

SECONDA
EDIZIONE

Gabriele Ghini

Diario

di un Cacciatore di Teste

Oltre Social, Algoritmi e Coronavirus



ESTE
libri

The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. Overlaid on this are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some showing their pages and spines, arranged in a scattered, overlapping manner.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

Diario di un Cacciatore
di Teste

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2020 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – segreteria@este.it

Seconda edizione: Luglio 2020

Prima edizione: Dicembre 2018

Realizzazione grafica: ESTE

Realizzazione editoriale: ESTE

ISBN 978-88-98053-36-0

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Gabriele Ghini

Diario di un Cacciatore di Teste

Oltre Social, Algoritmi e Coronavirus

Seconda edizione

ESTE

libri

INDICE

PROLOGO	9
PREFAZIONE.....	11
<i>di Paolo Esposito</i>	
PREMESSA E RINGRAZIAMENTI.....	17
INTRODUZIONE	
In che mondo vivono i manager?	25
SEZIONE 1	
<i>Social network e algoritmi nella caccia di teste</i>	
Capitolo 1. L'impatto dei social network e dell'Intelligenza Artificiale sulla caccia di teste	29
Capitolo 2. Gli algoritmi nella caccia di teste	35
SEZIONE 2	
<i>Le aziende e i Cacciatori di Teste</i>	
Capitolo 3. Faccio crescere un manager interno o lo prendo dal mercato?	45
Capitolo 4. Gli amici degli amici miei di Osvaldo Danzi	49
Capitolo 5. Il lato oscuro dei Cacciatori di Teste	55
Capitolo 6. Come scegliere un Cacciatore di Teste senza buttare soldi e tempo	63

SEZIONE 3

I candidati e i Cacciatori di Teste

Capitolo 7. Ma come sono belli tutti i profili sui social!	75
Capitolo 8. L'Executive reputation	81
Capitolo 9. Uomini, donne o altro? Vecchi o giovani? Tutti i colori del mondo? Ma cos'è questa diversity?	85
Capitolo 10. È ancora attuale l'analisi delle competenze?	89
Capitolo 11. Gli esami non finiscono mai L'Executive assessment di Cristina Brusati	93
Capitolo 12. Come entrare in contatto con i Cacciatori di Teste e cosa evitare	105
Capitolo 13. Come lasciare (bene) l'azienda e negoziare con la nuova	117
Capitolo 14. L'abito fa il monaco di Claudia Barberis	121

SEZIONE 4

Esperienze con i Cacciatori di Teste CEO, HR Director e giornalisti

Capitolo 15. Il punto di vista dei CEO sui Cacciatori di Teste <i>di Stefano Di Santo e Adele Genoni</i>	133
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Capitolo 16. Il punto di vista dei Direttori del Personale sui Cacciatori di Teste <i>di Emiliano Maria Cappuccitti, Flavia Mirabelli e Gabriella Carello</i>	137
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Capitolo 17. Head Hunter e giornalisti, un rapporto a metà <i>di Luca Vitale</i>	149
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

CONCLUSIONE

Il decalogo dell’Head Hunter, ovvero il nostro codice deontologico	157
-------------------------------------------------------------------------------------	-----

APPENDICE

Dizionario terminologico della professione del Cacciatore di Teste	159
-------------------------------------------------------------------------------------	-----

POSTFAZIONE

Dove tutto ebbe inizio

Io non sono un algoritmo – Articolo pubblicato su <i>Harvard Business Review</i> – dicembre 2016	165
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE	16
--------------------------------------	----

PROLOGO

Verso la fine del 2019 la casa editrice ESTE mi fece presente che la prima edizione di questo libro era terminata. Continuavo a fare incontri in svariate parti d'Italia per presentare il volume. Decidemmo, dunque, di uscire con la seconda edizione nella quale potevo fare tesoro delle domande e osservazioni di chi aveva partecipato alle presentazioni. Stavamo per lanciare la seconda edizione e, improvvisamente, il mondo si fermò. Con la pandemia abbiamo imparato tutti che cosa voglia dire praticare lo Smart o il Remote working e ne abbiamo apprezzato gli indubbi vantaggi. Da un giorno all'altro abbiamo scoperto di poter continuare a mantenere rapporti sociali e lavorativi anche senza incontrarci fisicamente, che ogni business è interconnesso all'altro e se si ferma una parte dell'economia tutti ne subiamo delle conseguenze negative.

