

meta

insieme attraverso oltre

dodici mesi con meta

rivista dei consulenti
di management

apcco

associazione
professionale italiana
consulenti di management



Un anno di Meta

Decine di contributi che hanno aiutato a raccontare cos'è e, soprattutto, come sta cambiando la consulenza di management: questo rappresenta, in sintesi, il 2010 per Meta.

Per la prima volta, raccogliamo insieme i cinque numeri pubblicati nel corso dell'anno appena trascorso, così da offrire in un unico fascicolo tutti gli argomenti trattati, per evidenziare il filo rosso che li lega e i ragionamenti su cui si fondano. Con l'augurio che sia la base per continuare nel cambiamento intrapreso.



In particolare, i primi due numeri sono stati dedicati alla diversità nelle sue varie declinazioni "... argomento ricco, ampio, che ci tocca professionalmente ma anche nel nostro intimo, nel nostro personale..... nell'affrontare il tema si mescolano pregiudizi, problemi sociali, normative, mode...".

La diversità è un nuovo campo da esplorare, per i consulenti.

Nei numeri successivi abbiamo affrontato il tema della crisi e di come questa impatta sulla nostra professione "...Il modello di relazione cambierà e sarà responsabilità dei consulenti sforzarsi di trovare i nuovi equilibri..." con testimonianze dal settore pubblico e privato.

Siamo quindi arrivati a parlare di come un consulente attento debba prepararsi per affrontare in modo adeguato i nuovi temi, la crisi, i cambiamenti richiesti.

Abbiamo anche dedicato due numeri alla formazione, ovvero quali competenze deve avere un valido consulente e perché deve mantenersi aggiornato. In quest'ottica abbiamo anche discusso se un dirigente di azienda può diventare consulente, cosa ha, cosa gli manca: "...non ci si improvvisa consulenti, non basta avere profonde conoscenze tecniche o avere tanta esperienza lavorativa di successo per fare bene il consulente...". Abbiamo, quindi, esplorato come si diventa consulenti quando si affronta la professione come primo lavoro o quando è una scelta con un pezzo di carriera già alle spalle.

Lo sforzo è, appunto, quello di confrontarci e di discutere i temi caldi della professione del consulente di management. Ci hanno aiutato tanti colleghi e tanti amici, ciascuno con la propria visione e le proprie idee. Uno di loro ci ha sempre accompagnato, Marco Granelli, chiudendo ogni numero con ironia profetica.

Harvard Business Review ci ha ospitato, ponendoci in una cornice che ci onora e ci stimola.

Ora ci aspetta il 2011, un anno che auspico ricco di sfide e di successi nei rispettivi campi professionali.

Marco Granelli
Presidente

L'anno 2010 si apre su un tema complesso, per certi versi difficile, indubbiamente stimolante: nel primo numero di Meta si parla di 'diversità'. E la diversità non è solo quella che i consulenti incontrano all'esterno, nel rapportarsi con il cliente, ma anche quella 'interna' e, ancora, quella che richiede al consulente un approccio specifico.

n° 3 - febbraio 2010

Editoriale: Meta - uguale e...diversa	1
In profondità: L'opportunità della diversità	2
Consulenti, PMI e diversity	3
Costruire nella diversità	4
Irriverisco: Egalité, Fraternité...Diversité	6

Impossibile da esaurire con una sola uscita, il tema della diversità viene affrontato anche nel numero di maggio. Idealmente esso chiude un cerchio, con la conclusione che la vera svolta sta nella valorizzazione del diverso. Francesco D'Aprile, infatti, dedica ampio spazio all'importanza di accogliere, conoscere, comprendere l'"altro" per gestire al meglio il 'cultural gap'.

n° 5 - maggio 2010

Editoriale: Il valore del consulente	1
Metariflessioni: Dalle differenze...sviluppo e benessere	2
D&R: Una corsa a ostacoli	4
Nei fatti: Valorizzare le persone disabili in azienda	5
Irriverisco: Transavanguardia	6

Nell'ambito del macrotema relativo al futuro della consulenza, fil rouge di Meta per l'intero 2010, non può mancare una riflessione sul mercato: il numero di luglio affronta la crisi in modo proattivo, spingendo il consulente a reagire e a rinnovarsi.

n° 7 - luglio 2010

Editoriale: Il consulente dopo (?) la crisi	1
Metariflessioni: La crisi e la consulenza	2
Le cose cambiano: Una consulenza qualificata per una Pubblica Amministrazione che cambia	3
 Mercati: Il manager che diventa consulente	5
Irriverisco: Analisti o... indovini???	6

Quasi ideale proseguimento delle parole di Sergio Bevilacqua sul numero di luglio, Meta di ottobre affronta nel dettaglio il tema del 'diventare' consulenti. La professionalità del consulente non si improvvisa. Le competenze che il mercato richiede al consulente sono indispensabili: sul tema dibattono docenti universitari e professionisti.

n° 10 - ottobre 2010

Editoriale: Consulenti si diventa!	1
Metariflessioni: Business consulting, quali competenze sono realmente richieste dal mercato?	2
Tre giorni per avviarsi alla certificazione	3
D&R: Non desideri, ma fatti: il dottore commercialista e il consulente	4
Irriverisco: Creativo... sarà lei	6

In chiusura d'anno non è mancato un approfondimento su una tematica essenziale per diventare e 'mantenersi' consulente: la formazione. Si illustra il panorama di strumenti e metodi che sono a disposizione di chi desidera 'trasformarsi' in consulente o 'trasformare il proprio modo di essere consulente'.

n° 12 - dicembre 2010

Editoriale: Ancora due considerazioni!	1
Metariflessioni: Formare per trasformare	2
D&R: Ognuno è artefice della propria sorte	4
Irriverisco: Ex Fabrica	6

meta

Insieme attraverso oltre

EDITORIALE

Meta: uguale e....diversa

Per tanti anni aspettavo l'uscita bimensile di Meta con curiosità; mi chiedevo sempre che cosa vi avrei trovato, quale stimolo.

Meta è per me uno dei punti forti di APCO, una lettura agile e stimolante, qualcosa di prezioso da preservare e sviluppare. Ora ho il piacere di aprire questo primo numero del 2010 e lo faccio con l'orgoglio e l'impegno di cercare comunque di migliorare ancora **Meta**, di renderlo sempre più luogo di incontro e discussione fra tutti i consulenti.

Come linea editoriale vogliamo affrontare, nel 2010, il futuro della consulenza, quali sono i temi di frontiera che si aprono di fronte a noi, provare a capire quali nuove sfide si avvicinano e quali professionalità siano necessarie. Desideriamo però avere più dialogo con voi lettori, ci serve sapere cosa ne pensate. Abbiamo creato la casella di posta meta@apcoitalia.it proprio per ricevere i vostri commenti e i vostri suggerimenti.

