Economy
MODELLI OPPORTUNITÀ SOLUZIONI.

PAESE : Italia
PAGINE :125;126;127
SUPERFICIE :297 %
PERIODICITÀ : Mensile□□

DIFFUSIONE :(140000)
AUTORE : Di Marina Marinetti

► **1 giugno 2022**

L'EVOLUZIONE DELLA SPECIE

Ingegneri al marketing, economisti al recruitment, laureati in lettere alla consulenza strategica. Nell'era della great resignation e dello shortage delle competenze, le skill si fanno sempre più trasversali

di Marina Marinetti

Se siamo in grado di parlare, è perché sono state cooptate per produrre suoni - trasformandosi nelle corde vocali - le pieghe laringee inizialmente comparse soltanto per impedire che eventuali rigurgiti di cibo finissero nei polmoni. Che a loro volta si sono evoluti dalla vescica natatoria dei pesci primitivi, quando uscirono dall'acqua diventanto rettili. Sui quali a un certo punto spuntarono delle piume per isolarli termicamente, ma finirono poi per contribuire alla loro capacità di volo.

L'evoluzione non è altro che una questione di adattamento. O meglio: di exattamento, in cui un carattere sorto per adempiere una funzione passa a svolgerne un'altra, indipendente dalla precedente. Ebbene: vale anche per i profili professionali. Perché è una questione di evoluzione.

IL TEMA DELL'«EXATTAMENTO» IN AMBITO LAVORATIVO È STRETTAMENTE CONNESSO A QUELLO DELLA GREAT RESIGNATION

Che la concordanza tra percorso accademico e percorso professionale sia ormai un'opinione, lo dimostra il fatto che, stando ai rilievi di Eduscopio, l'osservatorio della Fondazione Agnelli, a due anni di distanza dal diploma, solo poco più di un diplomato su tre (35%) degli occupati svolge un lavoro coerente col titolo di studi conseguito. E che ormai le aziende, le professionalità, se le formano in casa. Google, per esempio, ai fini della selezione equipara alla laurea i suoi certificates da 49 dollari al mese. E nella Motor Valley Ducati, Dallara, Lamborghini e Ferrari hanno introdotto quattro percorsi post laurea dove insegnano con prof universitari e docenti dalle imprese.

Di necessità virtù

Il tema è strettamente connesso a quello della great *resignation*, le dimissioni volontarie che

124
LETTURE
PAESE CHE VAI ETIQUETTE CHE TROVI

126
PARCHI NAZIONALI
CENT'ANNI DI PATTO CON LA NATURA D'ITALIA

129
MOTORI
PICCOLA GRINTOSA PER GRANDI EMOZIONI

130
REGIMENTAL
A CURA DI MONICA SETTA

Tutti i diritti riservati

Economy
MODELLI OPPORTUNITÀ SOLUZIONI.

PAESE : Italia
PAGINE :125;126;127
SUPERFICIE :297 %
PERIODICITÀ : Mensile□□

DIFFUSIONE :(140000)
AUTORE : Di Marina Marinetti

► **1 giugno 2022**

in Italia, stando ai dati di Aidp, l'Associazione italiana direzione personale, interessano il 60% delle aziende, con quasi mezzo milione di persone che, stando alle rilevazioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, già lo scorso anno ha dato le dimissioni senza avere alcun "paracadute". «Il tema delle grandi dimissioni», spiega a Economy **Joelle Gallesi**, *managing director* di Hunters Group, società di ricerca e selezione di personale qualificato» sta obbligando le aziende, in Italia e all'estero, a implementare strategie di talent retention. Insieme ai benefit che potremmo definire "classici", come smart working, coaching, assicurazioni e così via, sta arrivando, anche in Italia, un fenomeno molto interessante che è partito, come spesso accade, già una decina di anni fa all'estero: ad alcune risorse, che magari hanno lavorato per un po' di anni in un determinato team, viene chiesto di fare un'esperienza, sempre nella medesima impresa, in un altro dipartimento. Questo fenomeno ha un duplice vantaggio: da un lato le persone acquisiscono maggiori competenze e, dall'altro, i manager hanno la possibilità di avere risorse più motivate perché, proponendo progetti interessanti intra-aziendali, riescono magari ad evitare che le persone possano scegliere di cambiare lavoro».

