107_112_META.qxd 19-10-2006 17:05 Pagina 1

Rivista dei Consulenti di Management

meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

Lisbona chiama Roma

I capi di Stato e di Governo dell'Unione Europea vararono a Lisbona nel 2000 un ambizioso programma di riforme economiche, con l'obiettivo di fare dell'Unione "la più competitiva e dinamica economia della conoscenza entro il 2010". La strategia globale che avrebbe permesso di raggiungere quell'obiettivo era articolata in più direzioni, tra le quali "preparare la transizione verso un'economia basata sulla conoscenza migliorando le politiche scientifiche e tecnologiche, accelerando le riforme strutturali che dovevano rendere l'economia più competitiva e innovativa (liberalizzazioni), completando la costruzione del mercato interno (settore dei servizi)". Inoltre, nel 2005 si è acquisita la consapevolezza che per diventare l'area economica più competitiva del mondo, oltre che migliorare le condizioni della ricerca, occorre anche instaurare un "clima favorevole allo spirito d'impresa", "sviluppando una vera e propria cultura d'impresa in Europa". Tutto questo è la chiave di lettura per comprendere alcuni fenomeni in atto negli ultimi mesi: il Governo italiano, appena insediato, ha cominciato a dare segnali sul fronte delle liberalizzazioni delle attività professionali assumendosi insieme forti responsabilità e rischi; la Commissione europea ha insediato un tavolo tecnico per l'esemplificazione amministrativa delle Pmi; in ambito Cen (Ente di normazione europeo) si lavora per la redazione di una raccomandazione sull'acquisto di servizi per le Pmi; stesso processo si sta avviando per la redazione di una norma Cen sulla consulenza di management tramite Uni, Icmci e Apco, partendo dall'esperienza italiana: c'è un clima positivo. In questo contesto di acuta sensibilità verso i servizi professionali, cresce il bisogno di sentirsi parte di una comunità dove l'autoreferenzialità non è più un valore assoluto. Ibm Italia ha scelto oggi la certificazione Cmc, rilasciata da Apco e riconosciuta in 44 Paesi del mondo, per i propri consulenti già certificati da Ibm. Ci si riconosce così in una comunità professionale più ampia attraverso la quale interloquire con maggiore efficacia con i propri stakeholder. Normazione nazionale ed europea dal lato della domanda per sensibilizzare all'acquisto consapevole di servizi professionali e accreditamento e certificazione dal lato dell'offerta, quali strumenti utili a garantire qualità dei processi e sviluppo delle competenze, muovono nella comune direzione di introdurre innovazione nelle imprese e stimolarne la competitività. Questo percorso è in linea con lo spirito di Lisbona e ora siamo forse finalmente al punto di svolta in Italia nel riconoscimento delle associazioni professionali. I primi segnali vanno in questa direzione; occorre sostenere questo processo perché si vada finalmente verso una compiuta e autentica liberalizzazione oltre la tutela di situazioni anacronistiche e bizzarre.

II
In Profondità
PROFESSIONI. SI CAMBIA SUL SERIO?
di Francesco D'Aprile
Intervento del Ministro Pierluigi Bersani

IL BRAND DEL CONSULENTE
di Egidio Pasetto

CERTIFICAZIONE CMC: UN NUOVO RICONOSCIMENTO PER I CONSULENTI IBM
di Marco Beltrami

V
Pari e/o Dispari
a cura di Alessandra Bissacco, Maria Grazia Galli, Valeria Sborlino
OCCORRE ESSERCI

VI
Irriverisco
a cura di Marco Granelli
CAMBIAMENTO E PSICOMAGIA: CONSULENTE O SCIAMANO?

