

Harvard Business Review



ITALIA



OTTOBRE 2013

LEADERSHIP

I segreti del più grande coach del mondo

Anita Elberse con Sir Alex Ferguson

GRANDI IDEE

Una strategia per curare i mali dei sistemi sanitari

Michael E. Porter e Thomas H. Lee

STRATEGIA & CONCORRENZA

Avviso ai consulenti: tempesta in arrivo

Clayton M. Christensen,
Dina Wang e Derek van Bever

Istruzioni per realizzare innovazioni radicali

Come generare idee dirompenti



€ 13,50

Strategi@s EDIZIONI

Editoriale di Marco Beltrami - Presidente APCO  - presidenteapco@apcoitalia.it

Esseri umani prima che consulenti

Molti hanno l'idea che il consulente sia un grande tecnico, un super-esperto di qualche tema aziendale, per certi versi un computer umano in grado di mettere insieme tanti dati e notizie ed arrivare a risolvere i problemi più complessi. In realtà il consulente, come gli articoli di questo numero di Meta ricordano, è soprattutto un essere *umano* che interagisce con altri esseri umani. Nella relazione cliente-consulente ci sono in gioco dalle due parti, emozioni, aspettative, paure. Tutti elementi che possono falsare la comunicazione e rendere difficile individuare e rendere operativa la soluzione più adeguata. E' ovviamente compito del consulente cercare di gestire queste dinamiche e capire la "psicologia" degli interlocutori con cui si ha a che fare. Non è detto che ci riesca, non è detto che colga i giusti segnali o riesca a costruire un codice di comunicazione condiviso, fallendo quindi il proprio obiettivo. La costruzione della relazione è un aspetto da presidiare con la massima attenzione e da non liquidare con superiorità, trincerandosi dietro il valore assoluto delle proprie competenze specialistiche (o dei propri studi!). Il consulente di qualità è quello che riesce ad individuare la soluzione migliore per quel cliente in quel momento; cliente che è fatto sì di organizzazione, mercato, processi ma è soprattutto fatto di persone, ciascuna con dei propri bisogni, ansie, emozioni. Ma il consulente stesso ha una propria emotività, legata ai momenti della propria vita personale, alle preoccupazioni professionali, alle relazioni che si creano. Le emotività delle due parti si devono integrare e coordinare, per creare una relazione matura e senza fraintendimenti.

Il consulente deve gestire la propria emotività, il proprio entusiasmo, i propri timori e li deve



porre in relazione con quelli che mostrano i clienti, capendo quindi quali soluzioni spingere e quali leve toccare per argomentare le proprie proposte. Sono temi che come Meta abbiamo già affrontato (vedi ad esempio nel numero di Luglio 2011 dedicato alle paure del consulente), proprio perché l'aspetto umano del consulente è un tema che spesso viene sottostimato e che invece è il vero fattore differenziante. Gli articoli di De Vries, Ekman, Bordigoni e Perini ci aiutano ad inquadrare quest'argomento anche con la prospettiva internazionale portate da due *guru* del settore. Granelli ce li propone con la consueta ironia. Voglio solo anticipare che come Apco continueremo ad esplorare queste tematiche anche con attività formative mirate. Iniziative che andranno ad aggiungersi all'importante sforzo che stiamo facendo in questo momento per dare piena conoscenza ed applicazione alla recente legge sulla regolamentazione delle professioni non ordinistiche (legge n°4/2013), legge di grande importanza per chi esercita la nostra professione.

Buona lettura e buon cambiamento!

ommiario

Numero 10 - Ottobre 2013

Editoriale	1
Esseri umani prima che consulenti	
La visione italiana	2
Organizzazioni, emozioni e consulenza: il lato umano del cambiamento	
La visione internazionale	4
Danzare in punta di piedi: emotions at work	
Irriverisco	6
Interdipendenza instabile	



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 10 Ottobre 2013 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Graneli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

Organizzazioni, emozioni e consulenza: il lato umano del cambiamento

“Una cosa bella è una gioia per sempre”
John Keats

SCENARIO E PROSPETTIVE

L'attuale scenario sociale e organizzativo, dominato da processi di decrescita, instabilità, regressione e frammentazione, accanto alle numerose perdite e criticità, inizia cautamente a rivelare nuove prospettive, che potremmo riassumere con lo slogan “*riscoprire la relazione*”.

