

# Introduzione

## Perché questo libro

Questo libro nasce dal nostro desiderio di colmare un gap di informazione che esiste da sempre, sul mercato del lavoro, tra i compratori di talenti – cioè chi, a vario titolo, recluta persone, come professionisti HR, manager di linea, cacciatori di teste – e venditori di talenti, ovvero chi cerca lavoro.

Che anche oggi esista questo gap sembra inverosimile: siamo nell'era dei social, dove le aziende pubblicano annunci di posizioni aperte su LinkedIn e sui loro siti corporate, e dove esistono innumerevoli motori di ricerca che ordinano questa miriade di opportunità secondo uno schema logico, consentendo di cercare lavoro per posizione, settore, azienda, dimensione, località ecc.

Eppure, paradossalmente, per tanti motivi che esploreremo nel libro, questa abbondanza e accessibilità di informazioni non favorisce necessariamente l'incontro tra domanda e offerta. In particolare, i *job seeker*, coloro che, alla ricerca di un'occupazione, «vendono» il proprio talento, sono spesso all'oscuro sia delle modalità di funzionamento del mercato del lavoro, sia di comportamenti, preferenze e idiosincrasie dei *recruiter*, cioè i loro potenziali compratori. Molti si muovono sul mercato del lavoro con modalità erratiche, spesso inefficienti, che non portano a un adeguato ritorno a fronte del loro notevole investimento di energie. È un po' come se il creatore di un prodotto da lui stesso sviluppato con attenzione nel corso di decenni non avesse la minima idea delle necessità e dei gusti dei suoi poten-

ziali clienti, e si chiedesse come mai nessuno gli compra ciò che ha da offrire.

Inoltre, ci sembra che al momento abbondino le pubblicazioni su singoli temi funzionali allo sviluppo di carriera – il networking, l'uso di LinkedIn, il CV ecc. – ma che manchi una sintesi organica di tutti gli step da percorrere e delle cose da sapere quando si desidera cambiare lavoro. Proprio per cercare di rimediare a questa asimmetria informativa abbiamo combinato le nostre esperienze in consulenza HR, executive search, people management e career advising, e sviluppato in SDA Bocconi School of Management il programma di formazione Executive Career Development finalizzato ad aiutare i nostri clienti a mettersi nei panni dei loro compratori, conoscerli a fondo, agganciarli e vendere loro il proprio talento, o semplicemente fare il punto sulla propria carriera. Con lo stesso spirito abbiamo scritto questa guida pratica, per dare una mano a tutti coloro che si muovono o sono in procinto di muoversi sul mercato del lavoro o si stanno ponendo domande sulla carriera. Fondamentale allo scopo è stata la ricerca *Come si arriva al top*, che abbiamo svolto a fine 2018 insieme a due colleghi, Laura Baruffaldi e Simone Panigati: la ricerca – nata inizialmente per verificare alcune delle nostre ipotesi sul mercato del lavoro e sulle carriere di manager e professionisti – ha analizzato i curricula degli amministratori delegati, non azionisti, di 540 grandi, medie e piccole società presenti in Italia<sup>1</sup> e nel 2019 è diventata un Osservatorio permanente sulle carriere manageriali, ora parte del Corporate Governance Lab di SDA Bocconi<sup>2</sup>. Troverete riferimenti ai risultati della prima fase della ricerca lungo tutto il libro, e la descrizione della metodologia in Appendice.

Questo libro può servire se vi state interrogando su come programmare e proseguire la vostra carriera, indipendentemente dalla situazione e dalla fase del vostro ciclo di vita professionale. Sia che

---

<sup>1</sup> Una sintesi dei risultati si può trovare in «Una carriera al Top. Scuole, MBA e filiere: come si diventa un CEO», *Corriere della Sera. L'Economia*, 8 aprile 2019 e in D. Alberti, L. Baruffaldi, S. Panigati, I. Pinucci, «Come si arriva al top. Profilo dei CEO italiani», *Economia & Management*, 3, 2019, pp. 58-63.

<sup>2</sup> Per tutti i dettagli si rimanda al sito <https://www.sdabocconi.it/it/faculty-ricerche/lab-e-centri-di-ricerca/corporate-governance-lab>.

vogliate crescere all'interno della vostra azienda, cambiare lavoro, rientrare nel mercato dopo un'assenza o semplicemente togliervi dal binario morto in cui siete finiti, troverete indicazioni molto pratiche su come progettare le vostre prossime mosse e agire con cognizione di causa.

Attenzione: non è detto che al termine della lettura sarete ancora convinti di voler cambiare lavoro. Va benissimo, l'importante è che se deciderete di non muovervi lo facciate consapevolmente, perché vi avremo aiutato a capire meglio il mercato, la vostra situazione e – perché no – a vedere i lati positivi del lavoro che avete.





Il nostro obiettivo è far sì che in ogni parte di questo manuale possiate trovare qualcosa di utile e concretamente applicabile. Per questo, al termine di ogni capitolo troverete esercizi e spunti di riflessione che vi consentiranno di analizzare la vostra situazione specifica alla luce di quanto avete letto.

