

Prefazione

di *Raffaella Sadun**

Il libro che state per leggere affronta un argomento su cui oggi il consenso è pressoché generale e indiscutibile: il talento è un elemento determinante del successo di individui e organizzazioni. L'affermazione è talmente scontata da suonare banale. Cowen e Gross hanno però il merito di mettere al centro della loro discussione alcuni aspetti che nella pratica così scontati non paiono. Tre, in particolare, sono a mio giudizio i motivi di originalità e i punti di forza del loro contributo.

In primo luogo un'idea di talento sfaccettata che non rinuncia alla complessità insita nel concetto. In quello che gli autori definiscono «modello moltiplicativo del successo» è la compresenza di caratteristiche diverse che si rafforzano a vicenda a generare il potente effetto complessivo dell'eccellenza, non i singoli tratti specifici. Certo, individuare il «pacchetto completo» di qualità combinate è molto più difficile che trovare il candidato dotato di tratti specifici relativamente facili da misurare. Così come a contare non è più la singola persona ma la complementarità sempre più stretta tra coloro che lavorano insieme.

Se dunque trovare le persone giuste è questione di estrema importanza, nella realtà dei fatti continua a stupire quanto spesso le politiche di gestione del personale finiscano per concentrare gli interventi sul capitale tangibile, senza agire concretamente sui modi per mi-

* Charles Wilson Professor di Business Administration presso Harvard Business School, Strategy Unit.

gliorare il capitale umano, sia in termini di offerta che di allocazione ottimale. In una ricerca empirica recentemente condotta con i colleghi di London School of Economics, Stanford, Cornell e la Banca Mondiale¹, abbiamo classificato le pratiche adottate in oltre 20.000 imprese in 35 diversi paesi. Abbiamo parlato con i direttori di stabilimento ponendo loro esattamente le stesse domande, in modo da poter fare un confronto tra aziende e tra paesi. Una delle domande verteva proprio sulle modalità di individuazione dei talenti all'interno delle aziende, o di attrazione/reclutamento dall'esterno: «In che modo i senior manager dimostrano che attrarre e sviluppare i talenti è per loro una priorità assoluta?»; la risposta poteva andare da un punteggio di 1 (i senior manager non esplicitano affatto che attrarre, trattenere e sviluppare talenti in tutta l'organizzazione sia una loro priorità assoluta) a un punteggio di 5 (i senior manager sono valutati in base alla e ritenuti responsabili della forza del pool di talenti che contribuiscono attivamente a costruire). Ebbene, ecco ciò che è emerso: il riconoscimento, benché minimo, della necessità di essere proattivi per individuare i talenti non è la norma; le differenze tra e all'interno dei vari paesi sono molto marcate; esiste certamente una correlazione con le dimensioni dell'impresa, ma non è sufficiente a spiegare le differenze.

Il secondo elemento di valore del libro risiede nella sottolineatura di un problema concreto con cui le organizzazioni spesso si scontrano: la cattiva allocazione del talento. Ovvero il talento inserito nel contesto sbagliato. Molte persone *smart*, affermano gli autori, non vengono reclutate quando si adottano approcci di selezione standard. Questo è un modo molto efficace di porre il problema, perché sposta l'attenzione dall'offerta di talenti (tema che ovviamente resta in tutta la sua rilevanza) a una questione più immediata: come si scopre il talento che pure esiste? E come lo si attrae?