Venendo a questo numero, parleremo di "diversità", tema sfidante, complesso, che non esauriremo probabilmente in una sola uscita. È un argomento ricco, ampio, che ci tocca professionalmente ma anche nel nostro intimo, nel nostro "personale".

Le dimensioni sono molteplici: genere, razza, età, orientamento sessuale, religione... Nell'affrontare il tema si mescolano pregiudizi, problemi sociali, normative, mode. Le aziende non sanno se cogliere la minaccia o l'opportunità.

Servono consulenti di direzione moderni, preparati, in grado di indirizzare le aziende ad affrontare con successo il problema, consulenti che aiutino trasformare la

diversità in ricchezza.

Io personalmente credo molto in questo tema, è un punto che ho trattato anche nel discorso all'assemblea del 20 Novembre; sostenevo che per APCO è "...di grande attualità vivere la **diversità come una ricchezza**, cercare ciò che **unisce ed avvicina i diversi consulenti di direzione** rispetto a ciò che li distingue. Siamo fra noi diversi per cultura, per ambito di attività, per bacino geografico, per età, per forme contrattuali... mettere tutto questo a fattor comune ci può solo aiutare".

Analogamente per le aziende: la diversità è una ricchezza, un tesoro che però deve essere trovato. I consulenti devono aiutarle a fare questo salto, a capire il mondo e la società in cui si opera adesso.

In questo numero di **Meta** abbiamo quattro contributi: *Ivan Scalfarotto* presenta lo scenario e gli spazi per la consulenza mirata alla diversità, *Rita Bonucchi* ci propone alcune esperienze consulenziali in merito (ebbene sì, ci sono già consulenti che lavorano sulla diversità), *Barbara Rizzo* di Pizzarotti S.p.A. testimonia sui problemi che le aziende, i nostri potenziali clienti, vivono. In ultimo *Marco Granelli* ci farà sorridere ancora una volta con una visione irriverente. Aspettiamo i vostri commenti! Scrivete a meta@apcoitalia.it



Marco Beltrami 
Presidente APCO
presidente@apcoitalia.it

L'opportunità della diversity

Di Ivan Scalfarotto

Utilizzare al massimo il proprio capitale umano. Questa è la "HR business proposition" delle aziende, soprattutto multinazionali anglosassoni, che hanno deciso di lavorare e investire sulle pari opportunità in azienda, quello che in inglese si chiama "Diversity Management". E' molto di più di una semplice proposizione politicamente corretta, l'idea che c'è alla base è semplice ma quanto mai basata su una visione strategica orientata al benessere e al successo (anche finanziario) del business: se è vero che le migliori aziende del mondo sono quelle che possono contare sui collaboratori più preparati, motivati e capaci, se è vero insomma che è il talento la chiave del successo, allora il talento va cercato ovunque si trovi e va protetto e sviluppato in qualsiasi forma si presenti. La sfida è accettare che chi siede al vertice aziendale non è sempre un maschio, bianco, eterosessuale, cristiano e perfettamente abile e questo comporta un'attenzione fortemente focalizzata su una serie di parametri che non sono solo numerici, ma anche qualitativi: non basta chiedersi quante donne (o neri, o gay, o disabili...) abbiano raggiunto il grado di dirigente o siedano in Consiglio di Amministrazione, ma soprattutto come si faccia, nella filiera del talento, a costruire condizioni favorevoli allo sviluppo del personale indipendentemente dalla cultura, religione, genere, orientamento sessuale, età, abilità o disabilità delle singole persone. La constatazione dalla quale tutto si muove è molto chiara: per qualche ragione le nostre aziende costituiscono un terreno più fertile per certi che per altri, come si nota anche già nelle fasi di selezione. Esistono molti settori dove alcuni gruppi sono tradizionalmente sottorappresentati o, al contrario, illogicamente sovrarappresentati: nelle dealing rooms delle grandi istituzioni finanziarie - soprattutto sui desk quantitativi - i traders sono tutti rigorosamente uomini,

mentre nel settore delle Operations e della tecnologia le persone che provengono dal subcontinente indiano ricoprono moltissimi incarichi, inclusi quelli di vertice; le donne nell'advisory dell'Investment Banking sono mosche bianche, mentre monopolizzano quasi interamente i dipartimenti delle Human Resources (quasi, perché le posizioni di vertice nel HR restano nella stragrande maggioranza appannaggio degli uomini). Perché questo si verifichi è ormai piuttosto chiaro: in primo luogo l'assenza di "role models" abbassa la desiderabilità della posizione: se in quel settore nessuno come me ce l'ha mai fatta perché mai dovrei cimentarmi io? In secondo luogo, poi, la cultura dominante finisce con l'autoperpetrarsi con meccanismi che vanno dall'assumere e promuovere gente che assomiglia a chi già gestisce il potere aziendale all'im-

plementare una serie di comportamenti e di linguaggi che tendono ad essere escludenti nei confronti di alcune categorie di persone. Se l'analisi è questa ne consegue che le aziende si trovano a ridurre in modo del tutto irragionevole il bacino di talento dal quale pescare per le posizioni di ingresso e a perdere qualità e motivazione nella prestazioni dei singoli che si trovano a dover remare contro-corrente, posizione che può indurre stress e frustrazione che possono giungere fino al punto di condurre all'abbandono. Il "Diversity Management" nasce quindi dal tentativo di creare condizioni di vita e di lavoro che rendano l'azienda appetibile come datrice di lavoro di uno spettro di lavoratori il più ampio possibile, mettendo in condizione ciascuno di rendere al massimo nelle condizioni date. E' una strategia ampia, quasi una filosofia, che può e deve declinarsi poi in moltissime diverse attività: dal recruiting nelle università, a policy di flessibilità degli orari e di telelavoro, all'implementazione di piani di mentoring per particolari categorie di persone, alla revisione dei piani di benefit per le famiglie non in linea con il modello tradizionale, alla assunzione in generale di un linguaggio e di uno stile comunicativo che tenga conto delle differenze, non negandole ma riconoscendole e accettandole. E' insomma una visione che mette la persona al centro dell'organizzazione aziendale e che riconosce nei fatti il valore determinante del talento umano come fattore insostituibile di successo, anche economico, per le aziende. In Italia siamo ancora molto in ritardo, purtroppo. La concorrenza di caratteristiche culturali di un Paese



«Se è vero che è il talento la chiave del successo, allora il talento va cercato ovunque si trovi e va protetto e sviluppato in qualsiasi forma si presenti».

