113-118 META 18-02-2008 18:04 Pagina 1

RIVISTA DEI CONSULENTI DI MANAGEMENT

meta
insieme • attraverso • oltre

EDITORIALE

Si vis pacem, para pacem

Considerazioni per una celebrazione non retorica

Varie sono le modalità per leggere la vita di una associazione professionale. Un criterio suggerisce una periodizzazione attraverso **due fasi**.

La **prima fase** (*1968-1988*) è stata quella di capire e costruire la propria *mission* intesa come identità presente-passato, orientata a conoscersi e riconoscersi; a **difendersi** da minacce esterne ed interne alla giovane comunità professionale che stava elaborando il proprio apparato disciplinare, i relativi paradigmi e le metodologie operative.

La **seconda fase** (*1989-2008*), ancora in atto, è passata, con una certa discontinuità, **dalla difesa alla promozione della qualità**. Farsi riconoscere dai falsi e cattivi competitor, distinguersi e farsi scegliere dal mercato.

La prima vede come cultura di riferimento il modello *si vis pacem, para bellum*, dove per *si vis pacem* si intende volontà e progetto di costruzione e per *para bellum* difesa dell'identità e della qualità connessa (valori, mission).

La seconda, adottando il modello *si vis pacem, para pacem* capovolge culturalmente e strategicamente il pensiero e l'azione. Per *si vis pacem* si vuol significare sviluppo e qualità degli elementi fondanti (valori guida, body of knowledge, agire del management consulting).

Per *para pacem* si intende un approccio culturale consapevole di apertura ad un lungo, faticoso, discontinuo e ancora incompiuto percorso di progettazione e di costruzione di una *vision* intesa come identità presente-futuro.

In questo contesto l'APCO può, a pieno titolo, rivendicare un fondamentale risultato strategico:

lo sforzo costante e crescente nel mettere insieme, in questi 40 anni, una comunità disarticolata con bisogni espliciti e latenti, dare cioè una «casa culturale e professionale» a chi, in vario modo, sviluppava e sviluppa attività di consulenza di management.

Più specificatamente:

- un sistema di valori e un riconoscimento pubblico in Italia (Consulta delle professioni-CNEL) e a livello internazionale (ICMCI)
- l'apertura alla dimensione internazionale: sedere cioè al tavolo dei player globali (Europa-mondo) facendoci riconoscere come *pari* sul piano dei contenuti e sul metodo (ICMCI 1989)
- un'attività sul piano metodologico e della normazione, costruendo, giorno per giorno, una partnership di riferimento con l'UNI (dal 1995) e producendo un pacchetto di norme sul processo e sulle competenze consulenziali riconosciuto in Italia e nel contesto internazionale (ICMCI)
- lo studio e la realizzazione di percorsi formativi per lo sviluppo dei comportamenti etici e professionali fin dalla metà degli anni '80 (corsi, seminari, convegni) e l'adozione del processo di certificazione internazionale CMC.

Queste attività hanno contribuito a incidere significativamente sul processo identitario sul *chi essere* e sul *come essere* consulente di management.

Non è questa la sede per elencare i vincoli e le criticità oggi ancora esistenti nel nostro contesto sociale, politico, economico.

Basti solo indicare che:

- la globalizzazione nella sua dimensione quotidiana e prospettica ci porta la *competizione competente* che ci minaccia e ci stimola sul piano della qualità e, nel contempo, quella quantitativa e di massa che ci minaccia con un approccio commerciale aggressivo
- in ognuno di noi ci sono ancora retaggi e residui dei tre principali filoni di pensiero del '900: il *liberalismo agrario-conservatore*, tipico di una società contadina; il *cattolicesimo integralista*; il *marxismo massimalista* che hanno influenzato e ancora influenzano lo sviluppo socio-economico ed organizzativo-manageriale presenti fin dal primo dopoguerra e pongono criticità alla modernizzazione della società italiana. Devono fare i conti con il pragmatismo, in particolare dei nostri colleghi-competitor anglosassoni, padri fondatori ed esportatori della consulenza di management.

