

I temi dell'anno a portata di mano



Se il 2013 doveva essere l'anno di uscita ufficiale dalla crisi, la consulenza non se ne è accorta.

Il mercato è rimasto difficile, legato a esigenze molto puntuali e in generale con poca apertura verso il futuro. Come sempre c'è chi ha trovato la proposta giusta e chi meno, ma nel complesso c'è stata una certa sofferenza.

Dal punto di vista associativo è stato l'anno della legge 4/2013 sulle professioni non organizzate in Ordini o Collegi. Una legge attesa da tempo che fornisce importanti riferimenti sulla relazione con il mercato e riconosce un ruolo ufficiale alle associazioni professionali. APCO, avendo i requisiti richiesti dalla legge, è dal luglio 2013 presente sul sito del Ministero dell'Industria e dello Sviluppo Economico nell'elenco delle associazioni che riconoscono l'attestato di qualità: un risultato importante. Alla descrizione di questa legge e delle sue potenzialità abbiamo dedicato il numero di maggio.

Come precisa scelta editoriale Meta ha una caratteristica monografica e abbiamo l'ambizione di cercare di affrontare sempre temi rilevanti e di attualità per chi opera nel nostro settore. Un numero di Meta nasce da un dibattito interno del Comitato di Redazione che discute gli stimoli ricevuti, per tramite del Presidente, da parte di tutta APCO. Una volta arrivati all'individuazione dell'argomento, un membro del Comitato cura la redazione dei contenuti. Marco Granelli (mai troppo ringraziato!) si fa carico della regia complessiva, oltre a scrivere il proprio graffiante articolo.

Questo processo ha portato a toccare negli altri numeri del 2013 sia contenuti tecnici specifici della consulenza, quali il tema della pianificazione (marzo) e del change management (luglio), sia aspetti comuni a tutti coloro che esercitano la professione, quali la gestione delle proprie emozioni (ottobre) e come utilizzare al meglio le nuove tecnologie (dicembre), per la propria attività quotidiana.

La rilettura a fine anno degli articoli mi dà sempre soddisfazione professionale e senso di orgoglio associativo per la qualità dei contenuti proposti.

I prossimi anni saranno importanti per il mondo della consulenza, perché occorrerà trasformarsi e definire nuovi modelli di funzionamento e di relazione con i clienti. Dovremo cercare di fare tutti un po' "più squadra" per aumentare la visibilità e la reputazione della nostra professione sul mercato, ma anche perché si affermi una consulenza vera, professionale e di qualità. APCO opererà certamente in questa direzione.

Questo è l'ultimo editoriale di Meta che scrivo: dopo quattro anni lascio la presidenza di APCO. E' stata per me un'esperienza di grande valore umano e professionale e Meta ne è parte importante. La progettazione di ogni numero, e la scrittura degli editoriali, mi hanno consentito di approfondire importanti argomenti e coglierne le diverse sfaccettature. Un'opportunità che mi ha arricchito.

Buona lettura e buon 2014!


Presidente

Indice

n°1 | marzo 2013

Pianificare è un po' un'arte, un po' una scienza ed è una delle attività più "nobili" della consulenza, ma è anche un'area in profonda ridefinizione. Oggi, l'obiettivo della pianificazione deve essere legato all'elasticità e alla rapidità di reazione dell'azienda al mutare degli eventi. Bisogna, quindi, domandarsi se abbia ancora senso una programmazione a medio-lungo termine.

- 1 Editoriale:**
Pianificare: ma serve ancora?
- 2 Tavola Rotonda:**
Business plan e imprenditorialità
- 5 Riflessioni:**
Il business plan nelle istruttorie ai fini agevolativi
- 6 Irriverisco:**
Sciamani, astrologi e... negromanti

n°2 | maggio 2013

La Legge 4/2013, che regola le professioni non organizzate, è entrata in vigore dal 10 febbraio 2013 e rappresenta una grande opportunità di crescita per i consulenti di management; soprattutto è uno strumento di riconoscimento e tutela di questa professione. Ma la vera sfida è vedere come reagirà il paese: ovvero come verrà data applicazione a questa normativa.

- 1 Editoriale:**
Legge 4/2013: opportunità? illusione?
- 2 Attualità:**
La legge sulle professioni non regolamentate
Legge 4/2013: finalmente un'innovazione
Legittimati e valorizzati
- 6 Irriverisco:**
Regolamentato sarà lei!!!

n°3 | luglio/agosto 2013

Nella consulenza il cambiamento è un fatto quotidiano: nel modo di operare, nello sviluppare nuovi contenuti professionali, nell'approccio verso i clienti. In quest'ambito diventa rilevante il Change Management come tema interdisciplinare su cui i consulenti operano: personale, organizzazione, comunicazione, strategie...

- 1 Editoriale:**
Tutto scorre, tutto cambia
- 2 Interventi:**
Change Management, quando la teoria manageriale ha bisogno di una capriola
La Gestione del Cambiamento in una transizione lean:
gioie e dolori in esperienze vissute
- 5 L'associazione:**
Change Management: è tempo di "Next Generation"
- 6 Irriverisco:**
Ritorno al futuro

n°4 | ottobre 2013

Il consulente di management, oltre a essere un esperto in tema aziendale, è prima di tutto un essere umano che interagisce con altri esseri umani. 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 quali soluzioni spingere e quali leve toccare per argomentare le proprie proposte.

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

n°5 | dicembre 2013

Il contesto in cui viviamo richiede la conoscenza di questa evoluzione tecnologica e di costume: non è più una scelta, è un obbligo. Oltre ai prodotti consulenziali, che si possono definire "evergreen" e che prescindono dalle nuove tecnologie e dai nuovi linguaggi, bisogna calarsi nell'uso delle tecnologie 2.0 e operare un vero cambiamento nel modo di operare e interagire.

- 1 Editoriale:**
È il web, bellezza ;-)
- 2 Le cose cambiano:**
Tra reputazione e conoscenza: una giornata tra social network e app
A qualcuno piace chiamarle traditional e digital PR
- 4 D&R:**
Consulenti e fonti di informazione. Quattro opinioni a confronto
- 5 Nei fatti:**
Il lancio mondiale di Maserati Ghibli.
- 6 Irriverisco:**
...Oralità locale... Coralità globale

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

Pianificare: ma serve ancora?

Pianificare è un po' un'arte, un po' una scienza. Esistono decine di manuali sulla pianificazione, ci sono decine di metodologie e scuole di riferimento. E' un tema su cui lavorano molti consulenti, anzi è una delle attività più "nobili" della consulenza. I consulenti aiutano le aziende a costruire programmi annuali, biennali, triennali, di breve e lungo termine, piani degli investimenti, crash program...

Di certo pianificare in contesti di mercato e sviluppo tecnologico più stabili era un compito facilitato rispetto a oggi. Senza evocare la pianificazione di stampo sovietico, negli Anni 70 e 90 si parlava con ammirazione delle aziende giapponesi che lavoravano su traguardi temporali di venti, trenta anni. La pianificazione strategica è ora un'area in profonda ridefinizione. Quando si va ad affrontare tecnologie e business nuovi, senza alcun riferimento a esperienze precedenti, le metodologie contribuiscono certamente a razionalizzare l'analisi del contesto e le variabili in gioco, ma non aiutano a trovare la strada sicuramente giusta. E' il problema tipico delle start-up, soprattutto quelle caratterizzate da forte innovazione tecnologica, dove risulta difficile prevedere quale sarà il gradimento del mercato e, quindi, la validità del modello di business.

Può essere interessante capovolgere il problema e domandarsi se la pianificazione, soprattutto quella a medio -lungo termine (direi oltre i 3 anni), abbia ancora senso. Anni fa si lavorava spesso su orizzonti di almeno 5-10 anni, con obiettivi numerici di business definiti. Ormai tutto questo non si fa più: la pianificazione è mirata non a un risultato di



business, ma ad acquisire le capacità per stare sul mercato. L'obiettivo della pianificazione diventa quindi l'elasticità e la rapidità di reazione dell'azienda al mutare degli eventi. Forse possiamo dire che la prossima frontiera della pianificazione sarà proprio rendere l'azienda indipendente dalla pianificazione *classica*.

Insomma, un tema complesso, con tante idee e opportunità di mercato ma su cui c'è ancora molto da imparare. Questo numero di Meta prova a dare un contributo. La tavola rotonda, veramente di grande interesse, ci propone spunti su cosa vuol dire fare business plan, in particolare come gestire una start-up. Cito gli amici che ci hanno aiutato a organizzare questo evento e li ringrazio (in ordine alfabetico): Emil Abirascid, Luigi Capello, Lorenzo Franchini, Michele Novelli, Diana Saraceni. Bernardo Mattarella e Mirco Contri aggiungono, poi, due interessanti punti di vista. Granelli evoca gli sciamani e, forse, è la soluzione migliore.

Sommario

Numero 1 - Marzo 2013

Editoriale

Pianificare: ma serve ancora? 1

Tavola rotonda

Business plan e imprenditorialità 2

Riflessioni

Il business plan nelle istruttorie ai fini agevolativi 5

Riflessioni

Piano industriale, istruzioni per l'uso 5

Irriverisco

Sciamani, astrologi e... negromanti 6



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 3, marzo 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 Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

Business plan e imprenditorialità

Ogni azienda ha dovuto confrontarsi, prima o poi, con l'argomento "business plan". Ma questo documento ha ancora una sua validità? E' cambiato o è rimasto statico? Ne discutono Luigi Capello a.d. di LVenture Group (investitore e finanziatore dell'acceleratore e incubatore EnLabs) Lorenzo Franchini managing director Italian Angels for Growth, Michele Novelli partner Earlybird Advisory, Diana Saraceni co-founder e general partner di 360° Capital Partners, coordinati da Emil Abirascid, giornalista economico, collaboratore de Il Sole 24 Ore e fondatore di www.startupbusiness.it, social business network in cui aziende, università, investitori e incubatori formano una community innovativa

Emil Abirascid: *Apriamo questa tavola rotonda con alcune domande di base: che ruolo ha, oggi, il business plan nelle aziende che sono alla ricerca di un finanziamento? Come viene considerato? Ed è ancora identificato come un documento indispensabile?*

Michele Novelli: Secondo me dobbiamo, prima di tutto, chiederci "cos'è il business plan". Questo perché mercati diversi danno lo stesso nome a documenti differenti. Negli Stati Uniti, per esempio, identifica qualcosa che è significativamente difforme rispetto a ciò che si intende in Italia, dove si confonde il business plan col financial plan. Nell'accezione americana, il business plan è la descrizione sintetica, ma chiara, di quello che si vuole realizzare. Ciò si traduce in un approccio ben definito: il documento che ne risulta è il piano di quello che sarà effettivamente il campo d'azione dell'azienda. Chi lo redige ha ben chiari la definizione, gli obiettivi e i possibili risultati. Di conseguenza, conosce molto bene le consuetudini del mercato in cui andrà a cercare investitori.

Nella realtà in cui opero, il business plan è l'insieme delle idee. Normalmente, l'impre-

ditore che si rivolge a noi presenta un documento che poi viene integrato. All'inizio è una sorta di check-list che si evolve nel tempo, adeguandosi alle mutate esigenze. Facciamo, per esempio, il caso di una multinazionale che decida di investire in Italia. In principio il business plan non conterrà il piano tasse in quanto non è una voce rilevante. Ma con l'aumentare dell'attività, questa voce diventa parte integrante del business plan. Se ne deduce, quindi, che esso deve essere aggiorna-



Emil Abirascid

to continuamente e non può considerarsi un documento statico.

Lorenzo Franchini: Il mio gruppo di investitori opera anche nel campo digital; qui il classico business plan assume sempre meno importanza. Secondo me, per due ragioni principali: per la limitata disponibilità di tempo e di attenzione degli interlocutori; per la necessità di comunicare molto velocemente obiettivi e strategie. Una bella presentazione power point è più immediata anche per tenere desta l'attenzione dell'interlocutore. Quando si cercano investitori, ci si concentra molto di più sulla definizione del beta del nuovo prodotto e sulla presentazione; il business plan diventa più uno strumento interno e di due diligence. Tuttavia, esso torna ad assumere un'importanza strategica nel momento in cui un'azienda

amplia significativamente il suo giro d'affari oppure si quota in Borsa. Ma, di solito, a questo livello c'è un advisor che si preoccupa specificatamente di questo aspetto.

Diana Saraceni: A chi si rivolge alla nostra organizzazione noi suggeriamo di conoscere in modo approfondito i vari aspetti del progetto, prima di cercare i sostegni finanziari. In una fase iniziale redigere un business plan articolato può essere, forse, uno sforzo troppo complesso. Però questo documento diventa indispensabile quando il business cresce e diventa più maturo.

Luigi Capello: Noi lavoriamo principalmente con realtà che avviano da zero la propria attività. Ciò vuol dire che, spesso, quello che ci propongono sono idee più che aziende vere e proprie mentre la rappresentazione avviene attraverso un documento di power point, nel quale sono descritti gli obiettivi. Normalmente aiutiamo il potenziale imprenditore a definire il business model da sviluppare poi in un documento pratico, un business plan iniziale.

Il business plan, quindi, può essere molto diverso, per rispondere alle esigenze dei vari settori. E, almeno nel mondo digital, può essere sostituito da una presentazione con la demo del prodotto. Ma quali sono gli elementi che prendete in considerazione, per decidere se valga la pena esaminare meglio una proposta ricevuta?

Luigi Capello: Noi diamo particolare risalto all'idea e al team proprio perché andiamo a investire quando ancora non è costituita l'impresa. Siamo, forse, più "aperti" perché il nostro supporto finanziario è sicuramente più limitato, infatti investiamo 30 mila euro nella fase di avvio della start-up, per poi incrementare le risorse investite allo svilupparsi dell'impresa.

Michele Novelli. Secondo noi, la prima qualità di chi propone una nuova attività è l'abilità a spiegarla e a far capire il valore dell'idea. Insomma, di "venderla". E' questo un ele-

mento distintivo, anche perché il tempo di attenzione di un potenziale consumatore, sia nel business-to-consumer sia nel business-to-business, è molto limitato.

Diana Saraceni: Nella mia realtà sono importanti sia l'idea sia la persona. Sono due aspetti strettamente legati. In particolare,



Michele Novelli

nella tecnologia, se una persona arriva con un'idea eccezionale, magari è uno scienziato un po' geek (persona estremamente appassionata di tecnologia, *nda*) che non riesce a scrivere una proposta in modo adeguato, viene comunque preso in considerazione e aiutato a trovare il modo per tradurre il suo pensiero in un business plan adeguato.

E' chiaro che nel business plan iniziale, qualunque sia la forma, il team e l'idea hanno grande importanza. Secondo voi, cosa è meglio: avere un team forte e un'idea debole o il contrario?

Diana Saraceni: Probabilmente nel campo tecnico-scientifico può essere più difficile esporre con semplicità la propria idea. Mi è recentemente capitato un'esperienza di questo genere. Uno scienziato mi ha presentato un'idea eccezionale sulla carta, ma dopo un anno non era ancora riuscito a scrivere una riga. Mi ha esposto il suo pensiero, estremamente interessante, e alla fine è arrivato con il suo commercialista ed è stato trovato un modo per proseguire. Insomma, io per lui sono stata un incubatore. Credo che ciò dipenda anche dal fatto che, in Italia spesso, c'è una certa carenza culturale verso il business

plan e l'approccio imprenditoriale. Inoltre, un altro aspetto da tenere in considerazione nel settore tecnologico è che serve un periodo più ampio in quanto è necessario depositare i brevetti, realizzare l'hardware ecc., tutti fattori che allungano i tempi di redazione di un business plan ben fatto rispetto a quanto avviene nel mondo digital.

