

Progetti di Carriera:

Spunti per interpretare il proprio percorso professionale

Claudio Ceper, Senior Advisor / Mentoring
“Il Medico delle Carriere”

Milano – Corso Venezia n. 16 (c/o Morgan Stanley), 28 Novembre 2013

My Profile



Claudio Ceper

Senior Advisor / Mentoring

Education

Laurea in Economia e Commercio, Università Bocconi, Milano

Precedenti Esperienze

1972 - 1986:

- 1) Trainee Divisione Crediti, Chase Manhattan Bank, Milano
- 2) Assistant Controller, IFI, Torino
- 3) Segretario Generale ANVEC, Milano
- 4) Direttore Commerciale, Europ Assistance, Milano
- 5) Direttore Generale, Edge Consulting, Milano/New York
- 6) Amministratore Delegato, Mineraria Italiana, Milano

7) **Dal 1986 al Ottobre 2013** in Egon Zehnder, di cui è stato Partner dal 1991 al 2008, dal 2009 è un Senior Advisor. Seguito prevalentemente progetti nell'area Consumer, Servizi, Media e Retail, sia come Executive Search che come Management Appraisal e Team Assessment.

Ha lanciato e gestito per alcuni anni la Practice Luxury Goods a livello mondiale.

Dal Novembre 2012 è Presidente del Forum della Meritocrazia.

8) **Dal 2013 opera sistematicamente come «Medico delle Carriere» per Aziende e Manager.**

Agenda

- Approccio strategico al cambio di lavoro
- La « Teoria dei Gradi di Libertà »
- La vita professionale è sempre più lunga
- Fattori Chiave per una Carriera di Successo
- Alcuni Cenni sul Potenziale secondo David McClelland
- Il Potenziale secondo Egon Zehnder

MOCK INTERVIEW

- Personal Brand:
 - Che cos'è?
 - Lessons learnt dallo studio: “*Granularity of Growth*”
 - Spikes versus Aree di debolezza
- Leader Introversi
- Conclusioni

Come cambiare lavoro oggi:
Ci vuole un *Approccio strategico*

Cambiare lavoro è diventata un'attività professionale come un'altra, **quasi un lavoro esso stesso**:

→ bisogna capire come va il mercato, pianificare il cambiamento e prendere dei **rischi calcolati**.

→ Non ci si può più **affidare al caso** come negli ultimi anni del secolo scorso.

→ È vero che, per la crisi, l'offerta di lavoro si è ridotta però ... **molti non trovano perché cercano male**.

I cambi di job successivi : *la « Teoria dei Gradi di Libertà »*

Ogni cambiamento di lavoro può **ragionevolmente**
accettare **due gradi di libertà**.

Oltre i due può diventare improbabile e più rischioso



Gradi:

- Ruolo: staff, line, ecc.
- Società: italiana, multinazionale, ecc.
- Tipo di organizzazione: padronale, manageriale, organica, matriciale, ecc.
- Mercato: b2b, b2c, ecc.
- Prodotto: FMCG, beni durevoli, servizi, retail, industria, ecc.
- Paese: Italia, estero, ecc.

La vita professionale è sempre più lunga ed è consigliabile **pianificare bene** la propria carriera

- | | | |
|--------------|---|---|
| 25 - 30 anni | ➤ | iniziare a lavorare e sperimentare |
| 30 - 35 anni | ➤ | crescere, ma continuare ad apprendere |
| 35 - 40 anni | ➤ | impegnarsi al massimo e prepararsi per la “volata finale” |
| 40 - 50 anni | ➤ | consolidarsi e raggiungere il successo grazie alle proprie Competenze Chiave |
| 50 - 60 anni | ➤ | raccogliere i frutti e non fare più ciò che non piace |
| over 60 | ➤ | essere ancora attivi e diventare mentor dei più giovani in un’ottica di servizio (es.: Danimarca) |

