

Rivista dei Consulenti di Management

meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

Irriverente? Sì, ma tanto.

“Il vero presupposto di ogni attività creativa è l'irriverenza, irriverenza ed esperimento”. Musicista e ricercatore, Edgar Varèse ne era così convinto al punto da farne una ragione della propria vita privata e professionale.

Irriverenza, creatività e innovazione: aspetti di un identico filo conduttore che genera il cambiamento. E lì ci dovremmo essere un po' tutti, consulenti, manager, imprenditori ed economisti...

Mi sono però lasciato tentare dalla curiosità e ho verificato che, sul motore di ricerca Google in Internet, se alla parola irriverenza sono riferite circa 15.000 pagine, quando la si associa a musica si passa a 5.700, ad arte 5.530, a cultura 4.670, a cinema 4.530; se la associamo invece a comunicazione le pagine sono 745, a marketing 495, ad azienda 465, a consulenza 167, a management 166.

Sembra che il filo si rompa: irriverenza e creatività trovano spazio nella cultura, nella musica e nelle arti, poco in economia e in azienda.

Concordiamo però che creatività e innovazione sono il presupposto per cambiare e competere.

Nella ricerca del come attivare questi processi, troviamo che le best practice sono intrise di atteggiamenti irriverenti: piccoli imprenditori che osano e sfidano posizioni dominanti, modelli organizzativi vincenti in quanto originali, valori aziendali premianti perché lontani dalla logica del profitto nel breve. Ma anche la richiesta di rico-

noscimento delle professioni intellettuali contro l'oligopolio dell'assetto ordinistico, il concetto che l'ambito territoriale di riferimento dell'attività professionale coincida con il luogo dove viene creato valore e non con la sede legale del consulente, sono esempi di atteggiamenti sicuramente irriverenti verso Ordini e burocrazie e attenti alle esigenze dei nostri tempi. Si chiede alle imprese di recuperare competitività sui mercati internazionali, senza sostenere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze nell'ambito delle professioni intellettuali: come non reagire?

“L'azienda che intende essere moderna e competitiva sul libero mercato, può essere frenata da un acerrimo nemico, quale è lo scettico. E lo scettico finisce la sua carriera da cinico, nessun cinico ha mai cambiato il mondo; lo scettico può essere aiutato dalla storia che annovera coraggiosi” (La Cagnina).

Irriverenza è così il coraggio di andare oltre. Sviluppare una condizione intellettuale prima che professionale, di ascolto, apertura e ricerca del nuovo. Lì ci dobbiamo essere nella consapevolezza che, come sostiene Toni Brunello nell'articolo che ospitiamo, “Forte soltanto della sua competenza il consulente è fatalmente... debole”.

Francesco D'Aprile, CMC
Presidente APCO
apco@apcoitalia.it

II
L'OPINIONE
DI STEFANO BENEMEGLIO

**SIATE
IRRIVERENTI!**

IV
IL CASO
DI PAOLO CUOGHI
**ANCHE I BANCARI
HANNO UN'ANIMA**

V
TREND
DI TONI BRUNELLO
**IR... RIVERISCO,
PADRONE**

VI
MARCO GRANELLI
**L'IRRIVERENZA:
MOTORE
DELL'INNOVAZIONE?**

Siate irriverenti!

Creare una buona comunicazione con sé stessi, scardinare le proprie inibizioni e adottare comportamenti "irriverenti" positivi. Solo così è possibile imporre nuove idee, nuovi stimoli, nuova linfa a mercati saturi, indifferenti, stagnanti

Sono convinto che ogni uomo sia, potenzialmente, un'azienda. Le persone, anche quelle inconsapevoli, possiedono innata la capacità di agire come un'impresa. Ognuno ha la possibilità, come qualsiasi struttura economica, di poter compiere un'analisi strategica della propria posizione competitiva. Allo stesso modo, è in grado di posizionare sé stesso per rilevare quote di mercato nell'ambito di un'ipotetica attività produttiva. Prima di essere azienda, ogni individuo è un prodotto. Ciascuno di noi ha i propri compratori, se è capace di dotarsi di una struttura organizzativa adeguata al fine di realizzare le sue peculiari attitudini e idee imprenditoriali.