Lorenzo Franchini: Anch'io ho avuto un'esperienza simile, ma al contrario. Infatti, il team era forte, ma l'idea debole. Ciò che abbiamo fatto è stato dare al proponente diverse indicazioni, per indirizzarlo verso una proposta migliore e devo dire che, in un paio di casi, la persona è tornata con una nuova iniziativa in cui sia il team sia l'idea erano forti. Devo evidenziare che la complessità del modello di business non è un fattore positivo. Se il modello presentato è difficile per me, è molto probabile che per il potenziale cliente lo sia ancora di più. Ciò non significa che la tecnologia dietro il modello non possa essere complessa, ma l'idea di business deve essere il più semplice possibile. E, di conseguenza, anche il business plan deve tendere alla semplicità.

Luigi Capello: Anche i miei collaboratori e io procediamo in questo modo. Se veniamo consultati da una persona che ci propone un progetto con un'idea un po' debole, ma supportata da un team forte, noi lo prendiamo in considerazione, anzi è l'elemento principale di valutazione. Infatti il nostro supporto sta proprio nell'aiutare chi ha le capacità e nel migliorare la sua proposta di business.

Abbiamo capito che il business plan è un documento che cambia, adeguandosi alla realtà imprenditoriale dei vari settori, ma è un cambiamento che si è manifestato anche nella cultura dell'imprenditoria italiana in questi ultimi anni? Di solito agli italiani si riconosce il merito di avere buone idee, ma...

Lorenzo Franchini: Ci sono dei forti vasi comunicanti tra l'Italia e il resto del mondo. Oggi è molto più semplice avere accesso in modo rapido a informazioni utili per un'impresa ed è sempre più facile che una società nata in Italia scelga di muoversi in altri paesi. Posso citare il caso di un'azienda operante nel setto-

re digital partita da Bologna, andata nella Silicon Valley, tornata in Italia e poi trasferitasi a Berlino. Solo un anno fa questa tendenza era ancora limitata, ma negli ultimi mesi ha avuto una notevole spinta. E questo trend non si è fermato al solo mondo digital, sta diventando significativo anche in altri settori. Tuttavia c'è un aspetto che, secondo me, ha ampi spazi di miglioramento: fare marketing di se stesso. Alcune culture, come quella statunitense, puntano molto sull'immagine; in questo noi italiani siamo un po' carenti. Questo è uno degli aspetti sui quali il consulente advisor sul venture capital potrebbe aiutare. Peccato che questa figura sia molto poco sviluppata in Italia.

Luigi Capello: Confermo questo trend e a supporto cito un dato statistico: tre aziende sulle dodici in cui abbiamo investito, si stanno posizionando-spostando all'estero. Per rispondere poi alla domanda, si può dire che abbiamo anche notato un miglioramento culturale. In Italia guardare oltreconfine sta diventando una necessità, anche a causa della crisi lavorativa, e di conseguenza sta migliorando il modo di presentarsi e la cultura imprenditoriale. E' un trend in forte crescita da un anno sull'altro, con particolare attenzione alle generazioni più giovani, anche per via di



Lorenzo Franchini

blog e siti informativi (vedi Startupbusiness) che fanno un gran bene!

Diana Saraceni: Faccio la voce fuori dal coro. Riconosco che negli ultimi tempi ci sia stato un piccolo miglioramento nella redazione dei business plan e nella presentazione ma, se-

condo me, siamo ancora lontani dai mercati più maturi. Se prendiamo per esempio i nostri vicini d'Oltralpe, vediamo che si presentano in un modo più ragionato, forse perché hanno una maggiore cultura di fare impresa. E penso che non sia solo la possibilità di accedere a maggiori risorse anche economiche, ma un approccio culturale. Spesso, in Italia chi mette in piedi una start-up è visto come colui che non ha trovato lavoro! Ritengo però che siamo a una svolta storica; con una metafora "stiamo accelerando in curva", ma la potenza è nulla senza una solida cultura d'impresa (di cui il business plan fa parte) e senza risorse economiche.

Michele Novelli: Penso che l'approccio italiano affondi nella nostra storia; tuttavia, sono convinto che sia in atto un forte cambiamento. Anche se vorrei sottolineare che pochi grandi manager nazionali prenderebbero in considerazione l'idea di lavorare in una start-up. Per esempio, molte start-up tedesche hanno direttori generali che provengono da grandi aziende e portano il bagaglio delle loro esperienze e competenze. In Italia, i grandi manager non sono interessati da questo mondo; ritengono che ciò che viene offerto non sia particolarmente interessante. Secondo me, invece, l'ideale sarebbe affiancare a



Diana Saraceni

un giovane un manager di provata capacità, in modo che costruiscano insieme un'azienda scalabile e gestibile in modo efficiente, evitando errori di inesperienza.

Quali sono le basi del cambiamento che, an-

che se lentamente, sta avvenendo in Italia? Può la figura dell'advisor dare un contributo significativo? E quanto sono determinanti gli aspetti legati al management, all'interno del business plan, per dare concretezza all'idea e trasformarla in azienda? Il governo con il decreto legge recentemente approvato ha dato un piccolo impulso...

Michele Novelli: L'impianto c'è, ora devo arrivare i decreti attuativi. Un'altra area che necessita di incremento è quella della comunicazione, cioè qualcosa dove si spiega in modo continuativo ciò che serve per arrivare a un certo obiettivo, quale percorso seguire, quali documenti, come fare un buon business plan... Comunque è un primo passo. Il sito www.startup.registroimprese.it è ben fatto ed è già in funzione. Penso che la figura dell'advisor possa diventare un'area di crescita, un'opportunità per l'Italia. È interessante, per esempio, notare come in Germania esistano gruppi editoriali che da tempo investono in questo settore. Speriamo che anche in Italia si possano aprire opportunità più ampie di quanto finora avvenuto in questo senso. In conclusione, il percorso ideale è business plan, strutture e informazioni messe a disposizione dal governo, per arrivare a imprese semplici e veloci a rispondere ai cambiamenti del mercato.

Luigi Capello: Secondo noi, tra le figure fondamentali c'è da annoverare il mentor, che sia un advisor, un consulente o un manager, la persona che "aiuta" a "tradurre" in modo adeguato l'idea e mette a disposizione le sue esperienze. È il concetto del "work for equity", la start-up normalmente non può farsi carico di spese per consulenza, per cui il lavoro viene remunerato con una quota di equity. Un aiuto importante potrebbe essere dato dai corporate venture capitalist, gruppi industriali tecnologici che svolgono in modo significativo la funzione di investitore, oltre che accompagnare l'impresa nella fase di sviluppo. È un'attività di cui si sente oggi la mancanza rispetto ad altri paesi, in cui queste presenze sono realmente molto importanti, creando una significativa disponibilità di risorse. Creare impresa significa aprire grandi opportunità

di sviluppo. In quest'ottica la crescita di cultura imprenditoriale è positiva e comprende, tra l'altro, anche la capacità di redigere business plan più maturi. In fin dei conti, il business plan è un documento strategico "sulla car-



Luigi Capello

ta" ma quello che conta è la voglia di fare... impresa con un team eterogeneo e con alte professionalità. L'execution è la fase critica per il successo.

Emil Abirascid: Per molto tempo si è sostenuto che il business plan fosse il documento fondamentale, per fare in modo che un investitore potesse analizzare l'idea in tutti i suoi aspetti. Oggi pur restando valido il ruolo di un documento che illustra, anche dettagliatamente, gli elementi di business e sostenibilità di un progetto, appare come altri elementi concorrano ad attirare l'attenzione di un investitore e a fornirgli le informazioni per la sua valutazione: i video, per esempio, o le presentazioni brevi come il pitch deck, quelle che accompagnano le presentazioni brevi dette pitching session. Resta anche fondamentale la conoscenza del team che propone il progetto ed è per questo che eventi come lo speed dating che organizziamo con Startupbusiness in seno a Percorsi dell'innovazione, l'area delle start-up di Smau, appaiono molto utili, proprio perché in incontri brevi, tre minuti, gli investitori hanno la possibilità di vedere il business plan accompagnato dalle persone che lo stanno sviluppando e, quindi, di effettuare anche un'iniziale valutazione del team.

Il business plan nelle istruttorie ai fini agevolativi

di **Bernardo Mattarella**, responsabile Finanza e Impresa di Invitalia

Sono molti i fattori di cui tener conto nell'analisi dei programmi di investimento presentati alle agevolazioni. Possiamo ricordare a titolo meramente esemplificativo la serietà degli imprenditori, la



loro capacità di operare nel settore su cui vogliono investire, la solidità patrimoniale e la storia delle loro aziende, la qualità delle organizzazioni aziendali, le prospettive future delle aziende e gli effetti che gli investimenti programmati avranno sulle stesse. È evidente che mentre gli strumenti per la valutazione dei primi fattori sono i più vari (si va dai colloqui diretti alla lettura dei bilanci e di altri documenti azien-

dali, passando purtroppo anche per le informazioni antimafia e simili) per l'ultimo fondamentale fattore lo strumento principale che noi utilizziamo è l'analisi del business plan. Il perché appare evidente: un investimento merita di essere finanziato se produce effetti positivi sulle performance dell'azienda che lo propone e se l'azienda stessa è in grado di sostenerne il peso finanziario. Tutte le informazioni per rispondere a queste domande si trovano appunto nel business plan. Detto ciò, possiamo passare a esporre

quali elementi del business plan possono risultare dirimenti per una valutazione positiva dell'istanza. L'elemento principale che un investitore dovrebbe tenere sotto controllo, il ritorno sull'investimento, riguarda la sfera delle opportunità per il soggetto privato. Per il soggetto pubblico che è chiamato a sostenere lo sviluppo non è altrettanto importante. Un soggetto come Invitalia è piuttosto interessato a verificare la complessiva tenuta economico finanziaria del piano, sottoponendo lo stesso anche a sensitivity analysis. In particolare alcune delle domande cui cerchiamo risposta sono:

- fino a quale percentuale può calare il fatturato previsto salvaguardando il livello di break even?
- cosa accade se i clienti pagano con sei mesi di ritardo rispetto al previsto?
- il cash flow è sufficiente a ripagare i finanziamenti, di mercato o agevolati, richiesti?

la struttura patrimoniale è sufficiente a reggere gli investimenti? L'elenco naturalmente potrebbe essere lunghissimo. Si può però concludere che il business plan, proprio perché può essere visto da più punti di vista, è per noi uno dei fattori fondamentali da analizzare per la concessione di agevolazioni finanziarie alle imprese.

Piano industriale, istruzioni per l'uso



Mirco Contri,
Consulente di
direzione aziendale,
socio **CMC** APCO,
coordinatore APCO
Emilia Romagna,
docente a contratto
presso l'Università
di Ferrara

L'utilizzo del piano industriale come strumento strategico e di comunicazione verso l'esterno da parte di tutte le imprese, e non solo di quelle coinvolte in procedure di risanamento, sta

diventando un argomento di estrema attualità. Redigere un piano industriale significa dare degli obiettivi aziendali, individuare gli strumenti e le risorse per permetterne il conseguimento, definire ruoli e competenze, condividendo non solo con l'interno dell'azienda ma spesso anche con l'esterno il sentiero che si vuole intraprendere. La condivisione del piano, soprattutto per le pmi che hanno maggiore difficoltà nell'esprimere con efficacia le proprie idee, serve a ridurre fortemente quell'asimmetria informativa tra i vertici dell'impresa e coloro che invece ne vivono la gestione solamente in maniera riflessa, spesso basandosi su meri parametri andamentali di tipo quantitativo.

I punti cardine su cui costruire un piano apprezzabile sono:

- l'analisi del corretto perseguimento della strategia aziendale, eventualmente ridefinendone gli obiettivi di medio - lungo periodo
- la mappatura dei processi
- l'individuazione delle variabili chiave
- il monitoraggio degli stati di avanzamento

del piano tramite indicatori chiari, facilmente misurabili

- la costruzione di correttivi da introdurre in caso di forti scostamenti dagli obiettivi iniziali.

I piani industriali devono essere, complessivamente, affidabili e attendibili. Affidabili perché affidabili sono i suoi input e le informazioni utilizzate, attendibili perché coerenti e basati sulla probabilità che quanto esposto nei piani stessi si realizzi.

È buona prassi redigere, infine, il piano in condizioni di assoluta prudenza, non lasciandosi andare a eccessivi ottimismo, considerando sempre che le imprese devono fare investimenti, sia commerciali sia in ricerca e sviluppo sia ancora in produzione per potersi mantenere competitive, innovative e presenti sul mercato. Di recente un collega relatore ad un convegno ha detto "senza costi le imprese non esistono", che richiama perfettamente la ormai famosissima citazione di Steve Jobs che affermava che "investire nella pubblicità in tempo di crisi è come costruirsi le ali mentre gli altri precipitano".

Sciamani, astrologi e... negromanti

Il futuro.

Trattasi di luogo assai interessante, dove passeremo la maggior parte della nostro tempo. In milioni hanno cercato di anticiparne le mosse (del futuro), capire dove ci voleva portare, raggirarlo o blandirlo. In tutte le ere l'umanità ha cercato di evitare di essere guidata nel futuro ma di costruirsi uno. Dai risultati raggiunti mi sento di dire che forse era meglio farsi guidare... però tutto ciò è comunque assai affascinante. Gli strumenti per entrare in contatto con il futuro sono veramente i più disparati. Ma sì, dai, per esempio nell'arte della Divinazione, che può essere attuata attraverso varie tecniche, si può passare dalla ailuromanzia: interpretazione del comportamento dei gatti, alla coronomanzia: interpretazione del comportamento delle cornacchie. Ma questo proprio per iniziare, perché potremmo spingerci verso tecniche assai sconosciute e bizzarre quali la coscinomanzia (divinazione dei setacci pendenti) o la scapulomanzia (divinazione delle scapole di bovini e caprini), e qui mi piacerebbe proprio vedere come fanno (...), oppure buttarci su cose più popolari quali i ching (divinazione per mezzo dell'omonimo libro sacro taoista), piuttosto che la taromanzia (divinazione di carte speciali, i Tarocchi), oppure metodi molto classici come l'astrologia (divinazione dei corpi celesti).

Ah, di certo non dimenticherei il Polpo Paul che prevedeva con assoluta certezza il vincitore delle partite dei mondiali in Sudafrica 2010. Peccato poverino che lo stress lo abbia portato a prematuro decesso.

Eh sì, forse dovremmo spingerci maggiormente verso tecniche più creative e meno razionali per l'interpretazione del futuro, probabilmente la nostra mente razionale è troppo rigida e limitata per aprirci nuove strade. Forse potremmo provare



con il silenzio, cambiando la nostra dieta acustica. Il silenzio, o almeno una normalissima assenza di rumori, ci colpisce in profondità, mentre cercare sempre più stimoli riduce la nostra capacità di sentire (George Prochnik - *In pursuit of silence*).

In effetti forse è ora di limitare l'uso del pensiero razionale e farci maggiormente guidare dall'intuizione. Dobbiamo sviluppare di più l'intuito che (come ci dice il mitico Giacobbe nel suo libro *Come smettere di farsi le seghe mentali*) "è un pensiero sintetico che come un flash abbraccia in un attimo diversi ragionamenti, immagini, sensazioni ed emozioni. È una specie di funzione turbo del motore cervello attraverso la quale acquistare una capacità di comprensione e penetrazione del mondo che ci circonda superiore al normale. Il pensiero intuitivo è infatti il mezzo attraverso il quale noi attuiamo la conoscenza (tutte le creazioni umane

da quelle artistiche a quelle scientifiche sono infatti nate come intuizioni) il pensiero analitico serve soltanto a comunicarla."