La crisi del modello capitalistico tradizionale e delle sue logiche gerarchiche sta cominciando a ridare voce alle persone e a valorizzare il capitale umano, che si sviluppa soprattutto attraverso lo scambio, la comunicazione aperta e l'equilibrio tra competizione e collaborazione: il paradigma della condivisione – che trova nell'iperconnettività e nei *social media* la sua espressione più diffusa – ispira nuovi modelli e comportamenti organizzativi, in primis “*la leadership aperta*”.

Ma le persone non sono tutte luce, ragione e competenza, presentano varie zone d'ombra e un fondo emozionale che se da un alto le rifornisce di energie passionali dall'altro le espone ad ansie e a comportamenti incoerenti e irrazionali. Emozioni e relazioni sono risorse preziose per il governo di un'organizzazione come per il cambiamento, ma si muovono soprattutto “*sotto la superficie*”: per poterle conoscere e utilizzare – compito che accomuna manager e consulenti – sono perciò richieste lenti particolari di cui le teorie aziendali di solito non dispongono.

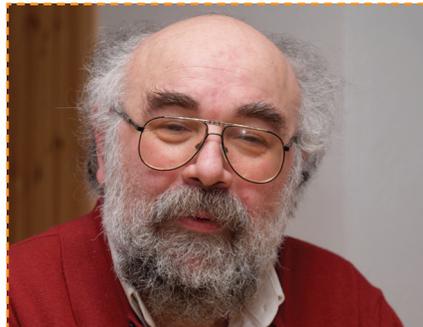
Da sempre il funzionamento delle organizzazioni e i processi dell'economia sono stati rappresentati, trattati, studiati e gestiti come sistemi razionali, orientati ad un fine (la produttività, il profitto, la crescita ecc.), pianificabili, spiegabili e misurabili. Il “*fattore umano*”, con le sue imperfezioni, incoerenze, imprevedibilità e soprattutto per l'inaffidabilità di un comportamento così dipendente

dalle oscillazioni della vita emotiva, è rimasto a lungo una vera e propria incognita per le discipline economiche e manageriali, che hanno cercato in qualche modo di gestirlo.

Se qualcosa nell'organizzazione va storto, allora ci sono solo tre spiegazioni:

1. un difetto nell'organizzazione (es. sottocapitalizzazione, scarsa innovazione, ecc...)
2. un difetto nelle persone (es. capi incapaci, personale incompetente, ecc...)
3. un colpevole da qualche parte, all'interno o all'esterno del sistema.

La prima e la seconda spiegazione mettono in moto una giostra di cambiamenti quali reingegnerizzazioni, fusioni, qualche taglio di te-



Mario Perini

ste con criteri più o meno casuali e interventi di sviluppo organizzativo (per lo più top-down e con scarso coinvolgimento del personale); si mobilitano consulenti talvolta lasciando a lungo incerti e disorientati tanto il management quanto i collaboratori.

La terza installa nell'organizzazione *la cultura della paranoia* e la caccia alle streghe: se il colpevole è individuato all'interno sarà un sabotatore, l'insider trading, il sindacato, quelli del marketing, uno dei due gruppi che hanno dato luogo a una recente fusione, ecc.; se si ritiene che venga da fuori allora saranno gli speculatori, la concorrenza cinese, le agenzie

di rating, il governo, le banche. In entrambi i casi la funzione implicita del colpevole – del “capro espiatorio” come del “nemico esterno” – è la stessa: dirottare l'attenzione dalle reali e complesse responsabilità del sistema e della sua governance, in larga misura dipendenti dalla vita emotiva delle persone e dalla componente irrazionale delle loro relazioni. (Kets de Vries & Miller).

