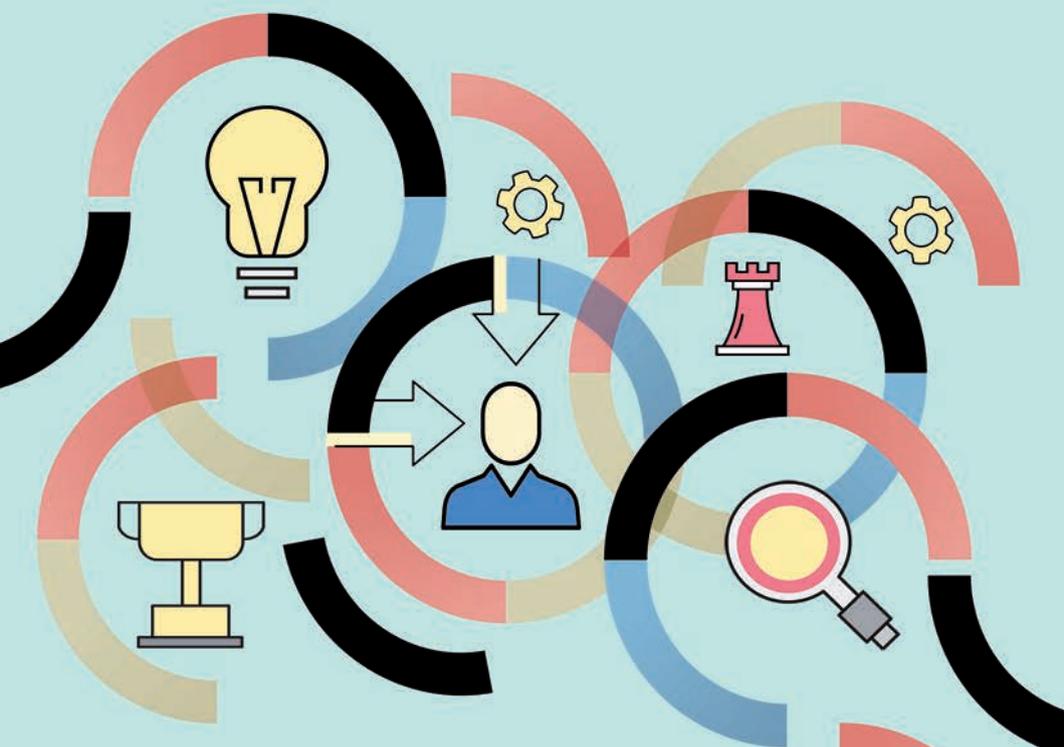


Raffaella Villa



I TUOI PUNTI DI FORZA

UN METODO PER SCOPRIRLI
E POTER FARE SCELTE CONSAPEVOLI

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Raffaella Villa

I TUOI PUNTI DI FORZA

UN METODO PER SCOPRIRLI
E POTER FARE SCELTE CONSAPEVOLI

FRANCOANGELI

Isbn: 9788835157465

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A chi non si conosce.
E a chi, pur conoscendosi, ha bisogno di riconoscersi.

A Isabella, perché, conoscendosi sempre di più,
possa impegnarsi a diventare pienamente se stessa.

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Gli elementi di un punto di forza	»	15
1.1. “Quali sono i tuoi punti di forza?”	»	15
1.2. Gli elementi che compongono un punto di forza	»	16
1.2.1. Primo elemento: la competenza	»	16
1.2.2. Secondo elemento: il talento	»	17
1.2.3. Terzo elemento: la motivazione	»	22
1.2.4. Quarto elemento: il contesto	»	24
1.3. L’intersezione dei quattro elementi: il tuo <i>sweet spot</i>	»	25
1.4. Definizione di un punto di forza	»	26
1.5. Anatomia di un punto di forza	»	26
2. Utilizzare il modello <i>sweet spot</i> per conoscersi meglio	»	29
2.1. Un processo di self-coaching	»	29
2.2. Cosa sai e sai fare: le tue competenze	»	30
2.3. I tuoi talenti	»	32
2.4. I tuoi driver di motivazione	»	36
2.5. L’interesse e la passione	»	37
2.6. Il piacere di fare una certa attività	»	37
2.7. La dimensione di senso	»	42
2.8. I valori	»	43
2.9. Gli aspetti materiali	»	45
2.10. Alla scoperta della tua unicità	»	47
3. Dalla consapevolezza all’uso consapevole	»	51
3.1. Cinque falsi miti sulle possibilità di sviluppo	»	51
3.2. Trasforma i tuoi punti di forza in tratti distintivi	»	60