D'altronde anche il grande (Carl Gustav Jung) sosteneva che "taluni individui, dotati di un intuito particolarmente vigile, diventano consapevoli dei mutamenti che si stanno verificando e li traducono in idee comunicabili. Queste idee si diffondono rapidamente perché, nel contempo, nell'inconscio degli altri individui sono in atto modificazioni parallele".

Insomma, quasi tutte le tecniche per prevedere il futuro possono essere sopportabili purché non ci facciano sorbire dei business plan. Basta, non se ne può più!

Ma sì, dai, siamo stufo di leggere decine di pompose pagine piene di grafici, numeri, foto e concetti che hanno il solo scopo di descriverci con assoluta certezza come saranno i prossimi anni. Tutto ciò sarebbe già una pesantezza, ma il peggio è che coloro che hanno fatto il business plan, di solito, sono quelli che qualche anno dopo ti raccontano che non hanno per nulla centrato gli obiettivi con motivazioni molto creative quali: "non avevamo previsto che la crisi sarebbe durata così a lungo...", piuttosto che "lo scenario è rapidamente cambiato" oppure "gli istituti di ricerca hanno rivisto al ribasso le stime di crescita".

Ma è uno scandalo! Sono molto più affidabili fattucchiere e maghi di strada... per non parlare del Polpo Paul!

Siamo seri, il futuro se ne sta là (o forse anche qua di lato secondo la fisica quantistica...) e noi cerchiamo sempre di farcelo su misura, anche con tecniche creative, ma io ricordo sempre la frase che mi disse un famoso direttore corporate di una grande banca: "guardi... mi piace la creatività... ma io mi congratulo con i budget alla fine dell'anno!"

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

Legge 4/2013: opportunità? illusione?

Si potrebbe quasi dire che tanto tuonò che piovve. Dopo tanti anni di tentativi, promesse, iniziative di vario tipo, abbiamo una legge sulle professioni non ordinistiche. E' stata quasi una sorpresa, perché la legislatura era in scadenza e si temeva che non ci sarebbero stati i tempi tecnici per l'approvazione. Invece, proprio sul filo di lana, a dicembre la Camera ha approvato la legge con le modifiche proposte dal Senato circa un mese prima.

È una legge sostanzialmente accettabile, tendenzialmente buona. Io preferisco vedere il bicchiere mezzo pieno e quindi credo che il grande valore di questa legge sia sancire l'esistenza di professioni non ordinistiche e proporre un modello di riconoscimento. Trovo, poi, due aspetti molto positivi: la non obbligatorietà dell'adozione del modello da parte dei professionisti, che possono continuare a esercitare anche senza l'iscrizione ad alcuna associazione professionale, e la non obbligatorietà del ricorso alla certificazione di parte terza, che in alcuni settori, come per esempio il nostro, risulterebbe di difficile applicazione, con poco valore e con un significativo aggravio economico.

Come aspetti negativi della legge vedo due elementi: primo la "leggerezza" della forma di riconoscimento delle associazioni professionali - basata su forme di autodichiarazioni -, e per secondo le frequenti sbavature e contraddizioni della legge stessa.

Per APCO rappresenta una grande opportunità di crescita, ma soprattutto di riconoscimento e tutela della professione di consulente. Stiamo ora procedendo alla realizzazione di una serie di piccoli adeguamenti interni di carattere organizzativo e burocratico per essere pienamente rispondenti ai requisiti richiesti dalla legge. E sarà probabilm-



te necessario anche un passaggio in assemblea, per approvare alcune modifiche al nostro Statuto e per un adeguamento del Codice Etico.

Ma la grande sfida è vedere come reagirà il paese: cioè se a questa legge verrà data applicazione. Credo che la risposta del mercato non sarà omogenea, bensì differenziata per professione; credo però che la consulenza sia una di quelle che ne possa beneficiare. Starà a noi diffonderne la conoscenza. La legge ci fornisce, infatti, un potente strumento di qualificazione, da non sovrastimare, ma che aiuta a distinguere i consulenti strutturati e professionali rispetto a quelli improvvisati. Si aprono poi significative opportunità nel settore pubblico, forse il più difficile da educare, ma quello in cui questa legge potrebbe avere più riscontro.

Torneremo a parlare di questo tema nei prossimi mesi, per farne un bilancio ad applicazione avvenuta, ma ci sembrava importante delinearne subito le caratteristiche. Ci aiuteranno ad approfondire il tema Gianpaolo Bonfanti, richiamando la sua lunga battaglia per l'approvazione di questa legge, Emiliana Alessandrucchi del COLAP, che ne fornisce un quadro d'insieme e Giuseppe Bruni, che ne descrive gli aspetti caratteristici. A Granelli la chiusura con un sorriso, come al solito.

ommario

Numero 2 - Maggio 2013

Editoriale

Legge 4/2013: opportunità?
illusione? 1

Attualità

La legge sulle professioni
non regolamentate 2

Legge 4/2013: finalmente
un'innovazione 2

Legittimati e valorizzati 5

Irriverisco

Regolamentato sarà lei!!! 6



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 5, maggio 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 Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

La legge sulle professioni non regolamentate

Gianpaolo Bonfanti,

Presidente Apco 1988-1994

Finalmente non siamo più ... figli di nessuno. I primi passi risalgono agli anni '90. Quando il CNEL aveva lanciato il "Progetto speciale nuove rappresentanze" riunendo i presidenti di numerose professioni.

Anima del progetto era il presidente De Rita. E ricordo che in più di un incontro ci interrogava sulle origini della nostra associazione, una delle più "antiche", derivata dall'esperienza della sua omologa inglese che vantava almeno 10 anni di anzianità in più. E attribuiva particolare significato e attenzione al nostro codice di etica professionale. Oltre ai riferimenti internazionali consolidati con l'istituzione dell'ICMCI (International Council of Management Consultancy Institutions). Anche il nostro modello organizzativo, per aree professionali e delegazioni territoriali, non era dato per secondario. Tutti elementi che De Rita intendeva proporre alle altre organizzazioni, passate per un iter più semplice, mettendoli in discussione in una Consulta appositamente costituita.

Nasceva così la prima banca dati sulle nuove professioni. Nel dicembre 1991 organizzammo a Milano un evento pubblico sull'argomento che riscosse un successo al di là di ogni previsione con più di 400 partecipanti. Forse perché il tema era particolarmente sentito dai nostri professionisti (ma ricordo anche altre presenze), ma soprattutto per l'intervento particolarmente qualificato del prof. De Rita e per la presentazione dell'indagine conoscitiva sulla professione condotta da APCO a livello nazionale.

Il tema, ricordo, non era sfuggito anche all'attenzione della grande stampa (Corriere della Sera, Sole 24 Ore, Italia Oggi...).

Nel 1994 il CNEL presentò, ai ministeri competenti e alla stampa, il primo rapporto di monitoraggio sulle associazioni iscritte alla banca dati.

È così che si istruisce un tema di questa complessità, anche se poi l'attenzione del legislatore si è tenuta lontana dalla materia per quasi vent'anni.

La legge 14 gennaio 2013 n. 4

Finalmente la legge è arrivata, ed è entrata in vigore dal 10 febbraio 2013, grazie all'impegno e alle sollecitazioni, in particolare della presidenza Beltrami. Leggendola ci sembra abbia incontrato le aspettative della nostra professione. Che non erano certo quelle di chiuderci in una "professione protetta", ma di chiarire finalità, principi e comportamenti che mettono al primo posto il cliente nel quadro di precise regole deontologiche.

Al di là di una lettura attenta dell'articolato, che è raccomandabile a tutti - non solo ai dirigenti, ma anche ai professionisti vecchi e nuovi - richiamo alcuni punti che mi sembrano particolarmente qualificanti nello specifico, per la nostra professione.

Il principio del libero esercizio della professione fondato sull'autonomia, sulle competenze e sull'indipendenza di giudizio intellettuale e tecnica del professionista.

La libertà di scegliere la forma in cui esercitare la professione (individuale, associata, o societaria, o nella forma di lavoro dipendente).

La possibilità di costituire associazioni professionali con il fine di valorizzare le competenze degli associati, diffondere tra essi il rispetto di regole deontologiche, favorendo la scelta e la tutela degli utenti nel rispetto delle regole sulla concorrenza. Di promuovere la formazione permanente dei propri iscritti, vigilando sulla condotta professionale degli associati.

Oltre alla citazione esplicita di sistemi di qualificazione (UNI...) all'art.6 e di sistemi di attestazione delle competenze (art. 7).

Ora dalla discesa libera siamo passati allo slalom. Più difficile, ma abbiamo una giuria seria. E i nostri clienti sono più protetti. Un bel passo avanti.

Legge 4/2013: finalmente un'innovazione

A cura di

Emiliana Alessandrucci

Direttrice CoLAP Nazionale

Dopo anni di battaglia, di attesa, di fiducia e di speranza il 19 dicembre 2012 la legge sulle Associazioni Professionali ha visto la propria alba. Questa legge nasconde in sé un grande spirito: è nata dalla forza del Parlamento; infatti, è una delle rarissime leggi di iniziativa parlamentare!

Una legge che non ha trovato ostacoli politici, ma solo demagogici e che ha visto la forza e il successo delle "buone idee".

E così dal 10 febbraio (data di entrata in vigore della legge), tutti i professionisti associativi sono "disciplinati ai sensi della legge 4/2013". Questa è la prima innovazione della "nostra" norma, il primo pilastro su cui si fonda la nuova regolamentazione del sistema professionale italiano: l'introduzione dell'obbligo per TUTTI i professionisti non afferenti a ordini albi o collegi di evidenziare nei loro rapporti scritti con l'utenza e la committenza il riferimento alla legge che li disciplina. Questo riferimento dà valore e "onore" ai professionisti e deve divenire il fiore all'occhiello dell'eccellenza. Mi piace soffermarmi sulla storia di questa prescrizione. Come tutte le leggi, la nostra è nata in un modo e ha subito, per necessità di mediazione, diverse modifiche, integrazioni, revisioni. La lobby ordinista, molto presente in Parlamento (pensate al numero di notai, avvocati, commercialisti che si siedono nei banchi di Montecitorio e Palazzo Madama...), aveva fatto richiesta di un emendamento che obbligava tutti i liberi professionisti a indicare la seguente dicitura: "professionista non aderente ad

ordine albo o collegio". Questa prescrizione trasformava i consulenti nel residuo professionale, lo scarto, la serie B, forse C, dei servizi professionali italiani. Con una forte pressione e un gioco di veti incrociati siamo riusciti a trasformare l'intenzione di sminuire il settore professionale libero italiano, in una valorizzazione dello stesso con l'attuale dicitura che evidenzia come anche queste professioni abbiano e riconoscano una disciplina.

Abbiamo parlato del primo pilastro e ora passiamo al secondo; forse il più importante e importante. La legge riconosce alle associazioni professionali un ruolo di garante verso l'utenza e la committenza e un ruolo di promozione di servizi professionali di qualità, innovazione e preminenza. Le associazioni professionali in possesso di determinati requisiti (che devono rendere pubblici nel loro sito) possono richiedere l'iscrizione all'elenco web tenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico. L'iscrizione nell'elenco è un'operazione di trasparenza e agevolazione dell'informazione, anch'essa finalizzata a tutelare il cliente/utente. L'iscrizione ma intende, anche, evidenziare solo quelle associazioni in grado non solo di rappresentare i professionisti iscritti, ma soprattutto di garantire la loro qualificazione professionale e gli standard qualitativi da rispettare nell'esercizio dell'attività rappresentata. Ecco che si introduce il valore del sistema di attestazione. Le associazioni possono infatti rilasciare un'attestazione agli iscritti che posseggono determinati requisiti: regolare iscrizione all'associazione, possesso dei requisiti per la partecipazione all'associazione, rispetto di standard qualitativi e di qualificazione professionale che gli iscritti sono tenuti a rispettare, strumenti a garanzia dell'utenza ecc. Questo è il centro della nostra norma: l'attestazione come strumento di garanzia, di evidenziazione delle competenze e delle professionalità. L'attestazione diviene un parametro di riferimento per qualità, competenza, tutela. Ed è proprio questa la nuova frontiera delle professioni e la

nuova battaglia del sistema professionale associativo. Occorre promuovere presso tutti gli stakeholder l'attestato di competenza: chiedendo l'apertura dei bandi non solo a professionisti iscritti a ordini, ma anche a quelli (ovviamente per competenza) in possesso di attestati ai sensi della legge 4/2013. Considerando, quindi, l'attestato una qualifica valorizzante e valutandolo come livello di riferimento, per garantire qualità e competenza. Questo sarà il nostro obiettivo: promuovere la legge per incoraggiare il sistema valorizzante creato e implementato dalle associazioni professionali. Con la legge e il sistema di attestazione le associazioni rafforzano il ruolo di promotori dell'innovazione, della professionalità, della competenza.

Esiste poi un terzo pilastro nella legge che rafforza e coadiuva le forme aggregative. Le associazioni possono riunirsi in forme aggregative di secondo livello (associazioni di associazioni) al fine di promuovere le professioni, l'attestazione, i sistemi informativi più efficaci e per garantire gli standard qualitativi imposti dalle singole associazioni. Le aggregazioni hanno la forza di vigilare sulla corretta applicazione della legge, di farsi da garanti nei confronti di terzi e delle associazioni e di rappresentare con forza e vigore le istanze dei professionisti associativi. Le forme aggregative devono anche avere il ruolo di promuovere il sistema di attestazione presso tutti gli interlocutori dei nostri professionisti, pubblici o privati. Ma esse devono anche impegnarsi ad accompagnare la crescita delle singole associazioni e di tutto il sistema associativo. Queste sono le funzioni che il CoLAP intende svolgere sempre con uno spirito di collegialità, indipendenza e imparzialità.

L'ultimo pilastro della legge è il sistema di certificazioni. Il riferimento alle norme UNI nasce da un compromesso, il sistema associativo non aveva, infatti, alcuna esigenza di inserire certificazioni di parte terza, che oltre ad alimentare l'interessante business degli enti di certificazione, nulla aggiunge alla professionalità dei nostri

professionisti. La certificazione di parte terza resta comunque opzionale per il professionista. L'UNI, già all'opera da diversi anni, metterà a punto i manuali delle diverse professioni su cui poi interverranno gli enti deputati a certificare. Questo tipo di certificazione è una foto statica del professionista, delle sue competenze e della sua deontologia; l'attestazione rilasciata dall'associazione invece è in continuum in quanto valida solo se il professionista rimane iscritto all'associazione e, quindi, se rispetta le norme professionali, deontologiche, di aggiornamento ecc. Ma un altro elemento fondamentale di distinzione è che l'attestazione viene rilasciata dalla comunità di professionisti che conoscono la professione e le sue innovazioni; la certificazione è una check list verificata da chi oggi certifica un consulente di direzione, domani potrebbe esserlo da un operatore shiatsu e dopodomani da un informatico.

Pertanto, il vero elemento distintivo è l'attestazione e presto ciò sarà evidenziato dal questo lo evidenzierà il mercato, che solo in essa troverà le garanzie che cerca. Ci sono casi però in cui i tavoli per la messa a punto delle diverse norme tecniche UNI potrebbero essere utili e parlo per tutte quelle professioni, spesso attaccate dagli ordini professionali. In questo caso, infatti, la norma tecnica, delineando spazi e confini, distingue e identifica le professioni. Ancora, le norme tecniche possono essere vantaggiose dove la presenza di molte associazioni rappresentanti la stessa professione crei difformità informativa. Di conseguenza, la norma è l'occasione formale per omogeneizzare approcci e definizioni.

