

A caccia di specialisti R&D in Germania

Comunanze e differenze nella funzione e negli approcci degli Head Hunters "attraverso il confine"

a cura di G. Combatti

Quale era l'idea e il progetto dell'azienda cliente con la quale ci siamo recentemente confrontati ?

La dott.ssa Gloria Damaschi, specialista di Ricerca Diretta mette in luce il punto di partenza: l'azienda con cui abbiamo collaborato a questo progetto è un'industria di grandi dimensioni , all'interno di un settore merceologico dove ci sono in Europa, oltre ad essa, pochi ma importanti players, concorrenti fra loro.

Quest'ambito è caratterizzato da tecnologia avanzata, con un'area Ricerca e Sviluppo vero "cuore" dell'impresa. I pochi centri di eccellenza presenti in Europa in quel settore si trovano in Lussemburgo, Svizzera e Germania.

L'obiettivo dell'azienda era quello di attrarre eccellenza tecnica, con la quale costruire un team internazionale di specialisti, per imprimere una svolta ulteriore al prodotto, creando soluzioni innovative per primi.

Individuata l'esigenza e gli ambiti dove individuare queste figure internazionali, sono state progettate le modalità per attrarle nella nuova posizione e nella nuova collocazione geografica situata in Veneto.

Come attrarre in Italia questi professionisti?

Fondamentale è stato comprendere e ricostruire con l'azienda gli elementi di attrattività del ruolo e del progetto, per proporre un'offerta professionale stimolante.

E' stato messo a fuoco il gruppo di figure professionali operanti negli uffici tecnici delle aziende individuate, intercettando quelli che non avrebbero presumibilmente potuto ottenere nel breve periodo un avanzamento di carriera nelle loro attuali aziende. Ma soprattutto ci si è orientati verso coloro che sarebbero stati attratti dal fare parte di un team di Ricerca e Sviluppo, area cui i "ricercatori e sviluppatori di tecnologie" ambiscono ma che spesso è appannaggio di pochi.

Durante l'attività di ricerca, abbiamo riscontrato che le figure che operavano all'interno di questi uffici presentavano profili troppo *senior*, e quindi il fattore opportunità di confronto in un contesto internazionale e relativo spostamento in un altro paese non costituivano un fattore di motivazione, semmai un limite... oppure troppo *junior*, e quindi non in possesso di competenze sufficienti per ricoprire il ruolo. Di qui la difficoltà a trovare il profilo adeguato a soddisfare le esigenze del cliente.

Questo progetto ha al contempo fornito un'interessante opportunità di collaborazione con "colleghi" tedeschi, un team di professionisti nella zona di Wuppertal.

Come è stata l'esperienza di collaborazione ? Quali comunanze, quali differenze?

"E' stata un'ottima esperienza", dice la dott.ssa Damaschi, " il cui buon risultato è stato basato sulla metodologia assolutamente coerente e simile che contraddistingue ovunque i professionisti della caccia diretta ": un piano, un metodo, una conduzione del processo, uno scambio di feedback e di rispetto dei tempi condivisi. Un elemento "forte" è stata la condivisione e la chiarezza fin dall'inizio sulle aspettative specifiche del lavoro e sugli obiettivi.

Per contro abbiamo registrato qualche differenza nell'approccio rispetto a quanto solitamente mettiamo in atto con i nostri clienti: forse ci si sarebbe aspettata maggiore propensione a non fermarsi pedissequamente al "mandato", rischiare di fare qualcosa di più, ad esempio suggerendo alternative o altre

possibilità di profili che magari non sarebbero stati corrispondenti al 100%, ma avrebbero potuto essere un valido contributo per il cliente come potenziale.

Chi si occupa di selezione, lo può ben comprendere: è preferibile utilizzare *una rete a maglie larghe* nelle prime fasi della caccia diretta, perché non sempre, attenersi ai requisiti specifici richiesti, può far trovare la migliore soluzione per l'azienda.

I mandati delle aziende sono sempre da interpretare con sapienza: ad esempio se il mandato è "vogliamo solo ingegneri, non periti" non è detto che poi questo si riveli essere alla fine una limitazione non sfidabile. E anzi spesso è proprio su queste possibili diverse soluzioni e su altre possibili "potenzialità" che si esprime la consulenza.

Ci è sembrato quindi di ravvisare in questa esperienza di collaborazione che mentre il committente italiano, e di conseguenza il selezionatore, pur ricercando il profilo specifico sono disposti a valutare candidature meno attinenti al *job profile* ma di valore, i professionisti tedeschi non derogavano, nella ricerca, dalle qualificazioni richieste.

Abbiamo quindi immaginato che anche questa fosse la ragione dei numerosi "no" collezionati presso i candidati a prendere in esame questa opportunità.

Un'altra dinamica rilevata è stata la scarsa quantità di Curricula ricevuti dai candidati contattati anche se non interessati; espressione di poca abitudine a condividere le informazioni o di mantenere la "relazione" con cacciatori di teste.

Quali altri elementi ha offerto questa ricerca riguardo le consuetudini nel mercato del lavoro degli specialisti R&D in Germania?

Questi professionisti sono similmente caratterizzati: tendenzialmente sono persone poco interessate al confronto con altri contesti, poco inclini ad allargare la propria competenza. Appaiono spesso essere dei veri e propri "topi di laboratorio".

L'unica persona presso la quale abbiamo registrato un interesse a prendere in considerazione questa nuova posizione, si sta laureando in ingegneria in un corso serale, ha un'esperienza nei paesi arabi, è disponibile a considerare spostamenti in paesi diversi.

In generale abbiamo trovato che questi professionisti tendono a non considerare uno spostamento geografico né in Germania né in Italia e spesso mostrano forte fedeltà verso le loro imprese.

Sono anche state registrate delle reazioni alla proposta di un trasferimento in un'azienda italiana ?

La dott.sa Damaschi riferisce che è stata raccolta qualche diffidenza rispetto alla reale visione di sviluppo di prodotto delle aziende in Italia, qualche dubbio su quanto il nostro paese sia orientato all'investimento in innovazione tecnologica.

Peraltro sono stati intercettati anche professionisti italiani in Germania che ricoprivano ruoli più elevati e verso i quali la nostra azienda cliente non era in grado di offrire prospettive professionali adeguate.

Un'ultima considerazione su questa esperienza di ricerca e selezione "across borders"?

La dott.ssa Damaschi condivide con noi una sua considerazione: "forse il nostro orientamento è rivolto ad intercettare non solo delle *expertise* ma anche il potenziale che il professionista in un dato contesto può mettere a disposizione. I partner tedeschi sembrano invece dare maggior rilevanza alle qualificazioni e agli attestati che il professionista possiede."

Che stia qui la differenza e quindi la potenziale virtuosa complementarità ?