



LEI È UNA DELLE MAGGIORI ESPERTE ITALIANE DI PERSONAL BRANDING E AIUTA I TOP EXECUTIVE A COSTRUIRSI UN'IMMAGINE FORTE E UNA CARRIERA SOLIDA. LUI È UN INFLESSIBILE HEAD HUNTER, CHE CONOSCE TUTTI I TRUCCHI DEL MESTIERE E SA RICONOSCERE TRA MILLE IL MANAGER VERO DA QUELLO COSTRUITO AD ARTE. DONATELLA RAMPADO DI SELFBRAND.IT E GABRIELE GHINI DI TRANSEARCH SI "SFIDANO A DUELLO" SU UN TERRENO COMUNE PER SEGNARE LA STRADA CHE PORTA A SELEZIONARE O A DIVENTARE UN NUMERO UNO IN AZIENDA

DI ANDREA NICOLETTI

# Le REGOLE del COLLOQUIO PERFETTO

► GABRIELE GHINI

## RISOLVERE PROBLEMI

Managing Director di Transearch, fra i primi otto gruppi di executive search al mondo

### È più importante l'immagine di un manager oppure la sua competenza?

È un luogo comune rispondere che la competenza senza immagine non viene conosciuta dal mercato, e l'immagine senza competenza ha vita breve. Ma non è sempre così. In quasi trent'anni di lavoro ho conosciuto molti manager con grandi competenze e ottima immagine accanto ad altri che hanno combinato disastri epocali per le aziende e per gli azionisti, ma continuano a occupare posizioni importanti grazie alla sola immagine, costruita con tale cura da risultare inattaccabile. Tuttora un numero importante di posizioni ad alta visibilità a livello nazionale premiano la fedeltà e l'immagine piuttosto che la competenza. Un esempio: il primo mercato mondiale dell'executive search sono gli Usa, ma al secondo posto c'è l'Uk, con popolazione e Pil equiparabile all'Italia che invece oscilla tra la settima e l'ottava posizione. La spiegazione è semplice: non è che per caso da noi la raccomandazione e

La costruzione di una REPUTAZIONE è un PROCESSO lungo e continuo: una volta creata, va CONTROLLATA

la frequentazione dei salotti buoni spesso conti più del merito? Un consiglio per i manager che non hanno santi in paradiso: non basta saper fare, bisogna ottenere risultati concreti e dimostrabili e poi far sapere a tutti che li si è raggiunti e come. Il mantra deve essere: saper fare, fare, far sapere.

### Come si costruisce la reputazione di un manager e come la si smonta?

La costruzione di una reputazione è un processo lungo e continuo. È utile partecipare come relatore ai convegni, scrivere articoli su riviste professionali, rendere pubblico il proprio pensiero attraverso i social specializzati, portare testimonianze in ambito universitario: sono questi gli strumenti più importanti per farsi una reputazione. Poi bisogna controllarla. E non basta "googlare" il proprio nome, bisogna andare più a fondo. Il mio team di ricerca, per esempio, prima di farmi incontrare un candidato, raccoglie con scrupolo e attenzione notizie apparentemente meno rilevanti o apparentemente cancellate dal web, così da avere un quadro completo ed esaustivo delle sue caratteristiche professionali e personali. Mi capita spesso di incontrare manager di alto livello che si sorprendono della quantità e qualità di informazioni che ho su di loro.

### Quali errori sono fatali nella costruzione della carriera di un manager e quali invece si possono correggere?

Partiamo dall'immagine: oggi non è più possibile separare vita privata e professionale. A un certo livello di seniority e di responsabilità, ciò che facciamo in privato ha un fortissimo impatto sulla nostra immagine pubblica. Ai manager senior sconsiglio vivamente di aprire un profilo Facebook o su altri social network che non siano LinkedIn. Semplicemente, non saprebbero come gestirli. E facilmente cadrebbero in errore, pubblicando foto o commenti inadeguati alla loro immagine. Secondo un'indagine americana, il brand del Ceo pesa per oltre il 50% sulla forza del brand aziendale. Quindi, vietato sbagliare. Due esempi da seguire: Richard Brandson di Virgin e Tim Cook >>





