

Elisa **Marasca**

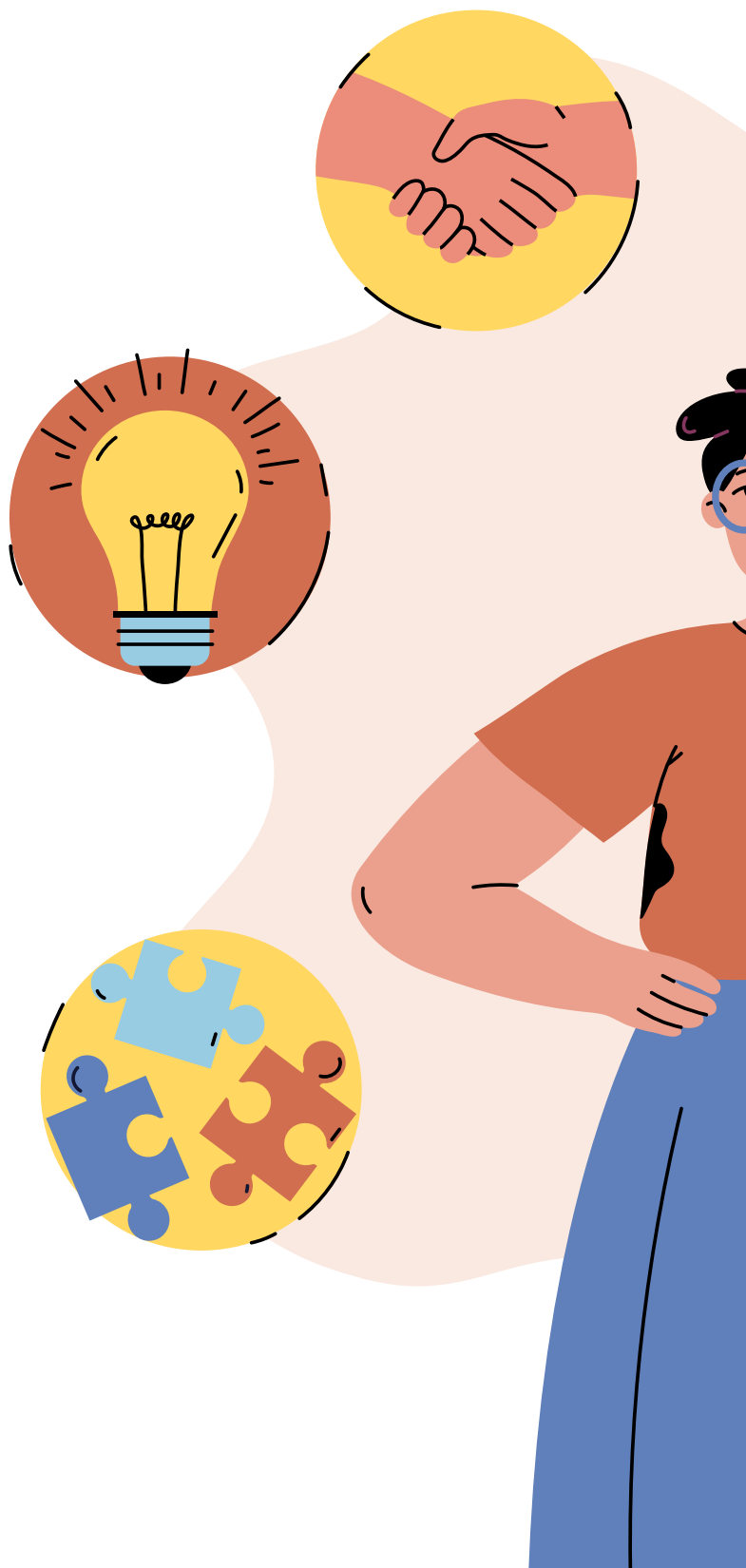
Giovani, soft skills e formazione per essere competitive: strategie di crescita aziendale

Con Catherine Bongain, esperta di organizzazione aziendale, proviamo a capire la relazione tra competitività e organizzazione: «È una moltitudine di micro e piccole imprese che avrebbero necessità di innovare, iniziando dall'analisi strategica del loro contesto per meglio capire come evolversi»



Catherine Bongain

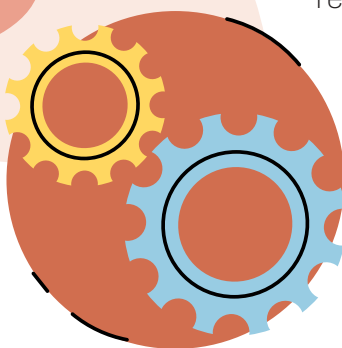
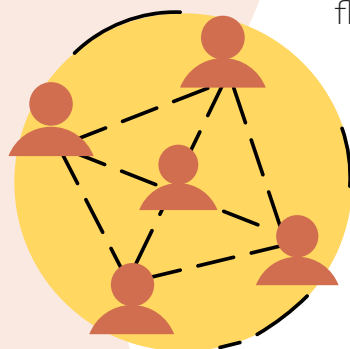
Esperta di organizzazione aziendale