Queste sono le fondamenta del sistema duale che con la legge 4/2013 viene sancito anche giuridicamente. Il viaggio verso la nostra Itaca è appena iniziato; occorre ancora molto coraggio, tante idee e intensa energia, per condurre il sistema professionale italiano al livello che merita lasciando esprimere tutte le potenzialità fino a oggi soffocate.

Legittimati e valorizzati

La Legge ha legittimato i consulenti in quanto professionisti, l'associazione può legittimarne il ruolo di risorsa e valorizzarne l'apporto all'economia del paese!

La fatica del consulente

Ma chi sarà costui?

“Naturalmente ho fiducia in lei, caro dottore, e dunque non ho difficoltà ad accettare, per quella parte del progetto, anche questo suo collega”.

E' difficile a dirsi quante volte, nel passato, ognuno di noi si sia sentito dire, con qualche esitazione, questa frase un po' imbarazzante. Magari cambiavano i termini, talvolta meno diretti, talaltra ancora più rozzi, ma il senso sotteso rimaneva il medesimo: “ma ci saprà fare costui?”. E altrettante volte, probabilmente, se la sarà sentita dire qualche nostro collega che ci presentava a un suo cliente, per un progetto da condurre insieme.

Richard Norman faceva notare come il mondo dei servizi sia popolato da iceberg: ciò che se ne vede è solo la punta, una piccola parte, e il problema è “how to raise the iceberg”.

Questa, io credo, è una delle maggiori criticità dei professionisti: portatori di competenze, detentori di asset intangibili, non ostensibili fin quando la loro immaterialità si manifesterà in opera.

Un bel problema per chi deve alzare la quota visibile del proprio iceberg per poterne far apprezzare consistenza e funzionalità da chi ne ha bisogno. Ma è un bel problema anche per chi deve scegliere a chi affidare la ricerca delle soluzioni più idonee alle criticità della propria impresa.

Sono tanti quelli che si definiscono consulenti; alcuni perché effettivamente lo sono, altri perché ... è difficile ammettere di non esser più dietro una solida scrivania e c'è pure chi si attribuisce questa professione, per coprire altro. Insomma, non si può dire che sia una parola che gode di buona stampa.

Per chi ne cerca uno, visitare siti web e leggere curricula non porta in sé alla soluzione; trovare risposte nelle persecutorie offerte di “outbound call center” ancora meno. Sui profili di LinkedIn si possono trovare grandi esperienze, talvolta anche interessanti, ma non è facile controllarne la fondatezza.

C'è chi si affida alla notorietà di un marchio e chi, forte di una tradizione che viene da lontano, al passaparola di un collega imprenditore soddisfatto.



Giuseppe Bruni

Per la scelta, ci si affida, in sostanza, a qualcuno in cui si ha fiducia, una sorta di garante della reputazione.

Sono mancate, finora, strumentazioni di maggior affidabilità, meno aleatorie.

E' mancato qualcosa che, su criteri più oggettivi, consentisse di scegliere e di affidarsi a portatori di requisiti definiti. E' mancato qualcuno quale garante del possesso dei requisiti idonei.

Ciò, in una società che nell'ultimo secolo, fortemente articolata com'è andata facendosi, ha generato una moltitudine di nuovi bisogni e, autonomamente, le relative ri-

sposte. Risposte fino a ora non riconosciute come tali. Risposte date da portatori di competenze che operavano in situazioni socialmente indefinite e anzi volutamente ignorate.

Una condizione paradossale, se si pensa che dal 2000 (Strategia di Lisbona), la Presidenza del Consiglio Europeo proclamò di dover perseguire l'obiettivo di: “fare dell'Unione la più competitiva e dinamica economia della conoscenza entro il 2010”.

Dopo tutto ciò, è evidente che è mancato molto. E' mancato ai professionisti, è mancato ai fruitori dei loro servizi, è mancato al paese.

Ora c'è

Sì, c'è: è la Legge n. 4/2013 e tutto quello che con quella legge lo Stato sancisce circa requisiti e comportamenti, ma pure riguardo a coloro che di tutto ciò devono farsi garante.

Nella sostanza, lo stato conferisce dignità di professionisti a coloro che, portatori di patrimoni di conoscenza e di competenze cosiddette intellettuali, le mettono al servizio della società.

C'è qui la legittimazione di coloro che svolgono: “attività economica, anche organizzata, volta alla prestazione di servizi o di opere a favore di terzi, esercitata abitualmente e prevalentemente mediante lavoro intellettuale”.

Significa il riconoscimento sociale di queste figure.

E, in particolare, di coloro che svolgono l'attività di consulenza di management.

L'attività che essi svolgono, dunque, è una “professione” a tutti gli effetti e ai fini di tutta la legislazione italiana ed europea.

Di coloro che hanno i requisiti professio-

nali che la legge prescrive e che operano in conformità con le norme che tutelano i fruitori dei loro servizi: consumatori, enti, imprese.

E' questa, infatti, una legge che, nel legittimare i professionisti, tutela con rigorosità i fruitori dei loro servizi. Anzi, è questo il nocciolo vero della legge, a giusto parere di molti.

Da un lato, con misure atte a garantire le competenze di coloro che accedono alla professione - e ad assicurarne il mantenimento nel tempo - e, dall'altro, a imporre che l'attività professionale venga erogata secondo standard qualitativi elevati.

Non solo: la legge pone dei vincoli al mantenimento di un comportamento non solo etico, ma soprattutto conforme alle norme di condotta della legge di tutela dei consumatori.

Certo, la legge prevede anche che chiunque, sotto la sua responsabilità, possa dichiararsi professionista e di nulla debba dare evidenza, se non del rispetto del Codice del Consumo. E, qui, diciamo che, si ritorna al bisogno del ... passaparola, per aver fiducia di qualcuno ... "spoglio" di garanzie terze.

Coloro, invece, che ci tengono al "to raise the iceberg", a far constatare dal mercato le proprie competenze, a farle valere e valorizzare, ora hanno lo strumento che può garantirle a tutti gli effetti: l'associazione professionale.

E' l'associazione professionale che "attesta", garantisce - dopo un'appropriate verifica - la qualità professionale e la condotta, molto più che a norma di legge.

Ecco, dunque, che l'associazione sostituisce l'aleatoria fiducia su cui si basa il passaparola con la garanzia del livello qualitativo del socio professionista.

E' l'associazione che porta all'emersione quella parte del nostro iceberg sulla quale il cliente, il mercato - diversamente - potrebbe solamente rischiare.

C'è da dire che APCO da tempo si era fatta carico del problema, sia attraverso l'adozione della certificazione CMC dei propri associati, sullo standard internazionale

dell'ICMCI, sia promuovendo per prima la definizione e l'adozione di normative che regolassero l'attività della consulenza di management. Dapprima con UNI in Italia, poi con CEN a livello europeo e, ora, in quanto Membro di ICMCI, per estenderla a livello mondiale come ISO (in proposito, si veda su Meta di Marzo 2012 l'eccellente trattazione di quell'entusiasmante percorso di cui è stata protagonista APCO negli scorsi decenni).

Il garante valorizzatore

S'è detto che il cliente sente il bisogno di esser assicurato circa la qualità professionale di colui cui si rivolge; s'è detto che è bene veda anche la parte, almeno una parte, di quella qualità che "nell'iceberg è sommersa".

E' un suo diritto ed è una convenienza del professionista.

E s'è detto che di tutto questo, sotto il vigile occhio dello stato, si rende garante l'associazione del professionista.

C'è un terzo beneficiario, pure, e non deve sfuggire.

E' il paese, è l'economia del paese, è il suo spuntarla nella sfida della competitività.

Cos'è la consulenza di management se non una ... flebo di competenze a effetto rapido nelle vene dell'impresa?

L'infusione rapida di un nuovo patrimonio di cultura, di conoscenza, di esperienze, di strutture e di prassi attuative, cioè di competenze nel contesto culturale e operativo dell'impresa. Per abilitarla in un tempo che sia il più consono alle esigenze di una competizione in veloce evoluzione su terreni non convenzionali.

È possibile immaginare che a nessuno sfugga una tale esigenza, urgente e diffusa quanto mai in passato, nel contesto economico italiano (e non solo).

La dimensione, la struttura, la cultura della maggior parte delle imprese italiane è senza dubbio nelle condizioni di richiedere un tal tipo di flebo.

Nessuno più dei consulenti di management è consapevole di questa necessità e della sua urgenza.

Nessuno più dei consulenti di management è meno ascoltato su quest'argomento (... anche su altri, per la verità!).

Nessuno fra i consulenti è in grado, singolarmente, di farsi ascoltare, di attirare l'attenzione dei corpi intermedi della società (partiti, sindacati, organizzazioni imprenditoriali e vari altri), così come delle Istituzioni su queste tematiche con la tempestività e con il livello di appropriatezza che esse richiederebbero.

Come del resto, fino a ora, nessuno è stato in grado di rappresentare a quelle istanze le esigenze di riconoscimento sociale, di legittimazione e quindi di tutela sociale, di quelle categorie di professionisti che la nuova legge ora riconosce in quanto tali.

Ora, riconosciuti quali professionisti, definiti i loro obblighi a tutela dei loro clienti, definito il ruolo di garante e gli obblighi che ne derivano alle loro associazioni, possiamo ben dire che, proprio in virtù di tali ruoli, le associazioni sono investite dallo stato di un grande compito.

Un compito che, proprio perché è pensato a tutela dei fruitori dei servizi degli associati, non può esser estraneo a interpretare di questi ultimi i bisogni. A interpretarli presso coloro che a questi bisogni devono dare risposta.

Quella legittimazione sociale di cui si diceva, appunto. Con quanto ne consegue sul piano delle diverse tutele che caratterizzano il diritto di cittadinanza e che sono connesse alla possibilità stessa di corrispondere ai doveri dei quali a quei professionisti si fa giustamente carico.

E' un nuovo ruolo per le associazioni di professionisti.

Un ruolo che compete loro, sia verso i loro associati, sia verso la società in cui sono contestualizzate, sia verso il paese.

Se sapranno interpretarlo al meglio - e i loro soci dovranno essere i più attivi stimolatori e i migliori interpreti di tale ruolo -, le associazioni sapranno non solo legittimare i professionisti, ma soprattutto e per il bene di tutti, valorizzare il loro apporto a beneficio dell'evoluzione sociale e dell'economia del nostro paese.

Regolamentato sarà lei!!!

Non è stato facile scrivere questo pezzo, proprio no. Per una serie di casi, che non sto a raccontarvi, nella mia vita ho avuto modo di avere rapporti con un numero significativo di professionisti. Ne ho incontrati di molte tipologie nonché appartenenti alle più disparate categorie, fossero esse regolamentate o meno. Potrei partire dal gruppo storico delle professioni regolamentate legate all'impresa. Ma ho avuto anche molti contatti con professioni emergenti (e non regolamentate): naturopati, piuttosto che tributaristi; creativi anziché informatici, senza dimenticare coach e formatori di vario tipo. E poi c'è la mia storia professionale personale: quasi trent'anni di consulenza alle imprese...mica poco. Insomma ho avuto la fortuna di fare un lungo viaggio nel cuore delle storiche e nuove professioni e ne sono molto onorato. È stato bello vederli tutti all'opera nelle loro specificità, credenze, comprenderne le modalità di erogazione del servizio, interessante e stimolante apprendere i loro meccanismi di monitoraggio degli standard professionali. D'altronde come dice W. Allen: "Ci sono cose peggiori della morte. Se hai passato una serata con un assicuratore, sai esattamente di cosa parlo."

Oltre a ciò ho un'altra relazione con il mondo delle professioni, circa una ventina di anni fa per conto di Apco, mi sono occupato del processo di regolamentazione delle nuove professioni attivato dal Cnel; è stata un'esperienza davvero illuminante conoscere quante professioni stavano crescendo già agli inizi degli anni novanta e come era distante il mondo della regolamentazione dal mercato. Già diversi anni fa il Cnel identificava la seguente ripartizione delle Professioni in Italia:

"E' possibile, dunque, affermare in sintesi che nel nostro ordinamento possono



essere individuate:

- un primo tipo di professioni, quelle protette, per l'esercizio delle quali è prevista l'iscrizione in Albi e l'istituzione di un Ordine al quale è delegata la funzione di controllo sull'esercizio dell'attività;
 - un secondo tipo di professioni riconosciute, ovvero disciplinate dalla legge, per le quali tuttavia si richiede solo l'iscrizione in Albi o Elenchi, senza che sia necessaria la costituzione di un Ordine (ad esempio gli agenti di assicurazione e i periti assicurativi);
 - un terzo tipo di professione è dato infine dalle attività non regolamentate, ovvero non soggette ad una regolamentazione pubblicistica, ma presenti sul mercato del lavoro e rappresentate dalle relative associazioni." (vedi http://www.cnel.it/application/xmanager/projects/cnel/file/V_Rapporto_di_monitoraggio_sulle_professioni_non_regolamentate.pdf)
- Insomma, sino a venti anni fa erano poche le professioni regolamentate che gestiva-

no il mercato. O stavi dentro una di queste enclaves o "non eri un professionista".

Sapete però cosa è successo negli ultimi venti anni? Il mercato ed i clienti, fregandosene bellamente dei limiti imposti dalle norme relative alle professioni regolamentate, ha limitato l'area professionale dei commercialisti a favore dei tributaristi, delle associazioni di categoria e dei patronati, ha tolto spazio agli psicologi a favore di coach e guru di vario genere, gli architetti hanno visto crescere il ruolo di interior designer green professionals ecc, per non parlare dello spazio acquisito dai naturopati (e varie professionalità della medicina alternativa) rispetto ai medici (e potrei andare avanti per tutto il pezzo con situazioni simili...). Tra l'altro tutto questo avveniva mentre la politica non riusciva a mettersi d'accordo per applicare il percorso di riconoscimento e regolamentazione delle nuove professioni che la stessa Unione Europea ha deliberato già dal 1992 e che il Cnel da tempo propone di applicare.

In pratica mentre la vecchia guardia passava il tempo a discutere e intanto di fatto, a difendere le posizioni di dominanza ed i privilegi uno Tsunami professionale si abbatteva negli ultimi decenni sul mercato delle professioni regolamentate con effetti devastanti ma molto innovativi. A partire dagli anni '90 lo sciamone di cavallette delle nuove professioni atterrava difatti con una forza d'urto incredibile sui bisogni dei clienti (soddisfandoli alla grande) e riempiva gli spazi liberi presenti nel mercato. Insomma non c'è proprio stata storia!

"Niente al mondo può sostituire la tenacia. Il talento non può farlo: non c'è niente di più comune di uomini pieni di talento ma privi di successo. Il genio non può farlo: il genio incompreso è quasi proverbiale. L'istruzione non può farlo: il mondo è pieno di derelitti istruiti. La tenacia e la determinazione invece sono onnipotenti." (Calvin Coolidge)

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

Tutto scorre, tutto cambia

Non c'è dubbio, cambiare è difficile e faticoso. Di fronte al cambiamento tutti abbiamo timore, magari speranze, eccitazione, ma c'è sempre la paura che quello che lasciamo sia comunque migliore di ciò che troveremo o che il futuro che ci aspetta non sia così roseo come l'abbiamo immaginato o... ce l'hanno raccontato.

