

meta

insieme • attraverso • oltre

EDITORIALE

APCO: un'altra tappa



Alla fine del 2003 si era in pieno scandalo Parmalat e la consulenza era nel mirino dei media e dell'opinione pubblica. Era l'inizio del mio mandato come Presidente di APCO, e non si registrava nessuna voce che si facesse carico di distinguere l'operato criminale di alcuni dal valore aggiunto prodotto in tante aziende dall'intero sistema della consulenza. APCO organizzò nel marzo 2004 un convegno internazionale a Milano

su Etica e Principi nell'agire del Consulente di Management. Riuscimmo a far passare, insieme a molta autocritica, anche importanti messaggi positivi partendo dalla consapevolezza che in un mondo così globalizzato l'agire etico e professionale di ciascun professionista condiziona la reputazione di tanti; di qui la rinnovata attenzione verso Istituzioni ed Associazioni Professionali che si facessero carico di mantenere alta l'attenzione in questa direzione. In APCO spingemmo in maniera energica, "alzando l'asticella", verso la Certificazione CMC, Certified Management Consultant, una certificazione per i Consulenti di management, rilasciata da ICMCI (www.icmci.org) e riconosciuta in 45 nazioni del mondo.

In Italia si era già fatto molto nella produzione di know how finalizzato ad "educare" il mercato e gli stessi consulenti sul corretto approccio ai progetti di consulenza. Nel nostro Paese, unico caso al mondo, si erano già prodotte alcune norme UNI sulla Consulenza di Management, norme non autoreferenziate, ma prodotte in sede UNI da gruppi di lavoro che comprendevano rappresentanti sia di consulenti (e lì APCO ha svolto un ruolo da protagonista) che di clienti. Era un valore enorme poco conosciuto. Era il momento di agire, farle conoscere ed utilizzare. APCO ha organizzato per due anni un road show con oltre 15 seminari in altrettante città italiane per presentare tali norme sul territorio a Consulenti, Associazioni Industriali, Università e rappresentanti di Enti locali.

Nel mentre in Europa si "digeriva" sempre più la forte spinta innovativa avviata dal Trattato di Lisbona, con il primario ruolo attribuito, tra l'altro, alla conoscenza ed ai servizi professionali ai fini dello sviluppo sostenibile, la nostra esperienza in Italia fu il presupposto per pensare ad una norma Europea sulla Consulenza di Management, una norma CEN che avesse validità nell'intero Continente. Su input di APCO ed ICMCI, tale norma l'abbiamo realizzata qui a Milano: dopo circa due anni di incontri in Italia tra rappresentanti di 16 nazioni europee, siamo nella fase finale propeudeica alla pubblicazione. La norma, che prevede linee guida nell'acquisto di servizi di consulenza, una volta emanata, sarà recepita obbligatoriamente da tutte le Pubbliche Amministrazioni dei Paesi Europei nei loro

processi di acquisto di servizi di consulenza e sarà di autorevole orientamento per le aziende private. Infine, sempre in tema di attenzione alla qualità professionale, con l'obiettivo di offrire un servizio a chi voglia avvicinarsi al mondo della consulenza di management, APCO Divisione CertPro ha ottenuto l'accreditamento da parte di Accredia/Sincert come organismo per la certificazione del personale per le figure professionali del Consulente di direzione e organizzazione e Consulente di sistema qualità. Una importante certificazione di primo livello, che ha riconoscimento in Italia, diversa dalla Certificazione CMC. Oggi cominciano ad esserci in bandi pubblici (Provincia di Bolzano) dove alla sussistenza della certificazione CMC è attribuito un punteggio aggiuntivo; d'altra parte grandi società di consulenza come IBM scelgono la certificazione CMC come sistema di certificazione delle loro più qualificate figure professionali.