3.3. Sviluppa i muscoli dei tuoi punti di forza	pag.	62
3.3.1. Situazione	»	62
3.3.2. Competenze	»	63
3.3.3. Talenti	»	64
3.3.4. Motivazione	»	65
3.3.5. Valori	»	65
3.4. Piano di potenziamento	»	69
4. Come puoi descrivere i tuoi punti di forza?	»	71
4.1. Un metodo per descrivere i punti di forza	»	71
4.1.1. Step 1 - Intercetta i segnali	»	71
4.1.2. Step 2 - Metti a fuoco	»	72
4.1.3. Step 3 - Passa dal particolare al generale	»	73
4.1.4. Step 4 - Conferma i tuoi punti di forza	»	77
4.2. Fuochino	»	79
4.3. Quando i punti di forza possono sabotarti	»	80
5. L'altra faccia della medaglia: i punti di debolezza	»	87
5.1. Come riconoscere un punto di debolezza	»	87
5.2. La definizione di punto di debolezza	»	89
5.3. Un metodo per descrivere i tuoi punti di debolezza	»	89
5.3.1. Step 1 - Intercetta i segnali	»	90
5.3.2. Step 2 - Metti a fuoco	»	90
5.3.3. Step 3 - Passa dal particolare al generale	»	91
5.3.4. Step 4 - Conferma i tuoi punti di debolezza	»	92
6. Punti di debolezza: cosa farne	»	95
6.1. <i>Nosce te ipsum</i>	»	95
6.2. Focalizzarsi sui punti di forza o su quelli di debolezza?	»	96
6.3. Rendere i punti di debolezza irrilevanti	»	100
6.4. Come gestire i propri non-talenti	»	103
6.5. Quando a mancare è la motivazione	»	105
6.6. Strategie di gestione delle proprie aree di debolezza	»	107
Conclusioni	»	109
Lecture di approfondimento e ispirazione	»	111

Introduzione

“Diventa ciò che sei, avendolo appreso”.
Pindaro (518 – 438 a.C.)

Il tema della comprensione dei punti di forza ha iniziato a interessarmi fin dal momento della scelta degli studi universitari, ormai alcuni decenni fa. A quel tempo mi stavo diplomando al liceo scientifico e la mia conoscenza di me stessa si esauriva in ciò che, tra le materie scolastiche che fino a quel momento avevo conosciuto, trovavo più facile e meno noioso studiare. Non c'erano, allora, sessioni di orientamento o open day organizzati dalle Università: bisognava recuperare i piani di studio, cartacei ovviamente, che si ritiravano nelle segreterie delle facoltà e, per ottenerli, bisognava pazientare in fila assieme a molti altri studenti, tutti alla ricerca del loro futuro. Poiché la velocità di questa operazione non era quella attuale di pochi click su qualche sito (visto che non c'erano), era bene decidere prima quali file valesse la pena fare.

E così, senza alcun aiuto esterno, ricordo che mi sono ritrovata a chiedermi: *“Quali materie potrei studiare per molte ore al giorno e per diversi anni, senza che mi passi all’istante la voglia anche solo di iniziare?”*. Naturalmente questa non era la stessa domanda che mio padre mi esortava a pormi, che era invece: *“Quale tipo di laurea ti darà la miglior opportunità di ottenere un buon lavoro?”*.