La realtà dei fatti ci consegna dati differenti. Da un lato la maggioranza di noi non vuole o non riesce a esprimersi in tal senso, preferendo dedicarsi ad attività tranquille e rassicuranti: il cosiddetto posto fisso, che ancora oggi rappresenta il miraggio delle

nuove leve del mondo lavorativo. Dall'altro, la realtà italiana non incoraggia l'imprenditoria, oggi, più che mai, in crisi di idee e di bilancio, gravata da una normativa fiscale palesemente inadeguata. Come se non bastasse, la crisi di competitività che ci sta attanagliando rischia di dare il colpo di grazia all'economia allorché nuovi mercati, in particolare quello cinese, rifiutano di sottoporsi a tutti i vincoli burocratici che ci affliggono, imponendo sul nostro territorio quantità enormi di prodotti a costi stracciati. Nel mercato globale, tale spregiudicatezza contro i tradizionali modelli manageriali e normativi, rischierà di paralizzare le economie evolute.

Possiamo valutare questi fenomeni con occhio etico, senza esimerci da un conseguente giudizio negativo, trattandosi di comportamenti scorretti.

In ogni caso, non si tratta di riflessioni che mi competono, poiché la mia formazione di psicologo ha a che fare

con la ristrutturazione personale e motivazionale per il singolo individuo e per le aziende.

A me interessa l'uomo. Intervengo per dare all'individuo nuovi strumenti per una corretta comunicazione con sé stesso. Comunque sia, la scorrettezza non mi affascina, come ogni professionista che ritiene di avere un bagaglio deontologico.

L'irriverenza, del caso, è positiva solo quando il significato intrinseco è di imporre nuove idee, nuovi stimoli, nuova linfa a mercati saturi, indifferenti, stagnanti.

Personalmente, considero la ristrutturazione – non la terapia – un evento di crescita personale di dimensioni spirituali, poiché l'individuo che vi si affida cerca un miglioramento. Ogni aspetto sofferente dell'anima è sempre costruttivo quando ci stimola a superarlo per progredire nel cammino della vita, con nuove energie. Viviamo in una società competitiva, aggressiva, diffidente: è inevitabile vivere stati di disagio emotivo. Perché vergognarsi o essere etichettati come malati?

Non si dovrebbe coprire di vergogna l'esistenza di emozioni negative.

Come sono contrario a darvi valenze patologiche, allo stesso modo non sono convinto che l'esaltazione acritica del cosiddetto pensiero positivo, verso menti non predisposte, non nasconda assai spesso paranoici deliri di onnipotenza, laddove l'individuo non riesca ad ascoltare, dentro di sé, le ragioni profonde e i veri significati di uno stato di disagio. Sapersi ascoltare è il primo passo verso l'autorealizzazione e il successo. Ho fondato più di vent'anni fa l'Istituto di Psicologia Analogica e Ipnosi Dinamica Cid-Cnv, che ha il compito di portare avanti un differente messaggio culturale nello studio del comportamento: la psicologia analogica. Partendo dallo studio del comportamento e delle emozioni sono arrivato al punto

meta

Rivista bimestrale di Apco, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione

Supplemento al n° 4/2005 de "L'Impresa"

Anno 1°, N° 4, Luglio-Agosto 2005

Proprietario: APCO

(Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione)

C.so Venezia 49, 20121 Milano

tel. 02/7750449, fax 02/7750427, apco@apcoitalia.it, sito web: www.apcoitalia.it

Editore: Libri Scheiwiller Periodici Srl, via Ascanio Sforza 85, 20141 Milano

tel. 02 84800780, fax 02 84892067, sito web: www.limpresaonline.com

Comitato editoriale: Francesco D'Aprile (direttore editoriale), Rossana Andreini

Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro

Direttore responsabile: Francesco Bogliari

Registrazione Tribunale Milano n° 217 del 21/3/2005

di considerare quanto l'individuo sia bloccato, nelle sue aspirazioni, dalla comunicazione scorretta con sé stesso e con gli altri.

L'ambiente familiare prima, e in seguito i grandi simboli della vita – moglie, marito, figli, attività lavorativa – generano, in molti, aspetti sindromici assai difficili da contenere. Sono sindromi sia di tipo emotivo quali ansia, angoscia, paura, panico, sia di tipo comportamentale quale paura del giudizio e disistima. La gente non ha successo perché è letteralmente paralizzata da stati emotivi ben individuati e, per rimuovere efficacemente gli stessi, sto dedicando la mia intera vita professionale. Vuol dire che l'individuo, nella sua esperienza all'interno della famiglia di origine, ha subito delle manipolazioni ricattatorie dai genitori, che influenzeranno le sue scelte di vita.