Ci chiedemmo nel 2004: se un consulente vuole assistere un cliente in un suo progetto di internazionalizzazione, e non lavora per McKinsey, che fa? Si ferma alla frontiera? Occorreva creare i presupposti perché potessero formarsi network internazionali di consulenti che vedessero coinvolti colleghi italiani. Noi di APCO, beneficiando del network internazionale di ICMCI, ci avventurammo nell'organizzare due eventi Consultants meet Consultants, ad Udine (2004) e Shanghai (2005), cui parteciparono in totale circa 50 colleghi italiani su un totale di circa 300 consulenti da tutto il mondo. Il bisogno di network nasceva anche dalla consapevolezza dei limiti connessi alla piccola come alla grande dimensione. Gli stessi limiti percepiti anche a livello associativo: di qui la determinazione nello sviluppare network strutturati con altre Associazioni ed Istituzioni sino a firmare protocolli di intesa con Angitel, Assoconsult, Federprofessional, ed avviare gruppi di lavoro comuni con AISM e Ministero Sviluppo Economico; organizzare eventi con AIF ed AIDP; firmare protocolli di intesa con diverse Università, essere associati a Colap, UNI, Assoknowledge, ed Inforav; comunicare con il mondo attraverso una rivista associativa pubblicata prima su l'Impresa ed oggi su Harvard Business Review Italia.

Qualità dell'offerta di consulenza e sostegno alla crescita dimensionale tramite i network; seminari e corsi organizzati sull'intero territorio nazionale; soprattutto l'esperienza meravigliosa di lavorare per lo sviluppo professionale del Consulente di Management con tanti colleghi, volontari, di ogni parte di Italia. Adrenalina, energie e spinte innovative tali da condizionare per sempre anche i nostri destini professionali.

Francesco D'Aprile 

Presidente APCO 2004-2009
presidente@apcoitalia.it

Pag II Uscire dalla Crisi: la consulenza può aiutare?
Pag VI Irriverisco - Ballando nudi sul bordo... dell'abisso

Uscire dalla Crisi: la consulenza può aiutare?

Un calo del 15% nel 2009 e ancora un altro meno 5% nel corso del 2010. Queste le previsioni sulla spesa in consulenza da parte delle aziende. A soffrirne di più la consulenza strategica insieme a quella finanziaria e all'outsourcing. Per invertire la tendenza la consulenza deve cambiare e alla svelta lavorando su diversi punti, come emerso dalla ricerca realizzata dall'Università Bocconi di Milano.



Francesco Sacco
Università dell'Insubria
ed EntER-Università Bocconi



Ferdinando Pennarola
Università Bocconi
Dipartimento di Management

La crisi in corso ha un'origine finanziaria e principalmente finanziarie sono state sinora le cure e le attenzioni che le sono state dedicate. Ma, con il passare dei mesi, sta emergendo il suo coté reale, che si prospetta più duro e difficile da affrontare delle sue cause finanziarie. Dopo le ingenti risorse che sono state già impegnate per fare fronte alla fase più drammatica della crisi finanziaria, non solo i mezzi da destinare ma anche le idee sembrano poche per affrontare il lungo e difficile percorso per l'uscita dalle sue conseguenze reali.

Questa crisi, ormai è convinzione diffusa, alla sua fine non ci riporterà al punto di partenza. Sarà un momento di trasformazione strutturale un po' per tutti i settori anche se per alcuni paesi più che per altri. Ma la questione allora è: quali saranno questi cambiamenti strutturali? Che conseguenze porteranno? Cosa si può fare per prepararsi al meglio?

Queste domande sono le stesse che un po' tutti gli imprenditori stanno facendosi in questo periodo. Ma una risposta unica non è possibile. Ogni industria ha le sue peculiarità e questi momenti di profondo cambiamento ne esaltano la specificità. Pertanto è possibile solo cercare risposte contingenti ed è molto difficile generalizzarle. In questa prospettiva,

grazie alla collaborazione e al sostegno di Ernst & Young e del centro di ricerca EntER dell'Università Bocconi, è stato possibile realizzare una ricerca con l'obiettivo di dare delle indicazioni tempestive sull'evoluzione della crisi e cercare delle risposte specifiche per il settore della consulenza in Italia.

