

HUMAN RESOURCES

Morbide virtù

Le competenze specifiche sono necessarie ma le aziende, come raccontano qui, cercano sempre più profili dalle ottime soft skill: dialogo, senso del team, flessibilità e curiosità. Nascono programmi ad hoc e un'agenzia di consulenza che rispondono a questa richiesta

Semplificando al massimo: un tempo c'era il Qi, il quoziente di intelligenza con relativi test a prova di genietto, adesso c'è il Qe, il quoziente emotivo, che misura il bagaglio, naturale e culturale, di emozioni a disposizione. Un tempo c'erano le competenze certificate da curricula con lauree, stage e percorso professionale, adesso ci sono i neuroni specchio, quelli che ci fanno immedesimare negli altri, capirli, ascoltarli, aiutarli a far emergere le loro migliori capacità.

A suo modo, una rivoluzione. Uno tsunami che sta infiammando gli assetti manageriali di molte aziende e sta facendo nascere società di consulenza e formazione per essere 'più umani' (sempre semplificando) e meno tecnici o, almeno, non solo tecnici. Più soft e meno hard. Più morbidi, cioè.

Lo scorso 3 aprile ha debuttato Cmf-ConcaMangoFerrauto, agenzia di consulenza che ha messo insieme le competenze dei tre soci per rispondere a questa improvvisata domanda di 'soft skill', letteralmente 'abilità morbida'. La neonata società offre alle aziende consulenza, corsi e percorsi (vedi box a lato) ed entra in un mercato che è lievitato negli ultimi due anni.

Barbara Rosà, responsabile dello sviluppo risorse umane e della co-

municazione interna di **Sisal** (2mila dipendenti circa), è categorica: "Quando parliamo di competenza, parliamo di due aspetti, uno tecnico e uno comportamentale.

jolly? Lavoro agile, ma non è questa la filosofia tutta dalla parte delle aziende? Risponde immediata: "Vogliamo persone adattabili, flessibili, curiose, con passione e

che abbiano voglia di imparare e siano pronte a mettersi in gioco. Con spirito imprenditoriale, disposte anche a una nuova attività, perché noi operiamo in diversi settori. Inoltre, stiamo puntando sempre di più sull'energia sostenibile".

Per riuscire nell'impresa di "far emergere il talento di ognuno dei 69mila",



Barbara Rosà, responsabile dello sviluppo risorse umane e della comunicazione interna di Sisal.



Iliana Totaro, responsabile people development di Enel.

Intendiamoci, quello tecnico ci deve essere, ma poi: come gestisco i conflitti? Reggo lo stress, l'incertezza? Ho autocontrollo? So fare squadra? So capire gli altri e valorizzarli? So vedere i problemi e risolverli? Queste sono le soft skill".

Al gruppo Enel le persone da gestire sono 69mila, sparse nel mondo. La responsabile people development Iliana Totaro ha la sua ricetta: "Non possiamo basarci sulla laurea. Quello che ci interessa è trovare sia la formazione sia un approccio mentale aperto". Essere dei

il gruppo Enel ha messo a punto una piattaforma a uso interno, Make it Happen, nella quale i dipendenti possono inserire una nuova idea, un progetto, a patto che sia promosso da un gruppo.

Ancora Iliana Totaro: "Il noi invece dell'io. Con un punto fermo. La nostra missione è portare energia a chi non ce l'ha e ottimizzare l'uso di chi ne ha in abbondanza: ovvero Asia e Africa per cambiare la vita a molte persone, mentre l'Europa è un mercato maturo".

Se adesso le emozioni e l'empatia valgono oro, ovvero il posto garantito, non è sempre stato



Filippo Muzi Falconi, ceo di Methodos Group.

così, come racconta Filippo Muzi Falconi, ceo di Methodos Group, società di consulenza nata nel 1979, una cinquantina di dipendenti: "Per anni le imprese hanno impostato le loro trasformazioni sui mercati - quanto mi costa, di che tecnologia ho bisogno, quanto tempo ci metto a raggiungere l'obiettivo, di quante persone necessario - sottovalutando l'aspetto culturale". Ma cosa c'entra la buona cultura con i budget? "La cultura è un insieme di valori, di credenze e di atteggiamenti. Noi abbiamo coniato un neologismo, 'change ability', la capacità di cambiare. Nostro compito è accompagnare le aziende a sviluppare questo aspetto. I leader devono avere competenze tecniche, ma essere loro in primis promotori del cambiamento".

Chi non riesce a capire quanto la multiforme, mobile realtà del Terzo millennio richieda questo aspetto è perduto. Parola di Vittorio Veltroni, cacciatore di teste: "Io mi occupo delle prime linee e talvolta delle seconde: un ad deve



Vittorio Veltroni

avere soft skill. È la principale richiesta che mi arriva. Cosa significa nel concreto? Il mercato e le organizzazioni si muovono con assoluta rapidità: le mutazioni vanno anticipate invece che sofferte. Occorre avere una visione laterale, fare squadra, essere in grado sia di risolvere i problemi sia di reagire bene alle sconfitte. Due requisiti: molta informazione e poca convinzione di sapere".

Una leadership da reinventare dunque, perché è il mercato a chiederlo. E bisogna farlo, subito. Essere plastilina, il che non significa dei mollaccioni al comando. Se sono le soft skill a vincere, le donne, da secoli abituate a misurarsi con sentimenti e trasformazioni, sono avvantaggiate? Vittorio Veltroni risponde amareggiato: "Il paradosso è che le donne sono preoccupate di come vengono percepite in azienda, mentre gli uomini si possono concentrare sul mercato, sulle sfide e quindi rispon-

dere meglio". Barbara Rosà ne fa anche una questione di età: "Stiamo facendo programmi ad hoc a seconda dell'anno di nascita. Ci sono iniziative dedicate ai millennial (27-39 anni), altre agli over 50, e altre ancora alla X Generation (40-54). Targettizziamo sempre di più. I millennial non sanno comunicare bene, mentre la confidenza a esibirsi è naturale per la X Generation. Da quando, nel 2016, al World Business Forum si è parlato di soft skill, tutte le aziende ne hanno compreso l'importanza".

Per un serio professionista, dal carattere introverso, con scarse capacità di comunicazione, si annunciano tempi duri, a meno che sia instradato attraverso corsi o con un coach dedicato. Ci sono infatti le società specializzate nel far emergere la parte morbida, perché, come sostiene Iliana Totaro: "C'è la predisposizione caratteriale, ma si possono allenare e sviluppare quegli aspetti di soft skill oggi prioritari". Una palestra emotiva, dove andare almeno tre volte la settimana.

Stefania Berbenni