dal profilo molto più omogeneo di quanto non sembri a noi italiani (le differenze etniche e religiose sono un fenomeno di recente acquisizione e che ha riguardato finora settori produttivi nei quali la forza lavoro tende a essere relativamente fungibile), della struttura della

società che tende ad attribuire prevalentemente alle donne il peso dell'assistenza familiare di anziani e bambini e dell'assenza di una vera coscienza di gruppo da parte della comunità GLBT (gay, lesbiche, bisessuali e trans) italiana hanno contribuito a conservare il mercato del lavoro italiano in una bolla che lo ha apparentemente preservato dalla necessità di rivedere profondamente taluni comportamenti organizzativi. Se a questo si aggiunge un sistema di tutele nel quale il lavoratore è assai più protetto dal punto di vista collettivo che da quello individuale, si capisce per quale motivo le strategie di rimozione di fattori di discriminazione all'interno del mondo del lavoro sono ancora indietro rispetto al resto d'Europa. E tuttavia le multinazionali americane, britanniche, olandesi, svedesi, stanno esportando questo modo di vedere anche al

di qua delle Alpi. I mutamenti sociali nel tessuto demografico italiano e il prossimo arrivo della cosiddetta "Generazione Y" nel mondo del lavoro e delle professioni fanno apparire chiaro che le aziende destinate in futuro a prevalere anche sul nostro mercato sono quelle che sapranno ottenere il massimo dalle proprie persone. E' proprio in questo passaggio che il ruolo di consulenti che abbiano una profonda conoscenza delle strategie della Diversity e una sensibilità spicca-

ta per le peculiarità della nostra cultura può diventare decisivo. "Tradurre" in italiano messaggi che se non adeguatamente trasportati e interpretati rischiano di essere respinti istintivamente come strampalati ed estranei è una funzione preziosa che la consulenza è chiamata a svolgere per far sì che il nostro tessuto produttivo non perda l'occasione della leadership in una "guerra per il talento" che costituisce una sfida inevitabile e globale.

Consulenti, PMI e Diversity

La prima volta che sono uscita da un mondo omogeneo e fatto di uguali è stato nel 1977. Come tutte le brave ragazze dell'epoca sono andata a imparare l'inglese a Londra. La gente in metropolitana mi dava una leggera ebbrezza per la sua varietà e dopo qualche mese tornare a casa e camminare sotto i portici a Modena mi provocava uno strano effetto: tutti mi sembravano uguali, colori uguali, vestiti uguali, pettinati uguali, sguardi uguali.

In seguito sono stata immersa tante volte in situazioni piene di diversità: nel mio primo lavoro il diverso era il mio capo, unico omosessuale dichiarato, un quarto di secolo fa, in una piccola impresa padronale vicentina; a Ortisei nel mio ufficio di quattro persone si combinavano felicemente tre etnie e tre convinzioni religiose diverse; dopo mi è successo di essere l'unica occidentale in una squadra di lavoro.

Ci penso spesso quando lavoro per una PMI italiana. Mi occupo di marketing e quindi per me la diversity è un addentellato, un tema laterale ma che si fa sentire frequentemente, ultimamente sempre di più. Penso che le aziende con le quali lavoro, magari dopo qualche esperienza di collaborazione all'estero oppure semplicemente dopo un inserimento nel personale, si sentano come me sulla metropolitana di Londra nel 1977. Non sempre viene utilizzato il termine diversity, ma le parole chiave sono *cross culture*, *conciliazione*, *pari opportunità*, da temperare con altre come *gender pay gap*, *mobbing*, *tasso di occupazione femminile*.

Ma qual è il ruolo di un consulente di management quando si tratta di diversity management, cioè quando non è chiamato a occuparsene direttamente ma agisce in un contesto nel quale si creano le situazioni di diversità e non è possibile avere una figura interna dedicata (diversity manager)?

Prima di tutto consiglio di distinguere due prospettive. La prima, quella più immediata, quasi obbligatoria, è quella che riguarda le discriminazioni. Un consulente di management non può e non deve accettare di essere parte di manovre di discriminazione. La discriminazione è l'emergenza, la "punta dell'iceberg" della diversity. Quindi, prima di tutto occorre lavorare sulla discriminazione, identificarla, renderla nota,

smontarla e commentarla, calcolarne il disvalore. Questa è una condizione necessaria ma non sufficiente per poter procedere all'essenza del diversity management: cogliere il vantaggio competitivo legato alla presenza di diversità in azienda. In PMI che non abbiano ancora praticato attivamente la gestione e la valorizzazione della diversità, come primo passo occorre assicurarsi che non siano in corso discriminazioni.



Si può sintetizzare l'approccio alla diversity dal punto di vista della consulenza di management in una formula: informazioni, decisioni, azioni, controllo.

Informazioni: direi che prima di tutto il nostro ruolo deve essere di definizione, segnalazione e sensibilizzazione. Non sempre, infatti, le imprese si accorgono della diversità che va sentita, compresa e valorizzata. Mi è capitato più di una volta di comprendere che

il mio interlocutore non aveva presente che la discriminazione per età è vietata dai tempi del Trattato di Amsterdam¹; questo significa, ad esempio, che non è corretto limitare l'accesso a programmi di formazione a chi ha superato una determinata età. Una chiave per attrarre l'attenzione sul tema diversity può essere quella delle agevolazioni e delle certificazioni. Così come siamo noi consulenti che sensibilizziamo l'azienda cliente sui finanziamenti a supporto dell'export, possiamo essere sempre noi a segnalare i riconoscimenti riservati alle imprese familyfriendly² o a quelle dove le pari opportunità sono realmente messe in pratica. Naturalmente questo approccio comporta una necessità di informazione e aggiornamento per il consulente, ma questa è un'altra storia.

Decisioni: dobbiamo accompagnare i nostri clienti nella decisione di valorizzare la diversità. Per questo è necessario fornire strumenti per comprendere i vantaggi del riconoscimento e della capitalizzazione delle differenze. L'esplicitazione di queste decisioni ha conseguenze in termini di comunicazione interna ed esterna. L'adesione a strumenti come la Carta delle Pari Opportunità e

1. http://europa.eu/abc/treaties/index_it.htm

2. http://altis.unicatt.it/it/eventi/premio_famiglia_lavoro

3. R. Roosevelt Thomas, (1999) Building a House for Diversity. New York, et.al.: American Management Association, pp. 3-5.), citato in AA.VV. Manuale di formazione sul diversity management, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=it>

dell'Uguaglianza sul Lavoro, ad esempio, per una PMI può essere un segnale esplicito per l'inizio di un percorso di diversity management.

