

VITO GIOIA
FABIO MAGRINO

Italian manager

GUIDA PER
FAR CARRIERA
MANAGERIALE

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

VITO GIOIA
FABIO MAGRINO

Italian manager

GUIDA PER
FAR CARRIERA
MANAGERIALE

FRANCOANGELI

Per contattare gli autori potete scrivere ai seguenti indirizzi:
vito.gioia@mcs-selection.it
italmanager2016@gmail.com

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione – Essere manager in un mondo che cambia , di <i>Enrico Sassoon</i>	pag.	9
Introduzione	»	15
Intervista a Vito Gioia	»	19
1. Voglio diventare manager...	»	27
1. La corporate governance	»	28
2. I rapporti fra proprietà e management	»	31
3. Le risorse intangibili	»	32
4. Il <i>benchmarking</i>	»	34
5. <i>Bizspeaking</i>	»	35
2. Ruoli e skills manageriali	»	37
1. Le funzioni manageriali	»	38
2. I tre doveri del capo	»	40
3. Le astuzie del giovane manager	»	41
4. L'importanza della leadership	»	42
5. Intelligenza emotiva e soft skills	»	44
6. La leadership si può imparare	»	46
7. Come prepararsi al colloquio di selezione	»	47
8. Occhio alla trappola!	»	50
3. Consigli dell'head hunter. Tre qualità per farsi valere: tenacia, efficacia, intelligenza	»	53
1. Da che età in poi si può aspirare ad un ruolo manageriale?	»	55

2.	Quali studi conviene fare, e quali sono i requisiti indispensabili?	pag.	56
3.	Quali candidati sono più ricercati?	»	57
4.	Come si individua un “alto potenziale”?	»	57
5.	Quali rischi comporta cambiare azienda, e quante volte si può fare?	»	58
6.	Tutte le imprese hanno alti e bassi. Come si fa a cambiare nel momento giusto?	»	59
7.	Essere ambizioso è un vantaggio o un handicap?	»	60
8.	Esistono scorciatoie per fare una carriera più rapida?	»	61
9.	È meglio cominciare in una piccola azienda o in una grande multinazionale?	»	56
10.	Chi va a lavorare all'estero, non rischia di fare una scelta senza ritorno?	»	62
11.	Un manager deve essere più leale verso i proprietari dell'azienda, il suo superiore diretto, o i suoi collaboratori?	»	63
12.	Talvolta il manager è costretto a decidere sulla base di informazioni scarse o inaffidabili: come si fa?	»	64
13.	A parità di esperienza, quali doti sono le più ricercate nel manager esordiente?	»	65
14.	Infine, quali sono le qualità di un buon manager?	»	65
4.	Selezione e valutazione	»	69
1.	Un management di qualità	»	70
2.	Il questionario/colloquio di valutazione	»	71
2.1.	Alcuni suggerimenti per il selezionando	»	73
3.	Occhio al trabocchetto!	»	75
3.1.	L'intervista comportamentale (<i>Behavioral Interview</i>)	»	75
3.2.	L'intervista situazionale (<i>Situational Interview</i>)	»	77
4.	Quando il manager... “dà i numeri”!	»	78
5.	Consigli dell'head hunter. Nel mirino del cacciatore di teste	»	81
1.	La scelta del successore	»	82
2.	Obbligo di riservatezza	»	85