A questo fine sono stati intervistati in profondità i top manager di 50 aziende italiane di medie e grandi dimensioni operanti nei principali settori produttivi italiani. Le loro indicazioni puntuali sull'evoluzione dell'economia e del settore della consulenza sono poi state messe a confronto con operatori di settore e clienti, facendo emergere alcune indicazioni interessanti.¹

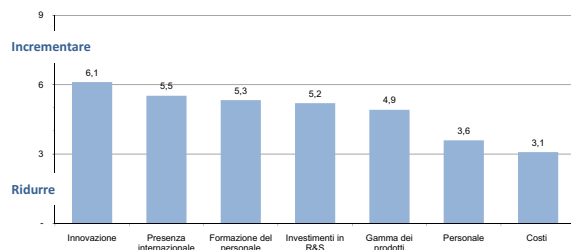
L'impatto della crisi sui risultati economico-finanziari: il passato e le aspettative per il 2010

Il quadro che emerge dai risultati economici delle imprese intervistate è quello di una brusca frenata che chiude improvvisamente un lungo periodo di grande espansione. Gli effetti di questa frenata sono nettamente più forti sui

Figura 1

Action plan delle aziende italiane come risposta alla crisi

Ridurre: "1 - 3", Mantenere: "4 - 6", Incrementare: "7 - 9"

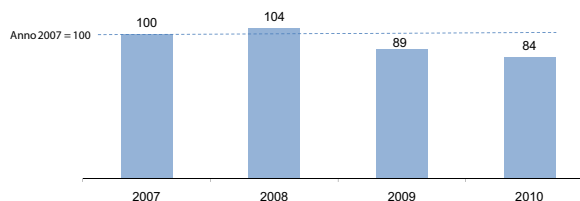


Le aziende rispondono alla crisi con innovazione, internazionalizzazione e riduzione dei costi

Figura 2

L'evoluzione della spesa in consulenza

Numeri indice: anno 2007 = 100



La spesa complessiva in consulenza calerà, in particolare soffrirà la consulenza strategica.

¹ Chi fosse interessato al dettaglio del lavoro di ricerca svolto, di cui questo articolo è una sintesi, o ai suoi aspetti metodologici, può ottenere l'intero rapporto scrivendo a enter@unibocconi.it

volumi che non sui margini o sul fatturato, ma la ripartenza, da un livello più basso, è piuttosto lenta e incerta. Tra le aziende intervistate sono pochissime le eccezioni al rallentamento generalizzato per l'anno in corso. Anche le aziende più anticongiunturali hanno già accusato l'inizio della recessione, soprattutto in termini di volumi. Tuttavia, alcune aziende, soprattutto nell'*health care* e nell'alimentare, ed altre con importanti quote di mercato sui mercati emergenti, registrano un impatto moderato sul proprio business, che considerano "quasi insensibile al ciclo". Per quelle aziende, invece, che hanno più subito l'andamento del ciclo economico, il 2010 è visto come "una grande incognita" e, anche se distante soltanto pochi mesi, hanno poche certezze sull'evoluzione dello scenario.

In generale, le previsioni per il 2010 sono per una moderata ripresa rispetto al 2009, ma in uno scenario competitivo strutturalmente diverso, sia in termini di prospettive sia in termini di priorità. Il peggio sembra passato, ma il futuro ha ancora un contorno indefinito.

Le risposte alla crisi: cosa stanno facendo e cosa faranno le aziende italiane

Se lo scenario competitivo è piuttosto convergente, le risposte alla crisi sono piuttosto variegate:

- l'unico dato trasversale a tutti i settori è la priorità data agli investimenti in innovazione – sia di prodotto sia di processo – che, se sommati agli investimenti in ricerca e sviluppo, rendono l'immagine di una competizione che si deciderà sulla capacità di giocare questa fase di mercato in posizione di attacco piuttosto che in difesa;
- l'internazionalizzazione non è generalmente associata ad una migliore tenuta dei risultati ed alcune imprese con un fatturato fortemente sbilanciato all'export sono tra le più colpite dalla crisi. Ma per molte delle aziende intervistate, circa il 75%, una maggiore internazionalizzazione, in particolare su nuovi mercati meno esposti alla crisi, è la risposta più adeguata;
- al contrario delle normali aspettative, gli investimenti in

formazione sono in media stabili o in leggera crescita, in particolare quelli a supporto dell'innovazione, anche se – naturalmente – non ovunque;

