

meta

insieme • attraverso • oltre

Editoriale

Aprire la casa e far vedere la vita

C'è stato chiesto di fare un ulteriore passo in avanti nel dialogo che abbiamo avviato in questa rivista dall'inizio dello scorso anno. Parlare di consulenza con i consulenti e con i clienti significa parlare della nostra vita, aprire le finestre e cogliere scenari, esperienze, *best practices* per interpretare un nuovo ruolo, per ridefinire prodotti e servizi, per generare valore. I bisogni delle imprese e delle organizzazioni clienti stanno cambiando molto in fretta. Nella percezione comune, recupero di competitività, introduzione di innovazione e acquisizione di nuovi mercati stanno sempre più diventando sinonimo, nel breve periodo, di sopravvivenza piuttosto che di eccellenza: se si introduce innovazione e si recupera competitività ci sarà futuro, se non ci si riesce non si potrà neppure sopravvivere. È tutto molto più difficile. Stretto dalla morsa della domanda di soluzioni concrete espressa dai clienti e del tradizionale corredo metodologico/professionale, sì qualificato, ma spesso poco utile nell'individuare soluzioni efficaci, il consulente sente il bisogno di confrontarsi con approcci nuovi, di misurarsi con se stesso e con gli altri per comprendere nuove dinamiche, per intraprendere nuovi percorsi, per rivisitare il proprio corredo di conoscenze e abilità. Consapevoli di tutto ciò, ci siamo messi in discussione e abbiamo cercato di capire fino a che punto Meta, la nostra rivista, in questo primo anno di vita, con i propri contenu-



ti e con il proprio stile, veniva percepita come un riferimento, come un qualcosa di utile in questo percorso. Abbiamo chiesto pertanto a consulenti, associati e non ad Apco, tra loro diversi per esperienza professionale, età, target di clienti, ambito territoriale di riferimento e dimensione della struttura consulenziale di provenienza, di confrontarsi con la nostra proposta per individuare eventuali elementi di miglioramento. La risposta è stata: "Aprire la casa e far vedere la vita". Esperienze piuttosto che metodi, colore piuttosto che chiari-scuro, effervescenza e vitalità per generare nuove energie e positività in un contesto di valorizzazione della comune identità. Indicazioni molto chiare che evidenziano, con sensibilità diverse, protagonismo e capacità di innovazione coerenti con quanto emerge dal contesto in cui operiamo. Una rivista, quindi, che rappresenti il nuovo per un mondo professionale che esprime ricerca e cambiamento. Parleranno le persone, con le loro esperienze e con i loro dilemmi; ci si confronterà su scenari e com-

petenze, modelli organizzativi, soluzioni proposte e livelli di soddisfazione dei clienti.

Apriremo la casa e faremo vedere la vita perché, attraverso Meta, anche chi è parte integrante della nostra esperienza professionale, le persone che operano nelle organizzazioni clienti, condividano nuovi percorsi e colgano con noi nuove sfide.

Francesco D'Aprile
Presidente APCO
presidente@apcoitalia.it

II
IN PROFONDITÀ DI MARCO BELTRAMI
SIAMO UOMINI O CAPORALI

IV
PARI E/O DISPARI
A CURA DI BISSACCO, GALLI, SBORLINO
**UN TAILLEUR, LA 24 ORE
E UN GAMBO DI SEDANO**

V
UNA GIORNATA CON MARCO RAIMONDI
TRA LIBRI, VIAGGI E RIUNIONI

VI
A CURA DI MARCO GRANELLI
IRRIVERISCO

Siamo uomini o caporali

di Marco Beltrami (*)



Al consulente di management è richiesto coraggio. Di cambiare e far cambiare. E i tempi ormai stringono

È tipico del consulente italiano o delle società di consulenza medio/piccole di nascere su un'idea imprenditoriale, una competenza specifica acquisita in un qualche modo, un network di conoscenze e su questa sviluppare business "a testa bassa" per un certo periodo. Ma questa "competenza distintiva" ha un ciclo di vita a termine: in un tempo

più o meno lungo perde valore. Qui emerge la necessità del consulente "imprenditore", non solo nell'affrontare gli interessi dei clienti, ma anche nel definire il proprio business.

