

**Vita da manager**

Qualche consiglio per affrontare un colloquio di lavoro

PER PRESENTARE
AL MEGLIO LA PROPRIA
CANDIDATURA
CONTANO DI PIÙ
LE REFERENZE
DEGLI EX COLLEGHI
O LE ESPERIENZE
DI STUDIO? MEGLIO
UN CV REDATTO
CON PERIZIA
O LE ESPERIENZE
ALL'ESTERO?
IL PARERE
DEGLI HEAD HUNTER

DI ANDREA TELARA

Il candidato IDEALE

Gentili signori, mi presento: sono l'uomo giusto per voi». Non è proprio così che i manager o i quadri d'azienda sono soliti introdurre una candidatura di lavoro, accompagnata ovviamente da un curriculum vitae pieno di dettagli. Meglio seguire un percorso po' più canonico: prima una bella lettera di presentazione in stile formale e, poi, un identikit del candidato attraverso una sintesi del suo background professionale e del suo percorso di studi. Aldilà del "galateo", però, la sostanza rimane la stessa: ogni lettera di presentazione e ogni curriculum vitae, anche di chi occupa dei posti di responsabilità nelle aziende, devono contenere tra le righe un messaggio chiaro. Devono cioè far capire a chi lo legge di aver finalmente trovato il professionista giusto, il candidato ideale per ricoprire un determinato ruolo. Facile a dirsi. Un po' meno facile è passare dalla teoria alla pratica. Vero è, tuttavia, che un bel curriculum vitae redatto con perizia e intelligenza può rappresentare un biglietto da visita coi fiocchi, capace di dare una marcia in più a un manager che va a caccia di occasioni di lavoro. Prima di scriverlo, dunque, è bene avere qualche dritta. E in tema di consigli, su questa materia, gli esperti più indicati sono senz'altro gli head hunter, i cacciatori di teste specializzati nella selezione del personale di alto profilo.

«La valutazione delle capacità di un manager è un procedimento complesso, che va ben aldilà del semplice esame del suo curriculum», dice Marco M. Alemagna, fondatore della società di head hunting Open Executive

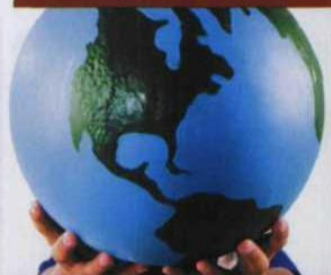
**“VALUTIAMO POSITIVAMENTE
I MANAGER CHE HANNO
COORDINATO PROGETTI
INTERNAZIONALI E HANNO
OPERATO IN DIVERSI PAESI”**

MARCO M. ALEMAGNA

Search&Selection. Gli fa eco Gianfranco Giura Longo, partner di Robertson Associates: «com'è facilmente intuibile, per i manager il processo di selezione parte sempre da una richiesta molto specifica di un'azienda». Le imprese individuano a priori un profilo molto dettagliato del dirigente che fa per loro, «e per questo», aggiunge Giura Longo, «il lavoro degli head hunter inizia subito con una verifica di quello che offre il mercato, per vedere se ci sono dei manager che occupano posizioni analoghe o molto simili». Sono dunque spesso i cacciatori di teste a fare il primo passo, cioè a contattare i potenziali candidati per convincerli a cambiare posto di lavoro. Ma sta di fatto che, anche nelle poche righe di un curriculum inviato con una candidatura spontanea, possono esservi alcuni elementi che saltano subito all'occhio e fanno crescere "l'appel" di un professionista. «Sicuramente le esperienze di lavoro all'estero sono un biglietto da visita importante», dice ad esempio Andrea Magnabosco, business development manager di Seltis, società di selezione delle risorse uma- ▶

Vita da manager

LE VARIABILI CHE SALTANO ALL'OCCHIO



ESPERIENZE ALL'ESTERO

Il fatto che il manager abbia avuto incarichi all'estero è spesso tenuto in grande considerazione dagli head hunter. Certo, molto dipende dal settore di impiego e in alcuni casi l'esperienza internazionale può essere una conditio sine qua non. In generale, può essere indicativo di flessibilità, apertura mentale e capacità di adattamento a diversi contesti



ELEVATA MOBILITÀ

Aver cambiato più posti di lavoro nel giro di pochi anni è giudicato positivamente in quanto il confronto con differenti realtà aziendali permette di accumulare esperienza.