Azioni: quello delle azioni è il momento più difficile, dove un consulente di direzione può fare la differenza. Togliamo l'indicazione dell'età dai profili che discutiamo insieme, ad esempio quando discutiamo dell'inserimento di un export manager? Invece di sorridere ci rifiutiamo di accettare l'idea che l'export manager debba essere un uomo "che ha meno difficoltà a viaggiare"? Evitiamo di fissare una riunione alle 18,30, che a noi fa tanto comodo ma taglia fuori ogni persona che abbia un obbligo di cura e la maggior parte dei disabili che dipendono dai trasporti pubblici? Ci sono mille modi per aiutare un'azienda a comprendere in quante occasioni pratica, oppure semplicemente perpetua, una discriminazione. Chiediamoci sempre, seguendo la storia sempre attuale illustrata in uno dei manuali di diversity management più diffusi³, come si può fare in modo che la casa della giraffa faccia sentire a proprio agio anche l'elefante.

Controllo: la discriminazione a volte è subdola e si nasconde dietro i luoghi comuni, aiutata dalla mancanza di tempo, dalle continue emergenze tipiche della PMI, schermata dalle presunte priorità e, a volte, da una sorta di buonismo. L'osservatorio del consulente, spesso unico nelle realtà di dimensioni ridotte, è prezioso per identificare segnali e comportamenti di discriminazione e mancate opportunità di valorizzazione della diversità.

Ultimo ma non ultimo: il mondo della consulenza di direzione non è certo un modello d'eccellenza per quel che riguarda il diversity management. Osservare un gruppo di consulenti a volte dà un'impressione monocroma, ancora prettamente maschile, italiana, cattolica, eterosessuale. Nel nostro ambiente la parola conciliazione si sente raramente, praticiamo ancora modelli di lavoro che si basano su presenza continua e illimitata, lontani dalla flessibilità e dalla pura attenzione ai risultati, insensibili alle esigenze di persone diverse in termini di disabilità, età, origine etnica o razziale, religione e convinzioni, genere e orientamento sessuale.

Siamo noi consulenti, però, che possiamo portare, anche con il nostro comportamento, la cultura della diversity nelle aziende per le quali costituiamo un punto di riferimento, oltre che un elemento di apertura e aggiornamento.

Costruire nella diversità'

Barbara Rizzo | Direttore Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane Pizzarotti S.p.A.

Forse il nostro settore prima di altri ha iniziato a confrontarsi in modo importante con il cosiddetto tema delle "diversità" proprio perché per sua natura la realizzazione di una opera grande o piccola che sia richiede il lavoro e il contributo di davvero tante persone. Rapidamente negli anni abbiamo visto realizzarsi nella composizione delle maestranze che operano sui nostri cantieri italiani ed esteri, quella compenetrazione di etnie e di culture di cui timidamente si accennava sulla carta stampata e che oggi è invece fortemente e praticamente spesso in primo piano. Basti pensare che fino agli anni '80-'90 incontrare qualcuno che non fosse della propria nazionalità era davvero raro e la sua storia era conosciuta da tutti proprio perché rappresentava l'eccezione e suscitava grande curiosità. Se ci sposta, invece, anche solo ai recenti anni 2000 uno dei tanti cantieri che avevamo fuori confine era nelle Filippine per la realizzazione di una centrale idroelettrica e stavamo coordinando più di 16 etnie diverse.

CENTO ANNI DELL'IMPRESA PIZZAROTTI

In occasione dell'importante traguardo dei cento anni di azienda, ho avuto la possibilità di ripercorrere, con orgoglio, la nostra storia, quella dell'impresa di famiglia, partendo proprio dall'anno di origine, il 1910, quando sotto la denominazione di ditta individuale, il mio bisnonno Gino Pizzarotti, iniziò la propria attività con la costruzione della Chiesa della Cisa.

Fu mio nonno Pietro a trasformare la ditta individuale in Società a responsabilità limitata nel 1945 e infine nel 1961 in S.p.A..

Negli anni '50 e '60 la Pizzarotti è andata via via affermandosi, nel settore delle costruzioni, fra le più importanti e qualificate imprese in ambito nazionale, realizzando opere di rilevante importanza sia per conto di enti statali, sia per conto di società private.

Alla prematura scomparsa di mio nonno, nel 1966, l'attività dell'Impresa contava 7 cantieri sul territorio nazionale e 200

dipendenti. Dopo un breve periodo di stasi dovuto a quell'avvenimento doloroso e inaspettato, le redini dell'azienda passarono nelle mani di mio padre, Paolo Pizzarotti, che fece sì che e l'attività dell'azienda continuasse a svilupparsi secondo un costante trend di ascesa nel campo della progettazione e realizzazione di infrastrutture e di grandi opere pubbliche. L'impegno dimostrato anche all'estero, avviato già a partire dagli anni 70, non è mai venuto meno e oggi è testimoniato dalla consolidata presenza in diverse aree quali la Francia, la Svizzera, la Romania, il Marocco e l'Algeria solo per citarne alcune. I risultati raggiunti e le eccellenze sviluppate sono stati possibili grazie ad una struttura organizzativa che persegue e garantisce la padronanza delle più moderne tecniche di costruzione e che si avvale della collaborazione di diverse migliaia di professionisti in Italia e nel mondo.

Enrica Pizzarotti | Consigliere d'Amministrazione

Oggi questa è sempre più spesso la regola, la presenza delle diversità sta diventando quasi “la norma” e ci troviamo a dover rispondere a domande molto immediate e operative che quotidianamente tutte le nostre linee si trovano di fronte. Mettere insieme persone che provengono da esperienze, culture e sistemi di credenze molto distanti tra loro genera necessariamente continui momenti di potenziale criticità. In particolare ci sono aspetti anche di natura tipicamente operativa che facilmente risentono di questa interazione, penso semplicemente alla pianificazione e alla gestione dei turni di lavoro dove per alcuni “gli occidentali giovedì e venerdì” sono considerati di riposo e per altri rappresenta davvero un problema non banale non rispettare i ritmi circadiani per lavorare. Anche la gestione degli spazi e delle abitudini alimentari merita una riflessione complessa nel senso che il rapporto con il cibo o con la gestione del proprio tempo sia esso di lavoro sia esso di riposo, comporta una organizzazione complessa. Per intenderci meglio anche solo approntare uno spazio in cui permettere il recupero fisico dopo impegni lavorativi spesso davvero molto faticosi, richiede ad esempio che si debbano separare gli spazi in cui poter mettere anche solo una televisione o attività/attrezzature diciamo ricreative, perché per chi culturalmente non concepisce questi oggetti nella stessa accezione rappresentano motivo di profonda offesa anche solo per le immagini pubblicitarie che propongono o perché di fatto per loro rendono promiscuo un luogo adibito ad una funzione quasi sacra come il nutrirsi.