Il mondo del lavoro rischia di vivere una vera e propria macelleria sociale e uno dei primi aspetti di cosa sta succedendo è riscontrabile nell'aumento esponenziale del numero di curriculum di senior manager, improvvisamente diventati ridondanti, che noi Head Hunter stiamo ricevendo.

La riflessione maturata in questo periodo è che i consigli e le esperienze contenuti in questo libro possono essere di ancora maggiore utilità a chi desidera entrare o rientrare in contatto con i Cacciatori di Teste in maniera professionale.

I più importanti e incisivi cambiamenti nel mondo del lavoro saranno relativi a un aumento esponenziale nella ricerca di Temporary Manager o, secondo una nuova terminologia, Fractional Manager. Immaginate un'azienda che si trova ad affrontare un cambio epocale del suo mercato di riferimento. Definirà delle strategie e proverà a verificare quella o quelle più coerenti con la nuova realtà. Potrebbe chiamare una società di consulenza strategica, lasciarla lavorare per alcuni mesi e poi applicare i suoi consigli. Nel frattempo potrebbe

anche finire le risorse economiche e chiudere. Un'alternativa possibile è quella di identificare alcuni manager esperti, inserirli con contratti a termine o quali consulenti e metterli immediatamente a capo di questi progetti per poi seguire solo le direttrici promettenti. Il vantaggio di poter accedere a risorse competenti e immediatamente operative sarà enorme. E dal punto di vista dei manager sarà l'opportunità di dimostrare il loro valore e di poter essere confermati nel nuovo impiego a fronte dei risultati conseguiti. Ma per fare questo sarà necessario, da parte dei manager, di sapersi presentare e abbandonare rigidità contrattuali e status ai quali erano precedentemente abituati. Come ho deciso, dunque, di riorganizzare e integrare questa seconda edizione.

Dopo una introduzione sul contesto lavorativo nel quale noi e i manager operiamo si entra subito nella realtà dei social e degli algoritmi. La sezione successiva è dedicata al rapporto tra aziende e Head Hunter: come lavorano realmente i Cacciatori di Teste? Come fare per scegliere quelli adatti alle proprie necessità?

La sezione 3 è dedicata ai candidati: quali errori evitare nel proprio profilo, come entrare in contatto con i Cacciatori di Teste, come lasciare la propria azienda ed entrare in una nuova mantenendo buoni rapporti. Consapevole di non essere un tuttologo, ho mantenuto i contributi di alcuni professionisti amici per poter fornire informazioni puntuali e approfondite dalla viva voce di chi le vive quotidianamente. In quest'ottica si inquadrano i capitoli scritti da Osvaldo Danzi in una divertente disamina di comportamenti poco professionali; da Cristina Brusati per una dotta e articolata disquisizione sugli assessment; da Claudia Barberis per un aspetto, quello del look e dello stile che viene troppo spesso considerato e affrontato in maniera superficiale.

L'ultima sezione è dedicata alle esperienze di CEO, HR Director e giornalisti con i Cacciatori di Teste. Conclusione e appendici completano il quadro.

Adesso vi lascio leggere perché so per certo che sarete impazienti di cominciare.

Giugno 2020

PREFAZIONE

Quando mi è stato chiesto di scrivere la prefazione a un libro (per di più un diario) sul mestiere di Head Hunter, mi sono chiesto se fossi la persona adatta e cosa avrei potuto aggiungere di interessante a una materia che per gli addetti al mestiere è pane quotidiano.

Ma poi ho pensato che essere la persona adatta a un ruolo è il dubbio che mi assale da quando ho cominciato a lavorare nel mondo delle organizzazioni aziendali e non, 25 anni fa; che è solo grazie al coraggio di un Ministro e di un Head Hunter che nel 2012 – e per quasi sei anni – ho avuto l'onore di dirigere con un incarico pubblico di Governo l'Ufficio Speciale Ricostruzione dei Comuni del Cratere, dopo il dramma del sisma dell'Abruzzo nel 2009; che la materia Ricerca del Personale con l'avvento dei social e l'utilizzo sempre più spinto delle tecniche di Intelligenza Artificiale sta vivendo una fase di *disruption* che, se non ben compresa e gestita, rischia di lasciare sul campo più di un legittimo dubbio.

Cosa poteva darmi in più un libro, dopo anni passati sul tema *people* e alla continua ricerca delle persone più adatte ai ruoli, cambiando io stesso spesso dimensione lavorativa?