3.	Onorari e clausole contrattuali	pag.	86
4.	Segreti al telefono	»	87
5.	Tre fasi della ricerca	»	89
6.	Il pacchetto retributivo	»	90
7.	Organigrammi reali e formali	»	92
6.	Consigli dell'head hunter. Alcuni "segreti" per fare carriera	»	95
1.	Attenti al vicolo cieco	»	96
2.	I percorsi di carriera	»	97
3.	Il "tutor"	»	97
4.	Cogliere l'opportunità	»	98
5.	L'importante è la squadra	»	99
6.	Premi e rischi	»	100
7.	Quando la ricerca fallisce	»	102
8.	I comportamenti non ammessi	»	102
7.	Pensare digitale	»	105
1.	Reporting e pianificazione	»	106
2.	Intelligenza artificiale	»	107
3.	Il marketing nell'era delle piazze virtuali	»	109
4.	Il social media marketing	»	110
5.	Il futuro è <i>mobile</i>	»	112
6.	<i>E-commerce</i> a go-go	»	113
8.	Donne e leadership in azienda	»	117
1.	Che cosa ne pensano gli uomini	»	119
2.	Attenti al "mammager"	»	120
3.	<i>Hard and soft skills</i>	»	120
4.	L'intelligenza emotiva (<i>emotional intelligence</i>)	»	123
5.	La realtà italiana	»	124
6.	Le quote rosa	»	126
9.	Temporary Management: che cos'è?	»	129
1.	Il TM all'italiana	»	130
2.	Intervista a Maurizio Quarta	»	132
10.	Manager senza profitto	»	141
1.	Leadership e motivazione	»	142

2. Ruoli e figure manageriali di spicco	pag. 145
3. L'opinione di Vito Gioia	» 148
4. La parabola del buon manager	» 149
Italian manager – Alessandra Perrazzelli	» 153
Italian manager – L'Andreotti d'America	» 159
Italian manager – Marchionne, il “globetrotter”	» 167
Breve glossario dei termini curiosi del management	» 181
Bibliografia	» 205

Prefazione

Essere manager in un mondo che cambia

Il libro di Vito Gioia e Fabio Magrino è una guida dedicata agli aspiranti manager, ma in realtà rappresenta un'ottima guida anche per i manager in carica. Forte di un'esperienza di studio e di contatto con la realtà d'impresa durata oltre trent'anni, Magrino ripercorre le tappe fondamentali del pensiero manageriale da Henry Fayol ai giorni nostri e ragiona con sensibilità sulle scelte richieste a chi vuole diventare manager oggi e sulle caratteristiche che ogni manager deve saper sviluppare per percorrere una buona carriera e per raggiungere i risultati che si propone.

La figura del manager si è fortemente modificata negli ultimi decenni e non è oggi ciò che era all'inizio degli anni Cinquanta. In passato manager era il gestore di un'organizzazione che doveva essere portata avanti con continuità e stabilità in primo luogo per il vantaggio del proprietario e degli azionisti, e in seconda istanza per assicurare continuità di impiego ai dipendenti. Scopo dell'azienda era di portare prodotti o servizi di interesse e qualità sufficienti da essere apprezzati e acquistati dai clienti, figure tutto sommato secondarie nel grande gioco di un mercato dominato essenzialmente dai produttori.

Il manager, come rappresentante di fiducia della proprietà, era di norma poco visibile al grande pubblico, che poteva sapere tutto di Henry Ford o Nelson Rockefeller, o in Italia di Adriano Olivetti e Gianni Agnelli, ma poco o niente del *CEO* di turno che supportava l'attività e il successo dei grandi imprenditori

dal nome scintillante, spesso anche nelle cronache mondane. Le grandi fortune venivano accumulate dalle grandi famiglie, assai meno da chi gestendo l'azienda contribuiva in modo determinante al successo economico-finanziario dell'impresa. Insomma, a fare il manager – o il dirigente, come si diceva preferibilmente in Italia – si viveva bene e si diventava ragionevolmente benestanti, ma non era esattamente il gioco ideale per diventare ricchi e famosi.

Che le cose oggi siano diverse è sotto gli occhi di tutti. Dei grandi manager si occupano le cronache finanziarie che ne seguono ossessivamente le performance, ma anche quelle mondane, e i manager di primo piano sono ricchi e famosi come i calciatori o le pop star. Gli imprenditori fanno certo ancora notizia ma non hanno più l'attenzione esclusiva di un tempo. Le aziende di media e grande dimensione si disputano i migliori talenti – o coloro che hanno avuto l'abilità di venire considerati come tali – a suon di dollari, euro, yen e yuan: il fenomeno è infatti globale come quello dell'economia o della politica.