A quella domanda lui aveva già la risposta ma, siccome la domanda non era la mia, non mi apparteneva neanche la risposta. E così la ignorai. La risposta alla mia domanda fu: matematica. Sì, avrei potuto mettermi a capire teoremi e fare esercizi per molte ore senza che mi pesasse troppo, anzi trovandoci pure gusto, mentre non riuscivo a immaginarmi studiare nient'altro, almeno tra quello che al tempo conoscevo. Trovavo, nell'affrontare esercizi e problemi di matematica, un certo senso di sfida, un perverso divertimento nell'arrivare alla soluzione giusta. Perché, diversamente da tutte le altre discipline, in matematica

c'è un solo risultato possibile che conferma la bontà del ragionamento, e questo lo trovavo molto rassicurante. Niente interpretazioni, nessuna spiegazione arbitraria: solo la dimostrazione univoca di una tesi. Evidentemente molti altri ragazzi inesperti – e incauti – come me erano alla ricerca delle medesime rassicurazioni in quel periodo, perché, quando arrivai alla segreteria della facoltà di Matematica di Milano, c'era una fila lunghissima. Avrebbe dovuto apparirmi un buon segno, invece, lo lessi come una scocciatura: *“No, non ho voglia di stare qui delle ore per ritirare il piano di studi. Passerò un'altra volta”*. Già che ero in Città Studi (la zona a Nord-Est di Milano dove erano ubicate la maggior parte delle università scientifiche), un'intuizione nata chissà dove (non su Google Maps di sicuro) mi condusse alla facoltà di Fisica e, giusto per dare un senso di utilità a quella mattinata altrimenti andata a vuoto, entrai in segreteria per chiedere il piano di studi. Curiosamente non c'era nessuno (e anche lì avrei dovuto interrogarmi...). Ritirai il documento e, con il candore – o forse la supponenza – dei diciotto anni, quel piccolo risultato mi sembrò indicare la prima tappa di un percorso che mi stava chiamando. Lessi l'elenco delle materie e rimasi stupita da quante declinazioni esistessero della materia che al liceo conoscevo solo come “Fisica”. Decisi che questa scoperta fosse di per sé sufficientemente affascinante da indurmi a iscrivermi.

In questo processo di decisione, senz'altro bizzarro e piuttosto ingenuo, avevo tuttavia inconsciamente utilizzato una mappa mentale che ho compreso solo decine di anni dopo:

- *“Cosa so fare bene?”*
- *“Cosa mi viene più semplice fare o imparare?”*
- *“Cosa mi diverte di più fare?”*

Ero, cioè, partita da me. E da 3 coordinate fondamentali per centrare il bersaglio.

Subito dopo la laurea in Fisica (sì, ce l'ho fatta!) la vita mi ha però sorpreso con una richiesta che non avevo calcolato (ma mio padre evidentemente sì): mi sono trovata nella necessità di guadagnarci da vivere, e in fretta. Le professioni che avevo immaginato per me, docente o ricercatore, purtroppo non si coniugavano bene con quella urgenza, e così mi sono trovata a dover ripiegare su un ruolo commerciale in un'azienda del settore informatico, che mi veniva offerto da un generoso amico di famiglia.

E qui il mio GPS interiore non riusciva più a darmi coordinate utili: avete presente quando il navigatore perde la connessione e non riesce più a indicarvi la strada?

- “*Cosa so del mondo commerciale?*” Niente.
- “*Che competenze ho nel campo informatico?*” Nessuna.
- “*Cosa mi viene più semplice fare in questo campo?*” Non ne ho idea, non lo conosco.
- “*Cosa mi diverte di più?*” o anche solo “*Cosa mi incuriosisce?*” In verità non un gran che.

Un bel guaio: avevo perso la connessione con me stessa e la mia mappa non funzionava più.

Supportata da una motivazione contingente che non aveva nulla a che fare con chi ero, ma piuttosto con cosa mi serviva in quel momento, ho dimenticato le mie domande e mi sono data da fare. Navigazione a vista.