Dico questo con la consapevolezza di chi personalmente crede che il cambiamento sia fondamentale a livello individuale, a livello della collettività e a livello aziendale per poter "sopravvivere". Crescere, imparare, come persone e come aziende, vuol dire cambiare.

Ma è innegabile la difficoltà soprattutto del primo passo, la difficoltà a iniziare, quantomeno a prendere la decisione. Del resto anche in fisica l'attrito statico (e quindi la forza necessaria a iniziare un movimento) è maggiore di quello dinamico (la forza necessaria per continuare il movimento): il primo passo è quello più difficile.

Nella nostra professione il cambiamento è poi un fatto quotidiano. Cambiamento nel modo di fare consulenza, nello sviluppare nuovi contenuti professionali, nell'approcciare nuovi clienti. E poi cambiamento come specifica disciplina consulenziale, nell'aiutare i nostri clienti ad affrontare le difficili sfide che il mercato costantemente pone.

Credo però che questa sia anche una delle discipline che più debba essere ancora curata e sviluppata, perché è una delle grandi richieste (certamente uno dei bisogni!) del mercato pubblico e privato ed è una delle tematiche più delicate e complesse da affrontare. Il Change Management è probabilmente il tema maggiormente interdici-



sciplinare su cui noi consulenti operiamo: personale, organizzazione, comunicazione, strategie... il consulente deve coprire e armonizzare tutte queste discipline, deve far sembrare "semplice e ovvio" quello che invece è complesso, delicato e rischioso. Come Apco poniamo grande attenzione al tema, sia considerandolo centrale nel modello delle competenze con cui valutiamo le richieste di adesione sia come tematica su cui sviluppare un costante aggiornamento professionale.

In questo numero di Meta lo affrontiamo da diversi punti di vista: dal punto di vista individuale con Sebastiano Zanolli, dal punto di vista del cambiamento delle organizzazioni con Michele Bonfiglioli, dal punto di vista della disciplina con un articolo di Assochange, l'associazione verticale sul tema con cui Apco ha un legame forte di collaborazione (presto un corso congiunto di alto livello!). Marco Granelli ci dà poi la sua consueta interpretazione creativa e laterale.

Buona lettura e buon cambiamento!

Sommario

Numero 3 - Luglio/Agosto 2013

Editoriale

Tutto scorre, tutto cambia 1

Interventi

Change Management, quando la teoria manageriale ha bisogno di una capriola 2

La Gestione del Cambiamento in una transizione Lean: gioie e dolori in esperienze vissute 2

L'associazione

Change Management: è tempo di "Next Generation" 5

Irriverisco

Ritorno al futuro 6



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 7-8, Luglio/Agosto 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 Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

di **Sebastiano Zanolli** - manager e scrittore, www.sebastianozanolli.com

Change Management, quando la teoria manageriale ha bisogno di una capriola

“Viviamo in un’epoca in cui “attendere” è diventata una parola oscena. Abbiamo gradualmente sradicato, per quanto possibile la necessità dell’attesa, la parola che preferiamo è ormai l’aggettivo “istantaneo”. Non abbiamo più dodici miseri minuti da dedicare a cuocere il riso nella pentola e allora per farci risparmiare tempo è stata realizzata una versione di riso che si prepara nel forno a microonde in soli due minuti.”¹

Soddisfazione istantanea.

Sempre e comunque.

Chi ha un figlio adolescente capisce cosa significa, senza dovere approfondire.

Tutto ciò che serve è qui e ora.

Ciò che servirà non è un problema da risolvere.

Quando arriverà, lo affronteremo con una rapida ricerca su Google.

Non esiste visione futura ma solo un’istantanea del presente.

Nessuna necessità di comunicare sogni ad alcuno.

Tutto ciò che piace è raggiungibile da soli, in autonomia.

Non ci sono ostacoli da superare perché gli ostacoli sono un segnale che quella strada non è quella da scegliere.

Qualcun altro farà. Qualcuno risolverà. Tutto è una vittoria immediata, altrimenti non ne vale la pena.

Una vittoria svincolata dalla necessità di avere delle regole di comportamento definite, modelli culturali comuni, valori specifici e caratterizzanti.

Una customizzazione estrema di ogni aspetto della vita, che filtra dal privato al pubblico e urla forte: “Io sono come sono e non mi servono confronti, modelli,

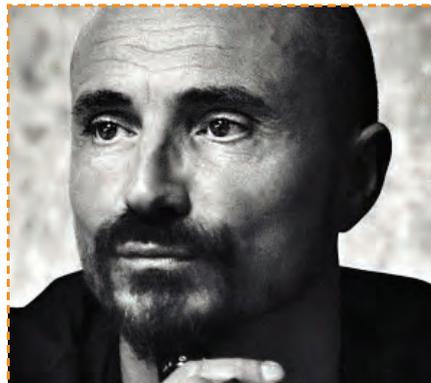
sfide, eroi”.

Non occorrono più piani personali in un mondo in cui la fine della storia² è un dato di fatto e non ci sono altri obiettivi di miglioramento da perseguire.

Non serve neppure avere autocontrollo né disciplina in un mondo di soluzioni scaricate con 89 centesimi da iTunes o gratis con Android.

Si vince ancora prima di avere combattuto.

Per default.



Sebastiano Zanolli

E questo cosa c’entra con il Change Management?

Leggendo e rileggendo pagine e pagine di studio sulla materia mi accorgo, io che per mestiere vendo alle nuove generazioni, quanto polverose e stantie siano alcune tesi e proposte che immaginano i componenti delle organizzazioni aziendali con sfumature che vanno dai patrioti scozzesi di William Wallace agli ammutinati del Bounty del capitano Fletcher.

Gente che viene dalla fatica, schiene spezzata, cuori impavidi testati dal dolore, che

cercano riscatti o capovolgimenti del loro destino.

Sensibili a visioni, sogni, traversate di deserti.

Beh, non so nel vostro, ma nel mio mondo di gente disponibile a dipingersi di blu e avventarsi con l’ascia verso schiere di arcieri ordinati ne vedo poca.

Vedo ancora meno capi dedicati e credibili alla Martin Luther King o Gandhi. Nonostante la letteratura aziendale ne sia pregna.

Quello di cui le aziende hanno bisogno per affrontare il cambiamento e farlo affrontare ai loro uomini sono forme partecipative nuove. Al profitto, al benessere, alla gratificazione.

Il cuore delle nuove generazioni è meno ingenuo e naif di quello dei baby boomer e batte al ritmo del “you must be real”, “so tutto di te” e “fai godere anche me”.

Siamo condannati, e non è un male, come manager e come aziende, a essere più sinceri, leali e compartecipativi verso chi partecipa alle nostre rivoluzioni.

Una capriola per chi ha vissuto certi cambi di rotta.

Pena una trasformazione mancata, che rimarrà su sfolgoranti powerpoint animati e nei comunicati appesi alle bacheche aziendali, come foglie secche e destinate a cadere nell’indifferenza dei millenials.

NOTE.

1. Laura Potter su *The Observer*, 21 October 2007, *English patience*

2. Francis Fukuyama. Per Fukuyama la forma di stato ispirata al liberalismo democratico è l’ultima possibile per l’uomo ed è anche perfetta: essa non può infatti degenerare in niente di peggiore. (da Wikipedia).

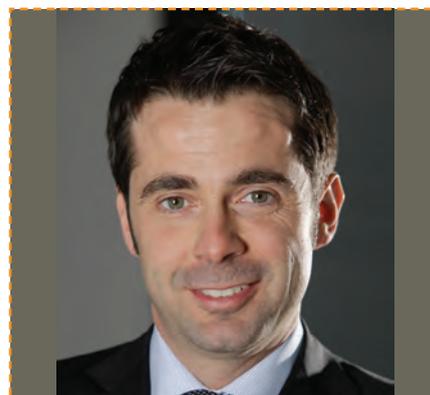
La Gestione del Cambiamento in una transizione Lean: gioie e dolori in esperienze vissute

Appare evidente come negli ultimi 15 anni il Lean Thinking, o le sue varie declinazioni in Lean Production, Manufacturing, Management, Accounting, sia entrato a far parte della cultura aziendale delle nostre imprese in maniera più o meno radicata come risposta alla perdita di competitività. Ci sono tantissimi casi di successo dove gli imprenditori e le aziende hanno tratto vantaggi innegabili in termini di aumento di produttività, riduzione delle scorte, flessibilità nel rispondere alle fluttuazioni del mercato. E' appropriato soffermarsi sulle persone e sulle organizzazioni, in quanto su tecniche e metodologie tanto è stato scritto con una dovizia di particolari a volte lontana dalla reale vita delle aziende. Crediamo che per ottenere risultati veri e duraturi (tipici di quell'approccio al "miglioramento continuo" dove la parola difficile non è *miglioramento* ma *continuo*...), la visione deve essere completa e deve interessare tutte le persone che

vivono l'azienda. E quando diciamo tutte, intendiamo proprio tutte, dal centralino al presidente. In un processo di vera gestione del cambiamento alla base ci deve essere un commitment completo che investa i vertici e che soprattutto sia a lungo termine: troppo spesso i vertici delle aziende, nel nome di risultati a brevissimo o improvvisi cambi di rotta, non sono in grado di mantenere una strategia operativa.

Sopra questo mattone ci deve essere l'attenzione ai processi, ottenuta con approccio Lean dove la caccia allo spreco è il mantra quotidiano. Tutte le aziende hanno almeno uno spazio di miglioramento del 30%, il che vuol dire che l'aumento di produttività che si può ottenere permetterebbe di prosperare anche in Italia, senza cercare facili scorciatoie di delocalizzazione. Sopra processi eccellenti ci vogliono leader e capi che con l'esempio quotidiano portino avanti la strategia e l'attenzione al miglioramento

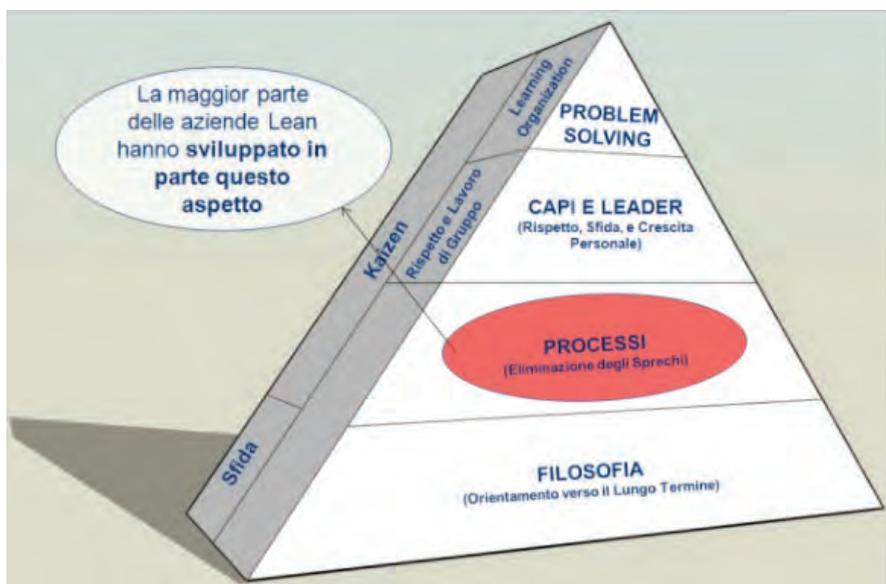
coinvolgendo e motivando le risorse: questo è l'aspetto critico perché alle aziende non mancano strumenti o tecnologie ma man-



Michele Bonfiglioli

cano bravi capi che sappiano valorizzare le persone. Nella nostra esperienza quanti capi abbiamo visto che si chiudono negli uffici e comunicano solo con l'email... I capi devono "camminare il flusso" andando in prima persona a vedere cosa succede e parlando con le persone di linea.

L'ultima parte, ma non certo la meno importante, sta nel coinvolgimento totale delle risorse tramite informazioni diffuse e semplici strumenti di problem solving e raccolta dati, che permettano alle persone di mettere in discussione in maniera proattiva e consapevole le loro attività, per portare benefici a tutta l'azienda. A conclusione il consiglio è: **curate le vostre persone!** La maggior ricchezza delle aziende è a portata di mano e non servono investimenti ingenti per trovarla. Le persone sono l'azienda e soprattutto sono la parte più importante. Ogni azienda ha dentro di sé quei talenti che, se scoperti e coltivati, possono garantirne il successo e il futuro. Buona caccia!



Change Management : è tempo di “Next Generation”

Le aziende affrontano sempre più i cambiamenti con una forte attenzione, tra l'altro, all'Engagement delle Persone, introducendo figure quali il Chief Change Officer e utilizzando sistemi di Change Management Analytics.

Premessa

Le organizzazioni si confrontano ormai da tempo in un contesto sempre più volatile e instabile rendendo fondamentale la necessità di gestire con successo i cambiamenti in atto.

Temi quali la globalizzazione del mercato del lavoro, la gestione degli over 50, il bisogno di innovare, aggiornare e riorientare costantemente le competenze, si intersecano con aree e fenomeni quali la diffusione capillare e distribuita delle tecnologie, il BYOD (*Bring Your Own Device*) e la comunicazione in forma collaborativa e condivisa della conoscenza. Le aziende, inoltre, continuano nel loro sforzo ossessivo di riduzione dei costi lavorando costantemente per una migliore efficienza operativa. Non ultima, infine, viene la sempre più alta attenzione a tematiche ambientali ed etiche.

Il contesto è quindi complesso. Per non sentirsi disorientati e spiazzati di fronte a queste sfide, diventa essenziale dedicare risorse specifiche e un'attenzione nuova e sistematica ai processi di cambiamento.

Il Change Management, tema certamente non nuovo, è prepotentemente ritornato alla ribalta a seguito proprio dei fenomeni citati e soprattutto per la velocità con cui si attuano.

L'Institute of High Performance di Accenture nella sua ricerca “Trends Reshaping the future of HR” (2013), evidenzia che il tema della gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni è al terzo posto tra le priorità, secondo 1.007 senior executive intervistati sulle più importanti *Business Issues*.

Il Ceo Study 2012 di IBM evidenzia che solo il 54 % delle aziende ha svolto con successo piani di gestione del cambiamento in passato.

Sempre Accenture, nel suo “High Performance Workforce Study” (2010), evidenzia come

il 44% del personale all'interno delle aziende non sia preparato a gestire i cambiamenti.

La ricerca a livello italiano “Engagement Research Report 2011” (CeRCA - Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo) evidenzia come “l'eccesso di cambiamento e l'incertezza nell'ambiente lavorativo” si colloca al quarto posto tra i fattori che generano preoccupazione sul lavoro.

Queste e altre ricerche mostrano, in modo



Salvatore Merando

evidente, uno scenario di aziende altamente consapevoli dell'importanza di gestire bene e con metodo i cambiamenti, ma che fanno fatica a operare coerentemente attuando azioni efficaci di coinvolgimento del personale e allineando le strutture organizzative, anche per la mancanza di strumenti avanzati a supporto delle decisioni che monitorino l'andamento dei programmi di cambiamento.

La persona è la chiave. Da tanto tempo se ne discute, ma oggi è più importante che mai lavorare per stabilire una stretta relazione con i dipendenti e ottenerne un pieno coinvolgimento, allineamento e, in ultima istanza, una maggiore fedeltà.

Come si può ottenere tutto ciò? Agendo in misura minore su approcci organizzativi che privilegiano controllo, autorità, assegnazione

di pochi e ripetitivi compiti e andando invece a enfatizzare sviluppo dell'individuo, formazione, condivisione di conoscenza, attività *multitasking*, programmi di *welfare* e *wellness* aziendali, rinnovo degli ambienti lavorativi.