La realtà dei nuovi mercati globali nell'epoca della rivoluzione digitale è che sempre più di frequente “*the winner takes it all*”. Vale per le iniziative imprenditoriali capaci di portare una *disruption* su mercati consolidati, e vale per i manager al vertice.

C'è una distorsione in questo. I superstipendi vengono attribuiti per strappare i manager alla concorrenza ma non premiano la schiera di manager subito al di sotto. Eppure, qualunque buon manager o leader vi dirà che ha raggiunto i risultati più alti della sua carriera grazie al gioco di squadra. È una contraddizione, ma non è l'unica. Per esempio, la società non ama riconoscere guadagni fuori dal comune al grande manager, anche se non si trova quasi mai a disagio nel riconoscere superguadagni al calciatore di grido o alla pop star. C'è un *bias* sociale che non va dimenticato.

Ma non tutti diventano top manager da rotocalco. Il mestiere di manager è di solito assai più normale e così i riconoscimenti che gli competono. Il libro di Gioia e Magrino interpella alcuni supermanager di successo come Sergio Marchionne e Lamberto Andreotti, e tra le donne Alessandra Perrazzelli, ma lo fa per inquadrare la figura di un manager in funzione di coloro che si propongono di diventare tali e non per esaltare l'eccezionalità di questi personaggi. L'obiettivo è dunque di dare idee e indiriz-

zi, anche con il supporto di un esperto cacciatore di teste come Vito Gioia, agli aspiranti manager, e in questo il libro è davvero utile.

Rispetto a qualche decennio fa, come si diceva in precedenza, il mondo è cambiato, il mercato è cambiato, il ruolo del manager dunque è cambiato di conseguenza. Il manager è certo ancora oggi una persona con le competenze appropriate per realizzare gli scopi della società, e rimane il fiduciario degli azionisti che svolge il proprio mandato per quegli obiettivi. Ma quel ruolo contempla alcune fondamentali differenze rispetto al passato.

La prima e più importante è che un top manager deve tenere conto non solo degli azionisti ma anche di una crescente quantità di portatori d'interesse che azionisti non sono: i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner, il territorio in cui l'azienda opera, l'ambiente fisico, le categorie sociali svantaggiate, l'opinione pubblica. Trascurare questi interessi diversi è oggi semplicemente irrealistico, e questo naturalmente pone nuove complessità al lavoro del manager.

La seconda differenza è che i manager al top godono oggi di margini di libertà maggiori rispetto a quelli di una-due generazioni fa. Il potere contrattuale nei confronti degli azionisti e del Consiglio di amministrazione è aumentato, la relazione diretta con il mercato e con gli analisti è incomparabilmente più ampia, la gamma di strumenti da utilizzare più varia ed efficace.

La terza differenza è che siamo nel pieno di una rivoluzione industriale e tecnologica che crea enormi rischi ma anche enormi opportunità, e che in buona sostanza richiede una conoscenza e un controllo di alcune variabili tecnologiche (in primo luogo digitali) difficili, anche se non impossibili da dominare, anche per la velocità crescente (in alcuni casi esponenziale) del cambiamento.

Infine, è di certo cambiato il clima sociale in cui i manager prestano la loro opera. La componente femminile nel mondo del lavoro sta finalmente cambiando a ritmi pressoché accettabili e nessun manager può permettersi di non curare questo (ma anche altri) aspetto di diversificazione nell'organizzazione. La componente giovanile, specie in un Paese per troppo tempo dominato da élite gerontocratiche molto attente all'autoconservazione, chiede di entrare nell'impresa con ruoli e responsabilità opportuni, che non coincidono in molti casi con quelli delle generazioni prece-

denti: oggi i *millennials*, rispetto ai *baby-boomers*, domani altri segmenti e altre etichette, ma il medesimo problema.