Se tutto ciò è in buona parte condivisibile, APCO ha materiale per progettare lo sviluppo dei suoi prossimi 40 anni. E prendere in mano il proprio futuro. Laicamente. Proattivamente. Con il contributo di tutti. Non *sperando* che accada. Facendolo accadere.

Luigi Guarise CMC
rappresentante APCO presso l'UNI dal 1995
guarise@consultatorino.it

Pag II **Tavola rotonda – APCO: è iniziata una nuova era;** Pag VI **Irriverisco – ...Ti fidi di me... al 25%?!?**

113-118 META 18-02-2008 18:04 Pagina 2

APCO: è iniziata una nuova era

di **Rossana Andreini**

1968-2008: 40 anni di vita associativa. Un punto d'arrivo o un punto di partenza? Riflessioni tra chi vive dinamiche ed evoluzione della presenza associativa della consulenza manageriale in Italia

Il 2008 rappresenta per APCO un anno importante perché, a 40 anni dalla sua costituzione, sarà l'occasione non solo per ripercorrere il cammino compiuto ma anche, e soprattutto, per cogliere segnali sull'evoluzione dell'associazione nel prossimo decennio e del concetto associativo in quanto tale. Se l'obiettivo di APCO dal 1968 ad oggi è stato quello, fondamentale, di dare riconoscibilità e rappresentanza alla professione del consulente di management, appare evidente oggi la necessità di chiedersi quali siano le reali esigenze del mondo della consulenza e quale il ruolo di un'associazione dinnanzi a cambiamenti, profondi e di scala mondiale, sul piano economico e sociale, che coinvolgono i professionisti, le imprese e gli uomini che vi lavorano.
Percorsi di formazione per consulenti di management, il collegamento ad ICMCI e l'adozione del processo di certificazione internazionale CMC, le Norme UNI sulla Consulenza di Direzione, il formale e sostanziale radicamento sul territorio nazionale e infine il Decreto Legislativo di recepimento della Direttiva Comunitaria sulle qualifiche professionali attraverso il quale è stato formalmente richiesto il riconoscimento di APCO tra le Associazioni professioni non regolamentate, sono alcune delle tappe significative del percorso associativo di questi 40 anni verso il risultato della qualificazione e del riconoscimento della figura del consulente di direzione nel nostro Paese.
Adesso è necessario fare un passo in più e capire in quale modo APCO debba continuare ad interpretare il proprio ruolo, verso quale direttrici orientare i propri sforzi e definire le priorità. A questo scopo è importante cogliere i segnali emergenti per definire le ragioni di un nuovo posizionamento, le difficoltà presenti nel mondo associativo del nostro Paese, le opportunità connesse al radicamento dell'economia della conoscenza dove si gioca la capacità competitiva delle imprese e delle organizzazioni clienti. Per incominciare a confrontarsi, APCO ha realizzato una tavola rotonda riunendo diversi attori del mondo della consulenza e di quello della conoscenza in senso più ampio, con cui aprire il dibattito su quale sia il modello associativo verso cui tendere.
A parlarne Claudio Barella, vice presidente APCO, Francesco D'Aprile, presidente APCO, Renato Fiocca, Università Cattolica di Milano, Maria Cristina Galgano, Galgano Group, Luigi Guarise, rappresentante APCO in UNI, Franco Guazzoni, past president APCO, Giorgio Merli, presidente dell'Area Consulenza della Federazione Servizi Innovativi e Tecnologici di Confindustria, Valeria Sborlino, socio APCO, Giovanni Sgalambro, presidente Assochange, Elisabetta Vernoni, vice presidente APCO.
Moderatore Egidio Pasetto, comitato editoriale Meta.