Per questo motivo possiamo affermare che tanto i manager quanto i consulenti saranno in grado di svolgere adeguatamente il loro rispettivo compito solo se annovereranno tra le competenze anche quelle *emotivo-relazionali*: la competenza emotiva esige che noi impariamo a riconoscere e a valutare i sentimenti in noi stessi e negli altri e che vi reagiamo appropriatamente, “applicando in modo efficace *l'informazione* e *l'energia* delle emozioni alla nostra vita e al nostro lavoro di tutti i giorni”, ma resistendo alla tentazione di utilizzarle a scopi manipolativi (Cooper e Sawaf).

Nonostante il popolare libro di Goleman sull'intelligenza emotiva e gli acuti stimoli offerti dalle ricerche del Tavistock sull'intelligenza delle emozioni (David Armstrong), il mondo del lavoro continua a temere e a volte ad ignorare le sue zone d'ombra mantenendo viva l'illusione della razionalità.

Concetti quali *l'ascolto* e *la comprensione*, che paiono prelevati direttamente dalla sfera dei processi psicologici e in particolare dall'ambito delle cure, permettono forse una ridefinizione “umanistica” dell'organizzazione che si riveli capace di conciliare le esigenze della produttività e quelle dell'individuo, che si proponga di “*prendersi cura*” della persona e che possa riallineare almeno in parte le esigenze dei clienti esterni con quelle delle donne e degli uomini dell'organizzazione? (Perini)

L'AIUTO ALLE ORGANIZZAZIONI

La richiesta di un intervento di aiuto è esplicitata in larga misura con l'obiettivo di analizzare situazioni, definire obiettivi e strategie, riorganizzare, introdurre nuova tecnologia organizzativa, etc...; sottostante, "mondi di persone, con le loro emozioni, i loro affetti e la loro cultura", che necessitano di aiuto per riflettere, approfondire, conoscere, confrontarsi, "apprendere per divenire persone migliori e aumentare la felicità" (Bordigoni).

Per fornire aiuto, osservare e gestire la sola dimensione tecnico-organizzativa non è sufficiente, è opportuno integrare nella "panoramica" anche il lato umano dell'organizzazione.

Le esperienze sviluppate in tutto il mondo a partire dalle ricerche del Tavistock e, più in generale, dall'incontro del pensiero psicoanalitico con la teoria dei sistemi hanno permesso di esplorare e cogliere meglio questi processi nascosti (Obholzer & Roberts). La "lente psicodinamica" porta come elementi chiave l'ascolto profondo delle comunicazioni dichiarate, non dichiarate o inconscie (una sorta di "terzo orecchio") e della tonalità affettiva che sta dietro le parole, la valorizzazione delle emozioni come "dati" e come strumenti per leggere la situazione e il contesto, l'importanza delle funzioni di contenimento e di aderenza al ruolo. La "lente sistemica" focalizza le interazioni tra le varie parti del sistema (individuo, gruppo, organizzazione), tra ruolo e persona, tra organizzazione e contesto sociale più ampio, esplorando i processi che riguardano autorità e leadership, gestione dei confini dell'organizzazione e del suo compito primario. Comprendere le emozioni e gestire relazioni che si incontrano nel lavoro della consulenza diventa possibile e utile se si hanno in mente alcuni punti critici.

Primo punto: sviluppare e mantenere una consapevolezza delle ansie in gioco nel sistema-cliente, alcune delle quali dipendono dai problemi dell'organizzazione o del suo management, mentre altre sono suscitate dall'incontro

con il consulente che in quei problemi dovrebbe "mettere il naso". Baum definisce il consulente "an invited intruder", un intruso invitato, per cui ogni consulente dovrebbe sapere fin dalle prime mosse che chi l'ha chiamato si comporterà nei suoi confronti in modo ambivalente, e, pur avendo bisogno del suo aiuto, in molti casi gli metterà i bastoni tra le ruote.