Ho cercato di rappresentare con un esempio molto concreto quello che significa operare in sinergia con persone diverse, perché fosse più semplice rappresentare anche le altre difficoltà che si incontrano sul piano ad esempio della negoziazione, della presa di decisione o della gestione dei rapporti organizzativi. Esistono culture come quelle di origine araba dove ad esempio la costruzione di un rapporto di fiducia che sia alla base delle buone riuscita di una qualsiasi attività



non risiede unicamente nella condivisione di una progettazione ineccepibile, regolata da contratti altrettanto ineccepibili con professionisti dalla tenuta ineccepibile, ma passa attraverso uno studio della persona e dell'organizzazione che rappresenta, fatto di silenzi, di tempi volutamente dilatati che permettano di vedere l'intenzione e la capacità di reazione nel tempo. Tutto questo fa trovare noi che abbiamo una concezione razionale e quasi deterministica del lavoro, dove se 2 più 2 fa quattro in fondo non c'è sempre molto da aggiungere, del tutto impreparati e può generare situazioni di forte disorientamento. Una difficoltà simile ci viene generata anche tutte le volte che dobbiamo confrontarci con chi da sempre, da generazioni, non è abituato e quindi non può esprimere esattamente quello che pensa come tutte le persone che provengono da paesi con regimi o ex regimi dittatoriali, per i quali affermare una non comprensione anche di un compito semplice o ancor più una non condivisione di una idea rappresenta una cosa impossibile. Questi aspetti, che descritti così possono sembrare una mera disquisizione intellettuale, di fatto non lo sono affatto perché quotidianamente prendono la forma di comportamenti assolutamente operativi come il trasferire delle consegne, il segnalare o meno errori o difficoltà, non ultimo il prendere le decisioni. Ecco in sintesi le domande alle quali cerchiamo di rispondere sono sostanzialmente queste, come permettere una integrazione vera, come portare l'organizzazione a fruire del contributo di tutti e contemporaneamente a rispettare i tempi della produzione e i vincoli che qualsiasi contesto operativo ci impone.

Ad oggi abbiamo sempre creduto che le nostre persone siano davvero il centro di ogni cosa ed è il motivo principale per cui cerchiamo di impegnarci perché chiunque nella nostra impresa si senta ugualmente parte di essa.

Le soluzioni migliori le abbiamo sempre trovate quando dietro a tutte le questioni siamo riusciti a vedere le persone e la sensazione è che la strada sia passare dal rispetto dell'uomo, ma trovare il modo di farlo dando risposte vere e fattive è difficile.

Egalité, Fraternité...Diversité

Marco Granelli



A volte gli amici ti aiutano ad entrare in contatto con situazioni interessanti, le conoscenze professionali ti portano in contesti che mai avresti pensato, ti obbligano a confrontarti con mondi perfettamente simili al tuo che però sono nati e si sono sviluppati in un ambiente completamente diverso. Come da premesse è successo anche a me. Recentemente sono stato contattato da Sebastiano Zanolli che ha lanciato una nuova rivista (www.venderedipiù.it) e mi ha pregato di produrre un articolo, che ovviamente ho fatto. Sin qui nulla di strano, se non che mi ha fatto assai piacere.

Le cose per me sono cambiate di colpo quando ho ricevuto la mia copia omaggio. Tralascio a tutti voi la botta di autostima che mi ha trasferito trovarmi tra volti da me noti della...mitologia: Enzo Spaltro (*..dico niente..*), Oscar di Montigny (*Banca Mediolanum*), Mario Silvano (*vabbé lui è il Guru delle vendite..*), Mario Furlan (*come motiva lui..*), Toni Brunello (*il nostro mitico CMC-APCO del ricambio generazionale..*) e altri.

Calma, non sono caduto così in basso...non è per questo che vi scrivo. Ciò che mi ha letteralmente colpito al cuore sono i brevi curricula attraverso i quali venivano presentati altri professionisti (*che, me ne scuso, non conoscevo*) che hanno scritto cose interessantissime sulla rivista. Mi sono confrontato con un universo di diversità ed eterogeneità, mondi distanti, paralleli, antitetici (apparentemente..) che spingono tutti verso...la consulenza direzionale!

Ve ne sintetizzo alcuni (*e mi scuso sia con coloro che non ho citato che con coloro che ho citato, perché ho sintetizzato i loro curricula*). **Paolo Bianchi**: antropologo e studioso di neuroscienze, si occupa di consulenza manageriale e di formazione da 20 anni. Fra i suoi corsi più richiesti c'è *Abbey Programme*, formazione manageriale nei Monasteri Benedettini. **Francesco Varanini**: esperienze da antropologo, successivi incarichi nella formazione manageriale, information technology, marketing e direzione di case editrici. **Ferdinando Azzariti**: ventennale esperienza di formazione e consulenza manageriale, curatore del Salone di Impresa, ha al suo attivo 22 pubblicazioni. **Francesco Marcolin**: psicologo

del lavoro, ergonomo europeo certificato Eur.Erg, professore a contratto presso l'Università di Udine. Ripeto, ne ho estratti solo alcuni come pretesto.

Un universo di eterogeneità non è vero? Un mare di strade differenti che portano tutte alla...vendita, alla consulenza e/o formazione manageriale. Percorsi strani e curiosi che portano tutti a *cambiare-migliorare* le persone e le organizzazioni. E allora, cosa è uguale? Cosa è diverso? Cosa è giusto e cosa è sbagliato? Qual è la strada maestra (*ammesso che esista..*)?

Volevo essere serio sino alla fine ma, non ce la faccio e allora vi ricordo che, come ha giustamente fatto notare A. Maslow: *“Se l'unico arnese della tua cassetta è un martello, molte cose cominceranno ad apparire simili a chiodi”* E questo ci ricorda che è meglio avere differenti strumenti professionali-mentali. Ma non è tutto: se qualcuno vi avesse detto 5 anni fa che entro breve tempo un Presidente nero degli USA dichiarerà pubblicamente che *“l'unica azienda in grado di salvare la Chrysler dal fallimento è la FIAT”*...cosa avreste pensato??