D'altra parte può anche essere indicativo di una certa insofferenza del manager, della difficoltà a instaurare un rapporto positivo con i colleghi oppure di scarsa capacità a eseguire le direttive



REFERENZE DI EX COLLEGGHI

Al candidato è chiesto di indicare il nome di ex colleghi o collaboratori con cui ha lavorato negli anni precedenti. L'head hunter successivamente contatta queste persone per avere un riscontro su come effettivamente il manager operi in azienda, lavori in team e sulla sua capacità di interfacciarsi sia con chi riveste una posizione di potere sia con chi semplicemente collabora con lui



STUDI

Il percorso formativo è indubbiamente uno dei criteri più utilizzati dagli head hunter nella scelta del candidato, soprattutto per quanto riguarda gli studi post-laurea. Il fatto di sottoporsi periodicamente a corsi di aggiornamento o master è un punto a favore del candidato in quanto indice di consapevolezza che l'apprendimento è continuo



CURRICULUM VITAE

Onestà nella presentazione delle proprie competenze, capacità di sintesi e completezza di informazioni. Il curriculum vitae perfetto è quello che viene redatto con perizia e intelligenza perché millantare esperienze di lavoro inesistenti o "gonfiate" non è solo scorretto, ma anche stupido. In occasione del colloquio con un head hunter la verità, infatti, viene subito a galla

ne che fa capo al gruppo Metis. «In particolare», aggiunge Alemagna di Open Executive Search&Selection, «valutiamo positivamente anche i manager che hanno coordinato progetti internazionali e hanno operato in diversi Paesi». Si tratta di elementi importanti che, se ben messi in evidenza all'interno del curriculum vitae, secondo Alemagna possono tracciare l'identikit di un manager con notevoli doti di flessibilità, apertura mentale e con capacità di adattamento a diversi contesti. «Certo» dice Magnabosco di Seltis «anche le esperienze all'estero hanno un differente grado di importanza a seconda dei settori o del profilo del dirigente ricercato. L'aver lavorato al di fuori dei confini del proprio Paese, a volte, è quasi una conditio sine qua non». È il caso, ad esempio, dei dirigenti che operano in comparti industriali con un vasto respiro internazionale, come quello dell'oil&gas (cioè del petrolio e dei suoi derivati), oppure di manager che hanno un elevato profilo tecnico, in primis gli ingegneri. Per questo tipo

**“IL BAGAGLIO
DI CONOSCENZE
E COMPETENZE
INVECCHIA RISPETTO
AL CONTESTO
IN CUI QUALSIASI
PROFESSIONISTA
OPERA”**

JONNY CORTALE

di candidati, l'aver varcato i confini un po' angusti della Penisola è senz'altro una qualità universalmente apprezzata. Ci sono però anche manager che hanno meno bisogno di "mettere in bella mostra" queste caratteristiche. Ciò si verifica soprattutto quando a cercare il dirigente è una piccola e media impresa, molto radicata sul territorio. Ogni ricerca degli head hunter, insomma, fa un po' storia a sé e non è dunque possibile trovare un criterio di selezione valido sempre e comunque. Stesso discorso quando "i cacciatori di teste" devono dare un giudizio complessivo sull'intero percorso professionale di un dirigente e sulla quantità di esperienza da lui accumulata. Spesso, infatti, ci sono manager che hanno cambiato più volte il proprio posto di lavoro, anche nel giro di pochi anni. Questa caratteristica può rivelarsi un'arma a doppio taglio: può essere sinonimo di flessibilità e di un grande accumulo di esperienze; ma per un head hunter rappresenta pure un campanello d'allarme, perché potrebbe significa-