I mercati stanno cambiando e anche il consulente deve re-inventarsi: le testimonianze riportate nei box sono dei chiari esempi. Si può cavalcare l'internazionalizzazione andando diretta-

mente nel cuore della "battaglia" (la Cina), o sviluppare un'offerta di servizi per le aziende straniere che verranno in Italia. L'aspetto comune è comunque accettare la sfida, cambiare profondamente la propria attività, rimanendo un consulente d'impresa: le competenze "base" sono le stesse, ma cambia l'oggetto della consulenza. I consulenti italiani devono prepararsi e valutare se occorre cambiare: ci vuole sensibilità al contesto, capacità di (auto)analisi critica e, certamente, coraggio.

Attenzione però a non aspettare troppo, quando si è ormai marginali sul mercato senza capacità di lettura degli scenari e con una ridotta credibilità presso i propri clienti.

Certo, ci sono studi vari di mercato che possono aiutare il consulente a capire i trend di mercato sia in termini di richiesta espressa sia di bisogni potenziali, ma non è semplice riuscire a interpretare e prevedere l'evoluzione del mercato consulenziale. Può risultare, invece, più interessante pro-

Cina: scelte e sfide di un consulente

di Riccardo Battaglia

Ho scelto di lasciare l'Ibm di Segrate per fare il consulente strategico in Cina nel momento di massima crescita. Ho 39 anni, sono partner dell'area Management consulting di Value Partners China, la sede di Shanghai della multinazionale italiana della consulenza strategica. Da oltre un anno vivo nella Repubblica Popolare Cinese, seguo clienti italiani e locali e viaggio continuamente nelle regioni più diverse della Cina, dal GuangDong a sud a ChonQing, una metropoli con oltre 30 milioni di abitanti, nel centro del Paese. Ho voluto mettermi alla prova su un mercato sfidante, che cambia con un ritmo frenetico, che non è più solo la base per la delocalizzazione delle attività a minor valore aggiunto da parte degli imprenditori europei, ma che sta diventando un mercato di oltre 70 milioni di consumatori dal potere d'acquisto elevato, un mercato da aggredire con prodotti di qualità e di marca. La Cina oggi è anche un grande Paese fatto di gruppi che stanno affacciandosi a loro volta sui mercati internazionali e per farlo richiedono supporto di esperienza, competenza e relazioni.

Lavorando in Value Partners China, affianco le aziende europee che già operano in Cina, o che stanno valutando di entrarvi. L'assistenza riguarda tutti gli aspetti cruciali della strategia e delle modalità di ingresso e di presenza. In particolare, supportiamo le aziende italiane nella ricerca di partner, a ottimizzare gli investimenti già avviati, ad attivare canali commerciali oltre che a fare *sourcing* strategico realizzando un vantaggio

competitivo sulle posizioni di costo. Nel corso dell'ultimo anno ho svolto oltre 15 progetti di questo tipo. Uno degli elementi qualificanti del lavoro con le aziende europee in Cina è garantire il coordinamento tra il management della casa madre e le attività in loco, cercando di rendere il più veloce ed efficiente possibile il processo delle scelte e delle decisioni necessarie all'operatività del business. Per esempio, abbiamo appena svolto per un grande gruppo italiano nel settore automobilistico un'analisi sul campo del sistema distributivo funzionale alla ristrutturazione della sua rete commerciale in Cina.

La parte più nuova e sfidante è stare fianco a fianco della nuova classe imprenditoriale cinese, offrendo servizi di consulenza strategica, di M&A e di sviluppo brand ai grandi gruppi locali. È qui che ho trovato le maggiori difficoltà: le barriere linguistiche e culturali, ovviamente, ma anche il problema di allineare il consenso all'interno di organizzazioni molto complesse, in cui i livelli decisionali sono molti e non sempre trasparenti. Il tema più ricorrente con i clienti cinesi è come affrontare la sfida dell'internazionalizzazione. Per esempio, diversi grandi gruppi locali di elettronica di consumo si stanno affacciando sui mercati europei e alcuni hanno avviato le prime iniziative, ma spesso mancano di un'adeguata comprensione delle dinamiche in atto sui nostri mercati.