- la decisione di ampliare o semplificare la gamma di prodotti genera risposte contrastanti: alcune aziende, circa il 26%, hanno dichiarato di voler mantenere la gamma dei prodotti esistente per limitare gli investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti e non perdere opportunità commerciali. A questi si contrappone un 35% degli intervistati che ha dichiarato di voler ridurre o "semplificare" la gamma dei prodotti, e un 39% che, al contrario, vuole introdurre nuovi modelli o per creare un'offerta più economica o per ampliare l'alta gamma, meno influenzata dalla crisi;
- il 92% degli intervistati prevede di ridurre i costi, anche se con diverse intensità. La riduzione dei costi non è vista come la soluzione per uscire dalla crisi, ma come una mossa in qualche modo obbligata dal nuovo scenario economico, anche in quelle aziende che accusano meno la congiuntura in corso;
- circa il 25% delle aziende intervistate punta a mantenere invariato il personale, con il 4% che lo amplierà a fronte
- del 69% che lo diminuirà, anche se con diverse intensità; per quanto riguarda invece le iniziative che le aziende intervistate intendono mettere in campo, il 70% delle aziende intervistate prevede di apportare modifiche all'organizzazione interna, il 54% all'assetto del gruppo, pochi prevedono di ricorrere a operazioni di finanza straordinaria, per lo più decise prima della crisi;
- l'outsourcing è considerato nella maggior parte dei casi poco rilevante ai fini della soluzione della crisi, e tendenzialmente verrà ridimensionato;
- la maggior parte delle aziende intervistate che hanno delocalizzazioni, le ridurranno, in alcuni casi per l'esigenza di una maggiore efficienza dei processi nel loro complesso a scapito del puro costo di produzione. In altri è legata al cambio di enfasi nei confronti dell'innovazione,

Il commento di Michele Coletti, Visiting Professor of Innovation Management alla Grenoble Graduate School of Business

CO-CREARE LA SOLUZIONE VINCENTE



La ricerca qui presentata offre notevoli spunti di riflessione sulle priorità delle imprese e le implicazioni per il mondo della consulenza. Il dato di rilievo è che innovazione, internazionalizzazione e capitale umano sono le strade prescelte per uscire dalla crisi: le aziende cercano nuovi prodotti e mercati pur riducendo i costi; sono però consapevoli che non

potranno continuare col "business as usual" ma dovranno introdurre processi interni e sistemi di gestione più efficienti. Esse apprezzano il contributo dei consulenti e infatti prevedono la conferma (quando non l'aumento) dei budget per la consulenza organizzativa e informatica. Tuttavia, le aziende rifuggono dalle proposte teoriche e da chi vuole applicare soluzioni standardizzate. Per evitare ciò, esse sono tentate dalla remunerazione della consulenza con "success fees", applicabili soprattutto nei casi di intervento più semplici e lineari.

In realtà, i problemi aziendali e le modalità per gestirli sono sempre più inter-funzionali e richiedono competenze poli-specialistiche. Se un apporto teorico non funziona, un intervento operativo che funziona magari non serve. John Seely Brown, storico capo dello Xerox PARC, distingue tra conoscenza statica (knowledge) e conoscenza dinamica (knowing): mentre la prima è libresca e teorica, la seconda è viva e pratica. La consulenza è efficace quando sviluppa la conoscenza dinamica, non lo è quando si limita al trasferimento di conoscenza statica.

La conoscenza dinamica nasce dal dialogo tra l'azienda e il consulente. Il frutto di questa co-creazione rappresenta la soluzione ottimale per la specifica realtà in cui è nata. I consulenti italiani, abituati all'eclettismo dei nostri imprenditori, hanno sensibilità e flessibilità per così operare. A loro sarà chiesta più capacità di lavorare in rete per portare alle imprese l'ampiezza di competenze oggi necessaria, mentre i clienti che vogliono risposte vincenti dovranno costruirle con i consulenti in un rapporto dialettico basato sulla fiducia reciproca.

che è divenuta prioritaria e necessita di una maggiore integrazione tra le varie funzioni aziendali.