## ► DONATELLA RAMPADO **INTERPRETARE SE STESSI**

**Autrice di SelfBrand l'evoluzione, fate di voi stessi un autentico brand (FrancoAngeli)**

### **È più importante l'immagine di un manager oppure la sua competenza?**

Quando conosciamo una persona, in pochi secondi ne traiamo un'impressione, un giudizio. Questo si basa su una serie di fattori che ci colpiscono: come è vestita e quanto è curata, il tono della voce con le sue inflessioni, accenti, ritmo e musicalità; poi lo stile di comunicazione, la scelta delle parole, ma anche come si muove e le espressioni del viso. Spesso dico ai manager che l'immagine rafforza i contenuti, ma i contenuti, senza la giusta immagine, sono sprecati. Insomma, questi due elementi viaggiano di pari passo e devono essere congruenti. Se una persona dichiara di essere precisa, ma i capelli non sono in ordine, le scarpe sono rovinata alla base del tacco e il curriculum non è puntuale, allora sta mostrando delle incongruenze che, a un occhio esperto e allenato, saranno facili da individuare.

### **Come si costruisce la reputazione di un manager e come la si smonta?**

Con attenzione. Oggi tutto cambia rapidamente, le aziende evolvono e le persone sempre più spesso si ritrovano a doversi ricollocare, magari spostandosi in città e in ambiti nuovi. La costruzione del proprio marchio è un progetto da pianificare, nel breve e nel lungo periodo: proprio questo renderà difficile smontarlo. Nella teoria e nelle applicazioni del SelfBrand, però, la dimensione umana non deve essere ridotta a mera strategia di marketing: non si applica un "copia e incolla" che può andare bene per tutti. L'azione di marketing viene considerata e tagliata a misura del singolo. Per arrivare a ricoprire e a mantenere posizioni apicali, bisogna costruirsi una reputazione impossibile da smontare. Come? Punto primo, avere un progetto personale di crescita, un sogno da realizzare. Questo sarà il nostro traguardo e dobbiamo conoscerlo e saper visualizzare nei dettagli, così sarà più stimolante superare gli ostacoli. Dobbiamo, però, conoscere anche il mercato e le persone con le quali avremo a che fare nella nostra nuova posizione, e avere ben chiaro come siamo

È necessario  
un **PROGETTO**  
personale  
di crescita,  
un **SOGNO**  
da realizzare  
per riuscire  
a **SUPERARE**  
gli ostacoli

posizionati noi attualmente. A questo punto si comincia con la pianificazione dei sotto-obiettivi: sono i piccoli passi che, uno dopo l'altro, ci porteranno alla meta fissata. Sarà utile stendere un piano di lavoro e alcune mappe mentali che ci condurranno con metodo, strategia e nei tempi corretti, ai risultati desiderati. Poi si passa all'azione, individuando e utilizzando le giuste leve di marketing per farsi conoscere. Senza dimenticare dettagli pratici come i biglietti da visita, un media kit di presentazione e una presenza sul web. È arrivato, quindi, il momento di rafforzare e creare la propria rete di contatti utili, organizzando o partecipando a eventi di networking. E se le cose non vanno bene come avevamo pianificato? Probabilmente abbiamo commesso qualche errore, oppure ci sono persone che per invidia o interesse stanno infrangendo la nostra brand reputation. L'importante è individuare l'esatta situazione, l'errore o i punti deboli della nostra strategia e attivare le correzioni: si può sempre remediare a uno scivolone o a una cattiva reputazione, basta saper come fare. Io suggerisco un nuovo metodo che aiuta la "vittima" a fortificarsi e a uscirne usando tre variabili importanti: umorismo, tenacia e progettualità, con una spruzzatina di pensiero laterale. »

di Apple. Vi sfido a trovare sbavature nel loro profilo e nella loro immagine, che corrispondono e si identificano completamente con quelle delle aziende da loro gestite. Non troverete mai fotografie nelle quali compaiono ubriachi a un addio al celibato o a battute di caccia agli elefanti. La loro immagine pubblica e privata è scientificamente studiata per portare lustro alla società.