La retribuzione è fattore importante ma non è l'unica leva su cui agire o di cui un dipendente si preoccupa. Bisogna operare su molti fronti, fare sentire il dipendente orgoglioso dell'azienda per cui lavora, rendendolo consapevole di avere un ruolo importante e riconosciuto.

L'engagement è poi un tema cross-generazionale. Valido per i giovani, i *millennials*, abituati a relazionarsi in modo interconnesso e social, ma anche per i *silver workers*, gli over 50, larghissimo segmento soprattutto nella realtà europea, che hanno davanti un orizzonte temporale di lavoro molto allungato, carichi di esperienze e competenze e che desiderano fortemente continuare a sentirsi parte attiva delle organizzazioni in cui lavorano.

Molte aziende innovative, soprattutto quelle con strutture più complesse e articolate, vogliono creare un'azienda *Change Capable*. Il raggiungimento di tale obiettivo si può ottenere lavorando contemporaneamente su diversi fattori quali:

- La creazione di specifiche competenze di gestione del cambiamento, in modo che il tema entri, per così dire, nel DNA aziendale.
- La presa di coscienza dell'importanza e della necessità di effettuare i cambiamenti, a tutti i livelli, dai vertici aziendali, al *middle management*, alla intera popolazione aziendale, e di allinearli alle strategie complessive dell'azienda.
- La creazione di Network o Centri di Eccellenza in cui raccogliere professionisti *Change Capable*, part-time o full-time, coordinati da

Assochange, il network italiano per il Change Management

Giunta al suo decimo anno di vita, Assochange può guardare al suo passato e al suo presente con indubbia soddisfazione. E al futuro con ottimismo. Frutto di un'iniziativa originale e lungimirante, Assochange ha infatti al proprio attivo decine di convegni, incontri, conferenze, tavole rotonde, corsi di formazione e gruppi di lavoro organizzati in tutta Italia.

Realtà unica anche a livello internazionale, Assochange collabora con molte associazioni che trattano le tematiche di gestione e governo del cambiamento; tra le altre, in Italia, è stata sottoscritta con APCO una partnership formale per iniziative comuni e scambio di esperienze.

Per celebrare il proprio decennale, Assochange prevede un'iniziativa straordinaria per fine 2013, che sarà un momento di riflessione su tutto il ricco lavoro svolto e sulle nuove tendenze e orientamenti delle imprese relativamente alla gestione del cambiamento. Con l'occasione, sarà assegnato anche il Premio Assochange 2013: giunto alla seconda edizione, il riconoscimento è stato voluto per premiare aziende, istituzioni o manager che si distinguono sulle tematiche del Change Management.

Come ogni anno, inoltre, Assochange organizza il proprio Convegno nazionale (che quest'anno si è svolto l'11 giugno a Milano con il titolo "Change Management & Engagement: la centralità delle persone nel cambiamen-

to") e offre un calendario di incontri, su base mensile in orario preserale: le testimonianze individuali nei "Mercoledì di Assochange" e i casi aziendali di change management ne "Lazienda che cambia".

Assochange sviluppa la propria attività anche attraverso gruppi di lavoro, che presentano i risultati della loro analisi in occasione di incontri e convegni specifici. Attualmente, ne sono in attività tre: le competenze del Change Management all'interno delle organizzazioni, il supporto del Change Management all'internazionalizzazione delle imprese e il change 2.0, ossia l'impatto delle nuove tecnologie sui processi di trasformazione.

Assochange offre poi un importante servizio gratuito agli associati di sviluppo e arricchimento delle competenze sul tema con un «Corso base di Change Management».

Da quest'anno è stato eletto il nuovo direttivo che presiederà alle attività associative per tre anni, presieduto da Salvatore Merando (47 anni, socio fondatore di Assochange, senior advisor Accenture) che ha preso il timone dopo le presidenze di Giovanni Sgalambro (oggi vice president Datalogic) e di Gianfranco Reborà (docente di Organizzazione e rettore emerito dell'Università LIUC) e che ha indirizzato il nuovo corso con un forte coinvolgimento e partecipazione attiva di tutti gli associati.

una figura riconosciuta di *Chief Change Officer* (CCO). Tale organizzazione si realizza con logiche *Make or Buy*, decidendo se sia meglio svilupparla totalmente al proprio interno o, parzialmente, facendo affidamento a comprovati esperti e consulenti di change management provenienti dall'esterno.

d) La messa a disposizione di un *framework* solido di metodologie e *tool* per agire sulle diverse sfaccettature del cambiamento che vanno al di là delle tradizionali attività di comunicazione e formazione e abbracciano temi quali la collaborazione, l'adeguamento dei processi e dell'organizzazione, l'allineamento dei processi HR.

e) La gestione dei *benefits* calati specificatamente sul programma di cambiamento, indirizzati *ad personam* e non, indistintamente, a pioggia.

f) I *tool* di Change Management Analytics.

Ma le aziende italiane stanno ricorrendo ai CCO? Una semplice ricerca da parte di ciascuno di noi su LinkedIn può permettere di verificare che esistono sempre di più figure di executive con un ruolo codificato e di fatto allineabile al Chief Change Officer. Vediamone alcuni esempi.

In Datalogic, Giovanni Sgalambro, Vice President Change Management & Group CIO risponde direttamente al Ceo e la struttura da lui guidata "coordina e indirizza il programma processi, procedure e sistemi comuni di Gruppo attra-

verso l'introduzione di metodologie, strumenti e meccanismi di misurazione (quali comunicazione, micro allineamento organizzativo, *project risk management*, *Balanced Scorecard*, ...) atti a favorire l'adozione di nuovi sistemi e metodi di gestione armonizzati a livello di Gruppo. Ha, inoltre, un ruolo attivo nei processi organizzativi, decisionali e implementativi dell'Executive Board e coordina la gestione del programma "Top Leaders", che coinvolge e integra i Top Executive dell'azienda".

In UniCredit Business Integrated Solutions, la società globale di servizi di UniCredit, Mariangela Lupi, Head of Executive Development & Change Management, coordina la funzione di Change Management collocata a diretto riporto del responsabile HR. La funzione accompagna il processo di trasformazione molto articolato dal punto di vista organizzativo, culturale e dei processi che la società sta vivendo per rispondere alle esigenze di flessibilità richieste dal mercato e dal Business, sviluppando iniziative *ad hoc* a sostegno della trasformazione. L'intervento riguarda *in primis* i mutamenti comportamentali e di *mindset* richiesti ai colleghi.

Il bisogno di capire come sta evolvendo il programma di cambiamento, come sia allineato agli obiettivi di business previsti, trova oggi nella tecnologia un alleato forte e affidabile.

Si stanno imponendo, infatti, sul mercato, *tool*

di Change Management Analytics che permettono un monitoraggio costante e intelligente del programma di cambiamento, misurandone le diverse variabili e integrandone le molteplici viste, utilizzando *database* di *best practices*, suddivise per settore di riferimento e ambito aziendale coinvolto e per diversi livelli aziendali (azienda nel suo complesso, a livello di unità di business, a livello di team specifico), come termini di confronto e di consistenza statistica. Le aziende leader devono quindi essere in grado di cavalcare la complessità e utilizzarla per trarne vantaggio competitivo. Per fare ciò devono mettere in atto, tra l'altro comportamenti innovativi e sofisticati per rendere vincenti i cambiamenti a cui sono chiamate a rispondere. Da qui l'esigenza di adottare una gestione del cambiamento di "Next Generation", integrata nei programmi di trasformazione, lavorando innanzitutto sulla creazione della Change Capability, ossia l'insieme di azioni atte a creare una capacità e in molti casi, una struttura organizzativa orientata al cambiamento. Da qui la necessità di introdurre innovativi sistemi di Change Management Analytics, per monitorare l'andamento dei cambiamenti e attuare le azioni più corrette. Infine, occuparsi costantemente sull'Engagement dei propri dipendenti, fattore chiave e primario per il successo del cambiamento stesso.

Ritorno al futuro

Indubbiamente negli ultimi anni il tema è stato ampiamente dibattuto, anche se è dai tempi delle scoperte sulla fisica quantistica di Max Planck che si iniziava a parlarne. La nostra vita

è prestabilita?

Cosa determina le risultanze della nostra esistenza? Possiamo dirci padroni del nostro tempo oppure il nostro destino è già scritto alla nascita? Convieni darsi da fare come matti per raggiungere gli obiettivi oppure vi sono anche strade più comode, ma comunque efficaci?

Potrei intanto iniziare a darvi qualche risposta divertente o curiosa, raccolta qua e là, come: “Tutti conosciamo la stessa verità, la nostra vita consiste in come scegliamo di distorcerla” (W. Allen) oppure: “La logica vi porterà da A a B. L’immaginazione vi porterà dappertutto” (A. Einstein), altrimenti: “Il problema non è mai come farsi venire in mente qualcosa di nuovo e innovativo ma come eliminare le convinzioni vecchie”

(D. Hock, fondatore di Visa).

Eh sì, siamo tutti coinvolti da queste importanti teorie che riguardano il futuro e il cambiamento. Come diceva qualcuno: inizia a preoccuparti del futuro perché è il posto dove passerai molto tempo. E noi ci stiamo preoccupando del futuro, stiamo cercando di capire quali siano i migliori metodi per crearne uno e io oggi vorrei focalizzare la vostra attenzione su due concetti per me basilari: “La legge di Attrazione” (www.macrolibrarsi.it) ed “il Fattore Fortuna” (www.richardwiseman.com).



Naturalmente per seguire la mia vena irriverente proseguirò nel pezzo in modo creativo.

Vediamo un po’, ma tu che stai leggendo questo articolo, sei capace di visualizzare? Quanto tempo passi o hai passato ad imparare a visualizzare? Poco? Beh devo darti una notizia: non ci siamo per niente! Ma andiamo avanti. E con il dialogo interiore come siamo messi? Cioè voglio dire, sei consapevole di tutti i pensieri circolari e magari depotenzianti che ti girano nel cervello e ti impediscono di esprimerti completamente? Ah, non ne sai nulla... Accidenti che problema. Vabbé, proviamo su qualche altro punto, passiamo alle credenze. No, non parlo di quelle che hai in cucina, parlo delle cose in cui credi, delle certezze o dubbi consolidati che nel corso degli anni della tua vita si sono stratificate dentro di te. Mai fatto un po’ di pulizia e di aggiornamento? Hai verificato se le tue credenze di aiutano o ti

intralciano? Ti sei domandato se sono veramente tue o te le hanno affibbiate... e nemmeno lo sapevi? Anche qui sei poco preparato? Male, molto male. Ah, dimenticavo, e come siamo messi con le abitudini o per meglio dire con la “zona di comfort”? Se non sai di cosa sto parlando, beh allora si impone veramente un nuovo progetto per riprendere in mano te stesso. Intanto puoi anche guardare questi siti ed i free video che vi trovi www.robertore.com oppure www.tonyrobbins.com.

Molti di voi diranno: ma cosa c’entrano tutte queste stranezze con il cambiamento ed il futuro? Eccovi la risposta. Che si tratti di cambiamento, di rifarsi una vita, di trovare moglie-marito (o lasciarli..), trovare una nuova casa oppure il parcheggio, è molto probabile che gli spunti che vi ho proposto (e tutte le pubblicazioni o audio-video ad essi correlate) vi saranno di grande aiuto. Difatti, non basta essere stufi dello stato in cui ci troviamo, non basta lamentarci che la realtà non ci piace ed è ora di smetterla di dire “accidenti...capitano tutte a me!”. Non serve, non ci aiuta, non ci proietta in un’altra realtà. Ciò che ci può aiutare sono differenti modi di pensare e di agire. Ci vogliono nuovi tools mentali e ci vuole molta applicazione e metodo. Insomma, ci vuole un cambiamento. D’altronde anche S. Francesco d’Assisi diceva: “Cominciate col fare ciò che è necessario, poi ciò che è possibile. E all’improvviso vi sorprenderete a fare l’impossibile”; e lui, di certo, di impossibile...se ne intendeva!

Ah, dimenticavo, andate a vedervi su www.youtube.it la Tecnica dei 101 desideri, di Igor Sibaldi, vi incuriosirà.

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 essere 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 portata 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 ordinarie (legge n°4/2013), legge di grande importanza per chi esercita la nostra professione.

Buona lettura e buon cambiamento!

Sommario

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 Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

di Fabio Bordigoni  e Mario Perini

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 ridar 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'AUTO 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 necessita 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".

Fabio Bordigoni, CMC - AXENTIAL CONSULTING - aiuta persone, gruppi e organizzazioni nel cambiamento organizzativo e nello sviluppo della leadership. Vice Presidente APCO e Giovani CONFINDUSTRIA La Spezia, rappresenta ICMCI nel Gdl UNI/CEN sul Management Consulting ed è docente nel corso "Professione Management consultant" in APCO.

Mario Perini è direttore scientifico del NODO group, associazione partner del Tavistock & Portman Trust e del network Group Relations. Psichiatra, psicoanalista e consulente d'organizzazione, membro della Società Psicoanalitica Italiana (SPI) e dell'International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO).

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 intromettersi 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.

Manfred Kets de Vries è docente di clinica della leadership e del cambiamento organizzativo e tiene la Cattedra Raoul de Vitry d'Avaucourt di Leadership Development all' INSEAD, Francia, Singapore & Abu Dhabi. Il Financial Times, Le Capital, Wirtschaftswoche e The Economist hanno considerato Manfred Kets de Vries come uno dei pensatori sulla Leadership più importanti al mondo.

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 si 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 !!

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

È il web, bellezza ;-)

Questa volta ho un po' copiato il titolo: ho preso la conclusione dell'articolo di Rita Bonucchi, articolo che ho trovato veramente stimolante, e ho aggiunto, per rimanere in tema, un'icona del "linguaggio moderno": un *émoticon*. Mi sembrava che il tutto condensasse veramente il messaggio di fondo di questo numero.

Parliamo spesso di come e quanto il consulente debba cambiare ed evolversi e il tema che trattiamo in questa edizione di Meta è centrale, per un consulente che voglia avere delle prospettive.

Certo ci sono prodotti consulenziali che possiamo definire "evergreen" e che prescindono dalle nuove tecnologie e dai nuovi linguaggi, ma si tratta di attività residuali, a calare, quando soprattutto l'uso delle tecnologie 2.0 sta diventando un fattore vitale, un requisito per la sopravvivenza.

Il contesto in cui viviamo richiede la conoscenza di questa evoluzione tecnologica e di costume: non è più una scelta, è un obbligo.

Il consulente è un agente del cambiamento e queste strumentazioni stanno trasformando il modo di vivere e di comunicare delle aziende, e soprattutto delle persone con cui interagiamo: senza mostrarsi aggiornati e competenti, senza credibilità personale, non si attiva alcun cambiamento.

L'articolo evidenzia anche le difficoltà, a volte più culturali che tecnologiche, che si possono incontrare, ma questo non può essere un alibi a non conoscere queste strumentazioni. Insisto: non è una scelta, questo è un cambio di paradigma a cui dobbiamo adattarci. Così come abbiamo imparato a usare prima i lucidi, la lavagna a fogli mobili e le matrici 2x2, in seguito PowerPoint e i proiettori, ora ci sono le tecnologie 2.0. Quindi ora tutti a studiare!