L'uscita dalla crisi e gli investimenti in consulenza

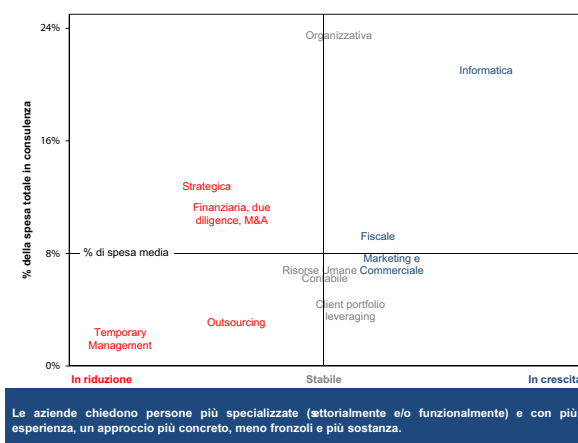
Le aziende riallocheranno pesantemente le proprie spese e i propri investimenti. Per la consulenza, fatto pari a 100 il 2007, il 2008 ha segnato un incremento del 4% rispetto all'anno precedente, coerente con l'evoluzione degli anni precedenti. Le previsioni per il 2009, invece, sono di un brusco ridimensionamento della spesa in consulenza che in un solo anno calerà del 15% per poi diminuire ancora di un altro 5% nel corso del 2010.

Come si distribuirà questo calo tra le diverse tipologie di consulenza? Se tutte le tipologie di consulenza sono destinate a soffrire in qualche misura, la consulenza informatica è l'unica tipologia che crescerà in termini assoluti ma, insieme alla consulenza organizzativa, è anche l'ambito di spesa maggiore. Tra le altri grandi voci di spesa in consulenza troviamo la consulenza strategica che, all'opposto, è il settore più colpito insieme alla consulenza finanziaria e all'outsourcing. Il temporary management, che occupa una voce di spesa già marginale, tende a marginalizzarsi ulteriormente: le aziende giustificano questa tendenza con la necessità di serrare i ranghi nel nuovo scenario, focalizzandosi sulle proprie risorse interne. Mentre la consulenza di marketing e quella fiscale presentano delle modeste crescite, la consulenza organizzativa insieme alla gestione delle risorse umane e al client portfolio leveraging sono tendenzialmente stabili.

Figura 3

L'allocazione della spesa in consulenza e la sua evoluzione

Spesa aziendale in consulenza nel 2007, valori medi % – Evoluzione prevista della domanda nel 2009, valori medi



In generale, le tipologie di consulenza meno penalizzate includono i progetti pluriennali avviati prima dalla crisi. Alcuni degli intervistati ritengono che i benefici di un progetto di consulenza devono maturare nello stesso anno d'avvio del progetto per giustificare la spesa davanti agli azionisti.

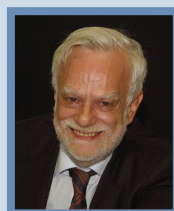
Necessità di cambiamenti nel settore della consulenza

Tra i manager intervistati molti hanno sottolineato la necessità e l'inevitabilità di cambiamenti nel settore della consulenza. Questi partono da un certo numero di pregi e difetti che sono riconosciuti alla consulenza. Tra le caratteristiche richieste alla consulenza:

- competenze specialistiche maturate in progetti svolti anche in altri settori su problematiche simili, permettendo di condurre un benchmarking con le strategie adottate con successo in realtà diverse;
- flessibilità: i consulenti possono avere un ruolo importante nel lancio di nuovi progetti quando le risorse interne sono sature o l'incertezza della fase iniziale di un progetto non permette di assumere sin dall'inizio;
- l'indipendenza di giudizio è un elemento rilevante agli occhi delle aziende, per la necessità dei manager di avere un riscontro esterno alle proprie decisioni;
- un consulente può aiutare il top management a staccarsi temporaneamente dall'operatività e guardare l'insieme in una prospettiva più ampia;
- molti intervistati hanno sottolineato il valore dell'esperienza ed espresso scetticismo sull'uso dei neo-laureati.