I costi della cattiva allocazione sono molto concreti, in termini economici. John Van Reenen e colleghi hanno analizzato la cattiva allocazione dei talenti in giovane età: la loro ricerca sugli «Einstein

¹ Daniela Scur, Raffaella Sadun, John Van Reenen, Renata Lemos, Nicholas Bloom, *World Management Survey at 18: Lessons and the Way Forward*, IZA Discussion Paper Series No. 14146, febbraio 2021 (pubblicato anche in *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 37(2), 2021, pp. 231-258.

perduti»² mette a confronto il peso dell'abilità inventiva (natura) rispetto all'ambiente (educazione) e mostra come il numero di individui di grande talento diminuisca in contesti di crescita svantaggiati, dove lo svantaggio può essere riconducibile oltre che alle condizioni economico-sociali anche all'etnia, al genere o altro. Oriana Bandiera e colleghi hanno peraltro rilevato³ che attribuire un premio salariale alle donne nei paesi in cui sono più discriminate è un esempio di sovra-selezione basata sul genere.

Per scovare il talento occorre innanzitutto identificare le competenze guardando al contributo complessivo della persona, piuttosto che a indicatori di realizzazione più burocraticamente codificati (e come tali più facili da mettere in gioco)⁴. Il libro sviluppa questo punto con incredibile efficacia. Il Capitolo 7 offre per esempio una delle migliori spiegazioni sul perché l'assunzione di persone con disabilità crei valore, insegnandoci in modo molto pragmatico a guardare oltre le apparenze. L'attività di scouting deve oltrepassare gli stereotipi delle etichette comuni, non deve arrestarsi ai profili «medi»: deve cercare le «code», i casi speciali, le eccezioni. Perché è lì che spesso si nasconde il talento. Ancora di più: gli autori identificano tre meccanismi che addirittura fanno della disabilità un alimentatore di talento: la diversa focalizzazione e la conseguente necessità di reindirizzare gli sforzi; lo sviluppo di una capacità di compensazione e adattamento per porre rimedio a un problema iniziale; i «superpoteri», ossia le capacità superiori che molto spesso le persone con disabilità dimostrano di avere.

E arriviamo infine al terzo pregio di questo volume: la capacità di proporre soluzioni pratiche per migliorare i processi di scouting. Per

² Rebecca Linke, «Lost Einsteins: The US may have missed out on millions of inventors», <https://mitsloan.mit.edu/>, 16 febbraio 2018; John Van Reenen, Alex Bell, Raj Chetty, Xavier Jaravel, Neviana Petkova, «Who Becomes an Inventor in America? The Importance of Exposure to Innovation», novembre 2018.

³ Oriana Bandiera, Greg Fischer, Andrea Prat, Erina Ytsma, «Do Women Respond Less to Performance Pay? Building Evidence from Multiple Experiments», *American Economic Review: Insights*, vol. 3, no. 4, dicembre 2021, pp. 435-454.

⁴ Raffaella Sadun, Joseph Fuller, Stephen Hansen, PJ Neal, «The C-Suite Skills That Matter Most. More than ever, companies need leaders who are good with people», *Harvard Business Review*, 100, n. 4, luglio-agosto 2022, pp. 42-50.

superare la difficoltà di scoprire i talenti non dobbiamo aspettarci che siano le persone a cambiare, dobbiamo attrezzarci meglio noi nella loro ricerca. L'onere insomma è a carico di chi fa scouting, che deve «rizzare le antenne» e spogliarsi di preconcetti e distorsioni cognitive. Ma non per superficiale adesione a principi di responsabilità sociale. Chi si occupa di ricerca delle persone deve abbracciare con spirito autentico i valori di diversità e inclusione e pensare ad essi come a una fonte di vantaggio che può davvero giocare a favore. Un'opportunità se si saprà come cogliere le competenze soft, un rafforzamento dei pregiudizi in caso contrario.

Il lavoro di Cowen e Gross ci offre però anche l'occasione per spingerci oltre e avanzare qualche riflessione aggiuntiva, in particolare se rivolgiamo l'attenzione al contesto italiano.