È stato un percorso faticoso, e a tratti molto sofferto, ma lungo il quale ho scoperto cose di me che non avevo messo a fuoco prima: ad esempio, che la mia naturale attitudine a farmi molte domande non è un tratto odioso del mio carattere, ma un “talento”, come lo definiremo nel corso di questo libro, e può quindi essere molto utile se agito con consapevolezza e nel modo giusto. A distanza di molto tempo ringrazio chi ha avuto la pazienza di darmi tante risposte, grazie alle quali ho imparato in fretta quello che non sapevo del mondo sconosciuto nel quale mi ero avventurata e tramite le quali ho potuto ricostruire la mia mappa. Questa conoscenza, e il know-how acquisito gradualmente con l’esperienza, sono diventate quindi le mie nuove competenze, che mi sono poi rivenduta in un’altra azienda nella quale, qualche anno dopo, mi sono spostata.

20 anni di questo passo, cambiando ruoli nel marketing B2B¹ e ottenendo risultati: tecnicamente facendo “carriera”. Ma per quanto, in quel cammino, avessi raccolto soddisfazioni e successi professionali, mi portavo dietro quotidianamente una sensazione di incompiutezza, che si manifestava come senso di pesantezza e insoddisfazione di fondo. Cercavo di non manifestarlo troppo, per non sembrare capricciosa o ingrata, ma dentro di me sentivo che c’era qualcosa che non torna-

1. B2B = Business to Business, modello di business che prevede transazioni commerciali tra aziende.

va, anche se non mi era chiaro cosa. Scacciavo quella sensazione quasi permanente come fosse un lato sbagliato di me: non avevo ancora capito che le emozioni sono messaggeri preziosi e quelle che classifichiamo come “negative” sono in realtà delle occasioni potenti per entrare in contatto con noi stessi ed esplorare chi siamo.

Poi un cambio inaspettato di ruolo e un incontro folgorante: quello con i temi di sviluppo del potenziale umano, e un’esperienza di alcuni anni a stretto contatto con l’HR (la Direzione Risorse Umane) e con mentori che hanno saputo vedere lati di me che non avevo ancora riconosciuto. Finalmente avevo trovato una nuova passione, di quelle che ti accendono qualcosa dentro, quella stessa sensazione di interesse e coinvolgimento che due decenni prima mi dava la matematica (è curioso anche scoprire come ci si possa appassionare, in momenti diversi della vita, a temi tanto distanti). È stato lì, alla soglia dei 40 anni, che ho capito che se in quello che fai non c’è almeno una componente che ti “vibra” dentro, potrai anche riuscire ad “avere successo”, ma sarà solo quello che altri definiscono come tale e non necessariamente quello che ti corrisponde.

Quando inizi a sentire dentro quel senso di incompiutezza che non sai bene a cosa attribuire, puoi provare a “raccontartela”, cioè trovare molte giustificazioni razionali assolutamente sensate per cui rinunciare a mettere in discussione tutto ciò che hai realizzato fin lì: il tenore di vita, l’età, le responsabilità familiari, le competenze acquisite che sarebbe un peccato buttare via, i risultati ottenuti, il prestigio della posizione raggiunta fino a quel momento. Un approccio noto anche come “effetto Concorde”: la perniciosa tendenza umana ad insistere in un progetto per salvaguardarne gli investimenti già fatti, senza valutarne però gli impatti futuri. Il nome di questo fenomeno – una distorsione mentale definita “*bias*” – deriva dalla storia infelice dell’aereo supersonico di produzione anglo-francese della fine degli anni ’60 che, col passare del tempo, aveva raggiunto costi di gestione abnormi che ragionevolmente non ne giustificavano la continuazione. Eppure il peso “psicologico” dei costi sopportati fino a quel momento per lungo tempo prevalse sulla scelta economicamente più sensata di terminarlo: l’aereo continuò ad operare per quasi 30 anni, accumulando perdite economiche stratosferiche e, purtroppo, anche perdite umane, a causa di un brutto incidente accaduto nel 2000 che decretò la fine della sua storia. Questo caso insegna che non è mai troppo tardi per decidere di smettere di investire in un progetto che non è più sostenibile, anche se gli si è dedicato molto tempo ed energie. E questo vale a maggior ra-

gione se quel progetto ha a che fare con noi stessi e con il nostro percorso professionale.