re una certa insofferenza del manager, una sua frequente incompatibilità di carattere coi colleghi o, ancora, una scarsa capacità di recepire le direttive che giungono dalla proprietà dell'azienda. «Si tratta di aspetti molto delicati, che devono necessariamente essere approfonditi in un colloquio» dice Giura Longo «in genere, infatti, valutiamo positivamente le esperienze professionali che ciascun manager ha maturato in un periodo di tempo abbastanza duraturo, cioè di almeno tre o quattro anni». «Fermo restando, però» aggiunge il partner di Robertson Associates «che anche in questo caso non esiste una regola valida sempre e comunque». Dello stesso parere è anche Luigi Mancioffi, managing director di D&G Amrop Hever, che dice: «durante il processo di selezione usiamo parecchi strumenti per verificare il motivo per cui un manager ha cambiato di frequente azienda o mansione». Quali sono questi strumenti? «Un metodo efficace» dice ancora Mancioffi «è l'analisi di alcune referenze sul passato». In pratica, viene chiesto al

“IL LAVORO DEGLI HEAD HUNTER INIZIA CON UNA VERIFICA DI QUELLO CHE OFFRE IL MERCATO PER VEDERE SE CI SONO MANAGER CHE OCCUPANO POSIZIONI ANALOGHE O SIMILI”

GIURA LONGO

candidato di indicare i nomi di professionisti, colleghi o collaboratori che hanno lavorato con lui negli anni precedenti, i quali vengono poi contattati dagli head hunter per avere ulteriori informazioni sul manager e sul suo modo di operare in azienda. ▶



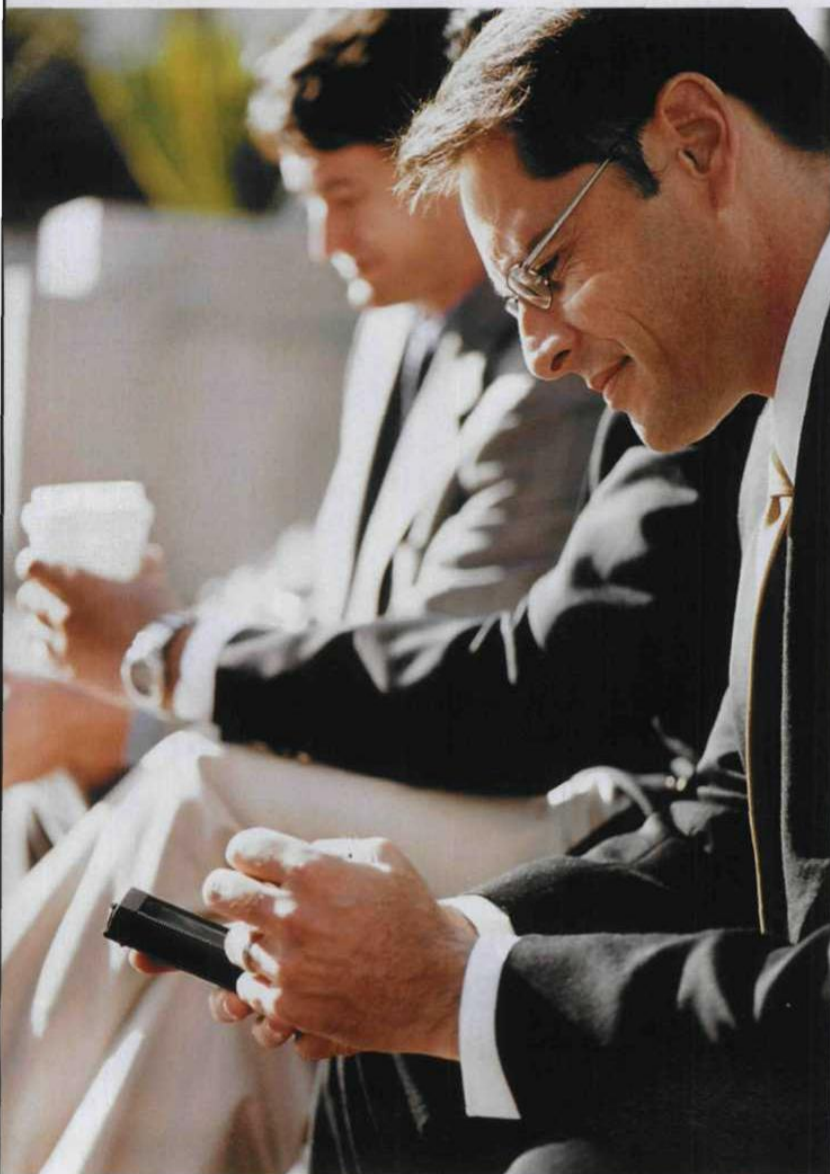
“ANCHE LE ESPERIENZE ALL'ESTERO HANNO UN DIFFERENTE GRADO DI IMPORTANZA A SECONDA DEI SETTORI O DEL PROFILO RICERCATO. IN ALCUNI CASI È UNA CONDITIO SINE QUA NON”