Non solo: «C'è un grandissimo valore aggiunto, da non sottovalutare non solo a livello di competenze tecniche, ma anche e soprattutto di competenze soft», sottolinea Gallesi. «Prendiamo, ad esempio, una persona che ha sempre lavorato in ambito *legal* e viene spostato nel dipartimento HR ed è quindi in grado di comprendere, in maniera approfondita, tutti gli aspetti legali legati alla selezione o alla gestione dei dipendenti, oppure alle figure di strategy che, ricollocate in ambito finance, aiutano un'azienda ad essere più appetibile per gli investitori o ancora a un operation manager che, dedicandosi alle vendite, è in grado di fare *upselling* o *cross selling* in ambito tecnologico. In Hunters Group, per esempio, abbiamo creato un intero team marketing attingendo alla funzione recruiting. In questo modo abbiamo valorizzato l'approfondita conoscenza del mercato, delle aziende e delle logiche legati allo sviluppo di carriera di chi ha lavorato per molti anni nel settore».

L'esempio della consulenza

Anche in Boston Consulting Group è all'ordine del giorno accompagnare le aziende clienti in trasformazioni profonde affidandole a consulenti che, anziché background economici o di ingegneria gestionale, hanno alle spalle percorsi formativi non convenzionali, che spaziano dalla matematica, alla sociologia e alla filosofia, fino ad arrivare a biotecnologia e medicina. **Stefano Cazzaniga**, managing director nonché partner di Bcg, responsabile della *practice* Healthcare, payers and providers, ad esempio, è un medico con un trascorso alla direzione generale di un grande ospedale universitario milanese: «In Bcg ogni giorno ho l'opportunità di imparare qualcosa di nuovo, di crescere facendo crescere gli altri, che è parte fondamentale del nostro purpose, generare valore reale per le persone e per la società. Col mio lavoro posso ancora contribuire al miglioramento della salute dei pazienti e della sostenibilità dei sistemi sanitari di tutto il mondo. Scelgo Bcg anche per la mia crescita personale». La scelta di ricercare competenze diverse sul mercato del lavoro per incrociare profili tra loro molto diversi, secondo i vertici di Bcg si traduce in soluzioni più innovative da offrire ai clienti. «Utilizzo la componente empatica e relazionale per la gestione delle relazioni con i clienti e i team, quella numerica e analitica per lo sviluppo delle analisi necessarie per il lavoro sui progetti, quella umanistica per raccontare quelle stesse analisi ai nostri *stakeholder*», sottolinea **Manuel Scotti**, laureato in Marketing e partner e associate director di Bcg: «Bcg ha continuato negli anni a investire su profili con background molto diversi, per arricchire la propria offerta di talenti e capacità, valorizzando la diversità anche all'interno dei singoli team di lavoro e, anzi, rendendola un fattore critico di successo». «Di recente è aumentata la ricerca diretta di profili "esotici", per formarli fin da giovani e permettere loro di esprimere al meglio il proprio potenziale all'interno del gruppo», conferma **Monia Martini**, Igti people and Hr operations director: «Ciò significa intervenire in corsi di laurea anche molto lontani dalle classiche economia e ingegneria e proporre format diversi a seconda dell'audience, con momenti di presentazione

In alto, da sinistra: Cetti Galante, amministratore delegato di Intoo, Stefano Cazzaniga, partner Bcg, e Joelle Gallesi, managing director di Hunters Group. Qui a lato: Monia Martini e Manuel Scotti, di Bcg

Tutti i diritti riservati

Economy
MODELLI OPPORTUNITÀ SOLUZIONI.

PAESE : Italia
PAGINE :125;126;127
SUPERFICIE :297 %
PERIODICITÀ : Mensile□□

DIFFUSIONE :(140000)
AUTORE : Di Marina Marinetti

► **1 giugno 2022**

frontale del gruppo, ma anche di *networking*, testimonianze, formazione su *soft skills* ed esercitazioni di gruppo su casi di business. Il nostro messaggio è sempre molto chiaro: cerchiamo nei candidati la capacità di pensare *in a new box*, ovvero di analizzare e destrutturare i problemi, indipendentemente dal percorso di studi scelto».

Reskilling e upskilling

«In tempi così complessi capire la spendibilità allargata del proprio capitale umano è fondamentale per un'impresa, così come per il singolo rispetto alle proprie competenze», spiega a Economy **Cetti Galante**, amministratore delegato di Intoo, società di Gi Group Holding, la prima multinazionale italiana del lavoro, che ha da poco dato alle stampe, per i tipi di Enrico Damiani Editore, "La strategia della giraffa. Cambiare orizzonte nel lavoro - e non solo" che tratta appunto di *employability*, autoconsapevolezza, proattività sulla propria formazione continua e orientamento al mercato. «Con il 40% dei profili professionali ricercati dalle imprese che risultano introvabili, le aziende possono fronteggiare parte dei loro nuovi bisogni di competenze puntando sulle risorse umane interne all'azienda. Le imprese possono quindi guardare alla propria popolazione aziendale e capire chi può acquisire nuove competenze attraverso azioni di *reskilling* e *upskilling* mirate. Come? Attraverso un supporto esterno per mappare le competenze che le aiuti a identificare le potenzialità inespresse delle persone, ovvero le competenze possedute, ma non agite; si tratta di solito di skill sviluppate nella vita privata o in precedenti esperienze. Un altro strumento che può essere rivelatore di competenze inespresse è il rilancio del job posting interno. In generale, prima di avviare specifica formazione integrativa per passare a nuovi ruoli o funzioni, consapevolezza, responsabilità e proattività sono le tre competenze fondamentali da sondare nelle proprie persone», conclude Cetti Galante, «per capire le loro potenzialità a intraprendere percorsi di sviluppo su cui far leva per agganciare trend di ripresa e rilancio».