Fase cruciale

Fattori Chiave per una Carriera di Successo

Fattori Premianti

- Buona stabilità di CV, almeno a partire da un certo momento (35/37 anni)
- Coerenza nelle scelte: funzionali, di settore, tipologia di azienda (padronali, ecc., cfr. gradi di libertà)
- Forte intelligenza emozionale e leadership carismatica
- Capacità lavorativa superiore alla media (forte passione)
- Velocità decisionale
- Combinazione strategia/azione + sviluppo/ristrutturazione

Fattori Penalizzanti

- Mobilità di carriera elevata = gestione troppo casuale del proprio CV
- Aspettative eccessive e scarsa consapevolezza del proprio personal brand/spikes
- Minori doti di leadership e di networking
- Minore passione per il proprio lavoro

- ✓ **Ciascuno ha almeno una forte spike distintiva (visione strategica, leadership carismatica, innovazione, ecc.)**
- ✓ **Esiste un momento top, la grande occasione: bisogna sfruttarla bene, se no...**

Alcuni Cenni sul Potenziale

Le principali Componenti Motivazionali

David McClelland (*) ha identificato tre componenti motivazionali fondamentali:



(*) PhD da Yale University, professore alla Harvard University dove lavorò per 30 anni come Chairman del Dipartimento di Relazioni Sociali. Conosciuto per il suo rivoluzionario lavoro di Need Theory, Thematic Apperception Test e Achievement Motivation Theory.

Alcuni Cenni sul Potenziale

Motivational Diagnostic: Fattori Chiave

	Pensieri Chiave	Trova energia da Stimolato da	Probabili Problemi	Probabile Hobby/ Divertimento
Achievement	<ul style="list-style-type: none"> • “Meglio” • Miglioramento • Efficienza • Costi-benefici 	<ul style="list-style-type: none"> • Obiettivi • Nuovo e diverso • Propri standard/regole • Rischio moderato • Innovazione • Concorrenza sugli obiettivi • Riconoscimento come “il migliore” 	<ul style="list-style-type: none"> • Non rinuncia a un progetto • Micro-management • Stress sui collaboratori • Ossessione degli obiettivi • “Trucchi” per raggiungere gli obiettivi • Obiettivo prevale sulle persone 	<ul style="list-style-type: none"> • Sport individuali • Self-challenging • Imprenditorialità • Golf, corsa • Fai-da-te • Letture: manuali “Come fare a ..” • Letture: gialli
Affiliation	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione • Rapporti d’amicizia • Desiderio di piacere • Evitare conflitti 	<ul style="list-style-type: none"> • Amici & Famiglia • Eventi sociali • Appartenenza • Lavoro di squadra • Gradevolezza • Attaccamento personale • Amicizia 	<ul style="list-style-type: none"> • Non trascura le persone • Avversione al conflitto • Decide sulla base di chi gli piace e chi no • Lavora per essere accettato • Persone prevalgono sull’obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sport di squadra non competitivi • Socializzazione • Attività familiari • Gruppi sociali • Contatti frequenti con amici e familiari • Letture: romanzi
Power & Influence	<ul style="list-style-type: none"> • “Impatto” • Influenzare gli altri • Vuole rispetto • “Antenne sempre alzate” 	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto/Influenza • Leadership • Coaching • Rischi elevati • Visibilità, prestigio • Concorrenza con le persone • Rispetto (delle persone verso di lui) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferisce la delega all’execution • Eccessivamente politico • Presenza intimidatoria • Può sembrare manipolativo • Impatto > processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sport di squadra competitivi • Battere gli altri • Giochi d’azzardo • Calcio, basket • Letture: storia, psicologia, teologia, thriller, biografie di leader, romanzi criminali “hard-boiled” • Guidare gruppi sociali

Il Potenziale secondo Egon Zehnder

Potenziale è l'insieme dei tratti e degli elementi di leadership che indicano come la persona sarà in grado di accedere nel futuro a un ruolo più importante, e con quale velocità. I quattro elementi chiave sono:

Curiosity. Indica la capacità di apprendere, l'attitudine a migliorarsi, la ricerca continua di stimoli esterni. È l'elemento fondamentale per sviluppare gli altri talenti: “**the potential for potential**”.