Innanzitutto il tema del talento non si risolve nella sua sola ricerca, ma si inserisce nell'insieme di attività complementari che questa prima tappa porterà con sé. Con questo intendo tutto ciò che dovrà avvenire dopo l'assunzione e che spesso, nella fase iniziale, rimane nell'ombra (non sempre però per il candidato!), ovvero valorizzare i talenti, promuovere le persone e aiutarle a crescere. Ho letto il libro di Cowen e Gross mentre mi trovavo in Italia nel primo semestre del 2022, chiamata a dare il mio contributo all'interno del gruppo di consulenti economici della Presidenza del Consiglio per l'attuazione del PNRR. Questa esperienza mi ha consentito di rendermi conto di quanto diversa sia la prospettiva del nostro paese. La *World Management Survey*⁵ lo dimostra chiaramente: l'Italia è in netto ritardo nei cluster HR, non solo nello scouting.

Individuato il problema, proviamo allora a ipotizzare una soluzione. Se, come afferma la tesi del libro, il nocciolo della questione sta nella mancanza di consapevolezza dell'importanza del talento, allora la sua lettura non potrà che produrre uno shock positivo! La mia preoccupazione però è un'altra e riguarda gli incentivi: per prosperare bisogna volerlo il talento. Ma spesso le organizzazioni non sono ancora pronte a questo passo, in quanto va contro routi-

⁵ <https://worldmanagementsurvey.org/>; Scur *et al.*, *World Management Survey at 18*, cit.

ne radicate: accogliere il talento significa infatti sfidare meccanismi di coordinamento consolidati. Significa andare a toccare approcci decisionali gerarchici, una sfida non semplice soprattutto se il potere, l'autorità gerarchica si traducono in un vantaggio privato. Nella nostra ricerca abbiamo riscontrato, per esempio, che gli amministratori delegati fondatori o comunque appartenenti alla famiglia della proprietà sono particolarmente inclini ad assumere sulla base di legami, parentele e amicizie. A oggi, questo è il principale canale di assunzione per le imprese italiane.

Infine, una nota su quella che potremmo chiamare «relatività» del talento. Cowen e Gross pongono correttamente l'accento sul fatto che, in generale, il talento viene spesso sottovalutato. Una considerazione che trova applicazione ad ampio spettro. Faccio anzi fatica a pensare a situazioni in cui questo concetto non si applica. All'interno di questa nozione ampia, tuttavia il lettore potrebbe a volte avere la sensazione che si stia parlando di un'accezione di talento molto specifica, fatta di continuo miglioramento di sé, schiettezza, vitalità, sicurezza di sé ecc. A mio parere, è forse importante sottolineare la relatività di questo specifico tipo di talento, che non è detto sia sempre il più adatto in ogni situazione. Dipende dal tipo di azienda, da ciò che serve in quel momento. A volte occorrono dei compromessi. E il talento necessario per avviare un'impresa molto innovativa (quella che hanno in mente Cowen e Gross) può non essere lo stesso utile per farla crescere. La crescita richiede che entrino in gioco altri tipi di talento, magari meno vivaci ma più abili nel gestire il lavoro delle persone. Insisto su questo punto perché penso che sia particolarmente difficile da introiettare per i fondatori, che potrebbero non capire fino a dove può arrivare il loro talento, faticano a comprendere quando non è più sufficiente e hanno dunque bisogno (per esempio) di qualcuno che scalerà e organizzerà l'azienda per la crescita. Questo a mio giudizio è lo spunto per un argomento che richiederebbe un altro libro: ovvero la creazione di team con talenti eterogenei. Si pensi a Tim Cook e Steve Jobs. Il team deve essere l'unità di osservazione (torniamo al modello moltiplicativo di cui sopra), eppure le pratiche in uso per valutare i gruppi sono ancora più preistoriche di quelle applicate agli individui.

In conclusione, quello che vi accingete a leggere è un ottimo libro per migliorare lo screening dei talenti, basato su concetti solidi e che andrà a costituire un capitolo essenziale della letteratura manageriale. Perché lasci veramente il segno dovremo arrivare a capire come mettere il talento in condizione di prosperare e come far sì che il talento dei singoli si fonda con quelli degli altri.