Francesco D'Aprile
Presidente APCO
presidente@apcoitalia.it

Professioni. Si cambia sul serio?

di Francesco DÕAprile, Presidente APCO

Segnali positivi dal Governo Prodi in tema di liberalizzazione delle professioni.
Il ministro Bersani indica con determinazione le linee conduttrici della politica di riforma delle professioni

Si attende da tempo una seria riforma dell•ordinamento professionale in Italia. Si sente il bisogno di liberare energie, nuove e anche giovani.
Qualcosa si muove nella società, in Europa come in Italia, in questa direzione. C•è stata una prima grande scossa, segno che forse quella presente sarà la legislatura che vedrà finalmente varata la tanto rincorsa riforma delle professioni nel nostro Paese.
Ospitiamo in questo numero un autorevole contributo dell•On. Pierluigi Bersani, ministro dello Sviluppo economico, dal quale traspare il livello di determinazione che sottende l•azione del Governo in materia di liberalizzazioni e di professioni.

Da parte nostra (associazioni e ordini) siamo chiamati a rispondere con altrettanta determinazione perché qualcosa cambi. In particolare, nel superare l•anacronistica distinzione tra rilevanza sociale e rilevanza economica, rispettivamente, di ordini e associazioni già presente in passato, e nel distinguere invece tra Ordini e Associazioni che forniscono servizi alle persone piuttosto che alle organizzazioni. Tra questi due ambiti sono molto numerosi e comuni gli elementi di omogeneità e convergenza su cui poter costruire insieme per arrivare a un mutuo riconoscimento della rilevanza e del ruolo assunto nel sistema. Se le rendite di posizione non segneranno il nostro futuro, le libere associazioni dovranno osare di più per contribuire positivamente, nella chiarezza, al processo di liberalizzazione dei servizi professionali in atto nel nostro Paese.

Intervento dellÕOn. Pierluigi Bersani, ministro dello Sviluppo economico

L•intervento sulle liberalizzazioni fatte con il decreto ha certamente innescato, dentro e fuori le categorie economiche e professionali coinvolte, un forte dibattito tra chi spinge per la modernizzazione e chi frena per salvaguardare interessi precostituiti. Un dibattito che considero realmente utile perché evidenzia l•ingiustizia consolidata di una società nella quale da un lato le nuove generazioni stentano a farsi spazio nel mondo professionale e a costruire il loro presente e il loro futuro, dall•altro chi è già presente nel mercato continua a innalzare barriere all•entrata oltre che barricate di fronte a un cambiamento giusto anche se scomodo. Ed è proprio questo il punto.
Noi, con il pacchetto •cittadino-consumatoreŽ, abbiamo voluto dare spazio alle prospettive professionali dei giovani che finora sono rimaste mortificate dietro una porta chiusa. E questo è possibile solo riducendo le barriere e le rendite di posizione e garantendo così maggiori diritti a coloro che intraprendono una professione e in generale a tutti i cittadini.
Nel merito, i nuovi principi introdotti con il decreto di luglio sulla regolamentazione delle professioni affrontano tre questioni cruciali come le tariffe, le forme societarie e la pubblicità per realizzare una maggiore concorrenzialità all•interno del settore e per garantire una più ampia libertà di scelta da parte degli utenti. In questi anni, d•altronde, sia l•Unione Europea che l•Antitrust nazionale avevano individuato più volte questi e altri aspetti come fattori di rigidità. Dirò di più: secondo la Commissione europea l•Italia è il Paese con il più alto indice nel livello di regolamentazione delle libere professioni. Insomma, credo che la strada imboccata sia quella giusta e noi andremo avanti intervenendo sui criteri di accesso alle professioni, sul regime di esclusiva e sul ruolo degli ordini professionali. Questi ultimi punti saranno affrontati in modo organico nel progetto di legge di riforma delle professioni al quale sta lavorando con impegno il ministero della Giustizia.

107_112_META.qxd 19-10-2006 17:05 Pagina 4

Certificazione Cmc: un nuovo riconoscimento per i consulenti Ibm

di Marco Beltrami (*)

Crescita professionale dei propri consulenti e confronto con la comunità professionale. La certificazione Cmc rilasciata da Apco/Icmci aggiunge valore ai consulenti Ibm

In Ibm la professione del consulente ha, come tutte le altre (project manager, IT architect, IT specialist eccetera), un proprio processo di certificazione. La certificazione non è solo una tappa importante nel processo di crescita professionale del consulente, ma anche un requisito necessario, seppur non sufficiente, per alcune promozioni.