Nel mio caso, la mia nuova passione mi stava ormai gridando a gran voce che non potevo più vivere la vita di un altro: dovevo trovare la mia personale missione.

I contenuti dei miei studi scientifici avevano ormai abbandonato la mia memoria da molto tempo ma l'approccio mentale strutturato mi era rimasto e, con esso, ho cercato di risolvere il vero enigma, quello che – a differenza degli esercizi di matematica – non ha una soluzione sola: *cosa significa “avere successo”*? Ho lasciato lavorare dentro di me la domanda per molto tempo, provando a prendere a prestito le definizioni comuni per vedere quanto mi corrispondessero. Alla fine sono arrivata a darmi questa risposta: il successo, per me, è la possibilità di fare nella vita ciò che mi fa sentire realmente me stessa e dà senso alle mie giornate.

A quel punto non potevo più eludere le domande più difficili: *“E io chi sono?”*, e *“Qual è il senso per me?”* E, di conseguenza: *“Come posso mettere a frutto quello che sono, e quello che ho imparato strada facendo, in una professione che mi rappresenti davvero?”*.

Con spirito da ricercatrice, come quella che da giovane pensavo di diventare in ambito scientifico, sono andata a cercare spunti. Ho letto molti – moltissimi – libri di psicologia, di crescita personale, di letteratura organizzativa. Il più delle volte in inglese, perché non sono quasi mai disponibili le versioni tradotte in italiano. Ho fatto un Master in Psicologia Positiva, perché quell'aggettivo mi sembrava promettere quel benessere interiore che tanto stavo cercando. Ho iniziato a catturare indizi, costruire pezzi di risposte, trovare correlazioni, immaginare schemi. Ho sottolineato quei testi con la veemenza di un contadino che fende la terra dove far germogliare i suoi semi. In azienda avevo assorbito la mentalità della “crescita”, ma avevo sempre percepito che non davamo a quel termine lo stesso significato. Ora iniziavo a definire il mio.

Decisi così di fare una cosa molto impopolare e comunemente criticata: lasciare la sicurezza di un lavoro fisso, e ben remunerato, per dedicarmi al 100% allo sviluppo dei talenti, in primis il mio. Avevo infatti capito che le mie competenze, le mie abilità naturali, le mie passioni e il mio impegno, oltre a rendere felice me potevano essere utili ad altre persone, cioè potevano diventare una vera e propria professione. Serviva frequentare una formazione specifica, e aggiungere una nuova competenza “tecnica” alla mia cassetta degli attrezzi, ma

quello per me non era mai stato un peso. Ed è così che sono diventata Executive Coach.

È stata dunque la mia esperienza personale, e le molte persone che ho poi accompagnato in percorsi di Coaching all'interno delle aziende (da lì venivo e in quell'ambito mi sono proposta al mercato, per mettere a frutto la mia conoscenza di quel mondo), che mi hanno ispirato il modello che presento in questo libro.

È probabile che, leggendolo, tu possa ritrovare similitudini con altri modelli, che magari hai incontrato in qualche pubblicazione specializzata o in qualche corso di formazione (o magari più semplicemente letto su qualche social), ma se lo presento così è perché quelli che ho trovato nella letteratura non hanno finito di convincermi e ho avuto bisogno di riformularlo a modo mio. Questa operazione di sintesi l'ho fatta prima di tutto per me, e ha funzionato molto bene nel dare un senso alle vicende della mia vita, consentendomi poi di prendere decisioni ben più allineate alla mia vera natura. Ho così iniziato ad utilizzarla nei miei percorsi di Coaching, constatando che funzionava bene anche per gli altri. Mi fa dunque piacere condividerla più ampiamente attraverso questo libro, a beneficio di chi avrà la voglia e la pazienza di leggermi e avviare – in un vero e proprio percorso di self-coaching guidato – le sue riflessioni personali. Per conoscersi meglio e trovare nuove ispirazioni alla ricerca della propria felicità, ovvero della propria – e assolutamente personale – definizione di “successo”.