Oggi il Paese del Dragone, vissuto da questo punto di vista, è una grande opportunità professionale, una scelta che, se sostenuta da dedizione e tenacia, non può che ripagare di molta fatica e di una costante nostalgia di casa.

vare a osservare i trend della consulenza proposti da questi studi (su questi c'è più concordia), valutare in che misura risultano applicabili anche alla realtà italiana e fornire indicazioni per il futuro dei consulenti.

OUTSOURCING

Rappresenta un'opportunità per le grosse aziende di consulenza che si candidano per acquisire i processi che le aziende vogliono esternalizzare e diventare poi fornitori del servizio stesso. I diversi studi evidenziano, però, anche significative opportunità per le aziende di consulenza medio/piccole, che possono assistere i clienti nel prendere le giuste decisioni e accompagnarli in tutte le attività collegate (dalla ridefinizione dell'organizzazione, al cambiamento culturale, alla comunicazione interna). L'assistenza al management delle aziende medio/piccole nell'analizzare le possibili opportunità e l'accompagnamento operativo sono due ambiti di attività in probabile espansione.

SARBANES-OXLEY, BASILEA 2...

Sono coinvolte dapprima le aziende di maggiori dimensioni (ad esempio, quotate in Borsa), ma nel tempo molte si adegueranno. Vengono toccati i processi, il risk management, le responsabilità di controllo, la comunicazione interna, le applicazioni informatiche. Le opportunità per i consulenti, anche qui in Italia, sono molte: si va dal training, al ridisegno dei processi, all'assistenza amministrativa, per arrivare anche alla selezione di possibili software.

CRESCITA E INNOVAZIONE

Diversi studi evidenziano che nelle aziende è tornata la voglia di crescere. A livello internazionale è prevista la crescita di consulenza nell'area R&D, nella *business intelligence* e nella segmentazione dei mercati. Trasferito il tutto nella realtà italiana, vi saranno crescenti, e forse mag-

Polonia: terra per Pmi

di Agnieszka Zygmier

Ho 36 anni, un'esperienza lavorativa maturata in diversi Paesi (Cipro, Polonia, Stati Uniti, Italia) e in diverse culture aziendali e industriali (Sovcomflot, il più grande armatore russo, PepsiCo e Ibm) e conosco diverse lingue (inglese, italiano, russo, greco e polacco).

Dopo quattro anni in Italia, in un momento di rallentamento del mercato locale, ho scoperto che esisteva l'opportunità di usufruire delle mie esperienze e conoscenze per aiutare le Pmi italiane in un processo di internazionalizzazione sui mercati dell'Est europeo.

E così, dopo sette anni in Ibm (quattro in Ibm Polonia e gli ultimi tre in Ibm Italia), ho deciso di lasciare, per entrare a far parte della società Creative Concepts, dove sono responsabile dello sviluppo business nell'area dei servizi di consulenza e assistenza commerciale per l'Est Europa. I nuovi Paesi dell'Unione Europea sono diventati, infatti, un'alternativa per quelle aziende italiane che non vogliono o non possono sviluppare il loro business in Asia, e cercano invece di esplorare le aree più vicine. Il mercato che sto seguendo è quello polacco: un mercato di quasi 40 milioni di euro dove esiste già una concorrenza locale, con prodotti di buona qualità e prezzo. Gli scambi economici tra Polonia e Italia stanno vivendo un momento di dinamico sviluppo e, accanto alla tradizionale presenza delle grandi aziende italiane, è da sottolineare il numero crescente delle piccole medie imprese.

La Polonia è molto aperta a tutte le novità che arrivano dall'Italia e il ruolo del consulente che vuole operare con questa realtà deve essere quello di sapere e capire quali sono le esigenze degli investitori italiani e individuare il partner giusto in Polonia. Deve sicuramente possedere la conoscenza delle lingue per capire le differenze di abitudini e mentalità e per suggerire soluzioni che soddisfano entrambi le parti, deve anche avere conoscenza del mercato per poter suggerire quali prodotti o servizi si possono offrire. È necessario anche confrontare le sfide che riguardano le percezioni e gli stereotipi, ma le maggiori difficoltà sono quelle relative alla burocrazia e alle leggi spesso ancora carenti, sia in Italia sia in Polonia. Nonostante questo, il made in Italy è sempre molto richiesto perché il prezzo è giustificato dall'ottima qualità del prodotto.