L'obiettivo che Ibm si è storicamente posta è di riconoscere e validare il valore professionale del singolo coinvolgendo un gruppo di consulenti esperti e riconosciuti (il *board* di certificazione) nell'analizzare e valutare la carriera del candidato.

Il processo, tecnicamente definibile come una *peer review* e quindi non soggetto alla valutazione della linea gerarchica del candidato, chiede al consulente di documentare le proprie esperienze e il possesso di metodologie consulenziali, di presentare documenti (interni o del cliente) che attestino la qualità del lavoro professionale svolto e di dimostrare in un colloquio il proprio grado di maturità professionale acquisita.

"L'asticella" della certificazione è posta piuttosto in alto e tipicamente il consulente deve avere almeno 6-8 anni di esercizio della professione per poter aspirare alla certificazione. È un processo solido e rodato che continua a evolvere nei suoi aspetti operativi (come, ad esempio, la tipologia di documenti da presentare), tiene conto dei cambiamenti organizzativi e strategici e si inserisce nel quadro più generale delle iniziative di gestione della comunità professionale. Nella cultura aziendale di Ibm il raggiungimento della certificazione, in ciascuna professione, è vissuto come un importante riconoscimento della propria competenza. In alcuni mercati esteri questa certificazione è anche riconosciuta e apprezzata dal cliente; nel mercato italiano ancora poco.

Questa considerazione, unita alla volontà di stimolare continuamente la nostra comunità professionale, ci ha spinto ad analizzare la certificazione Cmc (*certified management consultant*). Abbiamo avviato, agli inizi del 2006, una serie di contatti con Apco per valutare nel merito la certificazione Cmc nel contesto italiano. L'analisi ci ha mostrato che i principi di riferimento e le tipologie di elementi valutati erano simili e che anche consulenti che toccavano temi tecnologici potevano essere interessati. Abbiamo quindi concluso che procedere alla certificazione Cmc per i consulenti certificati Ibm, data anche la copertura geografica di Icmci (44 nazioni), era coerente con la politica di Ibm Italia di sostegno alla crescita professionale dei propri consulenti e con le linee guida internazionali sulla professione.

L'analisi ci ha portato a individuare vantaggi significativi per tutte le parti coinvolte, a fronte di difficoltà e costi sostanzialmente contenuti.

Ibm ha trovato interesse al progetto per queste ragioni:

- dare visibilità esterna alla sua practice di consulenza e alla qualità delle risorse utilizzate;
- stimolare il confronto e il dialogo con la comunità professionale esterna;
- valorizzare il processo interno di certificazione.

Il consulente Ibm ne trarrà vantaggio per:

- possibilità di confronto con la realtà esterna;
- scambio di esperienze e *networking*;
- possibilità di auto-sviluppo.

Siamo partiti operativamente il mese di ottobre, diffondendo l'iniziativa e chiedendo le adesioni individuali, e le reazioni avute nella comunità dei consulenti Ibm sono state molto buone. Ci sono tutte le premesse per un successo!

(*) Ibm Italy consultant profession leader

107_112_META.qxd 19-10-2006 17:05 Pagina 5

Occorre esserci

I risultati dell'indagine Apco sulla presenza delle donne nel mondo associativo italiano

In uno dei molti pomeriggi piovosi di questa estate si giocava all'immagine maschile/femminile dei mestieri e delle professioni. Imprenditore: mestiere maschile. Commercialista: maschile. Relazioni pubbliche: femminile. Comunicazione: femminile. Geologia: maschile. Pubblicità: maschile. Marketing: metà e metà. Amministratore delegato: maschile. Formazione: femminile. Informatica: maschile. Consulenza: maschile… I risultati del gioco, che andò avanti per un po', venivano segnati su un foglio di carta. Alla fine le crocette della colonna maschile erano molte di più, e la cosa strana è che ad alcuni dei presenti il fatto sembrò del tutto naturale e assolutamente non problematico. Ma si trattava di un gioco…

E nel mondo reale cosa succede? Stando ai dati che abbiamo raccolto sulla composizione per genere dei soci di diverse associazioni professionali (si veda il box qui sotto), la realtà è probabilmente migliore – ovviamente per il punto di vista di chi tiene questa rubrica – dell'immaginario sociale.