D'Aprile: Questa tavola rotonda è stata pensata dal comitato editoriale di Meta per condividere non tanto la nostra storia, i nostri 40 anni, quanto invece gli scenari che si aprono, che vedono come protagonista non solo la nostra associazione ma anche tutti coloro che operano nel mondo della consulenza manageriale. Una delle priorità è il porci con molta franchezza di fronte al cambiamento: nella vita associativa, nelle forme di vita associativa, nelle forme attraverso cui cogliere i bisogni di chi opera nella consulenza manageriale. Noi abbiamo bisogno di osare nell'individuare modalità nuove, percorsi innovativi; non possiamo rifugiarci in modelli già conosciuti che appartengono alla scorsa esperienza associativa. Oggi è il momento della riflessione, in cui chiediamo a tutti di confrontarsi con la volontà di individuare nuovi percorsi e vivere da protagonisti.
Pasetto: per capire come tenderà ad aggregarsi il mondo della consulenza, è prima di tutto importante riuscire ad identificare la figura del consulente e quali sono i confini di questa professione. Lo chiediamo al Prof. Fiocca, studioso in questo settore, e al Dott. Merli quale presidente della neonata Area Consulenza di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. Sollecito a tutti una radicalità in questa discussione perché c'è bisogno di punti di vista forti proprio mentre celebriamo i 40 anni di APCO e stiamo vincendo il diritto di rappresentanza delle associazioni professionali non ordinistiche.
Fiocca: non esiste un solo mondo della consulenza, esistono tanti mondi o forse esistono tante modalità diverse di espressione, per cui qual è il modello associativo che può rappresentare questa varietà di mondi? Quando si parla di comunicazione e marketing, quando si parla di information technology, quando si parla di controllo di gestione, le figure coinvolte a livello consulenziale possono essere molto differenti. Quindi ci troviamo di fronte a un mondo magmatico e, come per tutto il mondo dei servizi, non si riesce

113-118 META 18-02-2008 18:04 Pagina 3

a dare una struttura alla consulenza o al settore, meglio definito, dei servizi ad alto contenuto di conoscenza intellettuale. In una nostra ricerca (vedi Meta di dicembre 2007) abbiamo individuato quattro categorie di consulenza: di prodotto, di progetto, di processo, counselling. Interessante è analizzare come la fiducia può essere affrontata in modo differente all'interno delle quattro tipologie, ma il tema comune a tutte riguarda il genere di fiducia necessario all'impresa cliente e il genere di fiducia che il consulente deve essere in grado di promuovere. La fiducia quindi può essere il denominatore comune, l'intangibles. Così come è difficile trovare un'aggregazione intorno a valori condivisi, così è altrettanto difficile trovare delle forme di impresa che caratterizzano la consulenza e soprattutto quale sia il modello di business di una società di consulenza, essendo un mondo in continuo movimento, un mondo, al di là delle relazioni formali, fatto di accordi, di destrutturazione dell'attività tra consulente e imprese, di una bassissima barriera di ingresso e di un'altrettanto bassa barriera di uscita.

Merli: a rafforzare i concetti espressi dal Prof. Fiocca si può evidenziare che mentre una volta la conoscenza si vendeva insieme al prodotto o insieme a un processo, oggi la conoscenza è un qualcosa che può essere disgiunta, esiste un disaccoppiamento tra prodotto o processo e conoscenza, si può vendere know how, oppure si possono realizzare in due parti distinte conoscenza e prodotto. Questo disaccoppiamento caratterizza il mercato della conoscenza che perde i propri confini, diventando una realtà ampia che riproduce quello che sta succedendo a livello d'impresa: tutto sta diventando globale, ma all'interno di questa globalizzazione diventano importanti le specializzazioni. Il piccolo una volta lavorava con il piccolo, oggi entra nelle catene del valore anche di grandi progetti. Bisogna rendersi conto che l'85% del PIL dei paesi industrializzati è fatto dai servizi e che nei nuovi paesi tipo la Cina servizi e prodotto sono già integrati. L'importanza del mondo dei servizi a valore ha determinato la scelta di Confindustria della fusione un anno fa tra Federcomin e Fita e la successiva creazione dell'Area Consulenza al suo interno. L'obiettivo è dare voce unica alle attività di servizi produttrici di innovazione tecnologica, professionale, manageriale e organizzativa, mirando ad accrescere il peso politico del settore con l'obiettivo di renderlo un effettivo fattore di aumento di produttività e di modernizzazione del Paese. Altro esempio dell'importanza del mondo dei servizi è il corso di laurea in Scienza dei servizi lanciato nel 2004 nell'ambito dell'iniziativa accademica IBM denominata «Services Science, Management and Engineering» (SSME) e oggi presente in 5 università italiane.