Una precisazione: le caratteristiche del mercato che descriviamo sono comuni ad alcuni paesi europei quali Italia, Francia e Germania, caratterizzati da forte regolamentazione del diritto del lavoro e sostanziale rigidità. Diversi e più dinamici sono i mercati in UK, Irlanda e nel Benelux, dove il lavoro è meno protetto e fluidità e turnover sono molto più alti. Resta comunque il fatto che i principi di base poco cambiano e se li avrete capiti, con un po' di ricerca specifica e di scambi di informazioni con chi opera su questi altri mercati, potrete adattare le nostre osservazioni alle diverse specificità nazionali.

## **Il piano di carriera personale**

Nei nostri seminari sulla gestione della carriera accompagniamo i partecipanti nella costruzione del loro piano di carriera personale. A questo scopo abbiamo creato un foglio di lavoro da riempire progressivamente man mano che approfondiremo la discussione sui diversi temi. Nella Figura 1 vi proponiamo uno schema analogo, che vi servirà per riflettere sulla vostra situazione e sui vostri obiettivi di sviluppo professionale, e che vi inviteremo a compilare a partire dal Capitolo 2.

Figura 1 Il piano di carriera personale

Il mio piano di carriera personale										
Il mio mercato				Il mio prodotto				La mia strategia		
I parametri di analisi Tipo <i>Specialty</i> <i>Commodity</i>	Il mio settore	La mia funzione	Il mio vantaggio competitivo		Il mio personal career brand		La mia situazione personale		Obiettivo di carriera finale	Obiettivo di carriera intermedio
			Tipo <i>Specialty</i> <i>Commodity</i>		La promessa	Motivazioni principali	Fase del mio ciclo di vita	Paese		
Fase del ciclo di vita Emergente Maturo In declino In trasformazione	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		La promessa		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">   <b>THINK</b> </div> <div style="width: 45%;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> </div>		Paese	Paese
Dimensioni Piccole Medie Grandi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Come mi differenzio dai miei simili		I problemi che sono in grado di risolvere		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">   <b>DO</b> </div> <div style="width: 45%;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> </div>		Settore	Settore
Velocità di crescita Bassa Alta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Dove ho una marcia in più		I benefici per l'azienda		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">   <b>EXPLORE</b> </div> <div style="width: 45%;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> </div>		Tipo di ruolo	Tipo di ruolo
Favorevole a Venditori Acquirenti	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Che cosa mi dà la carica				<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">   <b>LEAD</b> </div> <div style="width: 45%;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> </div>		N° gradi di libertà	N° gradi di libertà
Possibili mercati contigui	..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....		..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....		..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....		Tempo di permanenza*	Tempo di permanenza*
<b>Il mio elevator pitch</b>	..... ..... ..... .....									
* <b>Formula del tempo di permanenza:</b> • da 1 a 2 gradi di libertà = Il tempo di trovare il nuovo lavoro; • 3 o più gradi = tempo di trovare + (n° gradi - 2) x 2,5.										

Fonte: SDA Bocconi School of Management, Executive Career Development.

I consigli e le considerazioni che troverete si dovrebbero teoricamente applicare a tutti coloro che desiderano riflettere sulla propria carriera, siano essi uomini o donne. Tuttavia, a volte è proprio il caso di fare delle differenze: sappiamo che la parità di genere sul lavoro è ancora lontana, che la cultura organizzativa predominante è più a misura d'uomo che di donna, che le donne devono affrontare scelte difficili nella vita personale se vogliono sviluppare la propria carriera. Per questi e numerosi altri motivi è indubbio che quando si tratta di carriera molto spesso le donne hanno atteggiamenti, punti di vista e stili di comportamento diversi dagli uomini. Su questo tema ha detto cose significative Sheryl Sandberg, COO di Facebook, nel suo *Facciamoci avanti. Le donne, il lavoro e la voglia di riuscire*, che consigliamo a tutti di leggere<sup>3</sup>. In questa guida abbiamo introdotto considerazioni ad hoc dedicate alle donne ogni volta che secondo noi era importante differenziare.

*Nota lessicale:* abbiamo scelto di utilizzare sempre per comodità la forma maschile, salvo quando ci riferiamo in modo specifico a soggetti femminili. Parleremo dunque di candidato, intervistatore, capo funzione, direttore commerciale ecc., sottintendendo che si tratta sia di uomini che di donne. Precisiamo che siamo da sempre attivi sostenitori dello sviluppo professionale delle donne e nel nostro piccolo ci siamo sempre battuti per ridurre pregiudizi e discriminazioni di genere. Semplicemente non abbiamo voluto appesantire la lettura usando formule come candidato/a, cacciatore/cacciatrice di teste, lui/lei ecc.