Come non bastasse, ci si mettono anche la moglie, o il marito, con i loro pesanti giudizi, a instillare nel partner senso di inadeguatezza e di fallimento. Non intendo mancare di rispetto ai valori familiari. Assolutamente! Mamma e papà devono essere amati e rispettati. Prego il lettore accorto di non volermi stigmatizzare in tal senso. D'altronde, ho preannunciato la mia irriverenza culturale, ovvero la mia trasgressione. Intendo, purtroppo, affermare che molta gente non è risolta, affettivamente, e rischia di trasmettere alla prole, o al partner, il proprio bagaglio di insicurezze e frustrazioni. La psicologia analogica, e con essa la comunicazione efficace verbale e non verbale di tipo emotivo, porta alla consapevolezza delle modalità espressive di questa parte bambina presente in noi: le emozioni e le leggi che le governano per ottenere l'assenso e il consenso. Se queste due componenti mentali, la sfera razionale e quella emotiva, istituzione e trasgressione, non dialogano, non rielaborano insieme, sarà difficile mettere le ali nel

cielo della vita. Solo l'irriverenza può liberarci dalle catene culturali.

La prima, irriverente sfida trasgressiva, che lancio al lettore, soprattutto se aspirante manager in cerca di risposte, è di saper riconoscere la presenza di eventuali manipolazioni familiari subite nella sua infanzia-adolescenza o da persone care cui è legato affettivamente. La seconda, irriverente sfida, consiste nello scardinare i sintomi caratteriali che sono il prodotto di tali manipolazioni quali rabbia, rancori, sensi di colpa, depressioni e somatizzazioni. Giova ripetere che perbenismo, stati di timidezza, sensi di inadeguatezza, indolenza, passività, i peggiori nemici interni sia del venditore sia del manager, non sono il problema, ma la conseguenza di manipola-

zioni familiari a suo tempo subite.

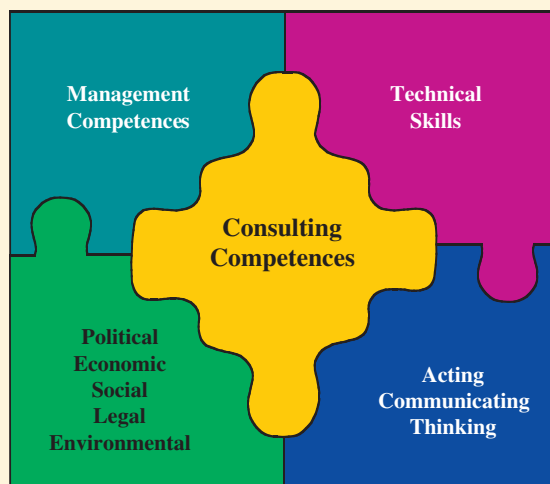
Un venditore di polizze assicurative mi confidò che la sua compagnia aveva intenzione di sollevarlo dall'incarico per i cattivi risultati. Dalla sua comunicazione emergevano le prevedibili giustificazioni all'insuccesso: l'agenzia non passava sufficiente portafoglio di gestione, il momento non era dei migliori, i clienti erano diffidenti e quant'altro. Un consueto insieme di fattori fuori dal suo controllo. Siccome capivo che il soggetto era pigro e inconcludente, gli misi in mano un elenco telefonico suggerendogli di telefonare ad almeno 100 nuovi potenziali contatti al giorno, selezionati per categorie professionali. Mi guardò inorridito. Giudicò irriverente che venissi meno al mio ruolo

L'accreditamento

Apco accredita in Italia la figura del consulente Cmc, riconosciuto in 41 Paesi del mondo aderenti all'Icmci (International Council of Management Consulting Institutes).

Il modello di competenze di base previste per i soci Cmc è articolato in quattro macro aree:

- *competenze nell'esercizio dell'attività di consulente;*
- *competenze di management (capacità di individuare problemi, proporre soluzioni, offrire un supporto alla implementazione delle stesse);*



- *competenze tecniche di area (specializzazioni in aree professionali);*
- *coscienza delle cause esterne di natura sociale, tecnologica, economica e politica che possono produrre effetti sul proprio lavoro.*

Per informazioni:
www.apcoitalia.it

professionale consolatorio per dargli una robusta soluzione spartana al problema. Il successo inizia dentro di noi, perché non siamo in grado di controllare il mondo, ma possiamo utilizzare e governare le nostre emozioni perché ci diano il giusto supporto emotivo all'azione. Non coccolate le nevrosi: mancate loro di rispetto, quanto più è possibile, con

l'irriverenza. Analizzatene le ragioni ma, successivamente, ignoratele. Fate tutto quanto è nella vostra sfera per imporre le vostre idee e le vostre strategie al mercato, senza, ovviamente, compiere fatti penalmente o deontologicamente rilevanti.