Quattro colleghi (Lovati, Lorenzi, Muzzio, Mar-mo), forse partiti prima, ci dicono dove sono già arrivati sul 2.0. Raimondi e Riccomini ci fan-



no capire come la comunicazione deve cambiare. Marco Granelli ne coglie, poi, il consueto lato ironico e paradossale.

Ma se dobbiamo cambiare nella nostra attività quotidiana, dobbiamo anche accettare di discutere di cambiamento associativo. Il 2013 è stato un anno importante per la professione dei consulenti: a febbraio è stata infatti approvata la legge 4/2013 "Disposizioni in materia di professioni non organizzate" che tratta delle professioni intellettuali non comprese nel perimetro degli Ordini professionali. I consulenti ci rientrano quindi a pieno titolo. La legge (art. 1 comma 5), inoltre, recita espressamente che: "La professione è esercitata in forma individuale, in forma associata, societaria, cooperativa o nella forma del lavoro dipendente"; è quindi qualcosa che ci riguarda tutti. Da anni si aspettava questa legge, o quanto meno una legge. Adesso sta a tutti noi capirne le potenzialità (e i limiti) e sfruttarla per far crescere il mercato.

La sua esistenza ha ovviamente un impatto anche sulla nostra associazione: APCO esiste da oltre 40 anni con finalità di rappresentanza, sviluppo e network che vanno ben al di là di quanto previsto dalla legge 4/2013, ma è altrettanto vero che questa rappresenta un momento di forte discontinuità, un cambiamento dello scenario a cui occorre dare una risposta strategica e organizzativa.

Il 2014 sarà un anno di cambiamento.

Sommario

Numero 5 - Dicembre 2013

Editoriale 1
È il web, bellezza ;-)

Le cose cambiano 2
• Tra reputazione e conoscenza: una giornata tra social network e app
• A qualcuno piace chiamarle traditional e digital PR 3

D&R 4
Consulenti e fonti di informazione. Quattro opinioni a confronto.

Nei fatti 5
Il lancio mondiale di Maserati Ghibli. L'esperienza con un grande brand.

Irriverisco 6
...Oralità locale...
Coralità globale



Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 12 Dicembre 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 Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005.

Progetto grafico editoriale: astralys srl.

di Rita Bonucchi 

Tra reputazione e conoscenza: una giornata tra social network e app

La conoscenza è cresciuta così tanto che non ci sono più contenitori adeguati; si potrebbe sintetizzare così una parte degli spunti di David Weinberger in *Arcipelago Web* (Sperling & Kupfer, 2013).

Facciamo della conoscenza il nostro capitale: sapere è parte fondante della nostra professione.

Nel corso del tempo, con una incredibile accelerazione negli ultimi anni, è cambiato sia il modo nel quale ci approvvigioniamo di conoscenza sia quello nel quale la trasferiamo e la utilizziamo per migliorare la nostra visibilità e gestire la nostra reputazione professionale. I nostri clienti si aspettano che noi conosciamo profondamente l'argomento per il quale ci ingaggiano, ma danno per scontato, soprattutto nelle PMI, che noi si sia informati anche su un ventaglio ampio di argomenti. Per dialogare con i potenziali clienti, rispondere a un quesito, entrare in aula preparati, abbiamo bisogno di aumentare verticalmente e orizzontalmente la conoscenza, curandola continuamente. Provate a pensare cosa sarebbe successo a chi fosse entrato in aula a parlare di diversity oppure di social media il 26 settembre 2013 senza essere informato sulle dichiarazioni di Guido Barilla o del disastro della campagna “#Guerrieri” di Enel.

Il monitoraggio delle informazioni ha un'applicazione specifica nel mondo della consulenza: il *personal branding*. La conversazione on line non solo si ascolta, ma si può anche prendervi parte e così costruire visibilità e comunicazione.

Quando parlo con qualche collega di questi cambiamenti mi sento sempre opporre un'obiezione: “ma io non ho il tempo per leggere tutto e seguire tutto!”. E' vero, nessuno di noi ha tempo ulteriore da dedicare a un'attività di monitoraggio e selezione delle informazioni. L'efficienza nell'ascolto, nell'identificazione delle fonti più efficienti, l'organizzazione delle informazioni e la loro reperibilità deve di-

ventare uno strumento evoluto della nostra gestione ed entrare a pieno titolo nelle nostre attività, non essere un “di più”.

Da dove cominciamo? Magari dal comprendere quanto le informazioni, anche quelle frammentate, siano parte del lavoro di tutti i giorni.

Per applicare nuovi strumenti, dovremo dare per scontato qualche cambiamento, ma non siamo noi a predicare il cambiamento in



azienda e accompagnare gli altri ad accettarlo e sfruttarlo beneficamente?

Un primo consiglio: qualunque sistema scegliate fate sì che non dipenda da un solo fornitore e da uno specifico hardware, siamo nell'epoca del BYOD (Bring Your Own Device) e tutto deve funzionare su tutto, dobbiamo essere in grado di lavorare in mobilità, prendere appunti sullo smartphone e ritrovarli sul desktop.

Come attiviamo il monitoraggio? Occorre avere chiari i temi che ci interessano e le fonti che li coprono meglio. Se i temi sono rappresentati da parole chiave abbastanza specifiche conviene impostare una notifica (*alert*) su Google News: facciamolo almeno per il nostro nome (se non è Mario Rossi, ovviamente) e per il nome delle aziende clienti. Dopo un mese di test potremo affinare il sistema. Passiamo poi a identificare le fonti, in questo caso dovremmo avere già una lista delle nostre letture preferite, controlliamo se sono dotate di Feed RSS e aggregiamo que-

sti aggiornamenti in uno strumento comodo e accessibile: **dopo la chiusura di Google Reader molti sono passati a Feedly oppure a The Old Reader, Paper.li e Flipboard.**

Queste applicazioni impaginano gli aggiornamenti delle fonti che voi stessi avete scelto e vi permettono di consultarli, quando volete e quando avete tempo (si dice che questa è una modalità *pull*).

Oltre a Google, ognuno di noi avrà liste di fonti specialistiche, ricordiamo che possiamo allargare la ricerca a *repository* di contenuti alternativi, come Youtube per i video, Slideshare per le presentazioni, Issuu per le riviste e le brochure, Flickr per le foto.

Ma le fonti non sono solamente delle testate, sono anche persone, le quali, per passione o per lavoro, si occupano prevalentemente di un tema. “Seguire” una persona significa leggere gli aggiornamenti che pubblica su un social network e considerarla una antenna.

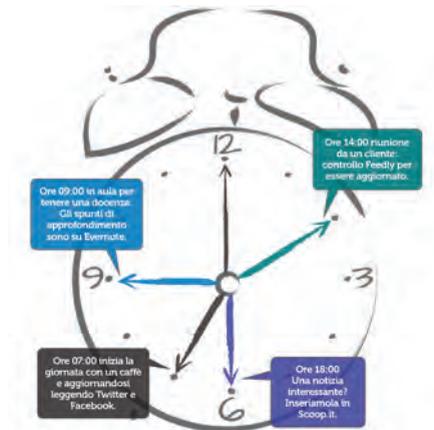
Alcuni degli spunti intercettati saranno ridotti e quindi gestibili al momento, altri richiederanno un'azione: se abbiamo identificato un evento interessante andrà messo a calendario, ma se è un report che vogliamo leggere più tardi oppure solamente tenere pronto in caso di bisogno?

L'applicazione di maggior successo tra i taccuini virtuali è certamente Evernote (www.evernote.com), sincronizzabile su tutti i dispositivi e configurabile a piacere. I taccuini creati da Evernote sono condivisibili e in questo modo il peso del monitoraggio relativo a un progetto può essere suddiviso tra più persone. Evernote permette di memorizzare un URL, ma anche un ritaglio o un articolo tratto dalla prima pagina di Sole24ore oppure da un portale tematico. Per inviare un contenuto a Evernote basta un clic.

Da questo miglioramento del monitoraggio alla *content curation* il passo è breve, ma cosa significa? *Content curation* è una locuzione diventata molto popolare ultimamente,

che indica l'attività di individuazione, selezione, commento e pubblicazione di contenuti generati da altri. La *content curation* è un potente strumento di visibilità, adatto a chi vuole accreditarsi come un esperto di un settore preciso. Con l'aiuto di app specifiche (Scoop.it è forse la più popolare) è possibile pubblicare e creare una raccolta di contenuti altrui (che non vengono copiati, bensì segnalati e integrati, senza essere copiati o riprodotti) e aggiungere un piccolo abstract e dei commenti.

La *content curation* costituisce l'evoluzione delle attività di monitoraggio e aggiornamento, producendo uno strumento di *personal branding*, particolarmente adatto ai consulenti. Altri strumenti di *content curation* abbastanza diffusi sono List.ly e ContentGems. Naturalmente aggiungere un'attività di *content curation* agli impegni di un consulente



può sembrare un atto masochistico, ma alzi la mano chi non si è mai sentito frustrato per non riuscire a leggere le varie testate o chi non ha perso un evento importante. Si tratta di ottimizzare questo tempo e attribuirgli più

funzioni. Una delle principali differenze tra le modalità tradizionali di trattamento delle informazioni e ciò che ho cercato di descrivervi sopra è la possibilità di fruire dei contenuti da ovunque e la possibilità di condividerli.

Come avrete capito, la conoscenza non risiede più in pochi luoghi sacri, è diventata estremamente liquida e vive di continuo aggiornamento. Qualcuno ha paragonato l'*information overload* alla sensazione di chi tenta di bere da una manichetta dei pompieri. Ora è venuto il momento di affinare i nostri strumenti e far sì che siano compatibili con i tempi delle nostre vite, che spostano ancora tanti atomi e meno bit.

E non appena avremo trovato il nostro mix di app e la routine di aggiornamento ideale, sarà venuto il momento di cambiarle nuovamente. E' il web, bellezza, e tu non puoi farci nulla, nulla.

Fabrizio Raimondi - Amministratore di Mind the Pop

A qualcuno piace chiamarle traditional e digital PR

Divagazioni sul tema dell'importanza delle nuove armi 2.0 per un'efficace attività di ufficio stampa

Esiste davvero un nuovo modo di fare PR? Nascono come funghi agenzie di comunicazione che promettono una consulenza strategica per accedere agli opinion leader attraverso la rete. Come se internet fosse un mondo "altro", un iperuranio accessibile solo a chi è dotato di un cuore digitale e di una mente 2.0 che parlorisce piani social media e attività di community management. Di certo le attività di media relation si sono evolute nel tempo e non sono più ferme alle logiche dell'ufficio stampa tradizionale che sputa fuori comunicati e si prodiga in attività di recall per avere il massimo della copertura stampa. Così come gli influencer non siedono più solo sulle poltrone di via Solferino, ma si trovano in ogni dove, perché basta un accesso alla rete per diventare opinion leader. E allora che cos'è cambiato? Non il fine. L'obiettivo è sempre quello di costruire relazioni reciprocamente vantaggiose fondate sui contenuti. Lo sforzo, quello di diventare partner affidabili per gli influencer, costretti a

dedicare sempre più tempo al processo di selezione e filtraggio delle notizie. Cambia solo il fatto che è più difficile. Perché per scrivere un comunicato stampa o un post su facebook occorre conoscere una grammatica diversa, saper giocare con un codice di comunicazione differente. Perché il freelance che scrive di Food per Repubblica non è il blogger che prepara a casa le sue ricette e le fa girare in rete, né la twittstar che twitta i piatti che prova al ristorante. E anche perché va fatto tutto più ve-



locemente: le cose vanno narrate intanto che succedono e le foto e i video diventano sempre

più strumenti indispensabili per un racconto che sia efficace e soddisfacente. E allora chi vince? Chi è capace di portare avanti un lavoro che non è più solo di redazione di testi e di relazione, ma che tira in ballo competenza e professionalità sempre più articolate? Vincono quelle agenzie che hanno imparato le basi di "classica", ma che sanno anche ballare "hip hop". All'interno delle quali ci sono giornalisti (lo diamo per scontato?) che prima di tutto sanno parlare, scrivere, telefonare, interagire con il pubblico, e che poi hanno imparato a masticare le nuove tecnologie, a divertirsi con i nuovi strumenti del web. Quelle per cui la distinzione in traditional e digital PR non ha alcun senso. Che sanno passare con estrema disinvoltura dalle relazioni pubbliche cosiddette tradizionali alle nuove potentissime armi del web 2.0. Con competenza, ma anche con leggerezza, comprendendo e partecipando attivamente alla costruzione della nuova comunicazione digitale.

Consulenti e fonti di informazione. Quattro opinioni a confronto.

Il lavoro del consulente, lo sappiamo bene, dipende in larga misura dalla sua capacità di essere informato, di aggiornare le proprie conoscenze su uno specifico tema, ma anche su aspetti più squisitamente generali, e, infine, dalla sua volontà di condividere le proprie competenze.

Abbiamo messo a confronto: Simone Lovati (SL), CEO Fashionbi e consulente di management, Caterina Lorenzi (CL), Partner di ITM Consulenza, Fabio Muzzio (FM), Consulente di comunicazione, Roberto Marmo (RM), Consulente di social commerce.

Qual è la prima fonte che consulti all'inizio del tuo lavoro di tutti i giorni?

SL: Fashionbi Mail (powered by Google Apps)... Da noi non è ancora in uso, mentre in Cina sì e, dato che sono curioso, non posso farne a meno.

CL: Inizio la mia giornata con l'abituale sguardo alla posta elettronica e subito dopo seguo i link (LinkedIn, Facebook, Twitter...).

FM: Per me, la prima fonte è Facebook.

RM: Inizio la mia giornata verificando i siti web dei quotidiani principali, specificatamente nelle sezioni tecnologia, e i blog che parlano di social media e marketing.

Relativamente alla tua attività di consulenza, quale app usi di più per tenerti aggiornato?

SL: Sul mio iPhone indubbiamente TweetBot (Twitter) e Zite <http://zite.com/> (un news filter basato sui miei interessi nel tempo) poi ovvia-

mente Fashionbi Newspaper in versione mobile.

CL: La mia attenzione si rivolge in primo luogo a Professioni24 (Sole 24 ore), poi a Feedly e McKinsey Insights.

FM: Io, invece, utilizzo Vincos.

RM: Trovo estremamente utili quelle fornite dai quotidiani e dalle riviste di settore.

Qual è il tuo salva tempo per il monitoraggio delle informazioni?

SL: Zite <http://zite.com/> e Pocket (Read Later); con il primo trovo cose interessanti, con il secondo le salvo in una lista offline per leggerle quando ho tempo o non ho connessione.

CL: Per i progetti è assolutamente importante condurre delle riunioni settimanali di aggiornamento. Ma è altrettanto utile dare uno sguardo al mondo esterno: io lo faccio tramite Feedly e Google news.

FM: Non ho tempo per i salvatempo.

RM: Uso Google Alert, per gli aggiornamenti via e-mail relativi agli argomenti che ho predefinito, www.liquida.it per opinioni e curiosità dalla rete. Conservo le informazioni che ritengo utili in file dedicati.

Qual è il cambiamento più forte che hai vissuto negli ultimi tre anni rispetto alla gestione della conoscenza e delle informazioni necessarie per la tua professione e il tuo aggiornamento?

SL: La condivisione di documenti e presentazioni in tempo reale tramite web conference

call (WebEx, Hangout, ecc).

CL: Per me, la rivoluzione è stata l'introduzione del Tablet; la mia vita è completamente cambiata.

FM: Avere la possibilità di utilizzare internet in movimento attraverso il mio smartphone, è stato un cambiamento radicale e migliorativo nel mio stile di lavoro.