Secondo punto: contrastare la cultura della dipendenza, che tende a scaricare l'intero peso dei problemi sulle spalle del consulente, idealizzandolo come un salvatore per poi squalificarlo quando le soluzioni sperate tardano ad arrivare. La domanda di consulenza, quanto



Fabio Bordigoni

più seri sono i problemi, tanto più si muove nel segno delle aspettative magiche e della richiesta di ricette semplici e pronte per l'uso: "dimmi che cosa devo fare", che tra le righe significa "toglimi il problema" e, più in profondità, "evitami la fatica di pensare e i rischi di una decisione".

Terzo punto: non lasciarsi sedurre dal mito della razionalità. Anche se il cliente desidera il proprio utile e la realizzazione dei propri obiettivi, il suo comportamento effettivo sarà spesso influenzato da potenti emozioni primitive (invidia, rivalità, avidità, paura, rabbia ecc.) in grado di renderlo irrazionale e controproducente.

Un metodo efficace per affrontare queste difficoltà, a prescindere dall'approccio utilizzato, è quello

proposto da Schein con il termine "consulenza di processo". Ecco alcuni fondamenti del metodo:

- *alleanza di lavoro*: consulente e cliente dovrebbero lavorare insieme, come una squadra, concetto ben noto ai clinici, che lo chiamano "alleanza terapeutica"
- *focus sulla relazione*: il fine ultimo della Process Consultation è quello di instaurare un'efficace relazione d'aiuto perché solo in questo modo il cliente può imparare ad attivare le proprie risorse per trovare da solo la soluzione ottimale
- *rispetto per il cliente e per la sua autonomia*: questo assunto presuppone che il consulente non ne sappia mai abbastanza sulla particolare situazione di un'organizzazione da poter dare specifici consigli tecnici sulle cause dei problemi organizzativi e sulle loro soluzioni.

Sebbene all'inizio sia spesso sentito come una frustrazione delle aspettative o una non-risposta, questo metodo si rivela a medio termine il più efficace perché è orientato ai processi (e quindi agli obiettivi strategici) anziché ai risultati di corto respiro, e perché valorizza, impiega e sviluppa le competenze del cliente.

In questo senso l'approccio psicodinamico-sistemico offre al consulente una serie di preziosi strumenti finalizzati ad aiutare il cliente a diventare più consapevole del ruolo delle emozioni nella vita organizzativa, ad accompagnarlo a esplorare lo scarto tra aspetti dichiarati, aspetti impliciti o celati e aspetti inconsci e supportarlo nell'utilizzo dell'esperienza emotiva per le scelte e l'azione organizzativa.

Lo stesso approccio può aiutare il consulente a governare più consapevolmente le dinamiche del rapporto cliente - consulente nelle varie fasi del processo consulenziale: "dal contatto al contratto, dalla diagnosi alla pianificazione e negoziazione del piano di lavoro, alla realizzazione dell'intervento, alla valutazione dell'outcome ed eventuale riprogettazione dell'intervento" (Guarise - UNI EN 16114 Standard Consulenza di Management).

MINDFULNESS & HELPING in azione: per le Organizzazioni, il Management Consulting, la PERSONA !

NOTE.

1. "Ansia" è un termine che denota un'emozione di timore e di allarme per un "qualcosa" che viene percepito come un pericolo ma che è ancora vago e indefinito: una "paura senza oggetto".

Interviste di Fabio Bordigoni a **Paul Ekman** e **Manfred Kets de Vries**

Danzare in punta di piedi: emotions at work

Fabio Bordigoni ha intervistato Paul Ekman e Manfred Kets de Vries sul ruolo e la gestione delle dinamiche psicologiche nei processi di consulenza manageriale, nei progetti di cambiamento organizzativo e nella relazione cliente - consulente. La trascrizione delle interviste è stata curata da Glenda Acerbi.