Visto come è facile essere preda dei luoghi comuni, dei pregiudizi? Quindi, concludendo: cosa è diverso?? E poi...*diverso da chi?*

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

Il valore del consulente

Il business della consulenza cambia, si conta: si fa fatica a ritrovare elementi di riferimento storici. Chi fa il Temporary Manager è un consulente? Sì, no, forse, dipende... La legge impone l'impiego in azienda di 'categorie protette': sono un costo? Sono una risorsa? Per questo, in questo numero vogliamo ancora affrontare il tema della diversità. Chiudere idealmente il discorso avviato nel numero scorso e aprire una prospettiva di nuovo mercato e di nostri approfondimenti. La diversità è la fonte del lavoro del consulente: uniformità e ripetizione sono i 'nemici' del consulente di direzione. Se tutte le aziende fossero uguali, se i problemi si ripetessero nello stesso modo, non ci sarebbe il valore del consulente, la sua capacità di ritagliare la soluzione in modo ottimale alle esigenze del cliente. È il consulente che coglie le diversità fra le varie situazioni, le piccole differenze che fanno il successo di un progetto. Nello scenario in cui operiamo le competenze manageriali dei nostri clienti crescono, certamente con velocità diversa a seconda dei settori, e un certo know-how di base è più accessibile: i consulenti possono fornire valore solo affrontando temi nuovi, problemi prima trascurati. A metà marzo abbiamo avuto a Bologna un bellissimo evento, organizzato dalla delegazione APCO dell'Emilia Romagna, sul tema "Strategie per una ripresa debole". Il tema è stato introdotto da Enrico Sassoon, direttore di Harvard Business Review Italia e poi approfondito dal professor Umberto Bertelè, presidente del MIP di Milano. Al di là degli spunti avuti e dell'interessante dibattito sulla situazione economica, si è confermata per me la necessità che i consulenti debbano affrontare nuovi temi, aiutare le aziende a valorizzare competenze marginali e diversità (ad esempio gli anziani) finora non sfruttate.



In altri termini se nulla nell'economia sarà come prima, allora anche i consulenti dovranno essere diversi e in grado di affrontare nuovi temi. Questo numero di *Meta* ci fornisce diversi spunti in merito. L'articolo di Franco Bernardi di Asphi affronta il tema dell'inserimento dei disabili in azienda dal punto di vista di un'associazione che da tanti anni si sforza di modificare il paradigma che vede le aziende 'sopportare' il disabile. Gli spunti per i consulenti di direzione sono molti ed evidenti. Francesco D'aprile ci porta invece al mondo della diversità culturale di fronte all'internazionalizzazione, come le diverse culture chiedano modi diversi di fare consulenza. Il collega siriano, Nawaf Zeidan, ci testimonia le necessità del mercato locale, l'esistenza di significative opportunità. Awatif Saadi, socia APCO, ci dà invece una testimonianza ambivalente: ci aiuta a capire che non è facile stabilire da che parte stia la 'diversità' e ci racconta come viene visto il nostro mondo professionale da chi si avvicina da un altro paese.

Al solito Marco Granelli ci colpisce con humour e tocca il tema delle contaminazioni professionali, della loro profonda utilità.

Aspettiamo i vostri commenti! Scrivete a meta@apcoitalia.it.

Sommario

Numero 5 - maggio 2010

Editoriale

Il valore del consulente 1

Riflessioni

Dalle differenze... sviluppo e benessere 2

D&R

Una corsa a ostacoli 4

Nei fatti

Valorizzare le persone disabili in azienda 5

Irriverisico

Transavanguardia 6

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 5, maggio 2010 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, Via Lanzone 2, 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

Francesco D'Aprile - partner P&D Consulting

Dalle differenze... sviluppo e benessere

Nella gestione del cultural gap formazione manageriale, curiosità e voglia di sapere sono la chiave per ridurre distanze e diversità

Recentemente mi è capitato di conversare a Pechino con un imprenditore cinese che sollecitava la mia attenzione sull'enfasi che pongono in Cina alla qualità della relazione interpersonale come aspetto preliminare nello sviluppo di un rapporto professionale o di business. Mi diceva che nella loro cultura prestare attenzione alla qualità di tale relazione interpersonale è propedeutico a qualsiasi ulteriore sviluppo di rapporti. Se questo è vero un po' ovunque, l'enfasi che in quella sede veniva attribuita a questo aspetto mi ha fatto pensare alle implicazioni che essa sottende sia nell'approccio occidentale allo sviluppo del business in quelle aree, sia al modello organizzativo di cui professionisti e imprese devono dotarsi per relazionarsi lì con successo, quindi la rilevanza delle dinamiche interculturali, la cui padronanza deve considerarsi per un consulente o per un manager un fattore chiave per operare nell'economia globale.

Tornando al mio interlocutore, disporre di un sistema affidabile di relazioni, diverse da quelle che il termine 'lobby' include nell'accezione sia anglosassone che mediterranea, è visto lì come una chiave di successo: è normale gestire progetti con persone che si conoscono da tempo e che si percepiscono come affidabili; non è normale farlo quando ciò non accade.

Proviamo a immaginare cosa comporti gestire relazioni e accreditarsi in contesti così diversi e lontani. Proviamo a immaginare cosa significhi essere lì presenti o essere 'percepiti' come presenti. Di converso, proviamo a immaginare quali siano le speranze di successo per le decine e decine di contatti anonimi acquisiti attraverso la partecipazione a fiere, e quanti investimenti vengono

ancora indirizzati nel nostro Paese in quella direzione.

Si tratta di alcuni spunti che introducono un altro aspetto legato alla cultura del luogo che condiziona in modo serio il nostro ap-



proccio: la durata della relazione, il fattore tempo. L'affidabilità del proprio interlocutore è spesso legata anche all'anzianità della conoscenza, conoscersi da tempo è il vero 'asset'. È incredibile rilevare la ricorrenza con cui ti pongono le domande "da quanto tempo vieni qui?" o "conosci quella persona?". Da quanto tempo! Il fattore 'durata' della relazione, i tempi lunghi spesso richiesti accomunano per alcuni versi sia la cultura asiatica che quella araba. In occidente procediamo normalmente secondo modelli che presuppongono prima l'approccio teorico, quindi l'implementazione pratica: definiamo una strategia, un piano, quindi ci compor-

tiamo di conseguenza. La variabile tempo va considerata solo in quanto prevista nel modello, quindi tutto deve procedere di conseguenza. Nella cultura cinese per riuscire con efficacia "non si costruisce un piano, ma si rileva e si individua la situazione, i fattori favorevoli su cui ci si potrà basare per riuscire. Non si procede per proiezione, ma per rilevazione e valutazione del rapporto antagonista tra potenziale e situazione". Siamo in presenza quindi di una condizione dinamica che presuppone l'evolversi delle relazioni (fattore tempo) perché possa cogliersi il potenziale espresso da ciascuna situazione e cavalcarlo a proprio favore. Un po' quello che la cultura greca riconduce alla figura di Ulisse e "alla sua capacità di trarre vantaggio dalle circostanze piuttosto che dal costruire piani". Di conseguenza la variabile tempo rimane essenziale e fondamentale anche e soprattutto quando si valutano, con serietà, i rapporti e le ipotesi di partnership di sicuro interesse.