Dimenticate cosa è opportuno o meno. Semplicemente agite. Questa è la sfida irriverente: agire nella più

completa armonia tra istituzione e trasgressione, tra essere e avere, tra il nostro io bambino, con le sue aspettative emozionali, e il nostro io adulto, logico e istituzionale.

(*) Psicologo, fondatore dell'Istituto di Psicologia Analogica e Ipnosi Dinamica Cid-Cnv
cidcnv@mcilink.it

IL CASO di Paolo Cuoghi (*)

Anche i bancari hanno un'anima

Dall'esperienza della Banca popolare dell'Emilia-Romagna, come la formazione può essere irriverente.

Diventando strumento strategico non solo per formare, ma soprattutto per coinvolgere le persone e far crescere il loro spirito collaborativo

Ebbene sì, confesso! Anche in una banca dal profilo tradizionale come l'istituto per cui lavoro c'è spazio per spunti decisamente irriverenti in ambito formativo.

Buona parte di quello che mi piace definire "il coraggio dell'irriverenza" lo abbiamo inizialmente utilizzato nell'ambito dei nostri percorsi "master" interni per vice responsabili di filiale. In una prima occasione abbiamo chiesto ai più o meno giovani partecipanti, avvezzi a frequentare corsi di finanza, credito, vendita e gestione collaboratori, di gettare giacca e cravatta e abbandonare i tradizionali banchi delle aule, a favore del giardino del nostro centro di formazione per una giornata di training outdoor. È stata

l'occasione per accrescere la consapevolezza sulla capacità di lavorare in gruppo e di risolvere problemi, affrontando situazioni extrabancarie, quali la simulazione del guado di un torrente su tavole di legno. Certo, per non trasformare la giornata in un semplice esercizio ludico, è stato fondamentale prevedere, al termine di ogni esercitazione, un momento di *debriefing* in cui valutare la trasposizione nel quotidiano di quanto appreso piacevolmente "sul campo".

Lo stesso target di "vittime" è stato poi portato a lavorare su *teambuilding*, *teamworking* e *leadership*, chiedendo loro di reinventarsi come registi, scenografi e attori di teatro, per realizzare, in soli due giorni, la rappresentazione di alcu-

ne scene del dramma Enrico V di Shakespeare in un teatro "vero", di fronte ad alcuni dirigenti della banca. È stato un momento molto forte e coinvolgente, sia per i partecipanti sia per noi organizzatori: ancora una volta ha avuto un ruolo decisivo la razionalizzazione in aula di quanto sperimentato nelle due giornate di preparazione della rappresentazione.

All'interno dello stesso master abbiamo anche inserito una modalità molto particolare di costruzione di un gruppo affiatato, anzi è il caso di dire ben "accordato": è stata realizzata una sessione di "drumstorming". Si tratta di un metodo che utilizza l'orchestra come metafora del lavoro in gruppo: tutti i discendenti hanno appreso, in poco più di un'ora e con il supporto di musicisti professionisti, le basi per suonare uno strumento musicale, arrivando a realizzare una semplice, ma impegnativa performance di *ensemble*. È stato necessario sia riconoscere il proprio ritmo che sintonizzarsi su quello degli altri, evidenziando così il processo di evoluzione di un lavoro in team, rivelandone fasi, necessità e criticità. In questo caso l'irriverenza è stata giocata nei confronti del mondo della musica, inducendo persone in massima parte ben lon-

tane da questo ambiente a viverlo per una sera da protagonisti, portando a casa un'esperienza unica. Una buona dose di irriverenza ci ha poi pervaso quando abbiamo deciso di offrire, nel nostro catalogo iniziative formative, il corso "Le buone maniere nel mondo degli affari": ci vuole una certa faccia tosta a proporre a paludati bancari, collaudati attori di riunioni, incontri e pranzi di affari, un momento formativo sul bon ton contestualizzato agli incontri di lavoro. Significa mettere in discussione certezze e abitudini, rischiando di venire male interpretati dai potenziali destinatari: citando le parole del docente "non bisogna pensare che chi viene ai nostri corsi sia maleducato o rozzo. Si iscrivono manager, dipendenti anche con un ottimo back-

ground familiare, educatissimi, ma che desiderano migliorare la propria capacità di relazionarsi bene con gli altri. Lì entra in gioco il galateo comparativo, che insegna cosa fare e come muoversi in ogni circostanza di lavoro delicata". Siamo stati premiati ancora una volta: nessuno ha male interpretato il messaggio e il corso ha ottenuto un numero cospicuo di adesioni, con un gradimento finale di assoluto rilievo.