ANDREA MAGNABOSCO

Vita da manager

“DURANTE IL PROCESSO DI SELEZIONE USIAMO PARECCHI STRUMENTI PER VERIFICARE IL MOTIVO PER CUI UN MANAGER HA CAMBIATO DI FREQUENTE AZIENDA O MANSIONE”

LUIGI MANCIOPPI



GLI STUDI

A prima vista, si potrebbe pensare che alcune caratteristiche come la votazione di laurea o il prestigio dell'ateneo di provenienza siano un elemento determinante soprattutto per i professionisti più giovani, ancora abbastanza "freschi di studi". «E invece» dice Jonny Cortale senior consultant di Open Executive Search&Selection «il background universitario è spesso un ticket che accompagna il candidato per tutta la carriera». Ma si tratta, secondo Cortale, «di un ticket che deve essere validato in continuazione». In altre parole, gli head hunter prestano attenzione anche agli sforzi che un manager ha dedicato alla formazione post-laurea (ad esempio attraverso master o corsi di specializzazione) in una sorta di "continuous learning", cioè di apprendimento continuo. «Perché» spiega il senior consultant di Open Executive Search&Selection «il bagaglio di conoscenze e di competenze invecchia rapidamente rispetto al contesto in cui qualsiasi professionista opera, anche se l'università spesso riesce a fornire al candidato un metodo, cioè una buona capacità di imparare velocemente». Ma quali sono, nello specifico, gli atenei o le facoltà universitarie più apprezzate nel mercato del lavoro manageriale? «Non sempre, come si potrebbe pensare a prima vista, valutiamo positivamente soltanto i laureati in discipline economiche o sociali» dice Mancioffi di D&G Amrop Hever «spesso guardiamo con attenzione anche ai candidati che possiedono una formazione umanistica, purché abbiano conseguito un buon voto di laurea, in qualche università prestigiosa». «A maggior ragione» continua l'head hunter «se il percorso di studi canonico è stato poi arricchito da altre esperienze formative, come un master». C'è infine un elemento "stilistico", tutt'altro che trascurabile, capace di accrescere l'interesse degli head hunter verso il curriculum vitae di un manager: «In genere la capacità di sintesi e la completezza del profilo di un candidato sono le caratteristiche maggiormente apprezzate» dice Cortale. «Per questo» aggiunge Mancioffi «il mio consiglio è quello di scrivere sempre dei curricula non troppo lunghi, al massimo di una o due pagine». Ciò non significa, però, che gli spazi limitati debbano comportare un sacrificio dei contenuti. «Di solito» aggiunge infatti Cortale «è importante che, per ogni esperienza di lavoro, si possa comprendere il contesto organizzativo in cui è maturata, ad esempio le dimensioni dell'impresa o la complessità delle mansioni svolte». Dello stesso parere è anche Mancioffi, che consiglia dunque di spendere almeno due o tre righe del curriculum per ogni singola società in cui il manager ha lavorato, indicando parecchi dati concreti. Quali? Ad esempio il budget a disposizione, quando il dirigente ha ricoperto i vertici di una determinata area aziendale. Oppure, nel caso di un amministratore delegato, il giro d'affari o i profitti registrati dalla sua società, sia quando il manager si è insediato, sia nel momento in cui ha lasciato il proprio incarico. BP