Ma è bastato leggere le prime pagine del *Diario di un Cacciatore di Teste* di Gabriele Ghini, per capire che finalmente avevo davanti una lettura degli eventi diversa, vera e immediata, oserei definirla, frutto evidentemente di chi quel mestiere, l'Head Hunter, il Cacciatore di Teste, l'ha vissuto non solo come professione, ma come passione.

E in poche ore l'ho letteralmente divorato, il libro, lasciando da parte ogni altro impegno previsto, perché volevo sapere come

andasse a finire, come in un romanzo di cui aspetti il finale, che potrebbe essere anche il tuo, di uomo di azienda, di organizzazione, in cerca di risorse, ma spesso anche in cerca di te stesso nell'ambiente più adatto.

Fare l'Head Hunter – per bene intendo – è un mestiere che non si improvvisa, che costa rigore e sacrificio, che va vissuto avendo forti valori dentro, che porta a dire dei no a volte, ma che sa regalare la più grande delle soddisfazioni: collocare le giuste competenze nel giusto contesto.

Il che non è poco, specie a valle di un'attenta lettura di tanti esempi di incompetenza diffusa nelle imprese, (in)competenza che porta spesso danno alla stessa comunità aziendale e organizzativa, come alle persone la cui vita professionale, e non solo, da questa dipende.

È una grande Responsabilità (con la R maiuscola) scegliere le persone giuste e Ghini questo ce lo spiega bene nei capitoli del suo avvincente racconto *Diario di un Cacciatore di Teste*. Capitoli che si susseguono con la logica di chi vuole renderti consapevole dell'intero mondo che vive attorno e dentro questo mestiere, capitoli che si lasciano leggere con leggerezza e crescente curiosità: si comincia con la visione di “In che mondo vivono i manager” per capire da subito il mutato contesto del mondo del lavoro, per poi planare immediatamente sulla più classica delle scelte operative, quando si deve scegliere una persona per un ruolo: “Faccio crescere un manager interno o lo scelgo dal mercato?”.

Si arriva quindi al capitolo “Gli amici degli amici miei”, la prima delle insidie e delle trappole nascoste quando si cerca: il familismo amorale, che dovrebbe navigare miglia distante da un'efficace ed efficiente ricerca di personale qualificato.

Con “Il lato oscuro dei Cacciatori di Teste” Ghini ci introduce quindi ai piccoli grandi segreti del mestiere; per poi calarci subito nel mondo dei social e dell'innegabile coinvolgimento in questa professione con “L'impatto dei social network e dell'Intelligenza Artificiale sulla caccia di teste”, che riporta un'utilissima tabella sul LinkedIn Effect, oltre a saggi consigli per l'uso.

Ma con un ancor più saggio rimando viene citata una grande pillola di buon senso (mio dio, buon senso dove sei finito? In questo e in altri mestieri), che mi piace ripercorrere, memore della mia esperienza di Direttore del Personale in una compagnia aerea. Su un aereo, con tutti gli strumenti di bordo che consentono al pilota di avere un controllo sconosciuto fino a pochi anni fa, rimane comunque indispensabile lo *human touch* e la competenza dell'aviatore per gestire l'imprevedibile, le emergenze e tutto quanto esula dalla normalità... e, a ben pensarci, le anomalie sono il pane quotidiano di un pilota d'aereo, quanto di un Cacciatore di Teste. Specie nell'era in cui ogni decisione sembra dover essere presa in base agli algoritmi dell'Intelligenza Artificiale.

Ecco, quindi, che con il capitolo "Gli algoritmi nella caccia di teste" si ragiona sui rischi di approcci che potremmo definire fideistici, su questa nuova 'scienza' e sulla necessità di verifica delle fonti di informazione, perché un bravo Cacciatore di Teste vive innanzitutto del suo forte senso di responsabilità.

Con "Ma come sono belli tutti i profili sui social!", Ghini ci fornisce utili suggerimenti sulla propria (vera o... presunta tale) immagine ai tempi dei social, una guida oggi necessaria, per poi passare alla tematica della "Executive reputation", le celeberrime quattro P: Persona, Personalità, Prestige e Performance, le P necessarie nella bottega degli attrezzi di un manager che si affaccia sul mercato.