Galgano: visto questo scenario di cambiamento, oggi c'è realmente bisogno di un'Associazione? Prima c'era la necessità di qualificazione verso il mercato, di offrire formazione, di creare barriere di ingresso, di fare network. Oggi alcune di queste necessità non esistono più e sicuramente il primo elemento non più attuale per un'associazione è quello territoriale; è necessario cioè avere una connotazione non più soltanto italiana, ma europea. E forse una realtà più virtuale sarebbe più efficace aprendo le porte a una realtà più fluida.

Sborlino: condivido molto quanto detto e vorrei tornare ad APCO in quanto associazione di persone, con dinamiche e richieste diverse di quelle di un'associazione di società di consulenza. Le mission di APCO sono state sostanzialmente tre: la prima garantire il mercato attraverso verifiche di requisiti posseduti: oggi però è il mercato che dà la garanzia, quindi, soprattutto in una realtà italiana che non ha mai creduto molto nelle associazioni, questa richiesta è

113-118 META 18-02-2008 18:04 Pagina 4

venuta meno; la seconda era quella di favorire lo scambio, il network e questo può avere ancora un suo valore; la terza era la rappresentanza e la tutela degli interessi, quindi l'associazione come punto di ascolto e individuazione degli interessi comuni. Ora questa mediazione di interessi dovrebbe essere aperta anche ad altre associazioni. Un lavoro comune potrebbe infatti servire a dare maggior valore, visibilità all'economia della conoscenza. Un lavoro di riconoscibilità, di valore per esempio nella PA, potrebbe essere un lavoro comune tra associazioni.

Vernoni: per affrontare quest'analisi credo sia necessario capire quali siano i bisogni di persone che lavorano all'interno della consulenza e dall'altro all'interno del sistema cliente. Con l'obiettivo di cercare un punto comune. Il consulente: l'aggregazione è un bisogno essenziale di ritrovarsi tra simili, è una necessità di condividere. Un secondo punto: sicuramente quando le situazioni si complicano cresce la necessità di verticalizzare un proprio ambito personale chiaro in cui ci si riconosca per evitare il senso di inadeguatezza, per capire in cosa si può essere competitivi, quindi è essenziale l'aggiornamento per essere competenti nel tempo. Il terzo punto è quello dell'accreditamento: per molti c'è la necessità di promuovere la propria persona, di essere accreditato per essere conosciuti e riconosciuti di valore. Dall'altra parte il sistema cliente ha bisogni diversi: la visione strategica, c'è bisogno della consulenza per capire il percorso da seguire, l'aumento della resa, di cui parte è il tema della produttività, la misurazione della performance, cioè i criteri per valutare quanto vale un consulente, se la tariffa è adeguata. Il punto di unione io credo sia il sistema dell'accreditamento, che solo un'associazione lo può fare e APCO lo può fare.

Pasetto: in questa analisi si aggiunge un'altra domanda: il nanismo dell'impresa è accompagnato dal nanismo associativo. È un problema?

Barella: la nostra realtà di 40 anni ci dice che siamo legati al nanismo, ma abbiamo bisogno di aggregazione. Si pone però un'altra domanda: oggi questa attività in forma volontaristica ha ancora senso, sottraendo del tempo all'attività professionale. Nessuno ci obbliga, però nel momento in cui scegliamo di farlo dobbiamo sapere che abbiamo degli obblighi di collegamento con il territorio dove esistono esigenze diverse. Siamo qui per chiederci se ha senso stare qui, se i distretti e le nicchie della consulenza potranno ancora esistere. C'è il bisogno di aggregazione, l'associazione ha un compito importante di condividere, creare delle opportunità.