Il commento di Massimo Bruscaioni, Fondatore di Risfor e docente di "empowerment della persona" all'Università di Padova

LA CONSULENZA GENERATIVA



La ricerca, sul ruolo della consulenza alle imprese nel nuovo scenario di business, per certi versi fornisce indicazioni precise quali: maggiore specializzazione (oltreché ampia visione), maggiore sostanza (oltreché vision e forma), maggiore implementazione (oltreché creatività), condivisione di best practices e contestualizzazione degli interventi (oltreché adattamento di soluzioni già sperimentate). Per certi versi però, immedesimandosi nel consulente, risulta ancora una volta la necessità di conciliare aspetti contraddittori, sia nuovi sia insiti nel ruolo ed attività del lavoro di consulenza. Le contraddizioni non sono un dramma, sono sempre esistite. Per esempio nella consulenza: orientamento al cliente e orientamento alla propria società; concretezza e creatività; know how consistente applicato e sviluppo di nuove soluzioni. Così come, più in generale nell'azienda e nella vita: investimento di sé e del proprio tempo nel lavoro e nella famiglia; orientamento ai risultati e orientamento alle persone; azienda storicamente industriale e sviluppo dell'aspetto azienda di servizi; tradizione e cambiamento; sentimento di essere all'altezza e sentimento di non esserlo abbastanza; piacere e sofferenza nella vita.

Il contributo che si vuole qui fornire è quello di proporre che la via maestra per affrontare le contraddizioni non sia

Tra i difetti peggiori, invece, vi sono la mancanza d'indipendenza nel giudizio e un approccio eccessivamente teorico, ma anche lo scarso coinvolgimento rispetto all'azienda cliente e la mancanza di sensibilità rispetto a dinamiche e valori interni.

A fronte di questi giudizi, vi è la necessità di un maggiore coinvolgimento dei consulenti nella fase d'implementazione del progetto. Anche se la maggior parte delle aziende intervistate ha soprattutto contratti di consulenza basati sul pagamento di una *fee* "a giornata" oppure su un importo pattuito "a corpo" per il progetto, uno degli elementi che diversi manager hanno sottolineato come utili nella fase di crisi in corso è proprio il ricorso a contratti di consulenza basati su *success fee*, visti come uno strumento di condivisione dei rischi più che di motivazione.

L'utilizzo della *success fee* può essere ostacolato dalla difficoltà da parte di molti intervistati di definire obiettivi specifici per ogni tipologia di consulenza.

Cosa cambiare?

Se, come sembra, la recessione in corso porterà ad una riduzione sostanziale dei "volumi" di consulenza, sarà soprattutto perché la percezione prevalente all'interno delle imprese è che si sia di fronte ad un momento di cambiamento epocale. Come in molte di queste circostanze, le profezie tendono ad auto avverarsi e tale atteggiamento renderà ancora più probabile questa trasformazione.

Per le aziende la riduzione dei costi è in larga parte un fatto-

re "igienico", che non identifica una *exit strategy* ma ne è il corollario. In larga parte hanno già cominciato a lavorare alla costruzione di una soluzione più di fondo, che nella maggior parte dei casi ha due capisaldi: nuovi mercati o nuovi segmenti e innovazione, molto spesso in abbinamento.

Il trivio costituito da queste leve potrebbe essere il punto di attacco per una trasformazione del rapporto tra consulenti e aziende clienti. Le direttrici di questo cambiamento potenziale sono emerse con chiarezza dall'indagine:

- maggiore specializzazione settoriale e/o funzionale e/o metodologica
 - minore enfasi sulla forma rispetto alla sostanza
 - orientamento all'implementazione e ai risultati piuttosto che alla creatività
 - condivisione di *best practice* internazionali
 - capacità di contestualizzare gli interventi piuttosto che di adattare soluzioni già sperimentate
 - disponibilità a sperimentare nuove forme di consulenza.
- La misura e il *mix* di questi cambiamenti, la rapidità con cui saranno elaborati e la convinzione con cui saranno portati avanti deciderà del loro successo. Come ogni cambiamento, anche questo sarà il frutto di un percorso, difficile e forse doloroso, e non un fatto subitaneo. Ma ogni lungo viaggio inizia con un passo. Possiamo solo sperare che il mondo della consulenza sappia fare quel primo passo verso il cambiamento, per aiutare le aziende italiane, per aiutare se stesso.

quella del compromesso e della conciliazione dei due estremi, come si crede e come istintivamente si è portati a ricercare; bensì quella della gestione generativa delle contraddizioni.