**Quanto pesano i pregiudizi in fase di selezione e come si fa a ribaltare positivamente una situazione compromessa fin dall'inizio?**

Ricordo un importante direttore del personale che, nel corso di una difficile selezione per un top manager, mi disse che a lui bastava vedere la persona anche da lontano per capirne le caratteristiche. Gli feci i miei più vivi complimenti perché io invece ho bisogno di un processo di selezione accurato e approfondito anche solo per cominciare ad avere una prima vaga idea. E se anche è vero che tutti, inconsciamente, ci formiamo un giudizio sul nostro interlocutore fin dai primi secondi, è ancora più importante riuscire a mettere da parte questo pregiudizio e proseguire nella conoscenza andando a verificare le sue reali competenze.

**Essere (davvero) o apparire (online), esiste una buona via di mezzo?**

L'importante è la coerenza. Nei miei dossier reputazionali, scavo a fondo per trovare possibili contraddizioni tra essere e apparire e su queste discrepanze faccio altre indagini. Le aziende ci pagano per portare loro dei manager capaci di guidarle con serietà e professionalità. La ricerca di manager in grado di capire le evoluzioni locali e globali è un lavoro duro e impegnativo, che non può fermarsi alla sola immagine, ma deve fornire ai nostri clienti le certezze che si meritano.

**In cosa differiscono uomini e donne quando si tratta di valutare una nuova proposta di lavoro? Quali sono le loro priorità e quali i criteri di scelta?**

È molto più facile convincere un uomo ad accettare una nuova posizione lavorativa rispetto a una donna. Con un uomo funzionano pochi, semplici elementi: più soldi, posizione di maggior potere, titolo più altisonante. Le donne – e recenti ricerche della Harvard Business School mi confortano al riguardo – sono molto più attente anche a un'altra serie di parametri: l'ambiente lavorativo, il bilanciamento tra impegno professionale e vita personale, lo stile e la cultura dell'azienda. Non giudico quale sia il miglior criterio, so solo che è molto più difficile convincere una donna che un uomo.

**Quali sono i "trucchi del mestiere" per ottenere il posto?**

Il vero, unico e universale trucco del mestiere è convincere l'azienda che si potranno risolvere specifici problemi. Il miglior candidato è quello che intercetta il problema e dimostra di essere lui la soluzione. I bisogni aziendali di solito ricadono in uno di questi ambiti: ristrutturazione, sviluppo, innovazione, strategic partnership e integrazione. Nel briefing con i clienti cerchiamo di capire qual è il bisogno e su questo miriamo la ricerca. Un bravo candidato sa proporsi come la soluzione al problema e dimostrare concretamente la sua competenza.

**Il primo mese in azienda è cruciale: sempre più spesso, infatti, la carriera di un manager si gioca tutta alle prime battute. E spesso sono quelle decisive. Perché? Dove sbagliano i manager (e dove sbaglia l'azienda) quando il divorzio si consuma in fretta?**

Semplice: si viene assunti per le proprie competenze, si viene licenziati per i comportamenti. E tra questi includo anche l'incapacità o la poca volontà di aggiornarsi e di capire le evoluzioni del mercato. I "fenomeni" che entrano in azienda e dopo due giorni sentenziano che è tutto sbagliato, si meritano un bel licenziamento in tronco. Le aziende, soprattutto quelle del miracolo italiano, le piccole e medie imprese padronali e le mul-



È essenziale  
CONVINCERE  
l'azienda  
di essere  
la SOLUZIONE  
a richieste  
precise  
dimostrando  
competenza

tinazionali tascabili, hanno un patrimonio di storia, di conoscenze, di know how che va avvicinato con umiltà, richiede tempo per essere compreso e va rispettato e valorizzato. Trovo molto utile e lungimirante un piccolo investimento in coaching nei primi mesi di introduzione del nuovo top manager in azienda, come si fa spesso in Germania e pochissimo da noi. Dare fiducia a uno sconosciuto non è facile né banale per chi ha costruito l'azienda e spesso la vive come la sua famiglia, ma è uno sforzo di conoscenza e pazienza reciproca che va fatto per garantire un adeguato futuro al proprio business.