LA CONTAMINAZIONE POSITIVA

La tradizione italiana conosce fulgidi esempi di contaminazione benefica tra professionalità diverse: l'esempio a noi più vicino è senza dubbio quello di Sergio Marchionne, di formazione umanistica ma dotato di un intuito manageriale straordinario che lo portò a cambiare le sorti del gruppo Fiat all'inizio di questo millennio. La prima laurea fu in filosofia, seguirono la laurea in giurisprudenza e un Mba in Economia. Le competenze dunque, e non il profilo professionale inteso come standardizzazione delle capacità a cui la formazione è rivolta, sono alla base della possibilità di ricoprire ruoli apparentemente distanti dai percorsi educativi e dai titoli di studio conseguiti. Parlare di profili professionali può essere riduttivo: l'attenzione deve essere posta sulla costruzione di un portafoglio di competenze che possano essere variamente ricombinate per ricoprire nuovi ruoli professionali, di difficile definizione e in continuo cambiamento, oppure per interpretare vecchi ruoli in modo appropriato rispetto alle sfide del nostro tempo: in primis la digitalizzazione, la transizione ecologica e l'invecchiamento della popolazione.

Le competenze si fondano sulla disponibilità di conoscenze ma anche sulle attitudini e gli atteggiamenti, nonché sulle capacità realizzative, le c.d. skill che coniugano la dimensione pratica e quella cognitiva. Esse sono il risultato della combinazione di fattori diversi in cui l'ambiente e la formazione (strutturata e non) hanno un ruolo determinante. Le competenze e le relative hard e soft skill sono al centro dell'attenzione dalla Commissione Europea, della ricerca accademica e della consulenza. Ma un punto fondamentale è comprendere la relazione tra hard e soft skill e la capacità di ricoprire ruoli sempre più complessi.

Le hard skill sono capacità specifiche di ciascun dominio di conoscenza e hanno perciò un campo di applicazione relativamente circoscritto. Proprio perché legate all'evoluzione di una disciplina sono soggette a obsolescenza e quindi richiedono di essere aggiornate o addirittura ricreate dalle fondamenta in presenza di cambiamenti tecnologici significativi. Le soft skill (chiamate anche transversal skill) sono le competenze interpersonali, sociali, comportamentali e metodologiche necessarie per applicare capacità e conoscenze tecniche nel lavoro: attitudini, intuizioni, attributi e pratiche che si esercitano indipendentemente dall'ambito disciplinare e si esprimono in modo diverso in funzione dei differenti contesti. Le soft skill non riguardano solo la vita lavorativa ma anche quella privata e si costruiscono e irrobustiscono attraverso le esperienze diversificate, come lo sport e il volontariato. La caratteristica più preziosa è che le soft skill sono durevoli e non soggette a obsolescenza e soprattutto sono gli "attivatori" delle hard skill, rendendole strategicamente proficue.

Ogni ruolo può essere descritto attraverso tre dimensioni di complessità: tecnica, manageriale e gestionale (Goeta, 1992). Queste tre componenti richiedono mix variabili di competenze, sia hard che soft, per essere presidiate. La dimensione di complessità tecnica, relativa al processo produttivo, dipende dall'incertezza e dalla indeterminatezza degli output e da quanto sono definiti e consolidati i riferimenti teorico-pratici per affrontare le criticità tecniche del ruolo. Dove l'output è più incerto e i riferimenti professionali meno consolidati, ecco che le soft skill devono intervenire per attivare risorse cognitive non necessariamente collegate al dominio di conoscenza tradizionalmente definito. Alla base di questo fenomeno ci sono sempre robuste competenze, caratterizzate dalla dialettica tra hard e soft skill, competenze che non si costruiscono solo nelle aule delle scuole e delle università ma anche attraverso esperienze di vita e passioni profonde.

Eliana Minelli, professore associato di Organizzazione aziendale e gestione del personale della Liuc - Università Cattaneo

Tutti i diritti riservati