Determination. Energia, passione e tenacia, capacità di superare le difficoltà, resilienza/resistenza allo stress, capacità di assumersi responsabilità, capacità di prendersi dei rischi.

Insight. Agilità intellettuale, ampiezza di vedute, profondità e rigore nell'analisi non bastano. Ci vuole anche la capacità di convivere con l'incertezza, immaginare scenari e trovare l'ordine nel caos.

Inspiration. Capacità di coinvolgere e conquistare la mente e il cuore, in connessione con le emozioni e le motivazioni profonde delle persone.

L'intervista



Competenze Manageriali + Intelligenza Emozionale

➡ Personal Brand (Spikes)

Che cos'è il Personal Brand? Un mix di **punti di forza/aree di miglioramento** che ci aiuta a capire:

- Ciò in cui riusciamo bene
- Quello che ci dà energia e soddisfazione
- Quello che ci dà fiducia e aumenta la nostra sicurezza (self esteem)
- Ciò per cui proviamo passione

... ma anche ciò che i nostri clienti (esterni o interni) ci riconoscono e ciò che ci fa emergere dalla massa e per cui veniamo riconosciuti.

- Ad esempio, un Senior Partner di Egon Zehnder deve possedere almeno due spikes, una delle quali deve essere, obbligatoriamente, l'Orientamento al Cliente (Customer Impact)
- Una delle spike di Claudio Ceper è la Capacità di Mentoring (Sviluppo di Competenze Organizzative)

Personal Brand

Lessons Learnt dallo Studio «Granularity of Growth» di Egon Zehnder + McKinsey

Valutati 100.000 Manager in base ad una scala di “ Soft-Skills ” (da 1- insufficiente a 7-ottimo)

✓ Manager che hanno raggiunto valutazioni medie di:

6 / 7	1% dei 100.000 manager valutati
5	11% dei 100.000 manager valutati

✓ Alti potenziali che ricevono intenso mentoring e supporto formativo adeguato dalle loro aziende dimostrano di poter migliorare i propri punteggi al massimo di:

+2 in una competenza, oppure
+1 in due competenze
in un anno

!! Ed è anche molto difficile ripetere questo miglioramento anno dopo anno. !!

Non Esiste una Ricetta Precisa per il Successo,
ma ciò che più Conta **per Voi** è che:

I leader che hanno saputo generare crescita hanno **spike** (valutazioni non inferiori a 5) in alcune competenze*, **anche se sono sottoperformanti in altre competenze.**

Gli Spiky Leader sono senior manager che hanno punteggio **almeno 5 in almeno 4 competenze** anche se mostrano carenze in altre competenze.

Infatti hanno investito nel diventare i migliori nelle proprie aree di forza anche se sono **mediocri in altre competenze.**

!! È importante sviluppare le proprie **spike** piuttosto che lavorare sulle proprie **aree di debolezza**, mentre nell'80% dei casi il Coaching si focalizza sulla **riduzione delle proprie aree di debolezza** piuttosto che sul rafforzamento delle proprie aree di forza. **!!**

(*) Leadership, Collaboration, Strategy, Achievement

Jeff Immelt (CEO di GE) ha introdotto **"failure awards"** per ambiziosi progetti di crescita conclusi negativamente nell'ottica di incoraggiare il risk taking individuale.

Leader Introversi (A)

Il 65% dei manager USA percepisce l'introversione come un ostacolo alla Leadership (USA Today 2012) e gli estroversi hanno più probabilità di fare carriera, soprattutto perché sono capaci di vendersi bene

però, *l'introverso*

- *Pensa sempre prima di parlare* e in genere lo fa dopo un'attenta analisi della situazione
- *Difficilmente apre bocca per dire banalità* e quindi si trova a suo agio nelle situazioni più complesse e difficili
- In questi periodi di crisi sono i *leader più adatti a proiettare una fiducia* rassicurante verso i propri collaboratori:
 - Rispondono agli eventi negativi in modo riflessivo e non impulsivo, *evitano di creare tensioni esagerate*
 - *Costruiscono relazioni più solide*, incoraggiando il pensiero innovativo