In quasi tutte le associazioni considerate la presenza femminile ha ormai raggiunto la fatidica soglia del 30% (secondo studi sociologici, la quota minima che deve raggiungere un gruppo di minoranza perché si realizzi l'equilibrio di rappresentanza nell'intero sistema organizzativo). In almeno due delle realtà analizzate (Aif e Ferpi) l'ha superata di molto, fino a diventare maggioranza (convergendo in questo con l'immagine sociale emersa nel nostro gioco). Se mai, e senza voler aprire una querelle sull'uso dei termini al maschile e femminile, si può osservare una qualche dissonanza tra questa connotazione e il maschile usato nei nomi delle associazioni… Con una presenza femminile inferiore al 30% ci sono soltanto tre associazioni, l'Associazione direttori commerciali e marketing manager, il Project Management Institute e, maglia nera in assoluto, l'Apco, con una percentuale di associate che non supera il 10%.

Nello spiegare le ragioni di questa nuova rubrica, nel numero 1/06 di Meta, avevamo detto: "Nell'ultimo decennio il mondo della consulenza direzionale si è arricchito di una schiera di giovani donne che hanno accettato la sfida di un lavoro tradizionalmente connotato al maschile… Le libere professioniste sono raddoppiate, le società di consulenza hanno aperto le porte alle donne… Eppure…".

Quel 10% dà ragione di quel "eppure". Nonostante stiano cambiando le richieste nei confronti della consulenza e stia cambiando conseguentemente il modo di fare consulenza – più accompagnamento, più attenzione ai processi di cambiamento, minor confidenza sulla sola soluzione – e tutti questi siano aspetti su cui le donne possono vantare capacità e competenze competitive rispetto a quelle dei loro colleghi uomini, a guardare questo dato la consulenza sembrerebbe essere ancora una professione fatta esclusivamente o quasi da uomini. Ma è poi così vero, o, meglio, è vero in questa dimensione? Non è anche un problema associativo, nel senso che c'è una minore propensione delle donne – soprattutto più giovani – ad associarsi e a partecipare alla vita dell'associazione, con la conseguenza che il peso già esiguo della pattuglia di donne consulenti si riduce ulteriormente quando si guarda al mondo degli associati? Che in generale le donne partecipino meno alle comunità e ai network professionali è un dato riconosciuto da molte analisi. Orientate alla concretezza e all'immediatezza dei risultati, le professioniste, strette tra impegni di lavoro e impegni di cura, sono talvolta portate a considerare la partecipazione alle reti una "perdita" di tempo e vi rinunciano senza cogliere gli effetti penalizzanti di questa autoesclusione: minori occasioni di scambio, di confronto, di riconoscimento incrociato e, perché no, di visibilità delle proprie competenze e di partnership professionali.

Non è quindi fuori luogo chiedersi se l'associazione possa fare qualcosa per promuovere una maggiore presenza femminile e cosa. Rsvp.

V.S.

Associazione	Presenza femminile tra i soci
Federazione relazioni pubbliche italiana (Ferpi)	56%
Associazione italiana formatori (Aif)	55%
Associazione visuristi italiani (Avi)	48%
Associazione giuristi di impresa (Aigi)	34%
Associazione direttore del personale (Aidp)	31%
Associazione italiana pubblicitari professionisti (TP)	31%
Associazione italiana internal auditors (Aiia)	30%
Project Management Institute (Pmi-Nic)	22%
Associazione direttori commerciali e marketing manager (Adico)	19%
Associazione professionale italiana dei consulenti di direzione e organizzazione (Apco)	10%

107_112_META.qxd 19-10-2006 17:05 Pagina 6

Cambiamento e psicomagia: consulente o sciamano?

Il consulente di management è un accompagnatore delle imprese, e degli uomini che vi operano all'interno, da una data situazione a una spesso completamente diversa. Per chi abbia nozioni di antropologia culturale il parallelo con la magia è evidente. Il "consulente-sciamano" riceve il malato, allontana la paura ed entrando in contatto con forze sconosciute permette al "sistema impresa" un processo di cambiamento verso mondi oscuri ma meravigliosi che lo liberano dalla malattia. Molto affascinante, però in realtà sono più gli approcci razionali quelli di cui parliamo e di cui ci avvaliamo.