## Quali errori sono fatali nella costruzione della carriera di un manager e quali invece si possono correggere?

A mio avviso gli errori fatali sono quattro: non aver creato una corretta rete di contatti utili; aver agito a titolo personale e non come rappresentante di un gruppo; essersi sentiti in una botte di ferro e non aver colto gli indicatori iniziali della curva discendente della propria brand reputation; infine, aver agito in modo disonesto verso la propria famiglia, azienda o gruppo di lavoro. Tutti gli errori commessi si possono correggere, ma non cambiare e neppure dimenticare, nemmeno nel peso della responsabilità che portano con sé. Si possono, però, attiva-



Gli ERRORI da evitare? Non crearsi contatti, agire in modo INDIVIDUALE, non PERCEPIRE i segnali di crisi e comportarsi slealmente

re dei correttivi: possiamo risollevarci, se lo vogliamo, con un piano adeguato. Certo, per alcuni sarà più complesso che per altri: ho seguito alcuni casi difficili in cui la reclusione o la stampa hanno contribuito a cambiare drasticamente la posizione di privilegio a cui i miei clienti erano abituati.

## Quanto pesano i pregiudizi in fase di selezione e come si fa a ribaltare positivamente una situazione compromessa fin dall'inizio?

In un solo modo: affrontandola. Va capito, senza emozione, di cosa si tratta esattamente e come questa sia stata generata. La situazione è comunque difficile: i pregiudizi sono come dei macigni, nella mente di chi vi sta in quel momento valutando. Più l'influenza sulla persona che sta valutando è potente e affidabile ai suoi occhi, più sarà difficile smontarli. Anche i giudizi personali costruiti a priori sono difficili da modificare, se radicati in una cultura rigida o se hanno a che fare con aspetti religiosi. Possono esserci due modi di agire: trovare almeno un paio di referenti parimenti forti e affidabili che testimonino competenze e risultati da voi ottenuti, oppure essere disposti a ripartire dal basso e dimostrare il proprio valore con azioni, comunicazione corretta e risultati inattaccabili.

## Essere (davvero) o apparire (online): esiste una buona via di mezzo?

No, la persona deve proporsi in modo veritiero sia sul piano della realtà, che su quello delle relazioni virtuali. Deve definire il "piano editoriale" della comunicazione e attenersi, sempre. Il web non perdona, se si decide di utilizzarlo bisogna sapere esattamente come fare.

## In cosa differiscono uomini e donne quando si tratta di valutare una nuova proposta di lavoro? Quali sono le loro priorità e quali i criteri di scelta?

Faccio, e ho sempre fatto parte, di associazioni femminili legate al business. Le donne cambiano, si evolvono e sotto certi aspetti sono più "toste". Riconosco nelle donne una visione ampia, le scelte sono sempre legate a più fattori, come brand reputation aziendale, clima di lavoro, progettualità proposta, ubicazione dell'azienda, benefit, congruenza valoriale, armonizzazione dei tempi professionali e personali e aspetto economico. Devo però aggiungere che questi criteri sono molto simili a quelli utilizzati anche dagli uomini, che sono magari meno sensibili alla gestione della famiglia, che resta in carico alla figura femminile.

## Quali sono i "trucchi del mestiere" per ottenere il posto?

Informarsi su chi si incontra e sull'azienda, attingendo non solo alle informazioni che si trovano in internet. Poi essere veritieri – sembra banale ma è difficile – e congruenti nel rapporto immagine-contenuti; godere di un'ottima reputazione ed essere ben posizionati online, oltre ovviamente a rispecchiare i requisiti richiesti.

## Il primo mese in azienda è cruciale: sempre più spesso, infatti, la carriera di un manager si gioca tutta alle prime battute. E spesso sono quelle decisive.

## Perché? Dove sbagliano i manager (e dove sbaglia l'azienda) quando il divorzio si consuma in fretta?

Il manager sbaglia quando arriva e non si fa conoscere in modo corretto, quando trae conclusioni dettate solo dall'istinto, quando non ottiene risultati verificabili e quando non si crea un team di alleati. L'azienda sbaglia quando non prevede un piano di inserimento in azienda che permetta di far conoscere la cultura aziendale, quando non prevede un piano formativo di empowerment, quando non pianifica una strategia che permetta al nuovo manager di conoscere funzioni, procedure e informazioni salienti su prodotti e servizi. L'azienda sbaglia ancora se non prevede, a qualsiasi livello, degli indicatori chiari di performance, così da correggere subito o formare il nuovo arrivato.