## Cambiare all'interno della propria azienda

In questo libro i nostri ragionamenti e le nostre affermazioni si basano sempre sull'idea che per crescere vogliate cambiare azienda. Ma è per forza così? Assolutamente no, anzi, finché è possibile fate

---

<sup>3</sup> S. Sandberg, *Facciamoci avanti: le donne, il lavoro e la voglia di riuscire*, Milano, Mondadori, 2013. Si rimanda anche a S. Sandberg, *Why We Have Too Few Women Leaders*, TEDWomen 2010, dicembre 2010.

carriera all'interno della vostra organizzazione. La nostra ricerca ha dimostrato chiaramente quanto le aziende preferiscano mettere nelle posizioni di vertice persone che in qualche modo siano state già testate. Abbiamo scelto questa impostazione perché cambiare azienda è un passaggio più complesso e articolato che cambiare ruolo all'interno della realtà in cui lavorate.

Con riferimento al tema dello sviluppo di carriera interno, la Tabella 13.1, mettendo in evidenza analogie e differenze tra percorsi di crescita professionale fuori e dentro la medesima azienda, vi permetterà di trarre il massimo profitto dai nostri suggerimenti qualunque percorso scegliate.

### Prima di iniziare

Prima di entrare nel merito della gestione della propria carriera pensiamo sia utile chiarire subito alcune cose fondamentali, che approfondiremo poi nel corso dei diversi capitoli.

- *Tutti voi, nel momento in cui cercate di vendere il vostro talento, siete dei prodotti*, e come tali avete caratteristiche ben precise, un posizionamento e un ciclo di vita e siete soggetti alle regole del vostro mercato. Questo concetto non sminuisce affatto il vostro valore, ma al contrario vi consente di capire meglio chi siete, che carte avete da giocarvi e dove vi conviene spenderle.
- *I compratori di talenti sono poco propensi al rischio e i processi di selezione sono piuttosto lunghi*. In termini pratici questo significa che tendono a cercare candidati *plug and play* – ossia il più possibile aderenti al loro profilo ideale – e che in questa ricerca spesso cambiano rotta e intenzioni: i processi di selezione possono anche durare diversi mesi, a prescindere da quanta fretta abbiate.
- *La carriera è come una partita a scacchi*: bisogna sempre pensare due mosse più in là. Le scelte professionali che fate oggi contribuiscono a costruire il vostro CV, che a sua volta determina la vostra appetibilità sul mercato del lavoro. Ciò che decidete di fare oggi vi aprirà una serie di possibili strade e ve ne chiuderà delle altre, e questo è un buon motivo per adottare un approccio strategico

e una visione di medio-lungo periodo per la gestione della vostra carriera.

- *Le opportunità professionali più interessanti non si trovano online.* LinkedIn – peraltro un'ottima vetrina per farsi trovare dai recruiter – non è necessariamente risolutivo per la ricerca del vostro prossimo lavoro. Infatti solo una piccola parte delle opportunità finisce lì, specialmente quando si tratta di posizioni senior. Questa situazione genera automaticamente affollamento e competizione, visto che quasi il 100 per cento dei candidati si concentra sul 25 per cento delle opportunità disponibili. Ecco perché applicare online genera sempre una grande quantità di sforzi e un discreto livello di frustrazione. Rispolverate la teoria dei giochi!
- *Applicare online può aver senso solo se c'è una coerenza quasi completa (90 per cento o più) tra il job posting (il ruolo proposto), il vostro profilo e il CV che utilizzate.* Invece molti di coloro che si candidano a una qualsiasi posizione si preoccupano poco dell'effettivo allineamento del proprio profilo con l'opportunità pubblicata, in base a una forma mentis secondo la quale le analogie sono chiarissime. In realtà lo sono al candidato, che si conosce e sa di che cosa potrebbe essere capace, ma sono totalmente inesprese nel CV o nell'*application form* (il modulo con cui ci si candida). Questo garantisce un'eliminazione automatica della candidatura da parte del software o della persona che la legge.
- *Una buona opportunità di networking vale più di cento application.* Questa l'avrete certamente già sentita, ma resta comunque un'affermazione valida. In primo luogo perché è solo così che si viene a conoscenza delle opportunità non pubblicizzate. In secondo luogo perché una segnalazione da parte di qualcuno che vi conosce vale molto più di un semplice invio del CV. Quindi molto meglio concentrarsi sulle relazioni – e sulla costruzione di una buona reputazione – che passare le serate ad applicare online, soprattutto a partire da un livello di seniority/esperienza medio-alto.
- *Recruiter e candidati hanno priorità contrastanti, specialmente per quanto riguarda la prima intervista.* Il vostro obiettivo primario come candidato è passare alla seconda intervista, mentre quello del recruiter è scremare chiunque non si adatti alla sua griglia

ideale. Ma la buona notizia è che i candidati possono – e devono – influenzare l'andamento del colloquio.

- *Il mestiere dei cacciatori di teste non è trovarvi un lavoro. La loro missione è trovare i candidati giusti per i loro clienti. Quindi non pensiate di affidarvi a un headhunter né di essere automaticamente richiamati quando inviate il vostro CV.*