



FORMAZIONE

DOSSIER FORMAZIONE. Cosa conta in questo momento di risveglio del mercato

La ripresa c'è, non lasciamocela sfuggire

Le aziende cercano profili capaci di agire nella dimensione relazionale, ma una volta inseriti, smettono di fare test sulla personalità e di dare feedback. Così si crea un immobilismo, che la formazione dovrebbe scardinare creando movimento

a cura di Paola Stringa



formati

FORMAZIONE

I buoni comportamenti organizzativi più delle competenze. Questo sembra contare più di tutto al tempo della ripresa. La padronanza della *hard skill*, in tale scenario, diventa dunque una sorta di prerequisito. Importante, certo, ma non al punto da surrogare il resto. «Saper agire nella dimensione relazionale corretta direi che sta al primo posto delle necessità aziendali – spiega **Aldo Magnone**, partner Aretusa & partners –. Mentre sulle tecniche si può facilmente lavorare, sul resto è assai più complicato. Si possono, tuttavia, allenare alcuni aspetti delle modalità comportamentali, però la scelta sul ruolo di un soggetto e sui bisogni dell'azienda va fatta bene a monte, al momento della selezione. Ci deve essere, a mio

avviso, compatibilità tra lo stile di una profes-

sione e i suoi contenuti e l'attitudine relazionale con l'ambiente di riferimento». Non per niente l'*Insight discovery* è l'assessment più diffuso oggi nelle selezioni. Mutuato dal pensiero junghiano, analizza il pensiero introverso ed estroverso e le caratteristiche di base di una personalità su una scala che si muove tra elementi quali la precisione, la cautela, la prudenza, il coraggio, la partecipazione, la socievolezza, l'entusiasmo, la competitività, l'energia, la capacità decisionale e la franchezza. «In generale, comunque, i test sulla personalità dovrebbero essere fatti periodicamente sulle risorse umane, non solo al momento della selezione – aggiunge Magnone –. Essi permettono infatti di capire meglio come utilizzare le persone all'interno di un'organizzazione.

In Italia sono meno diffusi che nei paesi anglosassoni e nell'Europa del Nord, eppure anche da noi le imprese dovrebbero prendere dei feedback strutturati e usarli come momenti di riflessione per migliorare le strutture organizzative, mentre siamo poco abituati culturalmente a dare e ricevere feedback strutturati».

Imprese indolenti, formazione troppo cauta

Le aziende in Italia tendono ad avere una fotografia statica dei dipendenti mentre i dipen-

FORMAZIONE



denti e le loro aspettative cambiano in continuazione. Le organizzazioni, invece, non hanno l'abitudine a utilizzare questo tipo di rilevazioni in funzione di job rotation e così la mobilità, sia orizzontale che verticale, ha poco a che fare con l'intera popolazione aziendale. C'è insomma una certa "indolenza" nelle organizzazioni italiane, così come la formazione non è utilizzata abbastanza come strumento per creare movimento. «Il vero compito della formazione è quella di essere molla propulsiva dello sviluppo», ragiona Magnone. Al di là della misurazione del pay back. Da tutto ciò deriva la necessità di reinventare una cultura organizzativa nella quale l'investimento sui giovani e quello sulla formazione siano le due leve principali. «Per tanti aspetti la formazione manageriale in Italia è di grande qualità – assicura **Pier Sergio Caltabiano**, presidente Aif -. Ma certamente anche la formazione in alcuni casi deve riorganizzarsi, ricomporsi. Pensare prima di tutto all'efficienza, dato che le organizzazioni hanno in generale meno risorse da investire sulle persone e saper contaminare i processi».

E proprio da questo partiranno i formatori che si riuniranno a settembre per il Convegno Aif 2011, dal titolo "Le formazioni future tra efficienza, soggettività e rinascimento cognitivo". La formazione della ripresa, di un periodo di globale incertezza, deve anticipare gli scenari futuri, orientarsi al futuro e generare nuovi portatori di leadership. «Il rinascimento cognitivo del quale andremo a parlare vuole orientare le organizzazioni al futuro – dice Caltabiano -. Occorre velocità, time to market, pensiero globale, salto culturale». Il salto culturale, in particolare per la Pmi italiana, non è un passaggio semplice da affrontare e proprio per questo va aiutato a livello di formazione. Le competenze necessarie oggi sono diverse da quelle di ieri e hanno a che fare con la flessibilità, con la capacità di lettura degli scenari di mercato diversi dal nostro, con la responsabilità di una leadership forte e determinata ma, al contempo, in grado di accogliere gli stimoli della squadra.

Riparte la ricerca di profili middle

Passata l'ondata d'urto della crisi, infatti, secondo l'Osservatorio sul mercato di EXS Italia, società di Executive search di **Gi Group**, si evidenzia una ripresa di mercato interessante per dirigenti e quadri delle funzioni di staff, le prime che avevano subito contrazioni o mancati ricambi di personale, che ora le aziende tendono a rinforzare con la ripresa.

In particolare EXS Italia segnala, nel suo borsino, la risalita di alcune figure per le quali si apre una nuova stagione. Come per i manager delle risorse umane, per i responsabili delle relazioni sindacali, per i brand manager, i responsabili Crm, gli esperti di sviluppo immobiliare e di geo marketing.

Accanto ai chief financial officer e ai responsabili finanziari e di controllo e gestione. «Da segnalare – dice anche **Sandro Sereni**, senior partner EXS Italia – che, ferme restando le competenze tecnico-specialistiche, per tutti i profili, indistintamente, il valore aggiunto richiesto dalle aziende è rappresentato dalle caratteristiche personali, come le doti di leadership, la visione di lungo periodo, la resistenza allo stress, la vicinanza al business».

Tutte queste soft skill sono così importanti e influenti che possono condurre a sviluppi di carriera trasversali. ■

La ruota "Insight discovery"

Test di personalità a 4 tipi usato dalle multinazionali



Come funziona

La ruota "Insight discovery" ha 4 facce, cui corrispondono delle caratteristiche della personalità di ciascun individuo. A ogni faccia si può associare un colore prevalente e rappresentativo di quelle caratteristiche, dal blu al rosso, al giallo sole, al verde natura, andando in senso orario. Serve per comprendere meglio a quale posizione è più adatta una persona a seconda della prevalenza cromatica di uno di questi quadranti.