Un collega mi ha consigliato una volta di trasformare i miei punti deboli in punti di forza e penso che questo motto sia applicabile anche all'attività che sto intraprendendo, dove i problemi mi stimolano a trovare soluzioni spesso non immaginate prima. Anche in momenti di difficoltà, quindi, bisogna essere innovativi e creativi per trovare altre opportunità e soluzioni per il conseguimento del business.

giori, opportunità consulenziali anche su altri due temi: la delocalizzazione e l'innovazione. Serviranno supporti consulenziali (vedi le esperienze) che aiutino i clienti in tutto il ciclo decisionale: dall'analisi dello scenario (ancora i Paesi dell'Est? La Cina?) alla gestione dei contatti in loco, all'assistenza culturale. La ricerca dell'innovazione chiama invece per servizi consulenziali che facilitino l'introduzione dell'innovazione, in senso lato, in azienda. Saranno richiesti servizi che spaziano dall'accesso ai finanziamenti europei per il trasferimento delle tecnologie, alla consulenza sulla gestione delle tecnologie, alla formazione sulla creatività.

In sintesi, sembra che i servizi con-

sulenziali si orientino verso questi filoni:

- la decodifica e la contestualizzazione alla singola azienda dei cambiamenti legislativi e/o di scenario;
- l'accompagnamento, in ogni suo aspetto, nei processi di cambiamento (ad esempio, outsourcing) o nel recepimento dei cambiamenti imposti;
- la fornitura di servizi in logica di soluzione, cioè la risposta completa a un bisogno di business;
- un'attività, ridotta però nei volumi, di consulenza per la gestione della consulenza, una figura di *advisor* di fiducia che supporta l'azienda nella decisione e scelta dei partner consulenziali.

(*) Consultant profession leader
Ibm Business Consulting Services

Parliamone...

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. Se, come accadeva negli anni Ottanta, il periodo del boom della consulenza nel nostro Paese, il consulente era il guru che indicava la strada e cui si affidava un management aziendale poco sicuro dei propri mezzi e composto nella quasi totalità di uomini, come poteva questo consulente non essere un uomo? E uomini erano tutti i grandi nomi di allora, quelli ai quali il merito di aver fatto la consulenza in Italia.

La frase "la devo chiamare signora o signorina", citata con divertente ironia nel pezzo di Maria Grazia Galli, è un *topos* dell'esperienza delle poche consulenti di quegli anni, che testimonia il disagio di uomini che non sapevano bene come trattare queste nuove figure che cominciavano a muoversi – magari con orecchini pendenti – nei loro uffici.

Da allora le cose sono molto cambiate. Le libere professioniste sono raddoppia-

te, le società di consulenza hanno aperto le porte alle donne, sono cambiate le richieste nei confronti della consulenza ed è cambiato conseguentemente il modo di fare consulenza: più accompagnamento, più attenzione ai processi, minor confidenza sulla sola soluzione. Tutti aspetti, questi ultimi, su cui le donne possono vantare capacità e competenze sicuramente competitive rispetto a quelle dei loro colleghi.

Eppure... a parere di alcune ci sono ancora molti "eppure", che riguardano il ruolo, la carriera, il reddito, i tempi del lavoro e il rapporto con il cosiddetto lavoro di cura, i meccanismi su cui si crea il rapporto fiduciario con il cliente, la forza dell'immagine e molti altri temi che sono al centro della nostra professione. A parere di altre e di altri, è solo questione di tempo: basta che le giovani donne di oggi "crescano".

Pari o dispari, dunque? E in cosa?

Su questi temi apriamo una nuova rubrica, sollecitando storie, pareri, riflessioni. Brevi, perché soprattutto le donne hanno poco tempo.