Catherine Bongain, esperta di organizzazione aziendale con esperienza trentennale in Svizzera e Italia, sottolinea l'importanza delle piccole imprese per l'economia e come queste possano evolversi attraverso l'innovazione e l'assunzione di giovani talenti. Bongain evidenzia la necessità di evitare categorizzazioni e di concentrarsi sul potenziamento delle soft skills per migliorare la competitività aziendale. Attraverso l'adozione di pratiche innovative

di selezione del personale e la promozione di percorsi formativi strutturati, infatti, anche le piccole imprese possono adattarsi alle esigenze dei giovani dipendenti. Bongain propone soluzioni pratiche per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e flessibile, in cui il dialogo aperto tra proprietari e dipendenti sia centrale. Inoltre, consiglia di puntare sulla flessibilità tipica delle Pmi per attrarre i talenti, che può essere rafforzata e comunicata attraverso la collaborazione con figure professionali specializzate. L'esperta ritiene che promuovere un dialogo aperto e costruttivo tra proprietari e dipendenti sia fondamentale per creare un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante, favorendo la crescita professionale e personale di tutti i membri dell'azienda. Queste sono alcune delle strategie essenziali per garantire la sostenibilità delle Pmi nel lungo termine.

PICCOLE IMPRESE E GIOVANI TALENTI: UN BINOMIO VINCENTE PER L'INNOVAZIONE



Le piccole imprese in Ticino e in Svizzera in generale sono definite la "colonna portante" dell'economia, mentre in Italia sono definite "la spina dorsale", termini molto simili per capire quanto siano ugualmente importanti per l'economia di questi territori.

Un'altra somiglianza che nota Catherine Bongain, operando in Svizzera e in Italia da più di 30 anni per organizzazioni piccole, medie e corporate, è che c'è una moltitudine di micro e piccole imprese che avrebbero molta necessità di innovare, iniziando proprio dall'analisi strategica del loro contesto per meglio capire come evolversi. L'assunzione e la formazione di giovani talenti può essere una delle soluzioni da intraprendere.

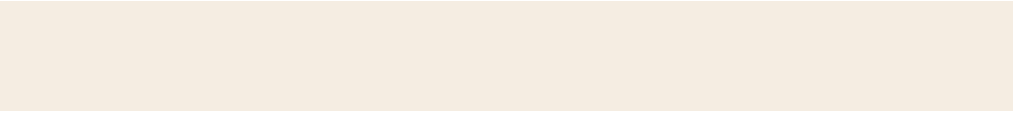
COME SI POSSONO SELEZIONARE (E TRATTENERE) EFFICACEMENTE I GIOVANI TALENTI?

Le modalità tradizionali di selezione del personale oggi non corrispondono più né alle necessità delle imprese, né a quelle dei giovani.

E per essere efficaci, i progetti di formazione devono concentrarsi sulle effettive necessità delle imprese: queste necessità possono emergere attraverso l'utilizzo di sistemi che consentano di mettere in evidenza rapidamente sia i punti di forza che i punti da potenziare e sui quali agire, consentendo un risparmio sulle attività di formazione e rendendo più efficaci gli interventi, perché, appunto, mirati sulle effettive necessità (sul singolo così come sui gruppi di persone di una stessa impresa).

IN CHE MODO UNA PICCOLA IMPRESA PUÒ ADATTARSI ALLE ESIGENZE DEI GIOVANI DIPENDENTI E SODDISFARE LE LORO ASPETTATIVE OGGI?

La crescita professionale dei giovani nelle piccole imprese è un tema fondamentale che spesso determina anche la sopravvivenza stessa delle aziende. Tutte le professioni all'interno delle imprese sono da valorizzare, così come le professionalità. Ricordo che nelle imprese sono le persone a fare la differenza, sempre, e la differenza più importante per la competitività, la fanno le capacità delle persone.



È su quest'ultime che le piccole imprese, i giovani (e non solo loro), devono investire e si devono rafforzare per favorire l'aumento di competitività che il Paese richiede.

Innanzitutto evitando le grandi categorizzazioni, per esempio di generazione (X,Y,Z) di genere o etnia, per limitare la diffidenza crescente fra queste "etichette". Inoltre, ormai è risaputo che il successo professionale dei giovani e delle imprese passa attraverso il rafforzamento delle proprie soft skills. Una recente ricerca della Harvard University in collaborazione con la Carnegie Foundation e lo Stanford Research Center riporta che l'85% del successo professionale dipende dall'avere rafforzato le proprie soft skill, e che le persone che sono maggiormente consapevoli delle proprie capacità possono sia valorizzarsi meglio, sia potenziarsi laddove necessario attraverso percorsi strutturati.