Vi è però una questione di fondo che va ben oltre comportamenti e scelte più equi rispetto alle donne o ai giovani, ed è il tema – spinoso e scottante ma decisamente non eludibile – degli obiettivi dell’azienda nel corpo della società in cui vive ed opera. Come ricordano gli autori, il mantra che per decenni ha dominato la logica strategica delle aziende e che, dunque, ha costituito la stella polare degli obiettivi posti ai manager, è stato quello della “massimizzazione del valore per gli azionisti”. In buona sostanza, ai manager è stato affidato il compito di massimizzare i profitti compatibilmente con gli obiettivi di crescita sostenibile nel tempo dell’organizzazione stessa. Ma è risultato del tutto evidente che questo secondo obiettivo è stato spesso sacrificato al primo, sotto la pressione di proprietari e azionisti troppo avidi, di mercati finanziari ossessivamente attenti ai risultati anche di brevissimo periodo e, ultimo ma non meno importante, degli stessi manager valutati su tali risultati e spesso interessati a forzare la mano nel breve periodo in funzione del meccanismo di stock option sempre più usato da almeno due decenni a questa parte.

Questa logica ha talvolta portato a conseguenze disastrose. La più grande crisi finanziaria della storia, quella esplosa fra 2007 e 2008, è certamente in buona parte risultato di gestioni ciniche e irresponsabili da parte di manager che hanno privilegiato queste categorie di interessi a scapito di solidità, stabilità e continuità dei risultati, con il risultato di portare al fallimento aziende di enorme peso e di far saltare gli equilibri di sistema. In questo, i più penalizzati sono stati i risparmiatori e i lavoratori. Da quanto detto, è chiaro che non si richiama qui solo una questione di etica e di responsabilità, che pure esiste, ma anche di pura e semplice sensatezza di meccanismi economici che, se mal gestiti, portano a conseguenze del tutto indesiderabili.

Una correzione di questo modo di vedere è in atto da alcuni anni e, se tutti i manager dovrebbero esserne consapevoli, una ancora più forte consapevolezza è auspicabile diventi patrimonio di pensiero attivo da parte delle future leve del management, quegli aspiranti manager cui questo libro è dedicato.

La sensibilità della società è cresciuta in questa direzione. Un modo per affermarlo è osservare che l’economia degli *shareholder* è oggi sempre più rimpiazzata dall’economia degli *stakeholder*.

Michael Porter, considerato il più importante teorico vivente del management, ha proposto una visione di obiettivi d'impresa basati sul concetto di valore condiviso. Una testimonianza di questa sensibilità sociale è data dal crescente impegno richiesto alle aziende in campo ambientale e sociale, ma anche dalla forza crescente di un terzo settore che si avvale dell'opera di milioni di persone, e ormai anche di un nuovo quarto settore in ascesa che punta a dare continuità al lavoro del non profit con opportune partnership con aziende for profit.

Il lavoro del manager non è dunque cresciuto solo in complessità, come si è detto finora, ma si è anche allargato a nuove responsabilità ed esteso a nuove competenze. Essere manager oggi, in un mondo che cambia in tutti i diversi modi di cui si è parlato, è diverso da quel che i nostri genitori hanno sperimentato ed è indubbiamente più sfidante e complesso, ma anche pieno di realizzazioni più gratificanti per ciascuno e più soddisfacenti per la società nel suo insieme.

I giovani che intraprendono questo percorso non devono temerne l'estensione e le complessità, che pur ci sono, ma prepararsi allo scopo nel modo più opportuno, così ben spiegato nelle pagine di questo libro che li potrà aiutare a compiere le scelte più opportune per il loro futuro.

Enrico Sassoon

Direttore Responsabile di *Harvard Business Review Italia*
e Presidente di Leading Events/The Ruling Companies Association

Introduzione

Questo libro ha due autori e nasce con un duplice intento.

Il primo obiettivo è di aiutare i giovani aspiranti manager a capire quali sono le esigenze delle imprese – in questo periodo di crisi, in particolare per il lavoro qualificato – e come ci si prepara ad affrontare i colloqui e le selezioni per avere buone probabilità di venire assunti.