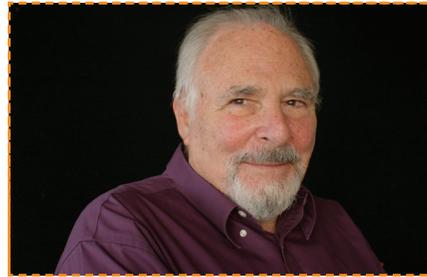
PAUL EKMAN

Quali le competenze per il consulente “non psicologo”? Nella consulenza manageriale conoscere i sentimenti delle altre persone non è tutto, ma è un’ambito centrale; le relazioni evolvono quando ci sentiamo compresi, ci possiamo fidare dell’altra persona e rispondiamo ai sentimenti sottostanti la relazione, sono “accordi centrali”.

Il cambiamento genera emozioni e resistenza: spesso il cliente le nega, le rimuove o non ne è consapevole, come riconoscerle e come utilizzarle? Il sistema di codifica delle espressioni facciali (FACS) sviluppato dal Paul Ekman Group, permette di diventare consapevoli delle emozioni che una persona sta provando nel qui e ora, anche quando parla dei suoi sentimenti ma non li esprime attraverso le parole o perché non lo desidera o perché non ne è consapevole. Questa è un’opportunità che permette di comprendere le espressioni facciali - macro, micro e sottili - che segnalano le emozioni presenti. Come consulenti questa conoscenza dipende da quanto tempo la relazione con il cliente esiste, se è il primo incontro, da qual è il livello di fiducia, se sappiamo qual è il problema che il cliente ha e come vogliamo aiutarlo, etc... In tutti i casi è sempre utile avere queste informazioni. Alle persone piace che qualcuno riconosca le proprie emozioni; riconoscerle è più facile quando le espressioni durano qualche secondo, ma spesso sono molto brevi e piccole e allora può essere problematico comprenderle. Come tecnico suggerisco di chiedere: “si sente di dire altro rispetto a cose di cui non abbiamo parlato?” È necessaria fiducia tra le parti, ma in ogni caso questo approccio offre un’opportunità.

Spesso il 1° contatto tra consulente e cliente è effetto di un contatto del consu-

lente: quali consigli “emotivi” per iniziare con il piede giusto? Credo che sia molto importante per chi si occupa del primo contatto con il cliente possedere una buona conoscenza del tema per rispondere alle emozioni. Alcuni sono molto entusiasti all’idea del primo incontro, altri preoccupati, alcuni incerti ma non è ancora successo niente fino ad ora. Tutto questo per alcuni può essere frustrante. Il cliente e il consulente si presenteranno con le loro emozioni e il FACS sarà un interprete accurato della situazione emotiva. Se sono molto piccole e brevi, il cliente potrebbe non



Paul Ekman

esserne a conoscenza o non volerle dichiarare o provare perché lo rendono infelice. Altri potrebbero dimostrarle ed essere contenti del fatto che qualcuno le riconosca. Rispetto al primo incontro vorrei consigliare di essere molto cauti circa i commenti sulle macro e micro espressioni.

Come rilevare emozioni e sentimenti “oltre le parole”? Conoscere “oltre le parole” è un’informazione molto importante. Il viso e le sue espressioni sono il miglior indizio per conoscere come realmente si sentono le persone, anche quando non vogliono far-

lo sapere. Per imparare a leggere le micro espressioni è necessaria un’ora di tempo e un’altra ora per apprendere i segnali sottili: entrambi sono centrali ed entrambe andrebbero conosciute, abbiamo molte prove che chi fa questo ottiene un maggiore successo nelle relazioni con gli altri.

Howell Baum chiama il consulente “an invited intruder” e sottolinea l’ansia e l’ambivalenza del cliente ad accettare lo sguardo, il giudizio e l’aiuto. Come gestire questo atteggiamento emotivo?