Alla lettera generare significa mettere al mondo qualcosa di nuovo che altrimenti non ci sarebbe (o non ci sarebbe ora, e/o qui, e/o in questo modo). E' questo un aspetto caratterizzante del genere umano collettivo come della persona singola; il generare figli è solo l'aspetto più evidente e naturale: anche le imprese, i sistemi, le soluzioni, le costruzioni e le produzioni sono oggetti di generatività.

Declinato nella consulenza, ciò indirizza a concepire come ogni intervento non è teso a creare un punto di incontro, una conciliazione ed un compromesso tra le bipolarità inevitabili (si provi a ragionare su una qualsiasi delle contraddizioni elencate all'inizio); è invece teso alla generazione di un qualcosa che va oltre le due polarità iniziali (in questo senso le concilia e comprende: così come un figlio generato va oltre i due genitori che pur sono dentro di lui, nel DNA e non solo). Tutto ciò non è difficile come può sembrare, l'importante è non considerare il compromesso (e neanche l'integrazione) come la via maestra da seguire, in particolare fin dall'inizio.

Due orientamenti operativi possono aiutare:

I) il metodo di Rice: che consiste nel fare un proprio lavoro preliminare di sviluppo fino all'estremo ma separatamente, di ciascuna delle due polarità. Esempio nella vita: descrizione, fino all'estremo dettaglio, di come vivrei, se investissi soltanto sulla vita familiare ed extralavorativa; e poi, invece, descrizione, fino all'ultimo dettaglio, di come vivrei, se investissi soltanto sulla vita lavorativa. Altro esempio, fino all'ultimo dettaglio per due volte: se facessi soltanto e davvero l'interesse completo del cliente, o al contrario se facessi soltanto e davvero l'interesse della mia società di consulenza di appartenenza

II) empowerment : prima della progettazione concreta dell'intervento, fare un lavoro preliminare di ideazione (quasi teorica, generale, non ancora operativa) su quale/i nuove possibilità si potrebbero aprire e prefigurare, per poi riuscire nella progettazione concreta ad uscire dai limiti delle soluzioni corrispondenti di due poli iniziali della contraddizione.

Si tratta cioè dell'empowerment e del self empowerment dello stesso consulente e della progettazione alimentati anche dalla vitalità e dall'energia desiderante e non solo dalla necessità.

Un elemento di evidenza: ogni consulente eccellente sa che, tra gli interventi che ha realizzato nel passato, quelli fondanti (del suo know how e anche della fiducia nel suo valore e nel contributo che sa fornire) sono quelli in cui, insieme col cliente, si è progressivamente arrivati a concepire e realizzare forme e modalità che vanno oltre quelle alternative considerate inizialmente che prevedevano di doverle mettere insieme e conciliare.

L'orientamento alla generatività è molto efficace perché, quasi miracolosamente, recupera e collega tutto: consistenza e stabilità con creatività e innovazione; razionalità ed emozioni; tradizione e futuro; risorse disponibili e aggiramento delle mancanze; capacità già possedute e capacità nuove su cui cimentarsi; vision e sperimentazione e quotidianità. Questo infatti è ciò che le persone, quando mettono in azione il meglio di sé, fanno spesso sul lavoro e nella vita globale. Questo è ciò che credo debba tendere a fare il consulente in ciascun intervento, semplice o complesso che sia, riuscendo così a mettere insieme le tante anime del suo ruolo e le tante cose che via via appaiono difficili e contraddittorie. Non ci vuole più tempo e più fatica: ci vuole forse un po' di coraggio, soprattutto inizialmente, nel pensiero e nel lavoro preliminare dentro di sé e nella concezione del lavoro col cliente.