Quanto conta, invece, la dimensione inconscia, magica, sciamanica? Dice Alejandro Jodorowsky nel suo *Psicomagia* (Feltrinelli, 1997): "La mentalità moderna si autodefinisce razionale. Pretendiamo sempre di assumere il ruolo di spettatori distanti di un fenomeno […] i cui meccanismi devono essere chiaramente delineati. Nella mentalità sciamanica, al contrario, questo tipo di dilemma non si pone. Non esiste né un soggetto osservatore né un soggetto osservato, esiste solamente il mondo […] campo di interazione nel quale confluiscono forze e influssi molteplici".

Approfondiamo questi temi con un'esperta di terapia e formazione, Maria Grazia Ceparano (psicoterapeuta e formatore in Aif, di cui è stata vicepresidente, e fondatrice, a Firenze, dell'Istituto Mercurius di *gestalt* integrata per lo sviluppo della persona: www.acmercurius.org), alla quale cedo volentieri la parola: "Dall'ordinario alla dimensione extraordinaria la via è tortuosa e ispida, ma non per questo alcuni desistono dal viaggio che farà di loro degli esseri speciali. Speciali perché capaci di ascoltare quando ormai nessuno più ascolta, capaci di sognare quando nessuno più sogna, capaci di intuire quando nessuno più intuisce, capaci di vedere quando nessuno più vede. C'è una frase di Mohandas K. Gandhi che recita così: 'Sii tu stesso il cambiamento che vuoi vedere nel mondo'. Io ci ho messo un po' di tempo prima di capirne la profondità, ma quando ci si riesce allora il mondo diventa magico, la vita miracolosa e si può accedere a quello che Thich Nhat Hanh chiama il 'miracolo della presenza mentale', una possibilità che noi tutti abbiamo e che solo pochi coltivano superando l'inedia, la pigrizia, la desensibilizzazione per ricominciare a sentire. Diceva Georges I. Gurdjieff che tendenzialmente noi viviamo la vita in uno stato di sonno/veglia ben lontano dalla coscienza di sé. Ma per evolvere abbiamo bisogno di un'anima: 'L'uomo non ha un'anima, ne ha solo le potenzialità: è come dire che una persona può nascere artista nel senso che ne ha la predisposizione, ma non la possiederà fintanto che non l'abbia elaborata secondo un procedimento organico di crescita. Deve cioè vivere una vita da artista. Nello stesso modo un uomo non può avere un'anima finché non vive una vita dell'anima'. Alcuni lo fanno e diventano promotori del cambiamento riuscendo a provocare 'risvegli'. Jodorowsky in *Psicomagia* racconta che Pachita (lo sciamano) poteva curare solo chi si rendeva complice della sua stessa magia, del significato simbolico dei suoi riti e dei suoi interventi. Il linguaggio dei simboli si allea con l'inconscio ed è così che si possono compiere gesti e azioni che risultano incomprensibili per la mente razionale. L'essere umano ha un innato bisogno di fidarsi che lo accompagna per tutta la vita e che rimane latente sino a quando qualche ferita non lo fa riemergere. Quando ciò accade ecco di nuovo la magia che diventa in questo caso la magia del rapporto: l''interessere'. Il cambiamento passa dal rapporto umano, che sembra dire di nuovo 'io sono qui per quello di cui tu hai bisogno'. Qui entrano in campo il rispetto (guardare l'altro nelle sue risorse e nei suoi limiti), la distanza (ricerca della giusta vicinanza, né troppo lontano né troppo vicino), l'attenzione (concentrazione necessaria a realizzare un rapporto da 'persona a persona') [Rogers]. Non può esservi cambiamento dove regnano dominio, autorità, subordinazione, ma solo timore e obbedienza: stati d'animo che non hanno mai contribuito a fare 'anima'".

Non sentitevi soli, inviatemi spunti ed esperienze irriverenti sulla consulenza a irriverisco@apcoitalia.it