Nei capitoli successivi, dopo aver fornito una prima vasta e accattivante panoramica di sistema sull'approccio al mondo dei Cacciatori di Teste, Ghini si pone alcune domande, le cui risposte (se ve ne sono) ci indirizzano sempre più verso la conoscenza di questo mondo: "Uomini, donne o altro? Vecchi o giovani? Tutti i colori del mondo? Ma cos'è questa diversity?", domande che ci impongono una riflessione necessaria prima di ogni azione, quella di non porci mai limiti. E con "È ancora attuale l'analisi delle competenze?" troviamo un richiamo alla necessità di una corretta analisi iniziale, per non improvvisarsi mai nella delicata fase di ricerca, che si 'cerchi o si ricerchi'.

"Gli esami non finiscono mai", di teatrale memoria, ci porta nel

mondo degli Executive assessment, quella capacità necessaria di saper lavorare in profondità con le persone, per arrivare finalmente alla scelta delle scelte per un bravo HR, e non solo: come scegliere un Cacciatore di Teste? Un consiglio per gli acquisti necessario (Ghini mi perdonerà l'accostamento), l'acquisto più importante perché, lo abbiamo capito, è pura fiducia.

Siamo in dirittura d'arrivo, e gli ultimi capitoli sono vere e proprie istruzioni per l'uso e testimonianza diretta, per andare al sodo. "Come entrare in contatto con i Cacciatori di Teste": per noi, per tutti, i passi necessari, quelli possibilmente da evitare, comprese istruzioni operative nell'era dei social che vede gli Head Hunter 'appioppati' di cv.

Con l'interessantissimo "CEO e i Cacciatori di Teste", perché se è vero che a guidare il processo è – o dovrebbe essere – il bravo Direttore del Personale (diamine, un po' di sano orgoglio di categoria!), il *full commitment* del livello apicale dell'azienda è spesso vitale: un necessario win-win tra azienda e candidato.

A seguire non poteva mancare "I Direttori del Personale e i Cacciatori di Teste", con le riflessioni di donne e uomini (Direttori, *parbleu!*) ai vertici HR di grandi aziende e con percorsi di spessore: la Professione (con la P maiuscola) ai massimi livelli in campo! Il penultimo capitolo, mi è molto caro, "Head Hunter e giornalisti, un rapporto a metà", perché nel mio vagabondaggio aziendale, mi è capitata una interessantissima esperienza di Direttore del Personale all'interno di un importante gruppo editoriale, e il rapporto di questa unica categoria professionale che sono i giornalisti con le altre è un terreno tutto da esplorare. Una cosa è certa: nell'era dei social media, si impone la riflessione tra necessaria riservatezza del mestiere di Cacciatore e necessità di dover comunicare.

Siamo arrivati, con quest'ultima provocazione (o necessità?) all'ultimo capitolo, "Il decalogo dell'Head Hunter, ovvero il nostro codice deontologico": una pista di atterraggio a valle della lettura, una pista di partenza per chi comincia la professione, per chi approccia questi professionisti, per chi vuole soprattutto imparare a conoscerli.

È sera tardi quando chiudo questa prefazione, domani mi aspetta una nuova settimana da Direttore del Personale. Dopo 20 anni di esperienza in aziende italiane e multinazionali, sono tornato a questo mestiere perché, in un momento di grandi cambiamenti nelle organizzazioni, mi sembrava il ruolo più adatto per accompagnarne al meglio i relativi processi.

Ma una cosa so per certo, ancor di più dopo la delicata quanto sfidante esperienza di sei anni nel costruire e implementare modelli innovativi nella Pubblica amministrazione: processi e organizzazione possono essere disegnati bene quanto vuoi sulla carta, ma poi c'è sempre lì una cosa che fa la differenza: il fattore umano. E il saper scegliere uomini e donne giuste per le nostre organizzazioni sarà sempre più necessario.

Il libro di Gabriele Ghini fa giustizia e luce, una chiara luce, su un mestiere antico quanto necessario nel mondo delle organizzazioni, il mestiere di chi sa trovare le persone giuste da mettere al posto giusto: ci vuole professionalità e senso critico, onestà intellettuale e senso di responsabilità, capacità di rischio e orientamento agli obiettivi, e anche saper “fare fatti e dire parole”, per citare l'*Iliade*, un libro di management *ante litteram*. E vi pare poco? Buona lettura di questo avvincente *Diario*.

Paolo Esposito

DIRETTORE GENERALE GRAN SASSO SCIENCE INSTITUTE



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