Ritengo giusto considerare il consulente un intruso invitato, lo è. Il cliente non sa perché il consulente stia per intramettersi e gli genera emozioni ambivalenti. È utile entrare in punta di piedi, con leggerezza e attenzione. Come consulente non nominare direttamente le emozioni ma dire che si ha la sensazione che ci siano “cose non dette” o sentimenti non espressi: non si è certi che il cliente voglia “scoprirsi”. Questo approccio avvicina il cliente e “apre la porta”.

Che cosa pensa della filosofia orientale ad uso dei progetti di cambiamento organizzativo?

Una delle questioni importanti per il consulente di management è conoscere le proprie emozioni e quelle dei clienti. Una delle tecniche che si è dimostrata molto utile per aumentare la consapevolezza dei propri sentimenti è la pratica contemplativa, ce la fornisce la storia e la tradizione, per esempio lo Zen, il Buddismo, etc... Dedicare tempo alla meditazione ti rende consapevole delle emozioni che stai provando e qualche volta ti fornisce diverse scelte rispetto ai comportamenti che puoi agire.

Paul Ekman è considerato il massimo esperto mondiale nello studio delle emozioni e della loro relazione con le espressioni facciali. Nominato uno dei 100 psicologi più importanti del ventesimo secolo da APA e una delle 100 persone più influenti al mondo dal Times Magazine, autore di 13 libri. È stato professore di psicologia a UC San Francisco, il NIMH ha sostenuto la sua ricerca per oltre 40anni.

MANFRED KETS DE VRIES

Quali emozioni e resistenze genera il cambiamento e come il consulente di management può essere utile? Nei progetti di cambiamento si manifestano sempre resistenze e il consulente oltre ai contenuti deve occuparsi del processo. Un buon consulente è molto utile per l'organizzazione cliente: produce report utili, li comunica influenzando le strategie ed indirizzando il cambiamento, aiuta a far emergere le idee, a prendere decisioni ed implementarle, indirizza il cambiamento, ma, senza essere l'attore protagonista. Se l'output del consulente non viene utilizzato nel modo giusto, potrebbe emergere frustrazione. Io per esempio ho alcune regole: "non fare danno", "gestire la confidenzialità" (e non sempre è facile gestire il confine), "colpire quando il ferro è freddo" (fare osservazioni solo quando il cliente può sentire), "non andare diritto" contro le resistenze, non si ottiene niente se non una lotta. Le emozioni sono questioni delicate.

Quali domande durante il primo contatto con il cliente e come rilevare le emozioni "oltre le parole"? Credo sia importante porsi alcune domande utili a capire che cosa stia realmente accadendo, ciò che il cliente vuole, qual'è il problema, perché vuole un consulente e perché me? etc... a volte dare un senso clinico al tutto è utile, come anche ascoltare in due. Pensieri ed emozioni lavorano insieme, sono necessarie entrambe le informazioni. Il consulente, come un bambino piccolo, deve affrontare un "viaggio di scoperta", sviluppare il senso di esplorazione ed imparare a camminare in questo lungo cammino per ottenere migliori risultati.

Howell Baum chiama il consulente "an invited intruder" e sottolinea l'ansia e l'ambivalenza del cliente ad accettarne lo sguardo, il giudizio e l'aiuto. Come gestire questo atteggiamento emotivo? La prima cosa che come consulente devi fare è sviluppare una buona relazione di lavoro, se tu hai una buona relazione puoi dire certe

cose ed essere onesto ed indipendente con il cliente, altrimenti si possono ottenere risultati non buoni. Il consulente, fin da subito, deve capire se può "danzare" con il cliente e così, se ci sono le condizioni, le ansietà tenderanno piano piano a diminuire, non si fa danno e tu puoi essere utile. L'ansietà e le emozioni sono contagiose e sono alla base della condizione umana, però devi imparare a gestirle. Si deve poter parlare di ansie, paure, etc... e non ignorarle, se tu riesci a parlarne queste diminuiscono e l'effetto sarà una relazione migliore. Cliente e Consulente devono giocare insieme come i bambini, deve essere piacevole. Il buon consulente sa condurre questa gioco..