1

Gli elementi di un punto di forza

“La fortuna non esiste. Esiste il momento in cui il talento incontra l’opportunità”.

Seneca

1.1. “Quali sono i tuoi punti di forza?”

Questa è una domanda che tutti ci siamo sentiti rivolgere nel corso della nostra esperienza professionale. È parte fondamentale dei processi di selezione, è intrinseca a quelli di valutazione ed è anche riconosciuta dalla Psicologia Positiva come un processo di scoperta che produce autoefficacia e quindi autostima, aumentando così resilienza e benessere.

Ebbene, come hai fatto tu a rispondere a questa domanda? Quali elementi hai utilizzato per formulare una breve descrizione di te, che in poche parole incisive rappresentasse davvero chi sei quando sei al tuo meglio?

Avrai sicuramente attinto dalla tua esperienza e probabilmente avrai passato in rassegna quelle attività nelle quali sei “bravo/a”.

Ma cosa significa “essere bravi”? Esiste un qualche sistema di riferimento universale che consenta di stabilire quando uno è “bravo” in qualcosa? Empiricamente ci si definisce “bravo” in un’attività che ci riesce bene; anzi, ripetutamente bene. Quando il risultato del nostro agire è oggettivamente efficace o bello o ben funzionante. Quando sistematicamente riesco ad arrivare al (mio) miglior risultato possibile.

Il che equivale a dire che il punto di forza è legato al risultato positivo che riusciamo a portare in un determinato ambito, ovvero che il punto di forza è legato ad una performance elevata e ripetibile. In effetti, quando riesco a realizzare un buon risultato, mi ritrovo soddisfatta e, solitamente, riesco anche a generare riconoscimenti da parte di altri; e questo mi gratifica doppiamente.

Ti invito dunque a seguirmi in questo viaggio alla ricerca degli elementi che compongono un punto di forza e mettiamo subito nella nostra bisaccia quello appena trovato.

1.2. Gli elementi che compongono un punto di forza

1.2.1. Primo elemento: la competenza

LA COMPETENZA: il *sapere* (conoscenza) e/o il *saper fare* (“*know-how*”), espressi ad un livello tale da produrre un risultato ripetutamente positivo.

Allora non è poi così difficile identificare i nostri punti di forza: di sicuro ci sarà qualcosa che ci riesce bene.

Ma saper fare bene basta?

Facciamo una prova.

Pensa ad un'attività che hai imparato a fare e che hai fatto così tante volte da poter dire di saperla fare oggettivamente bene, ma... che non ti piace. Già: sai farla bene ma non ti appassiona. Se puoi farla fare a qualcun altro ti senti sollevato. Eppure, se proprio ti tocca farla, sai che la puoi fare. E, se ti impegni molto, sai anche che potrà riuscirci bene.

L'hai identificata?

Ora, potresti dire che quell'attività “ti fa sentire forte”? Prova a dirlo a voce alta: “Mi sento forte quando faccio...”.

Ti suona vero o falso?

Già, non convince.

Certo, perché la performance che posso ottenere è una condizione necessaria ma non sufficiente per descrivere un punto di forza. È solo la più immediata da trovare ed è anche quella che il nostro interlocutore, tipicamente selezionatore del personale o Manager, è interessato a sentire. Il “saper fare bene”.

Ma se vogliamo fare i conti con noi stessi, e sentirci intimamente descritti da qualcosa che rappresenta la nostra unicità quando siamo al nostro meglio, allora dobbiamo estendere la nostra ricerca.