Ballando nudi sul bordo... dell'abisso

a cura di **Marco Granelli**



Ci siamo...è la fine, prima o poi doveva succedere, abbiamo lavorato insieme per 8 lunghi anni ma ora finisce un'altra era. Sulle colonne dei miei *"...irriverisco!"* ne avete sentite un po' di tutti i colori, ma non avete sentito però le risate che si faceva il Presidente quando gli mandavo i pezzi in anteprima. Non avete neppure potuto partecipare ai giri di mail tra i componenti del Comitato di Redazione con le quali venivo definito di volta in volta come un guru, un disgraziato, troppo irriverente, veramente imprevedibile, geniale... insomma è stato veramente un lungo periodo creativo e di divertimento collettivo. È stato bello lavorare insieme a te, Mr President, però... troppe *orecchiette*, troppi *taralli*... non se ne poteva più! Un abbraccio irriverente ed un grazie per la spinta innovativa che ci hai dato.

Tranquilli, non ho intenzione di farvi intristire proprio questa volta. Ho preparato alcuni concetti sui quali meditare in questo momento di forte cambiamento per la nostra Associazione e per la nostra Professione...

La prima domanda: quale futuro ci aspetta? Un tizio chiama a casa sua un idraulico per una riparazione e quando questi gli presenta il conto stupito gli dice *"Hey, ma lei mi costa 300€ all'ora, non li prendo neppure io che faccio l'avvocato!"* e l'idraulico ridendo risponde: *"Ha ragione... non li prendevo neppure io quando facevo l'avvocato!"* Ecco, penso che il nostro futuro (di tutti noi, proprio tutti...) sia quello di capire che è finita un'era e forse fare l'idraulico (*metaforicamente*), ovvero re-inventarsi una professione *artigianale* è forse una strada da percorrere se si vuole mantenere un lavoro.

La seconda domanda: quali sono le competenze vincenti? Nel libro di Luigi Zoia *La morte del prossimo*, viene citata una ricerca di Blinda Board e Katarina Fritzon dell'Università del Surrey, le quali hanno svolto una comparazione tra due curiosi gruppi di soggetti. Da un lato 39 manager di successo e dall'altro un gruppo di criminali, pazienti psichiatrici gravi con pesanti forme di cinismo, menzogna, carenza completa di scrupoli. Beh, sapete cosa è venuto fuori? Il gruppo dei Manager è stato classificato

tra gli *psicopatici di successo* e quello dei criminali tra gli *psicopatici senza successo*. Mica male no?? In fondo è il successo che determina da che parte stai in questa società, poi sembra non avere molta importanza quanto sei psicopatico. Ecco, penso che se vogliamo rimanere sulla breccia dovremo sforzarci di diventare *Psicopatici di successo*, con la necessità però di andare regolarmente in terapia per ridurre le nostre nevrosi. Mica si può rimanere psicopatici a vita...

E che dire di quanto afferma Nassim Nicholas Taleb nel suo *"Giocati dal caso"*? Sarà proprio vero che sono i più capaci ad avere successo nella vita? O meglio *"...quante volte abbiamo visto un idiota baciato dalla fortuna trovarsi nel posto giusto al momento giusto, dimostrazione vivente della sopravvivenza del meno adatto?"*

Infine, due ulteriori spunti, per chiudere. Warren Buffet ha detto: *"Wall Street è l'unico posto dove quelli che viaggiano in Rolls Royce si fanno consigliare da quelli che girano in metropolitana!"*. Alfio Bardolla invece ha detto: *"Se il tuo consulente finanziario è così bravo... perché continua a fare il consulente finanziario?"* Mica male come conclusivi spunti di riflessione per noi che *viaggiando in metropolitana (comunque non in Rolls...) continuiamo a dire a gli altri cosa devono fare!*

Non sarà che invece di continuare solo a dare consigli agli altri sia anche necessario mettersi in gioco di persona e vedere se siamo poi così bravi a fare le cose che consigliamo agli altri di fare?

Io l'ho fatto...mi ci sono buttato...!

P.S.: ho preso a prestito parte del titolo di questo pezzo dal libro "Ballando nudi nel campo della mente" di Kary Mullis, Nobel per la chimica del 1993, scienziato eccentrico ed irriverente nonché esperto surfista, che ovviamente vi consiglio di leggere.

meta

Rivista bimestrale di Apco, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n° 11/2009 di Harvard Business Review Italia, N° 11, Novembre 2009. 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: Straregion 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