Il secondo obiettivo riguarda invece il percorso di carriera, l'avanzamento di grado e di esperienza che rende il mestiere del manager una delle sfide più appassionanti nel mondo degli affari.

Il progetto del libro nasce dall'incontro (non casuale) tra Fabio Magrino, giornalista economico, e Vito Gioia, consulente e selezionatore di manager – entrambi con un ricco bagaglio d'esperienza – e dal loro desiderio di raccontare impressioni, vicende e personaggi che li hanno colpiti, lasciando nella memoria una traccia indelebile. Il risultato è una narrazione vivida e sincera di fatti e accadimenti ricchi d'insegnamenti e di saggezza; un volume che descrive nei minimi dettagli il mondo delle aziende ed i suoi protagonisti principali, i manager, con un linguaggio semplice e diretto (anche se misto di termini italiani ed inglesi) e senza peli sulla lingua...

Il cambiamento

Il libro si apre con un'intervista a Vito Gioia che ci introduce nel mondo affascinante dei “cacciatori di teste”, una professione antica

ma ancora ammantata di mistero. La leadership è una delle qualità essenziali per diventare un capo. Ma qual è la differenza tra un leader e un manager? Secondo una citazione famosa del prof. Warren G. Bennis, “*leaders are people who do the right things; managers are people who do things right*” (“I leader sono persone che fanno le cose giuste; i manager sono persone che fanno funzionare le cose”). La massima di Bennis è tuttora valida, ma negli anni più recenti le funzioni manageriali ed i compiti di gestione e coordinamento assegnati dalle imprese ai dirigenti si sono fatti sempre più complessi (Capitolo 1).

Oltre alla pianificazione strategica, *budgeting*, gestione delle risorse umane e al controllo delle relazioni tra marketing e vendite, e tra acquisti, produzione e finanza (Capitolo 2), si richiede oggi un’attenzione sempre più mirata a “nuove” competenze come la gestione delle relazioni interaziendali, capacità innovativa e flessibilità organizzativa, la valorizzazione del capitale intellettuale e sociale a disposizione dell’azienda, e molto altro ancora (Capitolo 3).

La selezione

Alcune ricerche di personale possono richiedere solo un paio di incontri/colloqui per selezionare i candidati idonei. Ma per incarichi di livello più elevato (quadro o specialista) si richiedono interviste approfondite, con test o questionari di valutazione. Tra le più impegnative sono le interviste *comportamentali* e quelle *situazionali*, di cui vengono svelati gli arcani meccanismi (Capitolo 4).

Vito Gioia, che è uno dei più noti “cacciatori di teste” italiani, racconta in dettaglio i segreti del suo difficile mestiere: come viene effettuata la ricerca dei talenti manageriali su commissione delle aziende, dai primi colloqui di valutazione fino all’incontro decisivo con il top management (Capitolo 5 e 6). Tra le qualità più ricercate vi è la padronanza delle nuove tecnologie di comunicazione, che consentono al manager di interfacciarsi in tempo reale sia con i *database* aziendali, sia con il mondo esterno tramite Internet e i *social networks*. Ma soprattutto, ciò che conta di più per i giovani d’oggi ed i manager di domani è la capacità di “pensare digitale” (Capitolo 7). E per le donne si aprono nuove

opportunità di accesso ai vertici delle imprese grazie alle “quote rosa” (capitolo 8).

Manager a tempo

Che quello del manager non fosse un incarico di eterna durata, lo si sapeva già. Ma da qualche anno è diventato di moda il *temporary Management*: con ciò s'intende l'affidamento in gestione di un'impresa a manager altamente qualificati e motivati, allo scopo di garantire continuità all'organizzazione superando situazioni critiche (tagli, riassetto economico e finanziario), o anche momenti positivi di crescita o sviluppo di nuovi business. Questi incarichi “*pro tempore*” durano normalmente da 12 a 18 mesi, ma talvolta possono anche prolungarsi fino a due anni. A raccontarcelo (Capitolo 9) è Maurizio Quarta, fondatore dell'italiana TM&C e Presidente del gruppo SMW (Senior Management Worldwide) che riunisce oggi 16 società specializzate che operano in Europa, Asia e Americhe con un bacino potenziale di oltre 50 mila manager. Negli ultimi due anni, il gruppo SMW ha gestito progetti di *temporary management* in oltre 40 Paesi nel mondo.