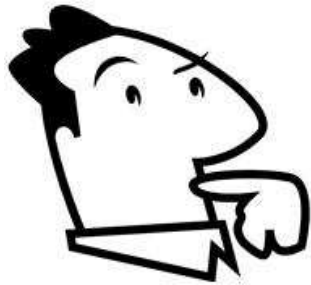
Leader Introversi (B)

Qualche consiglio spicciolo di **Jennifer Kahnweiler*** per gli introversi che vogliono migliorare la loro leadership per fare carriera:

- **Curare la propria preparazione:** preparando domande da fare e punti da approfondire prima delle riunioni
- **Essere sempre partecipi:** sfruttando la loro innata capacità di ascolto
- **Trovare il coraggio di buttarsi nella mischia:** uscendo dalla propria comfort zone
- **Accumulare esperienze significative:** migliorando costantemente la qualità dei propri collaboratori, attraverso l'arma della comunicazione che sanno usare bene

Conclusioni

Dubbi, domande, feed-back



... E ora «buona fortuna» per la Vostra futura carriera !!

Poca Meritocrazia in Italia (1)

Se la colpa fosse degli studenti (mediocri) italiani?

4,5 anni durata media degli studi per i ragazzi iscritti a corsi di laurea triennali in economia e scienze aziendali (dato del 2010)

74,7% degli studenti si iscrive al biennio specialistico con almeno due anni di ritardo, conseguendo poi la laurea in 2,6 anni

27,6 anni età media dei nostri dottori in economia

96 voto di laurea medio nella triennale

103 voto di laurea medio nella specialistica

8,6 anni durata media per completare gli studi

28 anni età in cui i laureati italiani entrano nel mondo del lavoro

Poca Meritocrazia in Italia (2)

Se la colpa fosse degli studenti (mediocri) italiani?

41% degli studenti non ha alcuna preferenza circa quello che si troverà a fare dopo la laurea

- Non è irrealistico affermare che «Almeno una parte dei nostri colleghi italiani non abbiano scelto economia sapendo quello che volevano fare, ma piuttosto quello che non volevano fare».

In Italia l'uso della raccomandazione è comune.

Ciò che non ci permette di crescere è una capillare cultura della mediocrità dello studente.

- Siamo stanchi di sentire sterili lamentele. Siamo stanchi di chi non si impegna, non si è impegnato e poi pretende, senza alcun rispetto per chi invece ha dato tutto.
- Siamo stanchi di questa cultura che non incentiva chi è bravo, ma che quello-più-scemo è un personaggio positivo.

Hot Topics: which CHRO is right for your company

An Egon Zehnder study on how to choose the right CHRO

<p>Be aware of the four pillars of an effective HR function</p> <p>Step 1</p>	<p>Consider potential trade-offs between functional & non functional CHRO</p> <p>Step 2</p>	<p>Assess company-specific needs for HR leadership</p> <p>Step 3</p>	<p>Correct shortcomings of current/new CHRO</p> <p>Step 4</p>	<p>Investment in long-term development of future CHROs with business savvy and functional Mastery</p> <p>Step 5</p>
<ul style="list-style-type: none"> •HR basics •HR practice •Strategic alignment •External stakeholder alignment 	<p><u>Functional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission-critical basics •Subject matter expertise •Influencing / enabling people <p><u>Non Functional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Business acumen •Understanding external context •Result orientation 	<p>Depending on</p> <ul style="list-style-type: none"> •Industry •Company size •HR specific issues •State of business •Regulatory environment 	<p><u>Functional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaching from business leaders •Rotation into business-facing roles •Collaboration with business facing functions <p><u>Non Functional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Shadowing current HR head prior to succession •Surround with highly competent HR professionals 	<ul style="list-style-type: none"> •Coaching and training in business disciplines •Rotation into line roles •Exposure to Executive Committee •Assignment to cross-functional projects