Guazzoni: APCO e il progenitore di Assoconsult, Asco, non hanno avuto buoni rapporti. Ancora oggi ci portiamo dietro questa eredità e oggi si fa fatica a mettersi insieme. Però il mettersi insieme è un'opportunità che dobbiamo valutare, ma non basta. E i commercialisti, i consulenti del lavoro? Non possiamo studiare una proposta che rispettando la specificità di ciascuno, ci faccia confluire e ci consenta di volare più alto per fare proposte utili al Paese. Ugualmente è poi così fondamentale distinguere i confini del mestiere? Probabilmente sì, però inviterei a trovare delle linee di demarcazione aggiornate e soprattutto dinamiche. Teniamo conto che i servizi hanno radici più corte, non hanno barriere di ingresso, hanno poche barriere all'uscita, non sono soggette normalmente alla concorrenza internazionale.

Guarise: il problema di identità e il problema di comunicazione verso il mercato dei clienti e quello dei potenziali soci sono problemi esistenti. Sulle competenze e sul processo consulenziale abbiamo lavorato molto. Abbiamo prodotto con UNI 4 norme. Conosciute all'estero. Praticamente sconosciute in Italia. Dai clienti. Dai potenziali soci. «Dalla cultura dell'esperienza alla cultura della competenza». Questo è lo spirito a cui si ispira tutto il lavoro che si sta facendo in UNI dal 1995. Costruzione dell'identità. Costruzione delle metodologie. Per una professione caleido-

113-118 META 18-02-2008 18:04 Pagina 5

scopica, magmatica. Abbiamo bisogno di buone teorie che producano efficacia nella pratica. La comunità internazionale, ICMCI, ci riconosce. Ci dà valore. La maggior parte dei nostri potenziali clienti non ci conosce. O meglio ci conosce parzialmente. Come consulenti. Non come consulenti di management. Abbiamo concorrenti due grandi famiglie: le grandi società di consulenza che hanno una competizione competente e un gran numero di persone che hanno un approccio quantitativo da cui è difficile distinguersi. APCO ha costruito una casa per una comunità articolata ed eterogenea. E deve riempirla. Ha prodotto cose buone. E deve farle conoscere. Questa è la sfida.

Sgalambro: credo che in questa discussione possa essere utile capire gli obiettivi di un'altra associazione. Assochange, Associazione Italiana di Governo del Cambiamento, nasce nel 2003 ed è un'associazione costituita prevalentemente da imprese, tra cui anche alcune società di consulenza. L'essenza di un'associazione è quello di creare valore nei momenti di incontro, in modo che, uscendo dal contesto associativo, ognuno lo porti nel proprio ambiente di lavoro, continuando a produrre valore interagendo con altri. Oggi Assochange non è l'associazione professionale dei change manager ma di tutti gli sponsor e gli agent del cambiamento. Esiste la stessa esigenza che troviamo in APCO, cioè aumentare la rilevanza verso i grandi cambiamenti di cui il paese ha bisogno. Quindi non rilevanza formale, ma verso Confindustria, istituzioni, ecc. Contare, essere visibili, interagire con enti che possono aiutare il cambiamento e agevolarlo. L'altro fattore comune è quello delle competenze e delle conoscenze. Credo che la consulenza di direzione, di metodo, sia importante, ma che abbia un mercato sempre più ristretto, che interessa il 10% del totale; si sta andando verso una consulenza specializzata per industry o per temi di innovazione. E questo significa che bisogna continuare a investire su se stessi, a studiare, ad aggiornarsi. E in tutto ciò l'associazione può avere un ruolo importante.

D'Aprile: in Inghilterra c'è stata un'interessante evoluzione nella storia dell'Associazione dei Consulenti di Management. È il frutto di un percorso parallelo avviato da consulenti di management e temporary managers da un lato e Associazioni di Consulenti di Business ed Agenzie Regionali Governative di Sviluppo delle Imprese dall'altro. Nel 1961 nasce il primo Institute of Management Consultants, con la focalizzazione sul bisogno di definire identità, contenuti e qualificazione dei consulenti di management. L'ambito di interesse dell'associazione era il management aziendale, ambito rilevante anche per l'associazione dei Temporary Managers. Dal comune interesse in questa direzione, nel 2005 c'è stata la prima fusione tra l'associazione di consulenti e l'associazione dei temporary managers: l'Institute of Management Consultancy. Parallelamente percorso similare è stato intrapreso dall'Associazione dei Consulenti di Business che associavano coloro che svolgevano consulenza alle imprese sia sotto forma di imprese private che aziende speciali di matrice pubblica a carattere regionale. Il bisogno era quello di qualificare coloro che offrivano tale tipo di servizi alle imprese. Anche loro hanno proceduto ad aggregazioni e forme di partecipazione in istituti formativi, Università e Agenzie di Sviluppo locale costituendo nel 2005 l'Institute of Business Advisers. Sempre nel 2005 si è avviata una riflessione comune finalizzata a migliorare la qualità dei servizi prestata e l'intera rappresentatività nel settore e che ha portato nel 2007 alla fusione tra queste due grandi associazioni con la costituzione dell'attuale Institute of Business Consulting con 6500 soci.