L'esercito del non profit

Secondo i dati Istat più recenti, a fine 2013 aderivano al settore del “non profit” in Italia più di 300 mila associazioni, fondazioni, imprese sociali e cooperative, sia laiche che religiose, che occupano stabilmente più di un milione di dipendenti – in prevalenza giovani sotto i 40 anni, con un'alta percentuale di occupazione femminile – cui vanno aggiunti oltre cinque milioni di collaboratori senza retribuzione fissa e con un *turnover* molto elevato. Ebbene, questo esercito ha bisogno di manager: sono già più di 500 le offerte di lavoro per giovani volontari, competenti e motivati. La retribuzione è modesta e il lavoro impegnativo, ma c'è molto da imparare dalle ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale) che oltre all'attività benefica, possono rivelarsi delle ottime palestre per gli aspiranti manager agli esordi (Capitolo 10).

Last but not least...

Infine non potevano mancare alcuni “ritratti” di manager italiani d’eccellenza, che attraverso le loro testimonianze spiegano ai lettori il loro modo d’intendere il ruolo e la professione del capo d’azienda. Si tratta di Alessandra Perrazzelli, numero uno di Barclays Bank in Italia, che è riuscita ad affermarsi in un settore – quello dei servizi finanziari – dove si riscontra solo il 3,3% dei manager di sesso femminile; di Sergio Marchionne, il primo italiano a comparire nella classifica delle 100 persone più influenti al mondo pubblicata dal settimanale americano “Time”; e di Lamberto Andreotti, oggi al vertice del più importante gruppo farmaceutico mondiale, che racconta la sua carriera esemplare, tutta svolta all’estero in aziende multinazionali.

In chiusura del volume, oltre alla Bibliografia e ad alcuni utili consigli di lettura, i lettori troveranno anche un breve Glossario delle espressioni e dei termini più curiosi del management in lingua inglese: 250 lemmi, con la traduzione in italiano e la spiegazione del loro (spesso ambiguo) significato.

Intervista a Vito Gioia

Chi sono e che cosa fanno i cacciatori di teste?

La nostra attività viene definita in vari modi: *executive search*, *head hunting*, *Ricerca diretta*... ma comunemente siamo chiamati così: *cacciatori di teste*. In realtà siamo dei consulenti associati, che cercano manager per conto di aziende clienti. Agiamo soltanto su incarico esclusivo di aziende clienti e cerchiamo manager di provato successo con il metodo della ricerca diretta, cioè in maniera riservata, senza annunci sui media o altre forme di pubblicità.

Perché l'azienda si rivolge ai cacciatori di teste?

Molte aziende, anche se dispongono di un servizio interno di selezione del personale, non sono in realtà attrezzate per cercare manager. Per fare questo tipo di ricerca occorrono tempo, risorse, informazioni, know-how, ed un'assoluta libertà di accesso al mercato del lavoro manageriale, che l'azienda in realtà non ha. Inoltre è meglio che l'azienda non contatti direttamente i potenziali candidati: per diversi motivi – di immagine e reputazione, riservatezza, concorrenza, diffidenza dei candidati ed altre ragioni – è preferibile l'approccio più discreto degli *head hunters*.