Un tailleur, la 24 ore e un gambo di sedano

Ho sempre posseduto un tailleur blu. "Sfina" i fianchi e ha le tasche che consentono di trovare rapidamente il tagliando dell'autostrada e lo scontrino del parcheggio del supermercato timbrato alle casse.

Per la manager e per la consulente, i cui destini sono sempre stati intrecciati, ai miei tempi, anni Settanta, il codice di abbigliamento americano prevedeva anche una camicetta con fiocco sostituito di cravatta, stile segretaria di Perry Mason, calze trasparenti e tacco medio. Qui da noi c'è stata sempre una maggior tolleranza per accessori frivoli quali calze a rete o colorate, stivali e stivaletti, tacchi alti e recentemente scarpe a punta. Per quanto mi riguarda, accessori irrinunciabili sono sempre stati rossetto e orecchini, quanto meno per prendere meno sul serio il famoso completo blu e

dichiarare a voce alta che è solo molto pratico e non un mascheramento simil-consulente-maschio.

Discriminazioni di sesso, o come si dice oggi, di genere non ne ho mai subite ma forse non me ne sono mai accorta, procedendo impavida con fiduciosa sicurezza in me stessa, ma soprattutto nell'intelligenza dei miei interlocutori. Mi sono sempre occupata, però, di sviluppo, selezione, formazione, insomma delle risorse umane, tema notoriamente considerato soft nel modo aziendale e ben adatto al tocco femminile. Mi sono fatta l'idea che nella mia generazione, mentre la strada in azienda era sicuramente più impervia, il cliente di consulenza considerasse invece la consulente donna già in qualche modo preselezionata, filtrata, super esaminata da altre persone e da altre situazioni: se era arrivata fino a lui

voleva dire che era molto brava, e allora pareva affiorare quasi un autocompiacimento per la propria liberalità, modernità, capacità di stare al passo con i tempi nell'interagire con una signora "dottoressa".

Su questo tema ho anche un ricordo preciso: primissimi tempi di lavoro, primi anni Settanta, prime visite al cliente, accompagnata dal mio capo. Al lungo tavolo ovale di un'azienda farmaceutica un cospicuo numero di dirigenti cui dovevo presentare un lavoro fatto da me. Rivolgendomi la parola con un sorriso mellifluido, uno dei dirigenti mi chiede: "Signora o signorina?". Sembra preistoria, ma succedeva. Il mio capo, con sorriso altrettanto mellifluido, gli risponde al mio posto: "La chiami pure dottoressa". Lo ricordo sempre con estrema gratitudine e affetto.

Ho avuto capi uomini e capi donne, e colleghi uomini e donne naturalmente: mi hanno tutti insegnato moltissimo e dato sempre sostegno. Non solo, ma siccome una volta il mondo della consulenza era abbastanza piccolo e ristretto, si era amici anche delle persone che lavoravano in società concorrenti, si faceva abbastanza vita di associazione, non raramente si facevano lavori insieme, e a volte ci si cedeva un lavoro quando si riteneva che al cliente avrebbe giovato di più.

Delle difficoltà di conciliare il lavoro con la vita familiare non sono la più adatta a dare testimonianza diretta perché non ho avuto figli piccoli da seguire; ma siccome ritengo riduttivo considerare i vincoli della vita privata solo quelli relativi ai figli, come unica ineluttabile esigenza del privato, ho sempre coltivato un'intensa vita di relazioni e culturale, rivendicando peraltro anche il diritto di sviluppare una piena e completa "casalinghitudine" comprensiva, all'occorrenza, di stiro camicie e di soufflé.

Con queste premesse confesso che mi è capitato a volte il rischio di tirare fuori per sbaglio dalla ventiquattre di ordinanza un gambo di sedano invece di un pennarello.

M.G.G.

Una giornata con

MARCO RAIMONDI

Tra libri, viaggi e riunioni

di Rossana Andreini



Confronto continuo e approfondimento culturale. Questi gli elementi dell'essere consulente di Marco Raimondi, partner della società di consulenza Gramma

La passione per la musica e il sogno di fare il direttore d'orchestra sono palpabili nel suo modo di essere e nel modo di impostare la propria vita professionale. Perché per Marco Raimondi, partner fondatore della società di consulenza Gramma, “per essere un bravo consulente non ci vuole solo tecnica ma anche cultura, come un pianista cui non si chiede solo di saper schiacciare dei tasti ma anche di interpretare la musica”.

