

I PROFESSIONISTI

LA SEDE BOLOGNESE

SOTTO LE DUE TORRI OPERANO 26 PERSONE DELLE QUALI BEN 14 FANNO PARTE DELLA DIVISIONE RISORSE UMANE

«La differenza la fanno le persone»

Francesco Rossi, coordinatore nazionale divisione Risorse umane del gruppo

di CRISTINA DEGLIESPOSTI

«**PARTIAMO** da un dato: la differenza, nelle aziende, la fanno le persone. E il candidato migliore non è necessariamente quello tecnicamente più preparato». Francesco Rossi, Senior Partner e coordinatore nazionale della divisione Risorse umane di Praxi, è uno dei massimi selezionatori di manager lungo tutta la penisola e l'Emilia-Romagna «da territorio tradizionalmente legato al prodotto e alla tecnica, si sta affacciando un approccio più incentrato alla persona».

Qual è il cliente tipo?

«Lavoriamo con chi, come noi, crede che nelle aziende il fattore critico di successo siano le perso-

VALORE AGGIUNTO

Tra un manager più preparato e uno con doti relazionali prediligiamo il secondo

ne non i prodotti, i brevetti, la finanza, gli impianti, le vendite, perché tutti questi fattori sono portati, creati, migliorati dalle persone».

A questi clienti cosa offrite?

«Selezioniamo profili manageriali ed *executive*, ovvero quadri e dirigenti, cioè i livelli più alti delle organizzazioni. E per questi livelli i fattori differenzianti sono le competenze comportamentali – o “soft skill” o “competenze manageriali” che dir si voglia – ed i valori».

Faccia qualche esempio.

«Tra un manager eccellente e uno non efficace la differenza non è quasi mai data dal fatto che quello eccellente è più preparato tecnicamente. La differenza è data da come si comporta. E una persona che mantiene la parola data? È credibile, in grado di conquistare la fiducia dell'interlocutore? È orientato al cambiamento, all'apprendimento, all'innovazione? Quando è sotto stress accusa gli altri e perde il controllo o è capace

di “gestirsi” e badare a ciò che conta davvero? È focalizzato a raggiungere gli obiettivi difficili e di lungo termine o si perde per strada e si scoraggia davanti alle difficoltà?».

Insomma, conoscere le regole di un bilancio non basta.

«No, perché quelle si devono conoscere per mestiere se uno è direttore amministrativo. Le persone e le loro capacità sono ciò che fa la differenza, ed è questo l'oggetto del nostro interesse e delle nostre valutazioni come selezionatori».

Come vi relazionate con l'orizzonte sempre più internazionale richiesto dalle aziende?

«Oggi una crescente percentuale di realtà imprenditoriali fattura più all'estero che in Italia, e questo vale per tanti diversi settori e per realtà anche medio-piccole. Per questo ci siamo attrezzati con il network Praxi Alliance per supportare le aziende anche sulle ricerche all'estero».

Quale è la sfida maggiore oggi?

«Finalizzare la selezione. In passato la fase critica nel nostro lavoro era la partenza, la fase iniziale delle selezioni: trovare i candidati, ricevere i curricula giusti. Si procedeva con annunci, non c'erano le opportunità tecnologiche di adesso, i candidati andavano informati e trovati. Oggi è, invece, molto critica la fase finale: giungere a una positiva conclusione della ricerca e seguire i candidati nel loro processo di inserimento nella nuova azienda».

Perché c'è chi rifiuta le opportunità proposte, dopo aver partecipato alle selezioni?

«Sì, purtroppo a volte l'opportunità viene usata per contrattare con l'azienda di provenienza condizioni migliorative, senza reale intenzione di cambiare. Altre volte il processo negoziale non è gestito al meglio e non si giunge ad un accordo. Oppure, semplicemente, il candidato non si appassiona al progetto ed all'azienda e rifiuta l'offerta. Tutto ciò in misura molto superiore rispetto al passato».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



PARTNER DELLE IMPRESE

Francesco Rossi, Senior partner e coordinatore nazionale della divisione Risorse umane di Praxi



Cos'è e cosa fa

PRAXI è una primaria società italiana di consulenza organizzativa. Nata nel 1966 a Torino, conta 250 dipendenti, di cui circa 40 dirigenti, dislocati in 10 sedi, per 6 milioni di euro di capitale sociale. L'attività è articolata su quattro divisioni (organizzazione, informatica, valutazione e perizie, risorse umane) e per questo è in grado di offrire servizi integrati, attestandosi come un interlocutore multidisciplinare per la consulenza aziendale. Un approccio trasversale che sposa la vocazione alla partnership, intesa come attitudine a fare propri gli obiettivi del cliente.