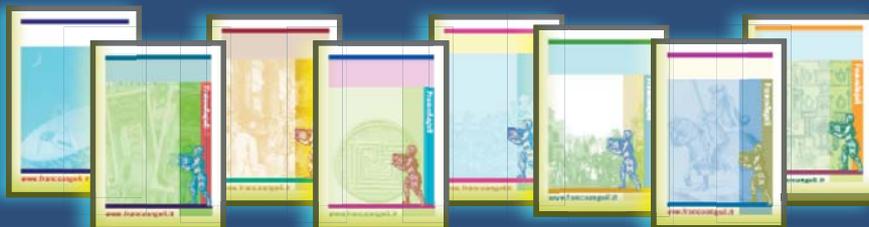
Siete quelli che “trovano un posto” ai manager?

Assolutamente no! Il consulente ha un rapporto privilegiato con le due parti: aziende e candidati. Ma per un *cacciatore di te-*

CLICCA QUI

**PER SCARICARE (GRATUITAMENTE)
I CATALOGHI DELLE NOSTRE PUBBLICAZIONI
DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI:
PER FACILITARE LE TUE RICERCHE.**

Management & Marketing
Psicologia e psicoterapia
Didattica, scienze della formazione
Architettura, design, territorio
Economia
Filosofia, letteratura, linguistica, storia
Sociologia
Comunicazione e media
Politica, diritto
Antropologia
Politiche e servizi sociali
Medicina
Psicologia, benessere, auto aiuto
Efficacia personale, nuovi lavori



www.francoangeli.it

Italian manager

Il libro è una guida dedicata agli aspiranti manager, ma in realtà rappresenta un ottimo strumento anche per i manager in carica.
Dalla prefazione di Enrico Sassoon, Direttore Harvard Business Review Italia

Diventare manager! È il ruolo a cui molti giovani aspirano, ma pochi sanno come arrivarci. Non esiste una laurea in management: ai posti di comando in azienda si accede dopo un lungo tirocinio, dimostrando impegno, ambizione e molta voglia di fare.

Questo libro offre un quadro completo e aggiornato d'informazioni utili per chi vuole prepararsi a intraprendere questa professione: il percorso formativo, i compiti e le prospettive di carriera, le modalità per gestire i rapporti con i vertici aziendali. Grazie ai suggerimenti diretti di un cacciatore di teste, vengono analizzati come si svolgono i colloqui di selezione per le assunzioni e i contatti segreti per chi sceglie di cambiare datore di lavoro.

In particolare, si approfondiscono **gli strumenti metodologici e le competenze** che deve avere un manager oggi per guidare l'impresa verso risultati performanti, in un contesto sempre più competitivo e digitalizzato. **Vengono svelati alcuni segreti dei selezionatori** ed individuati – anche mediante interviste dirette con manager di successo – le caratteristiche culturali, motivazionali e relazionali dei leader aziendali più famosi. Senza trascurare le cosiddette “risorse intangibili” (un marchio prestigioso, una tecnologia esclusiva, un'organizzazione di vendita efficiente e ben motivata, un clima positivo di relazioni) fondamentali nella valutazione di un'impresa.

In chiusura, un utile Glossario dei termini inglesi di management aiuta a decifrare il significato (spesso ambiguo e sorprendente) di oltre 250 parole misteriose del linguaggio dei manager.



Vito Gioia, Studi in Economia, Commercialista e Revisore, MBA presso Ashridge Management College UK, dopo esperienze nelle Relazioni Pubbliche con Ruder & Finn e nel management consulting con PWC, negli anni 80 approda nell'executive search con Carrè Orban (Korn Ferry) e TASA come Managing Partner e Board Member Worldwide. È il fondatore del Gruppo ASA MCS ASCONS, specializzato nella ricerca selezione e valorizzazione delle risorse umane.



Fabio Magrino, giornalista professionista, ha lavorato al settimanale “Mondo Economico” e al mensile “Espansione”. È stato caposervizio a “Il Sole-24 Ore” e caporedattore al settimanale “il Mondo”, poi responsabile dei rapporti con la Stampa per Borsa Italiana, per il gruppo Aprilia, Pirelli e Telecom Italia. Autore di diversi libri di successo, con FrancoAngeli ha già pubblicato *Guadagnare in Borsa* (2001) e *Manuale di sopravvivenza per il risparmiatore* (2011).