Decrescita, futuro incerto, persone e gruppi frustrati e in ansia: cosa può fare il consulente? Il ruolo del consulente è ampio e richiede flessibilità, devi dare sostegno, devi calcolare quanto il cliente è pronto per



Manfred Kets de Vries

gestire l'ansietà della situazione e utilizzare questa come forza per il cambiamento. L'ansietà è una condizione universale ed è sempre presente, nella relazione occorre lavorare insieme, fare compromessi, essere empatici, ascoltare il punto di vista altrui e condividere il tuo, senza partire dalla tua super idea. Per il consulente è bene conoscere il leader del gruppo: quel leader come è arrivato a questa posizione e perché? chi lo ha "eletto"? dice le cose giuste nel momento giusto? In questo modo il consulente sa "dove spingere" e come "toccare".

Quali le competenze per il consulente

"non psicologo"? Un buon consulente conosce bene le dinamiche psicologiche. I Partner delle grandi società di consulenza hanno raggiunto tale posizione anche per questa competenza, pur non avendo quel titolo: sanno come fare domande giuste e dare aiuto. O hai questa abilità o in genere non avrai successo nei progetti. Il punto di partenza per sviluppare la leadership, come è scritto nel famoso tempio di Apollo a Delfi, è "Conosci te stesso"; ti devi occupare delle tue emozioni e delle tue questioni problematiche. Inoltre devi capire che le persone non la pensano sempre come te o che ad alcune persone potresti non piacere, è una questione di empatia e non solo. Queste competenze non si leggono solo sui libri, si acquisiscono attraverso un processo di analisi del sé e di apprendimento dall'esperienza.

Interesse del cliente e della sua organizzazione in conflitto o divergenze tra l'idea del cambiamento del consulente e quella del cliente, come comportarsi? La cosa è molto personale, quello che io faccio è agire nell'interesse di entrambi. Talvolta non è il modo migliore ma quello più accettabile. Se l'organizzazione è tossica (per es. sul piano dell'etica) le persone si intossicano e viceversa; se viene chiesto al consulente di adattare una persona sana ad una organizzazione malata, come consulente non devi cascare in questa trappola e se il consulente ci cade rischia di ammalarsi anche lui. Devi pensarci su, essere consapevole e dare sostegno all'organizzazione. Il rischio "collusione" va evitato, in particolare quella tipica in cui il cliente e il consulente non agiscono per il bene dell'organizzazione.

Il consulente aiuta il cliente ma non decide: come trattare questa possibile frustrazione? L'obiettivo del consulente è stimolare la mente del cliente e guidarlo ad arrivare alla "giusta" decisione, anche se il consulente potrebbe avere idee diverse. In tutti i casi il cliente deve sentire la decisione come sua, questo è il modo per far implementare quanto deciso. La decisione non è del consulente, ma, è quello che vogliamo, no? Il credito del consulente arriva dalle lodi del suo CEO, dalla visibilità interna, dai premi, dai colleghi, dal successo del progetto.

Interdipendenza instabile

Quello che cerchiamo dalla vita è uno stato d'animo!

Ma sì, dai, non venitemi a dire che tutti i vestiti che acquistate servono a riscaldarvi, oppure l'auto e/o la moto vi servono per muovervi. E poi, le scarpe eh, quante ne avete? Non mi direte che servono solo a proteggervi i piedi. Per non parlare di orologi, cravatte, pettinature. Tutte suppellettili che servono principalmente a dirci chi siamo, a farci sentire qualcuno/a, tutte strumentazioni atte a provocare emozioni o stati d'animo in chi ci sta davanti o dentro di noi.