Ciò premesso, pensiamo a come siamo lontani dal vero, compromettendo anche le nostre prospettive di successo, se interpretiamo come disinteresse il 'ritardo' nel ricevimento di feedback da parte dei nostri interlocutori...

Comincia così a essere frequente nell'esperienza di consulenti e manager occidentali la consapevolezza che, anche se si riesce ad avere un contatto interessante o addirittura a stipulare qualche accordo, rimane molto complesso gestire relazioni durature in modo efficace stanti le enormi difficoltà culturali che non vengono né preliminarmente considerate, né successivamente gestite.

La gestione del 'cultural gap' è spesso il grande assente in ogni strategia o progetto di internazionalizzazione. In questa consapevolezza l'esperienza nella gestione del business e nella gestione di rapporti internazionali può essere considerata come un altro elemento che distingue radicalmente la cultura economica degli operatori occidentali da quella delle nostre controparti. Tra le tante implicazioni, anche positive, che questa condizione sottende c'è ne una che spesso non gioca a nostro favore. Mi riferisco all'autosufficienza, al ricondurre ogni cosa al 'già visto' e quindi catalogare situazioni, fatti e persone rispetto alla propria esperien-

NOTE:

1. Francois Jullien: Sull'efficacia. Cina ed Occidente a confronto, 2008, Il Sole 24 Ore Editore

2. Idem

za passata. Ciò rende spesso poco attenti nel cogliere il nuovo, rende poco capaci di ascolto e quindi di apprendimento e di arricchimento. Da noi non è sempre stato così. La storia dello sviluppo economico del nostro Paese passa attraverso una forte curiosità e voglia di sapere che le generazioni protagoniste del boom economico hanno esplicitato in comportamenti conseguenti: percorsi formativi per manager italiani negli Stati Uniti e in Inghilterra; scuole con prestigiosi docenti stranieri in Italia e così via. C'era da esplorare il nuovo e non si aveva problema nel dotarsi di una infrastruttura di conoscenza atta a coglierlo e utilizzarlo a proprio favore. Lo stesso accade oggi in altri contesti: c'è forte interesse in Asia verso il sapere che proviene dall'Occidente, e non solo dagli Stati Uniti. Programmi internazionali finanziati dall'ONU anche attraverso l'ILO, dalla Banca Mondiale, dalla Commissione Europea, dalla Banca

Europea di Ricostruzione e Sviluppo, così come da altre istituzioni internazionali che prevedono percorsi di formazione manageriale che spesso hanno come destinatari manager e consulenti di Paesi non occidentali. C'è la consapevolezza che attraverso la formazione manageriale erogata in corsi internazionali si possano aprire le porte dello sviluppo e del benessere. In Kazakistan, Uzbekistan, Croazia, Macedonia, Giordania e Siria si sono sviluppati percorsi formativi e di certificazione di consulenti di management che hanno visto come riferimento Icmci e alcune associazioni nazionali di consulenti di management come quelle inglese, canadese, austriaca e anche la nostra APCO. Una testimonianza del Presidente dell'Associazione Siriana dei Consulenti di Management presenta con molta freschezza la tensione all'apertura che si vive in quel paese, la frequenza dei corsi per consulenti locali con

docenti occidentali, il livello di relazioni e conoscenze di cui i colleghi del posto hanno potuto beneficiare (si veda il box). Ancora, il governo di Singapore ha avviato un programma per rendere Singapore sede interessante per manager e consulenti con alto profilo internazionale 'ready to use' nella gestione di progetti sino-occidentali, nella convinzione che la disponibilità di tale capitale umano costituisca fattore di attrazione di corporation provenienti da tutto il mondo.

Sembra che la consapevolezza nel gestire le differenze culturali sia all'estero sempre più diffusa e sempre più considerata come un'opportunità. A pensarci bene è un problema che attiene non solo le nazioni non occidentali: è tempo che la comprensione e la gestione delle differenze culturali vengano colte come un'opportunità anche nel nostro Paese.

Con la molteplicità di sistemi economici presenti nel mondo, le circostanze con le quali aziende e istituzioni sviluppano le proprie attività nei vari Paesi sono diverse e pongono nel contempo obiettivi e strategie altrettanto diverse. Il fatto che i cambiamenti nelle diverse aziende delle diverse nazioni non siano sincronizzati tra loro rende possibile che aziende di un Paese possano condividere esperienze in precedenza sviluppate da altre aziende nello stesso come in altri Paesi. La Siria sta evolvendo oggi da un'economia di mercato protetta a un'economia di mercato aperta, il che pone le aziende siriane in una condizione di sfida quando si interfacciano con la competizione reale; e così molte devono affrontare grandi cambiamenti nella propria visione, nelle strategie, nelle strutture organizzative e negli stili di gestione. E qui è giusto enfatizzare il ruolo dei consulenti di management nel consentire a queste aziende di intraprendere strade sicure.

Un risultato normale dopo decenni di economia di mercato protetta è la mancanza di specialisti, di esperti e di consulenti, e ciò



mette in luce come vi siano l'opportunità e il bisogno di collaborazione tra consulenti di business locali, regionali e internazionali che hanno vissuto una varietà di esperienze diverse.

Strategic management e leadership, marketing, finanza, risorse umane, qualità e operation management sono tutti settori dove le aziende siriane richiedono grandi cambiamenti; ciò è esattamente quello che Sebc (Syrian Enterprise and Business Centre) sta sviluppando con la gestione di diversi progetti finanziati dalla Commissione Europea a supporto dell'economia siriana: a oggi centinaia di aziende siriane sono state sostenute, attraverso l'assistenza di Sebc, con centinaia di consulenti siriani ed europei.

Se si considera che, alla luce di quanto emerso in tutte le conferenze economiche tenutesi in Siria negli ultimi sei mesi, i prossimi cinque anni registreranno un boom dell'economia siriana nell'apertura alle aziende internazionali che vorranno investire in Siria, possiamo dire che la Siria si presenta come la terra delle opportunità per i consulenti di management. Allo scopo di assicurare continuità e sostenibilità nel supporto alla business community, Sebc ha collaborato alla valorizzazione del ruolo della consulenza di management attraverso la creazione di Smca (Syrian Management Consultants Association), che attualmente associa circa 120 consulenti di management siriani, dei quali più di trenta sono CMC certificati secondo standard internazionali da ITC, APCO italiana e IBC inglese. Molti di questi consulenti hanno lavorato in progetti gestiti da Sebc, che offre sempre molteplici opportunità ai consulenti di management europei che vogliono condividere le proprie esperienze e integrarsi con i consulenti locali. Da queste parti spesso si dice: "Non c'è mai una persona perfetta, ma c'è sempre un team integrato".