«**IL NOSTRO** compito? Lavoriamo per autoeliminarci». Sembra un paradosso, ma la vittoria del consulente Praxi passa proprio da questo, dal risolvere il problema per cui l'azienda – grande o piccola che sia – si era rivolta a dei professionisti. Ne sa qualcosa Daniela Gamberini, Senior Consultant della divisione Organizzazione di Bologna, che in questi anni si è occupata delle situazioni più disparate, ma tutte legate da un filo rosso: «I progetti spesso naufragano non per motivi tecnici, ma per le persone».

Qual è la problematica che accomuna la piccola azienda alla multinazionale?

«La perdita di efficienza per l'esistenza di silos: ogni ufficio, funzione o reparto tende a ottimizzare se stesso, senza guardare al processo trasversale, che poi è quello che produce il valore per il cliente».

Come funziona il vostro intervento?

«Il nostro lavoro non è analizzare i dati ed elaborare risposte, perché lo stesso identico problema nell'azienda A è diverso dall'azienda B. E questo perché le aziende sono fatte di persone. Quindi procediamo in tre fasi».

Le elenchi.

«C'è una prima fase di mappatura della situazione attuale, coin-



Daniela Gamberini, Senior Consultant della divisione Organizzazione di Praxi Bologna

DANIELA GAMBERINI (ORGANIZZAZIONE)

«I compartimenti stagni affossano le imprese Sì ai processi trasversali»

volgendo tutti gli attori del processo, poi elenco e analisi sprechi e problemi, infine si lavora al raggiungimento di risultati tangibili, non fogli Excel ma elementi concreti di soddisfazione dei clienti e delle persone».

Non è una sconfitta della rigidità aziendale chiedere l'intervento di consulenti per risolvere problemi interni?

«No, perché il valore aggiunto è guardare la situazione con un punto di vista diverso che da dentro non è possibile avere».

I clienti sono solo privati?
«No. L'anno scorso con il Comune di Modena abbiamo seguito un progetto per ridurre di un mese il tempo per produrre le graduatorie degli asili nido».

c. d.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

NEL DETTAGLIO

La rete

Praxi è presente in oltre 40 Paesi nel mondo grazie a una serie di partnership con soggetti locali che operano nel medesimo segmento di mercato. Le procedure di esternalizzazione o internazionalizzazione possono essere seguite dall'Italia in tutto il mondo

Selezioni

Per le selezioni di elevati numeri di candidati Praxi procede a progettazione di test a risposta multipla o sintetica, gestione delle convocazioni e delle comunicazioni, pianificazione logistica, correzione elettronica degli elaborati e formazione delle graduatorie

IL FOLLOW UP DEI CANDIDATI

ANCHE DOPO L'INSERIMENTO IN AZIENDA IL CANDIDATO CONTINUA A ESSERE SEGUITO NEL SUO INSERIMENTO DAI CONSULENTI

PENSARE IN INGLESE

LA CONOSCENZA DELL'INGLESE RICHIESTA NELLE SELEZIONI VA INTESA COME SAPER ANCHE PENSARE IN LINGUA

IL TRIANGOLO INDUSTRIALE

OGGI È COMPOSTO DA EMILIA-ROMAGNA, LOMBARDIA E VENETO, MA L'ORIZZONTE DI RIFERIMENTO DI MERCATO È L'EUROPA

**AL FIANCO DEI MANAGER**

Paolo Longobardi, Senior partner e membro del consiglio d'amministrazione di Praxi, è responsabile della sede di Bologna

«Il dialetto economico, una lingua essenziale per il manager di oggi»

Paolo Longobardi, membro cda Praxi

**Alleanza oltre confine**

PRAXI Alliance è la business unit specializzata per la ricerca diretta di Senior e Top Manager a livello nazionale ed internazionale. Attraverso il proprio network internazionale vengono garantite partnership e operatività diretta nei principali mercati worldwide, e reso disponibile il consolidato expertise di ciascun partner leader sul proprio mercato.

di CRISTINA DEGLIESPOSTI

«E' LA METAFORA del manager poliglotta. I manager di oggi devono conoscere bene almeno tre lingue: un buon italiano, una lingua internazionale e, anche, il dialetto economico dell'imprenditoria e del management locali». Anni di selezione *top executive* hanno reso Paolo Longobardi, Senior partner della sede bolognese di Praxi (ma è anche presidente di Manageritalia Emilia-Romagna) un esperto nel settore, tanto da sostenere con forza che in un mondo sempre più globalizzato «anche la questione delle radici territoriali può fare la differenza».

Partiamo dall'inizio. Cosa rende vincente un candidato?

«Diversi fattori, ma che possono essere riassunti in queste caratteristiche: multilingue, professionalmente multidimensionale e internazionale».

Pensando alle lingue, quante occorre conoscerne?