Con questo approccio Raimondi “dirige” la propria giornata che nasce con una forte attenzione alla qualità di vita, intesa come individuazione delle attività che più gli interessano e che possono lasciare spazio all'approfondimento e alla passione. “Un gestore di una società di consulenza dovrebbe fare tutto, ma bisogna far attenzione che l'attività professionale pura non sparisca mai, perché è da questa che ci si alimenta essendo fatta di innovazione, sia tecnologica sia manageriale”. Sono queste le giornate dedicate a singoli progetti che occupano circa cinque-sette giorni al mese.

È invece sullo sviluppo del business che si focalizza quasi la metà dell'attenzione di Raimondi con diverse modalità: contatti telefonici, incontri, partecipazione a convegni. “Non deve però essere una partecipazione passiva quella indirizzata agli eventi”, puntualizza Raimondi, “è necessario

essere proattivi portando un proprio contributo attraverso interventi programmati e non, e realizzando un'attività di *networking*. E con questa impostazione i convegni più efficaci sono quelli misti in cui, cioè, sono presenti sia manager e imprenditori sia consulenti e università”.

Lo sviluppo del business occupa metà del suo tempo anche perché, per

«**Viaggiare ha una funzione importante sull'apparato imprenditoriale**»

vocazione, Raimondi preferisce rivolgersi verso l'esterno avendo da sempre “fatto marketing”, sia agli inizi della sua carriera quando lavorava in azienda sia successivamente nella propria società di consulenza dove ha sviluppato le *practices* del rapporto fra azienda e mercato/cliente. “Per esempio, oggi vado a Verona da un cliente per un incontro di sviluppo e per cercare di definire una proposta. In questo caso mi muovo da solo perché non c'è ancora una *practice* prevalente sulla quale associare un consulente più giovane. La mia propensione a muovermi è molto alta: si sviluppano più idee quando si

va in giro perché si ha una maggior possibilità di concentrarsi e si diventa più creativi. Le energie e la fantasia si scatenano solo su quel determinato progetto, viaggiare quindi ha una funzione importante sull'apparato imprenditoriale”.

Marco Raimondi si muove invece sempre con un consulente più giovane, da cui pretende molto ma cui dedica sempre molta attenzione in fase di formazione, quando deve affrontare un incontro di carattere professionale su un progetto già avviato. “All'incontro segue sempre una riunione interna dedicata allo scambio di informazioni e al confronto su quanto acquisito. Questo perché ritengo di aver imparato molto di più confrontandomi con i colleghi e con i clienti che non dai libri. Insegnando all'università devo continuare a studiare, ma ribadisco che, se non mi confrontassi in continuazione con altri professionisti, mi impoverirei notevolmente. Non dico che in ogni riunione voglio imparare qualcosa, ma alla fine di ogni mese lo esigo”.

E in questa voglia di confronto rientra l'attività di gestione strategica che viene attuata attraverso una o due riunioni al mese, con l'obiettivo di controllare la situazione dal punto di vista generale, fornire una visione dell'andamento del business e analizzare le opportunità di mercato, gli alleati possibili, le risorse disponibili eccetera. “Pensare con chi fare certi progetti”, sottolinea Raimondi, “con quali altre risorse collegarsi se non sono all'interno di Gramma, quali sono le possibilità offerte dai professionisti sul mercato, sono le componenti che alimentano i piani di sviluppo della mia società e che rappresentano le linee guida finché lo scenario non cambia. È un tempo prezioso in cui emerge una qualità importante di un consulente: saper ascoltare”.

Ringraziandolo, salutiamo Marco Raimondi... il treno per Verona è in partenza.



Irriverisco

a cura di Marco Granelli

Certo che ci vuole un bel po' di coraggio per aprire una rubrica all'interno della più blasonata rivista di management in Italia con il titolo di "... irriverisco!". Ma sì, di solito nel nostro mondo (quello dei consulenti con la Mont Blanc, per intenderci) si parla (... o forse si parlava) principalmente di riorganizzazione dei processi, marketing, sviluppo delle competenze, internazionalizzazione, sistemi di governo. Insomma, di solito in questa rivista si parla di cose serie, di cose da grandi, mica si sta tanto a fare gli irriverenti.