I passaggi pratici che possono essere intrapresi da una piccola impresa per adattarsi alle esigenze dei giovani possono essere quindi:

- 1) Fare conoscere l'impresa attraverso percorsi di accoglienza dei giovani, bilanciandoli in relazione ai bisogni dell'impresa e delle necessità espresse dai giovani;
- 2) Fare conoscere le diverse professionalità presenti nell'impresa ed i ruoli di ciascuno, includendo le competenze tecniche necessarie ma soprattutto le capacità da introdurre per crescere professionalmente, cioè i comportamenti efficaci rispetto al contesto e alla missione dell'impresa;
- 3) Promuovere e comunicare i percorsi che includeranno la valorizzazione e il supporto alla crescita professionale dei giovani nell'impresa;
- 4) Proporre bilanci periodici di competenze per allineare la crescita professionale dei giovani alle inevitabili necessità di evoluzione dell'impresa (e in alcuni casi dei passaggi interni), un'attività resa obbligatoria in alcuni paesi per alcune imprese;
- 5) Proporre feedback regolari e sinceri sull'operato dei giovani e attività di mentoring laddove necessario;
- 6) Progettare percorsi di formazione di giovani e adulti, da consi-

derare come un investimento in capitale umano.

COME PROMUOVERE LA FLESSIBILITÀ E L'AGILITÀ TIPICHE DELLE PICCOLE IMPRESE PER ATTRARRE TALENTI?

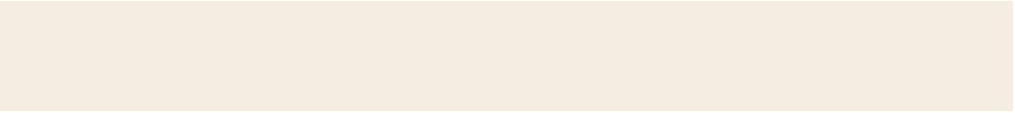
La loro flessibilità può essere rafforzata dalla collaborazione con figure professionali in grado di accompagnarli nella strutturazione di progetti specifici sia per attrarre che per gestire e sviluppare le competenze di cui hanno bisogno, evitando l'utilizzo di sistemi standard o di test di personalità che hanno fatto il loro tempo. Serve anche agli imprenditori e alle imprenditrici l'umiltà di capire che assieme ad altre organizzazioni si può andare oltre quello che si è sempre fatto, soprattutto oggi dove le trasformazioni del mondo del lavoro si succedono a un ritmo molto elevato.

Condivido il pensiero di Richard Branson (imprenditore britannico, fondatore del Virgin Group), per cui tutte le imprese corporate dovrebbero organizzarsi come le piccole imprese dove il capitale umano fatto di giovani e meno giovani è sempre al centro, con delle relazioni a dimensione umana, che purtroppo spesso si perdono nelle realtà più grandi.

COME SI PUÒ FACILITARE UN DIALOGO APERTO E COSTRUTTIVO TRA PROPRIETARI E DIPENDENTI?

Favorire il dialogo presuppone che ci sia, prima di tutto, l'apertura di chi possiede dell'impresa a favorirlo. E può essere supportato da persone dell'azienda o esterne con cui stabilire l'obiettivo specifico da raggiungere e definire quindi insieme le linee guida del progetto. La persona scelta per portare avanti il progetto - che può essere in ambito risorse umane quando è presente questa professionalità, oppure nel settore dell'organizzazione aziendale, o nel coaching - proporrà la strategia delineata e poi provvederà a realizzarla con tutta l'azienda.

Una verifica dei risultati poi fondamentale, così come identificare i passi successivi che consentiranno di mantenere nel tempo i successi ottenuti, per esempio utilizzando periodici bilanci di competenza. Anche su questo è necessario innovare, perché la situa-



zione può diventare delicata nei casi in cui la neutralità dei bilanci stessi non è garantita, ovvero quando nel bilancio sono presenti bias o "voci di corridoio". Eliminarli è possibile utilizzando strumenti di misura su effettive capacità e non sul "sentito dire" all'interno dell'impresa.

QUALCHE CONSIGLIO PER I GIOVANI?

- » Diffidate dalle soluzioni troppo facili;
- » Concentratevi su quello che fate, non su quello che fanno gli altri;
- » Non esitate a chiedere aiuto;
- » Informatevi e continuate ad apprendere anche se oggi siete soddisfatti della strada che avete intrapreso;
- » Allargate gli orizzonti e siate molto curiosi!