Per facilitarci, proviamo ad esplorare campi dove i punti di forza sono evidenti e riconoscibili, come lo sport o le varie forme d'arte.

Naturalmente l'atleta professionista o l'artista devono “saper fare”, e saperlo fare bene.

Osservando uno sportivo eseguire la sua performance, un artista dipingere o un musicista suonare il suo strumento, notiamo però anche un'altra cosa: la naturalezza con cui "riesce".

I risultati che riescono ad ottenere fluiscono quasi senza sforzo: riescono, cioè, a fare qualcosa che viene loro naturale, che per loro è innato. È quello che sappiamo indicare anche comunemente come "talento". In chi "ha talento" è facile dunque indentificare i suoi punti di forza: le due cose coincidono (almeno ad un primo sguardo).

Ma chi non ha un particolare talento?

Ecco un falso mito.

Intanto punto di forza e talento non sono sinonimi ma sono due concetti diversi: il primo contiene il secondo ma non viceversa. Un elemento del punto di forza è proprio il talento. Così come lo è la competenza, il "saper fare" bene. Ma il talento da solo non è necessariamente un punto di forza, quando manca ad esempio la tecnica o la conoscenza delle regole o la capacità di utilizzare gli strumenti (che sia un particolare tipo di materiale per l'artista o leggere uno spartito per un musicista).

E quindi già abbiamo trovato 2 elementi che costituiscono il punto di forza (uno dei diversi che ciascuno di noi ha): la **COMPETENZA** e il **TALENTO**.

1.2.2. Secondo elemento: il talento

IL TALENTO: è una abilità naturale, uno schema di pensieri, emozioni e azioni che ci viene naturale mettere in atto in modo produttivo come risposta spontanea ad un determinato stimolo esterno. Si manifesta solitamente come qualcosa che ci viene "facile", un'inclinazione naturale, oppure come "impulso" all'intervento ad un certo punto di una situazione, e di solito è ciò che "fa la differenza" in quella stessa situazione. Il talento è una parte intrinseca della natura umana e pertanto ogni essere umano ne è portatore.

Ecco dunque un secondo mito da sfatare: non è vero che alcune persone hanno talento e altre no. È vero piuttosto che alcuni talenti sono più facili da riconoscere e altri meno.

Sappiamo certamente riconoscere un talento sportivo. Sono movimenti o prodezze fatte con il corpo che noi, non dotati di quel talento, ci sogneremmo di poter riprodurre, spesso neanche dopo anni di impe-

gno. Anche il talento artistico ci appare immediato da riconoscere: non si limita alla sola capacità di saper suonare uno strumento o disegnare meglio di un bambino delle elementari (skill a cui si sono fermati la maggior parte di noi, che non posseggono quel talento) ma contiene in sé una capacità innata di coordinare in modo quasi “magico” sensi, pensieri e azioni.

Meno immediato il riconoscimento se ci spostiamo nel campo dei talenti “soft”, quelli di tipo cognitivo o, ancor più difficile, comportamentale. Magari riusciamo a riconoscere la spigliatezza di chi riesce con scioltezza a creare rapporti interpersonali con interlocutori sconosciuti o imbastire una conversazione brillante con un potenziale cliente (talento delle capacità relazionali) oppure chi sa parlare bene (talento della comunicazione o del public speaking), ma se entriamo in campi prettamente intellettuali o emotivi spesso rimaniamo confusi. Eppure anche il pensiero analitico di chi sa scomporre la complessità nei suoi elementi costitutivi è un talento, così come l’immaginazione o la totale focalizzazione verso un obiettivo, ma anche la curiosità che spinge all’approfondimento o l’empatia.

Facciamo un’altra prova.

Immagina di essere convocato dal vertice della tua organizzazione, assieme a tutti i tuoi colleghi, per un annuncio importante. Già si rumoreggia che all’orizzonte ci siano importanti cambiamenti e inizia a salire la tensione.