Eh sì cari miei, ci piace colpire, lasciare il segno, farci ricordare, darci un senso. Abbiamo un disperato bisogno di far capire agli altri che esistiamo, che siamo importanti, speciali, interessanti, seducenti, intelligenti, colti e chi più ne ha più ne metta. Se poi siamo professionisti e/o imprenditori abbiamo la necessità di farci comprare, ne va del nostro conto economico, ma non solo. Si tratta di riempire il grande buco, sì, quello nero e pauroso, il non-luogo, la grande calamita terrorizzante, quale? Ma ciò dal quale tutti più o meno cerchiamo di rifuggire avendone irrimediabilmente bisogno; si tratta dell'altro. Certo, quello che ci sta di fronte, che ahinoi, a volte è pure il nostro cliente. Sicuro, quello che ci sta osservando e non sappiamo mai bene che cosa stia pensando su di noi.

Ti trovi lì di fronte al tuo potenziale cliente e parli, gesticoli, crei scenari fantastici, seduci, inventi soluzioni e sottoponi proposte economiche, nascondi la paura e apri la coda del pavone. Insomma, cerchi disperatamente di farti acquistare. Ma dentro di te e dentro di lui cosa si sta muovendo, quali moti tellurici emozionali si stanno sca-



tenando? Diciamocelo senza falsi pudori: se fai il professionista ed i clienti non ti acquistano è un serio problema! Abbiamo bisogno dell'altro, necessitiamo della sua approvazione, del suo bisogno di rassicurazione. Tramite lui possiamo permetterci di ritenerci ottimi consulenti. Ma per fare tutto ciò si deve entrare in relazione, bisogna prima "sentire l'altro" (Laura Boella - Sentire l'altro, Cortina Editore), poi da lì scatta tutto. È il contratto empatico che viene firmato tra le parti, prima di quello professionale. Prima ci si innamora di un consulente e poi gli si firma un contratto. Prima scatta l'empatia.

«L'empatia - chiarisce Laura Boella - non si traduce nel provare lo stesso dolore, la stessa gioia [...], non consiste nel "sapere" cosa sente l'altro [...] non vuol dire gioire, soffrire insieme all'altra, all'altro, e nemmeno avere un'esatta nozione delle ragioni e delle cause del sentire altrui. Empatia vuol dire allargare la propria esperienza, renderla

capace di accogliere il dolore, la gioia altrui, mantenendo la distinzione tra me e l'altro, l'altra. Empatia è "rendersi conto"... ».

Ecco, probabilmente dobbiamo renderci maggiormente conto di noi stessi ed anche degli altri, dobbiamo allargare le nostre conoscenze alle emozioni. Abbiamo bisogno di maggiore sensibilità nella gestione delle relazioni umane, anche all'interno di quelle professionali, ma dobbiamo anche fare innamorare i nostri clienti, dobbiamo essere carichi di emozioni e di passione.

«È di autentica passione, fuori dai luoghi comuni, che abbiamo veramente bisogno! Della capacità e della sfrontatezza di aderire completamente a qualcosa, qualcuno, del coraggio - il cuore nel senso antico della parola - di lasciare attecchire radici profonde, di una certa ostinazione indomita nel crederci comunque,... nel saper coltivare i sogni.» (Elettra Aldani: La passione. Prima, durante, dopo: Baldini e Castoldi).

Chiuderei con poche righe estratte da un bell'articolo (di qualche tempo fa) di Enzo Rullani che ci aiuta ulteriormente a capire come l'interdipendenza instabile delle relazioni in ambito professionale sia un mondo da frequentare: "... la continua trasformazione di lavoro in assets immateriali (conoscenze e relazioni) dotati di un valore strutturalmente instabile... può rapidamente arrivare a cifre miliardarie o crollare a zero a seconda delle aspettative su un futuro che non è possibile né prevedere, né programmare a priori."

Dai, buttatevi ed emozionatevi un po', non vorrete mica lavorare solo sugli aspetti pratici !!