«Ovviamente servono un'ottima conoscenza dell'italiano e di una lingua internazionale, l'inglese: con questo intendo dire ragionare in chiave internazionale e globale, non solo parlarlo».

Insomma, un orizzonte di ben più ampio respiro.

«Il mercato oggi non è più quello della città o della regione di appartenenza: il cortile di casa è diventato l'Europa intera. Anche nella pubblica amministrazione oggi una gara può essere vinta da realtà con sedi a Lione o Francoforte. E occorre, ovviamente, essere pronti a spostarsi».

La cosiddetta fuga dei cervelli?

«Non proprio. I cervelli vanno dove il mercato chiama e su questo

incidono aspetti sia di trattamento economico, sia di contenuti e di sviluppo professionale personale. Tocca a noi fare retention in maniera intelligente, creare le condizioni perché le competenze siano premiate e i talenti trattenuti».

Siamo già arrivati a questo punto?

«Forse non a livello nazionale, ma in Emilia-Romagna siamo attrattivi in diversi settori: *automotive* o *packaging*, ad esempio. Molti "stranieri" scelgono le imprese della Motor Valley come sede di lavoro».

Un'inversione di tendenza notevole.

«Sì. Un tempo il triangolo industriale nazionale era Milano-Genova-Torino, ora Emilia-Romagna-Lombardia-Veneto. Il nostro territorio è frutto di una profonda "intelligenza di comunità". Tuttavia, alcune cose non funzionano ancora a dovere: ad esempio, la meccatronica è fondamentale nella nostra regione, ma si fa fatica a trovare specialisti di livello medio, o medio-basso. E poi il turismo».

Qual è la falla di questo settore?

«È una risorsa potente, per l'economia regionale, ma mancano figure manageriali, sul fronte ricettivo, mentre sono più spesso al passo le strutture culturali».

Se guardassimo al fronte della formazione, quali restano i settori più interessanti?

«Premesso che la formazione oggi deve essere continua, per tutta la vita lavorativa, abbiamo Atenei con ottime facoltà tecniche ed economiche. Ma oggi, sempre di più, anche queste non bastano: queste conoscenze vanno impiantate su una base umanistica, non sempre riconosciuta».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«COS'È un manager oggi? Un facilitatore, colui che sa mettere le persone nelle condizioni di esprimere al massimo il proprio potenziale». Laura Martinelli, Partner e responsabile divisione Formazione & sviluppo risorse umane di Praxi Bologna, opera ogni giorno per allineare l'organizzazione alla strategia di business. E in quest'ambito le persone sono il focus principale della sua attività.

Di cosa si occupa?

«Mi occupo di sviluppo organizzativo, in particolare di sviluppo delle organizzazioni attraverso processi che passano dallo sviluppo delle persone».

In particolare?

«Le nostre attività si basano sullo sviluppo individuale, dei team e delle organizzazioni. I progetti con cui realizziamo questo obiettivo vanno dal disegno della struttura e dei processi alla definizione dei ruoli, dai sistemi di gestione delle performance all'*assessment* del potenziale, dallo sviluppo delle competenze attraverso la formazione al *coaching* individuale e di team».

Un lavoro incentrato sulle persone quindi?

«Sì, il nostro è un approccio di *co-design*, con la convinzione che disegnare insieme il cambiamento sia la chiave per implementarlo con successo, e di *embedded*



Laura Martinelli, Partner e responsabile Formazione & sviluppo risorse umane di Praxi Bologna

LAURA MARTINELLI (FORMAZIONE)

«I dati non bastano più. Il capo di successo sa valorizzare la squadra»

training, in quanto mettiamo a disposizione delle metodologie di cui siamo i facilitatori affinché le persone possano continuare a utilizzarle in autonomia».

Qual è il segreto per sviluppare le organizzazioni?

«Servono una visione chiara, un dialogo costante tra capo e collaboratore e un contesto di lavoro che renda le persone libere di utilizzare la propria intelligenza».

Quali sono i maggiori risultati che ha conseguito?

«I nostri migliori risultati li otteniamo quando migliorano nello stesso tempo i KPI dell'azienda e l'*engagement* delle persone. Quando si riesce ad intervenire sul modo di fare le cose, cambiando la cultura anche in contesti in cui poteva sembrare difficile anche solo provarci».

c. d.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

FOCUS**Fuga dei cervelli**

«I cervelli vanno dove il mercato chiama e su questo incidono aspetti sia di trattamento economico, sia e soprattutto di sviluppo professionale personale. Tocca a noi fare retention in maniera intelligente, creare le condizioni perché restino»

Chi è il Cpo

Una delle figure manageriali emergenti è proprio il Cpo: Chief philosophy officer, indispensabile per la cultura aziendale e la gestione delle persone. La sua formazione è di tipo umanistico e negli Usa spopola nelle multinazionali