Il grande capo prende il microfono e qualche ligio assistente si industria a proiettargli la presentazione grazie alla quale illustrerà il nuovo progetto strategico, che implica l’acquisizione di un’azienda che amplierà il portafoglio d’offerta, ma che cambierà anche l’assetto sul mercato e l’organizzazione interna. Il grande capo illustra il progetto in modo solenne e compiaciuto, invitando a cogliere tutta una vasta gamma di vantaggi di cui nel futuro si potrà beneficiare per effetto di questo grande piano evolutivo.

Mano a mano che la presentazione entra nei dettagli dell’operazione, Luca – un collega in sala – inizia a farsi queste domande, che si appunta mentalmente di rivolgere al suo capo non appena ce ne sarà l’occasione (solo perché sembra inopportuno rivolgerle a raffica al grande capo): *“Quando partirà il piano di cambiamento? Coinvolgerà subito tutti o partirà a ondate? Chi lo coordinerà? Chi supervisionerà il processo di transizione? Come sarà il nuovo portafoglio di vendita? E che impatto avrà sulle quote dei venditori? Ci sarà un budget per il piano di comunicazione verso il mercato? Con che mez-*

zi verrà svolto? A partire da quando si potrà raccontare ai clienti? Chi preparerà il materiale di vendita? Quando verranno fatti i corsi?”. E via così...

Durante la stessa presentazione, Lucia, seduta un po' più indietro, invece pensa: *“Finalmente ora non perderemo più quei progetti che inevitabilmente ingrassavano la concorrenza, ma per lo meno ce la giocheremo alla ‘vinca il migliore’. Magari posso subito tornare a parlare con quel cliente che ci aveva scartato e riagganciare la conversazione, raccontandogli una storia nuova. Dovremo formarci tutti il prima possibile così da essere pronti a raccontare la nuova offerta. Anzi, dopo vado subito da Carlo per vedere di mettere a piano al più presto un evento per i miei clienti. E poi ci saranno più opportunità di crescita per le persone. Nella riorganizzazione si potrebbero aprire nuovi ruoli manageriali. Potrebbe essere la mia occasione. Devo muovermi al più presto per capire chi la disegnerà e ricordare che nel mio piano di crescita è previsto un ruolo manageriale”*.

Sempre nella stessa stanza e nello stesso momento, Luciano, all'angolo opposto, contemporaneamente sta pensando: *“Chi sono i ruoli più impattati da questo cambiamento? Come posso fare per raccontarglielo al meglio? Come la prenderanno? Proprio in questo momento che c'è già tensione sugli obiettivi giudicati impossibili. Dobbiamo stare attenti a non demotivarli. E poi le nuove persone che arriveranno dall'altra azienda, come verranno integrate nella nostra realtà? Chissà come si sentono ad essere acquisiti dopo che sono stati leader di mercato per anni nella loro nicchia... Come faranno a navigare velocemente nella nostra complessità? Dovremo preparare in fretta un piano di onboarding...”*.

Stessa situazione, stessi messaggi, stesse sfide. Ma reazioni ed urgenze diverse. Certamente condizionate anche dai diversi obiettivi dei rispettivi ruoli ma in realtà suggerite dai talenti che ciascuno di loro si porta in dote: Luca il pensiero analitico, Lucia la vision, Luciano l'empatia e la cura delle persone.

“Ma no, ma quello è il carattere”. Questa un'obiezione che si sente spesso.

Già... e il “carattere” che cos'è se non un insieme di schemi di funzionamento e spinte di comportamento di fronte alle sfide della vita? Si chiama “talento” una modalità naturale di comportamento orientata produttivamente verso un risultato. Qualcosa che al suo portatore viene facile mentre a chi non ce l'ha non è immediata e richiede molto più sforzo e intenzionalità. Dunque il talento rende anche più rapidi ed efficienti.

“Ma quindi, se mi impegno molto, posso acquisire un determinato talento?”. Mmmhhh, no. Può essere scimmiettato, caso mai. Gli ame-