Normalmente ci si impegna a spiegare che noi consulenti di management siamo in grado di organizzare il mondo, siamo capaci di dare una direzione alle imprese. Io poi, peraltro, questa storia della direzione non l'ho mai capita bene: ma siamo consulenti di direzione perché sappiamo indicare una strada alle imprese o perché lavoriamo su incarico della Direzione? Oppure perché spieghiamo alla Direzione che direzione deve prendere? E poi, noi consulenti di direzione come facciamo a capire quale direzione deve prendere la Direzione? Dopo quasi vent'anni di consulenza (... di direzione appunto) non l'ho ancora capito. Ma probabilmente sono molte le cose che non ho capito.

E forse proprio questo potrebbe essere il filo portante di questa rubrica: che cosa non abbiamo ancora capito? E perché non l'abbiamo ancora capito? E poi, quando abbiamo interiorizzato il cambiamento, è possibile che si debba ancora mettersi sottosopra? Possiamo tentare di uscire dagli schemi e provare a migliorarci mettendoci in discussione? Possia-

mo anche provare a sbilanciarci?

Da quando ho partecipato a un corso di creatività con Edward de Bono mi circola sempre in mente una sua frase: "... difendere le proprie idee non è un gran pensare!". Ma allora, continuo a domandarmi, vuoi vedere che è meglio difendere le idee degli altri, così risulti più creativo? No, anche questo non funziona, forse ci vorrebbe qualcosa di nuovo, probabilmente il massimo potrebbe essere difendere un po' le proprie idee e intanto metterle in discussione; appunto, cercare di prendersi in giro, essere irriverenti con se stessi.

Ci troviamo di fronte a nuove professioni che nascono, vecchie professioni che cambiano (alcune agonizzano...), professionisti che diventano imprenditori, consulenti di management che diventano psicologi, monaci zen che diventano consulenti di direzione.

È tutto un gran caos irriverente (però è anche divertente...) e forse ci vuole qualcosa di esterno con il quale confrontarsi. Ed è anche questo ciò che tenterò di fare con questa rubrica: far traballare un po' le nostre certezze, aprire una finestra su mondi solo apparentemente lontani, ma che in realtà ci possono aiutare a comprendere i mutamenti epocali che stanno sconvolgendo il mondo delle imprese e che quindi ci appaiono direttamente.

Usciremo dagli schemi.

Speriamo poi di riuscire a rientrare da qualche altra parte!

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

più⁺
Professioni
Intelletuali
Unita

Viaggio nelle Professioni

Dialoghi di ascolto e confronto

- per comprendere l'identità professionale
- per valorizzare il contributo delle professioni alla generazione di valore nell'economia

Un percorso esplorativo alla ricerca del filo conduttore: la qualità professionale

3 ottobre Consulente d'Investimento
Relatore: Stefano Fasullo, *Segretario Generale ASSOCONSULENZA*

7 novembre Pubblicitario
Relatore: Antonio Margoni, *Presidente Associazione TP*

12 dicembre Project Manager
Relatore: Carlo Notari, *Presidente PMI-NIC*

30 gennaio Consulente del Lavoro
Relatore: Alfio Catalano, *Presidente Ordine Consulenti del Lavoro*

6 marzo Ingegnere
Relatore: Guido Gualtieri, *Coordinatore QING*

10 aprile Informatico
Relatore: Roberto Bellini, *Presidente AICA Milano*

22 maggio Marketing
Relatore: Sergio Meacci, *Presidente Comitato Scientifico AISM*

30 giugno Professional Day convegno e dibattito
Cosa chiede la società ai professionisti
Cosa si aspettano le imprese, le istituzioni e i consumatori dal mondo delle professioni

Per informazioni e iscrizioni:
segreteria@professionipiù.it

meta

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

Supplemento al n° 1/2006 de "L'Impresa"

Anno 2°, N° 1, Gennaio/Febrero 2006

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.limpresonline.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