L'irriverenza ben giocata, però, rivela un ruolo fertile non solo nell'ambito formativo ma, più in generale, anche nella gestione e indirizzamento delle persone. Un esempio semplice ma calzante: come non pensare all'autoirriverenza (e saggia autoironia) del dirigente del nostro Ufficio Gestione e Formazione

delle Risorse umane che, in più di un'occasione, all'atto dell'accoglienza di gruppi di nuovi colleghi neoassunti (momento formale di prima importanza, che prevede anche un incontro con i vertici aziendali) si è sistemato dietro il bancone dell'angolo bar della nostra sala di rappresentanza e ha preparato il caffè per tutti i nuovi colleghi, cogliendo l'occasione per "sciogliere il ghiaccio". Episodi spontanei, non freddamente calcolati, che descrivono meglio di qualsiasi fiume di parole lo spirito collaborativo che pervade il nostro istituto.

(*) Coordinatore attività formative di Banca popolare dell'Emilia-Romagna
paolo.cuoghi@bper.it

TREND di Toni Brunello (*)

Ir... riverisco, padrone

Casi di vita vissuta e aneddoti irriverenti nel rapporto cliente-consulente. Per avere ascolto e con l'obiettivo di un confronto costruttivo

In un mondo in cui tutti dipendiamo sì da tutti, ma talora si tende a dipendere un po' troppo da alcuni, la possibilità di essere indipendenti, che la professione del consulente talora permette, può essere considerata un pregiato patrimonio culturale e alla fine di libertà. Talora un po' costoso ma anche utile, perché l'indipendenza, pur condita d'una certa quota d'irriverenza, porta con sé una considerazione nella stima dei destinatari. A fronte di certe provocazioni, essi si trovano costretti a

fare un piccolo "stop!" nella loro routine, spesso sorda e poco attenta nei confronti degli interlocutori. L'irriverenza diventa talora quasi una via obbligata per avere ascolto, e quindi accesso a un confronto costruttivo.

Proporremo qui qualche esempio. Siamo in un'impresa prestigiosa dove il titolare è un mito: partito dalla classica gavetta e padrone incontrastato di un ristretto entourage di fedelissimi. L'impresa tuttavia è in crisi e le banche inseriscono una figura di loro fiducia,

un Rossi di turno, ma tosto, proveniente da esperienze internazionali. Da qui, uno scontro di personalità, specchio di uno scontro di culture di gestione. Da un lato l'accentratore creativo, dall'altro il più sistematico manager-pianificatore. Di fronte all'irriverenza con cui l'intruso Rossi contesta il suo stile di gestione, il titolare reagisce in vari modi, incocciando in reazioni ancor più irriverenti. Ma il picco avviene in uno storico incontro in sala riunioni. "Aggrediremo il mercato canadese attraverso una tentata vendita tramite camion attrezzato", sostiene il titolare. Sdegnato, Rossi chiede ai colleghi: "Ma voi cosa ne pensate?!". Alla riverente risposta "Cavaliere, se lei dice che funzionerà...", data dalla discendente platea dei colleghi, Rossi non esita ad aggredirli con suprema irriverenza. "Ma allora, se non vi opponete a questa stupidaggine voi non avete i... baffi!!!", esclama. "Smentite-

mi, fatemi vedere che li avete, perché ecco che io, qui, i miei baffi, li schiaffo su questo tavolo!", e con tipico approccio maschilista fa seguire alle parole i fatti. Inutile dire che dopo l'episodio, divenuto simbolo dello scontro fra le due culture, della tentata vendita non si farà più nulla, perché sarà sostituita da un piano di marketing. Tanto che l'azienda supererà poi (non certo solo grazie a questo) la sua crisi. Nel mio libro *Passaggi Obbligati* presento a mo' di stereotipo di sintesi una storiellina. Un tale aveva un mulo che non riusciva a guidare. Con fatica lo lascia, sempre recalcitrante, alla baracca di un contadino, per fama esperto del problema. Come lo vede, questi prende un grosso randello, e gli piazza due botte in fronte che lo fanno vacillare. "Che fa, me lo ammazza?", "No no, volevo solo attirare la sua attenzione!"

