per essere equilibrati bisogna accettarsi e, prima di questo, conoscersi.

Potenziamento del sé, o empowerment, “può

anche essere definito come il percorso che conduce allo sviluppo delle risorse personali potenziali attraverso la liberazione dalle difese psicologiche, dalle convinzioni autolimitanti, dagli automatismi compulsivi che limitano o impediscono l’allargamento e l’arricchimento della mappa interpretativa. Dal punto di vista del risultato osservabile, il potenziamento porta ad un allargamento delle opzioni (di comportamento) praticabili...” (Ivo Setton, 2007).

Ed infine ruolo attivo significa chiedere ai follower che si assumano la responsabilità del loro futuro. Che si impegnino proattivamente a cercare spazi ed opportunità dentro l’organizzazione e dentro il ruolo. Qui ed ora. Tipicamente è ai capi, ai leader, che si chiede di occuparsi e preoccuparsi di dare spazio ed opportunità ai collaboratori. Questi sono spesso lasciati in un ruolo passivo. E con il tempo lo diventano veramente anche se all’inizio della carriera raramente lo sono. Progressivamente la voglia, la proattività, il gusto di fare spariscono, salvo poi ricomparire nell’ultima parte della vita professionale, quando le Aziende sono più propense a liberarsi delle persone che a valorizzarle (indagine MIDA-CFMT 2007 Engagement Dirigenti), o riversarsi su attività di volontariato.

Il ruolo dell’HR, allora, dovrebbe essere quello di valorizzare ed aiutare i follower, i B-Player, in genere i talenti “diversi”, a trovare un ruolo all’interno dell’Azienda, per loro ma soprattutto per l’Azienda stessa.

*La lezione era finita. Le coppie uscivano dalla scuola di danza chi ancora saltellando e ridendo, chi a braccetto. Tutti un po’ rossi in viso. Contenti.*

*La coppia di giovani timidi si avvicinò alla maestra e la ringraziò dandole appuntamento per la prossima settimana. Prima di andarsene, e già mezzo girata verso l’uscita, la ragazza chiese un po’ titubante: “Ma lei è psicologa?”. “Psicologa? No”. Rispose ridendo l’insegnante “Ma grazie, lo prendo come un complimento. Perché me lo chiede?” “Perché è molto attenta. E quella storia della timidezza... ci ha proprio colpiti”. “No. Niente psicologia. Solo tanti anni di insegnamento, di ascolto e di coppie. E tanto amore per la danza. Io sono una Seguidora, una brava Seguidora. E quindi osservo, ascolto, aiuto, assecondo. È un mestiere che mi piace. Un ruolo che mi si addice anche nella vita. Tutto qui”.*

*“Bene, allora, grazie ancora. Arrivederci”. “Arrivederci”.*

---