Mi fa piacere sottolineare che complessivamente in Inghilterra dal 1961 ad oggi, il percorso associativo ha visto partecipi professionisti e managers, agenzie di sviluppo locale ed università in complessivi 7 momenti caratterizzati da processi di accorpamento e fusioni tra associazioni. Questo dimostra una vitalità nel cogliere i segni dei tempi che non ha trovato e continua a non trovare riscontro nel nostro Paese.

Insieme, attraverso, oltre

di **Francesco D'Aprile,** presidente APCO

Lamentiamo il nanismo imprenditoriale mentre pratichiamo il nanismo associativo. Sosteniamo l'innovazione imprenditoriale mentre non siamo capaci di andare oltre la staticità e l'autoreferenzialità.

La nostra tavola rotonda lancia messaggi di insofferenza rispetto allo status quo. Oggi il mondo associativo trova le proprie ragioni nell'esigenza di rappresentare interessi nei luoghi che determinano e condizionano le modalità di accesso e sviluppo del business, luoghi che si identificano sempre più in dimensioni sovranazionali e che richiedono legittimazione attraverso livelli sempre crescenti di rappresentatività. Il valore attribuito alla conoscenza in sé, disgiunto dal valore riconosciuto al prodotto ed al processo, segna il bisogno di presidiare gli ambiti in cui si genera la domanda di servizi di consulenza per promuoverne il bisogno e l'acquisto consapevole.

Il consulente d'altra parte tende sempre più a sviluppare le proprie competenze, anche specialistiche, completandosi ed integrandosi con professionalità complementari nella logica della rete, del network. Lo stesso processo accade tra società di consulenza e tra queste e gli individuals.

Rispetto a tutto ciò ogni imprenditore della consulenza non può pensare ed agire in modo autarchico, ciascuna delle nostre associazioni, in Italia, e non solo di consulenti, segna limiti evidenti. Ritengo sia il momento di segnare il livello di questa consapevolezza, anche oltre APCO, per avviare una seria riflessione verso una evoluzione di scenari che necessariamente passano e coinvolgono più Associazioni. C'è bisogno di innovazione nel mondo associativo del nostro Paese. Sta a noi decidere tempi e modalità per andare oltre.

113-118 META 18-02-2008 18:04 Pagina 6

...Ti fidi di me... al 25%?!?

a cura di **Marco Granelli**

Non so quanti di voi abbiano visto il film della Disney, *Aladdin*, che indubbiamente è una pellicola per bambini ma ritengo proponga anche spunti di interesse per noi grandi (...ma poi grandi in che cosa, mah?). In una scena burrascosa c'è *Aladdin* che tende la mano alla sua fidanzata e proponendole di saltare dalla finestra del palazzo, per *salvarsi dai cattivi*, le dice: «*...ti fidi di me?!?*» Molti di voi la riterranno un'interpretazione ardita, ma io ritengo che questa sia una scena che viviamo di frequente noi consulenti. Guardiamo negli occhi il nostro cliente e con faccia più o meno ispirata (...ognuno fa quello che può!), gli proponiamo di fare un bel salto dalla finestra, per salvarsi dalla terribile situazione nella quale si è andato a cacciare e gli diciamo: «*...ti fidi di me?!?*». Successivamente a questa scena il parallelo con il film *Aladdin* finisce perché la realtà ci propone di solito situazioni molto meno romantiche; o ci troviamo di fronte a scettici (ricordo che un cliente di Napoli mi disse: «*Dottò.....ma tu sì pazzo!*»), oppure riceviamo la solita domandina: «*Sì, vabbè....ma quanto costa?*»