Il modellino si adatta a un'altra situazione più tranquilla e canonica: una trasmissione d'impresa. Dirigenti e figli, che vorrebbero proporre innovazioni in dissenso con il capo storico, ancora proprietario e despota a tutti gli effetti, sono indotti ad andarsene o costretti al silenzio. Effetto: negativo immobilismo. Il consulente chiamato a dare un supporto si trova fra due fuochi: deve puntare a innescare una rinnovazione strategica dell'impresa, incentivando quei potenziali leader su cui far leva per il domani e sostenendo fattori innovativi rispetto al passato; ma deve farlo col dovuto vigore, tale da vincere la sordità del senior, e scardinare convinzioni e prestigio radicato. Essendo irriverente, potrebbe catturare l'attenzione, con affermazioni della serie: "Dell'eredità di un imprenditore imprevedibile nulla rimane, tranne la sua fama di stupido" oppure: "Solo se suo figlio si abitua a disobbedire a lei, pur avendo torto, potrà crescere come imprenditore!". Il titolare storico vive queste affermazioni come un affronto al suo operato di successo, vorrebbe schiacciare il "grillo parlante". Forte soltanto

della sua competenza, il consulente è fatalmente... debole. Come cautelarsi da un'improduttiva e immediata espulsione? Scatta allora un modello predisposto, proprio sulla scorta di una precedente esperienza di... tacita espulsione, fin dalle primissime fasi del contratto. Una regola era stata definita: la consulenza consiste in un blocco di due anni d'assistenza. In tale arco di tempo, il consulente se ne andrà - subito, e pagate le prestazioni fino a quel momento - a patto che gli esponenti di entrambe le generazioni siano d'accor-

do. Altrimenti... sarà comunque al servizio dell'impresa, pur sostenendo soprattutto le ragioni della parte che vuole rinnovare. Portato a termine il contratto, con un altro anno di assistenza, e via via consolidati i ruoli, i giovani porteranno fuori con autonomia la propria... autonomia, salendo da leader in sella all'impresa.

Tensione, irriverenza, esito non distruttivo.

(*) Partner StudioCentroVeneto
info@studiocentroveneto.com

di Marco Granelli (**)

L'irriverenza: motore dell'innovazione?

I principali modelli manageriali predicano già da tempo il ricorso alla creatività e all'innovazione continua come strumenti per la sopravvivenza delle imprese. Le organizzazioni tendono verso modelli con una sempre maggiore attenzione all'etica nel governo e alla responsabilità sociale dell'impresa. Assistiamo però anche a un crescente fenomeno di insofferenza nei confronti di modelli troppo strutturati che portano sempre più l'Occidente e i Paesi industrializzati ad avere un atteggiamento schizofrenico: si mantengono saldi principi etici nei propri confini per poi utilizzare modelli non etici nei Paesi a basso costo di manodopera e poco normativi. Tutto ciò per mantenere le leadership di costo oppure gli alti margini di redditività.

Credo sia opportuno riportare un po' di sana irriverenza nel mercato: Bill Gates che si fa beffe dell'Ibm, il caso Yahoo, la Pixar, le associazioni di categoria e i sindacati che

prendono in giro i professionisti degli albi rubandogli legalmente il mercato delle paghe e delle dichiarazioni dei redditi. Forse è giunta l'ora di aprire gli occhi: l'irriverenza regna sovrana in un mercato che ha una grande difficoltà a darle un valore positivo, a prendere atto del suo ruolo necessario e propulsivo nei processi di cambiamento. Probabilmente si tende troppo spesso a evidenziare principalmente il lato negativo dell'irriverenza come creatrice di caos oppure distruttrice dell'ordine, e credo che ciò avvenga in quanto forse siamo troppo ancorati a modelli rispettosi dello status quo, ma penso che in una economia destrutturata e flessibile troverà sempre meno consensi il rispetto di norme imposte esclusivamente per mantenere le rendite di posizione di pochi.

(**) Consulente Cmc
(Certified Management Consultant)
mgranelli@granelliassociati.it