RM: I cambiamenti maggiori, secondo me, sono stati la disponibilità di webinar per la formazione online, MOOC (Massive Open Online Course), corsi online aperti offerti da università prestigiose e la diffusione dei tablet.

Notebook, tablet o mobile? Cosa usi di più per tenerti aggiornato?

SL: Mobile, anzi, per la precisione: iPhone ;)

CL: So che non bisognerebbe ripetersi, ma ancora una volta, il tablet.

FM: Io utilizzo principalmente il notebook.

RM: Anch'io preferisco il notebook, per la maggior comodità di lettura offerta dallo schermo.

Come hai sostituito Google Reader?

SL: Con Zite. Più comodo e molto più utile di un feed reader.

CL: Credo che lo strumento più efficace sia Feedly.

FM: Sto tentando l'utilizzo di The Old Reader. Non mi sono ancora abituato alla "perdita" di Google Reader, lo utilizzavo quotidianamente.

RM: Io utilizzo il lettore di RSS fornito da Digg Reader.

Il lancio mondiale di Maserati Ghibli. L'esperienza con un grande brand.

di **Alessandro Riccomini** - Fondatore di Aicod

Lavoro nella comunicazione digitale da anni e in Aicod, l'agenzia che ho fondato nel 2007, vedo clienti di ogni tipo: più o meno informati, più o meno consapevoli delle potenzialità della comunicazione per la loro azienda. Ancora oggi resto colpito da come nozioni e presupposti per me scontati, risultino a volte miste-

riosi. Nonostante i media parlino anche troppo di social network, web marketing, quotazioni multimilionarie per il Twitter di turno, la cultura vera su questi strumenti è ancora bassissima soprattutto nelle PMI.

Domande come "su Facebook c'è la pubblicità?" o "si può cliccare sugli annunci?" sono

normali. Non che web marketing e social network siano strumenti imprescindibili, tutt'altro. Spesso sono il primo a dissuadere clienti che si presentano dichiarando "voglio aprire una pagina Facebook". I miei dubbi nascono dal principio che la conoscenza dovrebbe essere il primo cardine per gestire strumenti così

potenti. La mancanza di conoscenza determina perdite di posizione, spreco di denaro, delusioni, incomprensioni nella definizione delle strategie. Il compito di un consulente o di una agenzia è quindi, prima di tutto, di informare. Anche perché la chiarezza è l'unica base su cui stabilire legami duraturi.

Vorrei ora prendere in considerazione uno dei grandi brand mondiali per capire che lezione può insegnare. I marchi internazionali sono tali proprio perché nel tempo hanno saputo gestire masse di clienti molto importanti. È nella loro cultura l'esigenza di ascoltare il mercato e non solo di affrontarlo basandosi su prodotti, magari eccellenti, come accade tra le PMI di casa nostra. I grandi marchi hanno sperimentato, si sono confrontati, hanno commesso errori ma ormai sanno dell'importanza di usare i nuovi strumenti con attenzione, sanno che cosa possono chiedere, accettano l'evoluzione continua della comunicazione 2.0.

Proviamo a ricavare una prima lezione semplicemente copiando. Ecco un esempio estremo: se Coca Cola stesse investendo in pubblicità e posizionamento in Second Life - un social network che ricostruisce un mondo virtuale in 3D - anche ignorando il mezzo dovremmo porci la domanda del perché lo stia facendo, informarci e valutare ragioni e potenzialità dello strumento. In realtà Coca Cola non lo sta facendo: un buon motivo per stabilire che probabilmente Second Life non avrà molto futuro.

Uno dei grandi brand per cui lavoriamo è Maserati. Per chi ama la comunicazione e le auto sportive come me è davvero un privilegio, in più è uno straordinario campo di prova per mettere a punto le strategie di posizionamento più raffinate con lo scopo di ottenere engagement e coinvolgimento del pubblico.

Per lanciare la nuova vettura di classe alta Maserati Ghibli - erede di un nome importante nella storia del tridente - abbiamo cominciato considerando la strategia digital in senso complessivo: non è possibile lavorare con efficacia ad esempio su Facebook senza aver chiaro che cosa può fare di diverso e complementare Twitter. Gran parte della strategia definita col cliente è stata appunto definire ruoli e obiettivi canale per canale.

Di qui siamo tornati a dare il giusto peso alla sana, vecchia grafica. I principi estetici non

cambiano, ma i livelli di percezione immediata dei navigatori di fronte a un sito internet oggi sono due: non solo la 'bellezza' - qualsiasi cosa significhi - ma anche l'adeguatezza tecnologica ai tempi: un aspetto forse non primario per un marchio alimentare ma ovviamente determinante per Maserati. Il sito web di Maserati Ghibli è stato costruito per restituire a prima vista l'immagine di fascino ed eleganza del marchio, connettendo queste sensazioni alla piacevolezza delle nuove idee su movimento delle immagini, disposizione dei temi e visibilità delle foto.

Altra parte importante della strategia è stata la progettazione di azioni per coinvolgere in modo specifico gli appassionati presenti su tutti i social network: un esempio di successo è stato sfidare il pubblico a riconoscere il



“suono” del motore Maserati tra tre diversi. Un gioco semplice ma molto adatto a stimolare la voglia di divertirsi che quasi tutti hanno mentre si distraggono sui social network e il desiderio di sapere, essere informati, essere riconosciuti come ‘esperti’ dei cultori di auto sportive. Intanto gli esperti di web marketing hanno curato il pay per clic valutando una per una decine e decine di parole chiave legate in qualche modo al vissuto della vettura. In otto lingue e otto differenti approcci culturali.

Tutto parte da un presupposto: oggi i clienti sono ovunque e si possono incontrare in ogni momento del loro frequentare il web con, si faccia attenzione, intenzioni e atteggiamenti anche molto diversi in situazioni e momenti diversi della giornata. L'elemento più importante di una strategia ben fatta è quindi la profilazione del posizionamento online che deve essere attenta e sottoposta a continue verifiche: è l'unico modo che abbiamo di intercettare

gli utenti che ci interessano tra i milioni che frequentano gli stessi canali. I nostri clienti possono trovarsi veramente ovunque e possono frequentare uno solo o tutti i social network presi in considerazione.

Il risultato di questo lavoro è stato sensazionale, non solo perché siamo riusciti a individuare i potenziali clienti ma anche perché abbiamo sfruttato il passaparola virtuoso tra essi e abbiamo generato acquisti di auto. Inoltre, molti degli appassionati di auto sportive o fan del marchio che non sono in grado di comprarsi una Quattroporte o una Ghibli, sono stati accompagnati verso l'e-commerce dove hanno potuto acquistare, con soddisfazione, giubbotti, scarpe, borse e decine di altri prodotti di grande qualità e bellezza, marchiati col tridente.

Un altro cliente pochi giorni fa mi ha chiesto con stupore e apprensione: “quindi su Facebook c'è gente che compra la Maserati Ghibli?”. La risposta è “sì”. Perché, semplicemente, i social e il web non sono altro che mezzi di comunicazione e divertimento o informazione, esattamente come la TV, la radio o i giornali; sono solo più complessi e infinitamente più potenti per gli obiettivi di marketing. Quello che cerco di fare tutti i giorni è convincere che il loro uso ragionato e mirato può produrre risultati molto maggiori di qualsiasi altro strumento. Non si può pensare che possano sostituire una campagna televisiva nella brand awareness, bisogna piuttosto valutare le caratteristiche specifiche dei mezzi per integrare le strategie comunicative.

Altro vantaggio conosciuto non nei dettagli, è il fatto che ogni giorno di più possiamo controllare i risultati degli investimenti online con una precisione sorprendente: si può sapere in tempo reale quanto ha reso in ROI una certa campagna e attivare la visibilità di un marchio in Brasile in poche ore; si può far scattare una promozione per un caffè sul cellulare di chi sta passeggiando vicino al bar che lo vende o segnalare un particolare hotel di Venezia a chi ha appena visitato un sito su San Marco. Prima di sviluppare la propria strategia online può essere utile studiare e magari copiare le idee dei grandi: se ne possono trarre bei vantaggi e qualche sicurezza in più.

...Oralità locale...Coralità globale

Devo questo titolo a Galdino Vardanega (www.drgaldinov.it). Cercavo qua e là, facevo il mio solito patchwork editing e mi sono imbattuto in un suo seminario proprio su questi temi.

Terminata la markettata di ringraziamenti entriamo in tema. Indubbiamente una volta c'era la cara vecchia segreteria di direzione, ossia uomini o donne che si occupavano di tenere aggiornato ed organizzato il/la mega manager. Rassegna stampa alla mattina, lettura degli appuntamenti della giornata dopo il caffè. Naturalmente appena dopo si passava alla overview sulle pratiche (sì, una volta si diceva così...) più importanti, che si trovavano ben ordinate nel raccoglitore (ma sì, quello di metallo con le schede pendenti...). Sembra una scena anni '80 eppure ci appare già parte del giurassico. Ma oggi chi si permette più tutti questi costi fissi? Chi rimane attaccato a tutta questa materialità nell'era del post accesso? Quasi tutti abbiamo spostato il nostro ecosistema di relazioni/informazioni su strumentazioni digitali. Dopo la dematerializzazione del sapere ci siamo dotati della multilocalità della nostra libreria, oppure abbiamo provato la segreteria non locale, ovviamente inserita in uffici virtuali. Siamo quotidianamente trapassati dall'informazione e inseriti in una multimediale gestione del tempo e delle priorità. Come ci ricorda Aldo Busi "io ho conosciuto parecchia gente rovinata da Internet e non ancora una sola persona da una rete per farfalle". Mi viene da sorridere quando penso a quanti seminari ho subito e fatto subire sulla gestione del tempo e delle priorità per trovarci ora a rivedere radicalmente quasi tutti gli strumenti anno dopo anno.

D'altronde mica puoi più vivere senza la tua agenda elettronica, oppure i memo



che ti suonano ad ogni ora sul tuo tablet/smartphone/outlook ricordandoti le cose da fare. E poi scusate non è certamente più pensabile una ricerca sulle vecchie pagine gialle cartacee, quando è il tuo navigatore sullo smartphone che ti porta a destinazione per cena. La tecnologia in un decennio ci ha spinti nell'iperspazio della organizzazione personale del tempo e delle attività.

E sin qui ci limitiamo alla self organization ma che dire dello storage delle informazioni? Ormai ci capita sempre più spesso di avere emeroteche online, maestri spirituali su facebook (faccialibro mi piace di più...), corsi di laurea virtuali (alcuni troppo...), materiali di lavoro presi da slideshare (è lì che ho trovato Vardanega..), lavori in comune su dropbox, appunti sparsi su evernote. Lo trovo fantastico! Ha aumentato vertiginosamente la efficienza/efficacia personale e ci ha resi tutti molto più liberi, ma di converso siamo anche più auto responsabilizzati. Eh sì, perché ora se non segni un appunta-

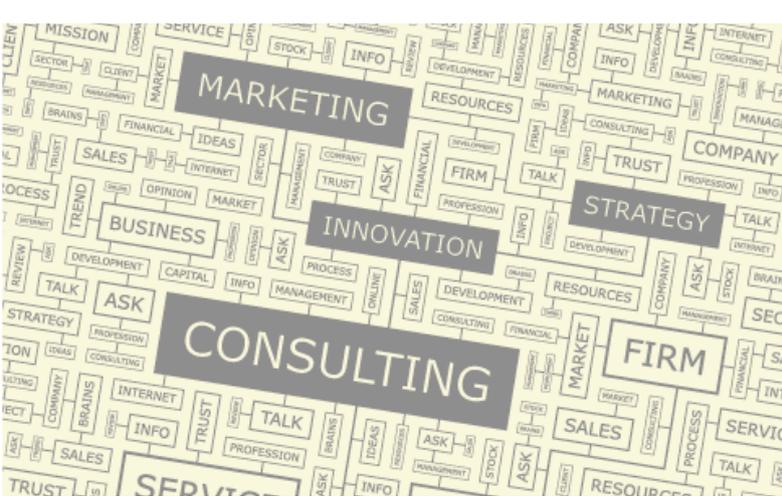
mento e poi lo buchi non te la puoi più prendere con la tua segreteria che non te lo ha ricordato. Sei stato proprio tonto tu che non te lo sei segnato sul telefonino oppure quando ha suonato, ricordandoti la cosa, te ne sei dimenticato. Oppure mica puoi dire: "...bambini dove avete messo la mia cartella che avevo archiviato ordinata in dropbox? Non si trova nulla in questa casa!...".

E poi ci sono le dimensioni Web reputation/Immagine coordinata/Self marketing, cioè tutto ciò che si potrebbe associare al: pavoneggiarsi, farsi belli agli occhi degli altri, truccarsi, ti faccio vedere chi sono io!, ma quante ne so..., guarda mamma come sono figo, compratemi perché sono il massimo, ma tu che ne sai?? In effetti "...per quanto mi riguarda, Internet è solo un modo nuovo per essere respinto da una donna" diceva Steve Zahn, in *C'è posta per te*. Teniamo cioè conto anche dell'area della propagazione personale.

Ma che ti propaghi se poi non sei social e quindi linkato agli altri con Twitter, Facebook, Google+ ecc...(ormai ce ne sono di ogni tipo). Mi raccontava un mio caro amico che se chiede a suo figlio di parlare di qualcosa il ragazzo fugge, ma se gli manda degli sms, anche su tematiche importanti, questo gli risponde anche per decine di minuti. Ormai siamo nel modo delle relazioni digitali...nel senso che si digita su dei tasti quello che si pensa e si prova.

Alla fine probabilmente "il grande vantaggio di internet non sta, propriamente, nella possibilità d'interagire con il resto del mondo, ma di poterlo fare tenendosene comunque a debita distanza." (Giovanni Soriano, *Finché c'è vita non c'è speranza*). Il che, debbo dirvi, a volte non è per niente male.

Si ringrazia



Contributors

Emil Abirascid

Giornalista economico, collaboratore de Il Sole 24 Ore e fondatore di www.startupbusiness.it

Emiliana Alessandrucchi

Direttrice CoLAP Nazionale

Gianpaolo Bonfanti

Presidente APCO 1988-1994

Michele Bonfiglioli

Amministratore delegato Bonfiglioli Consulting

Giuseppe Bruni

Vice Presidente di APCO

Luigi Capello

Amministratore Delegato LVenture Group

Mirco Contri

Consulente di direzione aziendale, socio APCO, coordinatore APCO Emilia Romagna, docente a contratto presso l'Università di Ferrara

Paul Ekman

Esperto mondiale nello studio delle emozioni e della loro relazione con le espressioni facciali

Lorenzo Franchini

Managing Director Italian Angels for Growth

Il Comitato di redazione

Marco Beltrami

Rita Bonucchi

Fabio Bordigoni

Francesco D'Aprile

Fabio Di Stefano

Egidio Pasetto

Giovani Sgalambro

Manfred Kets de Vries

Docente di clinica della leadership e del cambiamento organizzativo presso INSEAD, cattedra Raoul de Vitry d'Avaucourt di Leadership Development

Bernardo Mattarella

Tesponsabile Finanza e Impresa di Invitalia

Salvatore Merando

Presidente Assochange, Consigliere Direttivo APCO, Senior Advisor Accenture, Talent & Organization Practice

Michele Novelli

Partner Earlybird Advisory

Mario Perini

Direttore scientifico del NODO group

Fabrizio Raimondi

Amministratore di Mind the Pop

Alessandro Riccomini

Fondatore di Aicod

Diana Saraceni

Co-founder e General partner di 360° Capital Partners

Sebastiano Zanolli

Manager e scrittore