Già, bella questa considerazione: quanto costa la fiducia? Sì, quanto costa a noi ottenerla dal cliente e quanto al cliente riporla in noi? Ma per converso quanto costa al cliente non fidarsi di noi? Quanto costano gli errori? E soprattutto chi li paga? Perché di solito nelle aziende gli errori li pagano principalmente gli *stakeholders,* piuttosto che gli imprenditori stessi (Enron, Parmalat, Cirio…). Quanto costa a noi non abusarne di questa fiducia, non approfittarsi della situazione? Oppure, quanto costa non tentare di plagiare il cliente spingendolo quindi a fidarsi quando ci si trova di fronte a certi imprenditori o manager che veramente non capiscono in quale guaio si sono cacciati? Secondo voi un professionista affermato spiega ai suoi clienti quali sono le sue strategie di difesa *prima* di farsi dare l'incarico? Voglio dire, secondo voi opera un'*azione di accreditamento verso il cliente*? Oppure, ancora, credete che da chi finisce al pronto soccorso il chirurgo, prima di operare, cerchi di *ottenere la fiducia* in merito all'intervento che intende eseguire? Provate ad immaginare la scena di una persona sul lettino con qualche osso rotto che interloquisce con il chirurgo il quale per *chiarezza e deontologia professionale* inizia a spiegare (già spiegare, e con quali termini?) in cosa consisterà l'intervento al quale si appresta.

Indubbiamente mi opporrete il concetto che di fronte all'urgenza non c'è tempo per le spiegazioni ma si deve prima agire, ma io vorrei opporvi che troppo spesso con la scusa della mancanza di urgenza ho visto andare a rotoli aziende solo perché *chi stabiliva il livello di urgenza era colui che doveva essere operato d'urgenza!*

Un concetto che ho imparato in vent'anni di consulenza è che il cliente oggetto di un nostro intervento si trova generalmente nella condizione di *scegliere di fidarsi* di qualcuno che operi sulla sua pelle e quindi tenta innanzitutto di procrastinare il più possibile questo evento (...tutti odiamo farci manipolare). Egli tende cioè a conferire la propria fiducia inizialmente a quei professionisti che ritiene gli procureranno meno fastidi e/o dolori (raramente a quelli che gli risolveranno prima il problema), e ciò facendo, spesso peggiora la sua situazione di rischio. A questo punto si trova nella condizione estrema e quindi finisce nelle mani di coloro che invece non gli permettono di scegliere.

Mi è piaciuto molto l'editoriale del nostro Presidente dello scorso numero, che faceva riferimento al fatto che il 75% dello sforzo lo fa il consulente ed al cliente rimane il 25%, ma è quella parte del tutto che determina che avvenga il tutto. *È il commitment baby*!

Comunque basta con queste complessità e per pensare anche alle nostre responsabilità, concluderei questo pezzo con una fantastica frase pronunciata da Bill Murray nel film *Ghostbuster*: «*...ringraziamo il nostro cliente che ha pagato in anticipo prima di trasformarsi in cane!*»

P.S. *Un caro ringraziamento ad un nostro lettore, Franco Guidi, partner di Lombardini22 S.r.l. Milano, che mi ha rivelato che la frase da me inserita nel precedente numero, «il futuro non è più quello di una volta», è di IVAN poeta di strada e assaltatore poetico, che lui conosce e che ringrazio. Che lettori fantastici abbiamo!!*

meta **Rivista bimestrale di Apco, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n° 3/2008 di Harvard Business Review Italia,** N° 3, Marzo 2008 **Proprietario:** APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione) C.so Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02/7750449, fax 02/7750427, apco@apcoitalia.it, sito web: www.apcoitalia.it **Editore: StraregiQs edizioni** Via Lanzone, 2 - 20123 Milano www.hbritalia.it **Comitato editoriale:** Francesco D'Aprile (direttore editoriale), Rossana Andreini, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro.
Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n° 217 del 21/3/2005