Nawaf Zeidan - president Smca - Syrian Management Consultants Association

Rita Bonucchi - Bonucchi & Associati

Una corsa a ostacoli

In un mondo in cui il termine globalizzazione è ormai quasi abusato continuano a esistere ostacoli imponenti: se Internet abbatte in pochi millesimi di secondo barriere spaziali e temporali, quasi paradossalmente ci sono Paesi separati, isolati completamente gli uni dagli altri per mancanza di accordi, carte, firme. La globalizzazione e i microcosmi, quindi: una ci permette di sentirci parte di un unico organismo, gli altri rischiano di stritolarci, soprattutto quando ci mettiamo professionalmente e umanamente in gioco, in un intreccio di pratiche e burocrazia. Ne sa qualcosa Awatif Saadi, nata in Marocco e oggi residente in Italia, che ha parlato con noi della sua esperienza.

Prima di raccontarci la sua esperienza di integrazione, potrebbe darci un profilo di sé: da dove è partita, come si è formata?

Dal punto di vista della formazione accademica, all'università mi sono specializzata in commercio internazionale: il corso universitario prevedeva stage annuali volti a raffinare le competenze e metterle in gioco 'sul campo'. Le mie missioni di stage riguardavano in particolare l'approfondimento di aree tematiche già affrontate 'in aula' e soprattutto la consulenza per le imprese.

Conseguita la laurea, ho poi frequentato master professionali e di ricerca che mi hanno permesso di maturare significative esperienze lavorative in Francia.

Quindi la sua natura 'itinerante' si è mostrata fin dall'inizio, con l'arricchimento del suo bagaglio cognitivo e professionale grazie a esperienze fatte non nel suo Paese natale, ma in un altro paese francofono. Eppure lei ora vive in Italia.

Quando ho deciso di stabilirmi in Italia per i primi tempi mi sono occupata della mia sfera personale, infatti dopo circa un anno mi sono sposata. A quel punto è divenuto impellente il bisogno di cercare di appagare anche la sfera professionale, intraprendendo ricerche che mi permettessero di comprendere con quali mezzi, legislativi, sociali, tradizionali - perché nell'integrazione entra tutto questo, sarei potuta gradualmente approdare a una



Awatif Saad

piena integrazione professionale.

Lei parla di 'mezzi' che dovrebbero condurre a questa integrazione, non trova che vi siano piuttosto 'ostacoli' che la rendono difficoltosa, lenta, faticosa?

Ammetto di avere in effetti incontrato diversi ostacoli lungo il mio percorso d'integrazione professionale... Fin dall'inizio, infatti, ho dovuto affrontare il primo scoglio: l'istruttoria della pratica di rilascio e rinnovo del permesso di soggiorno richiede infatti sette mesi; rimangono disponibili cinque mesi durante i quali occorre attivarsi in autonomia per affrontare trasferimenti mirati alla ricerca di un impiego. A questo si aggiunge una difficoltà legislativa, ovvero il fatto che il rinnovo del permesso di soggiorno è vincolato alla presenza di un contratto a tempo determinato o indeterminato, il che aumenta ulteriormente le difficoltà di chi cerca di collocarsi in modo integrato in un tessuto economico nuovo, poiché i cosiddetti co.co.pro. non rilevano, per quanto appena detto, ai fini del rinnovo.

E per quanto riguarda il riconoscimento della sua professionalità 'tout court'? La varietà delle sue esperienze, studentessa in Marocco e poi consulente in Francia, le ha aperto delle porte?

Nel mio caso specifico, il riconoscimento dei titoli di studio conseguiti in Marocco non è stato possibile poiché non esiste a riguardo uno specifico accordo bilaterale tra il Marocco stesso e l'Italia. Questo impedisce appunto il riconoscimento dei titoli di studio conseguiti fuori dall'Unione Europea; in aggiunta, benché all'interno dell'Unione Europea i titoli di studio vengano riconosciuti tra i paesi che

ne fanno parte, allo stesso tempo i titoli conseguiti in Francia non consentono l'accesso al dottorato in Italia.

Quindi se dovessi rispondere a questa sua ultima domanda, non mi sentirei 'privilegiata' per le mie esperienze cosmopolite: ho infatti rifiutato lavori non corrispondenti al mio profilo e alle mie ambizioni, in quanto contrastanti rispetto al curriculum e agli obiettivi professionali.

Davvero quindi tutto si ferma di fronte a burocrazie proteiformi? O c'è quel fattore importantissimo - il fattore umano, quello più intimo, quello delle nostre 'vere' capacità - a far guardare con ottimismo alla situazione di consulenti stranieri che desiderano vedere riconosciute le loro professionalità nel nostro Paese?

Il 'fattore' c'è, si chiama perseveranza. Le reti di informazione e quelle di conoscenze tacite costituiscono ulteriori ostacoli alla ricerca di occupazione, mentre le competenze linguistiche e culturali contano più delle competenze tecniche: in prevalenza, infatti, vengono cercati profili con competenze e attitudini di comunicazione, che comprendono la lettura, la scrittura e la capacità di espressione orale fluente in inglese, italiano o francese; questo mostra una sensibilizzazione verso le altre culture e il desiderio di possedere capacità che permettano di stabilire relazioni interpersonali.

Stabilire il contatto diretto è, nella mia esperienza il primo e fondamentale passo. Io ho iniziato come assistente amministrativo nelle attività svolte dall'impresa familiare, prendendo confidenza con il sistema bancario e con le realtà commerciali e finanziarie italiane. Da qui ho avuto modo di sviluppare nel tempo rapporti di consulenza privata per il mercato francese, spagnolo e romeno, collaborando con persone maturate attraverso esperienze estere, come me, e rendendomi però conto che, spesso, le donne consulenti straniere hanno origini britanniche o nordeuropee.

Permettete una nota: i consulenti sono per necessità sempre all'avanguardia, ora è il momento di abbattere davvero i muri che separano, forse con poco realismo, professionalità su basi puramente geografiche.

Ringraziamo per la gentile collaborazione Awatif Saadi: socio aderente APCO si occupa degli investimenti diretti all'estero/IDE

Franco Bernardi - Asphi

Valorizzare le persone disabili in azienda

Le persone con disabilità sono 'diverse' come ciascuno di noi è diverso da ogni altro.

La diffusione delle tecnologie ha imposto la questione dell'accesso al loro uso. La difficoltà o l'impossibilità di usufruire di tecnologie che utilizzano una codifica dei dati di tipo digitale, non analogico, definisce il concetto 'digital divide'.

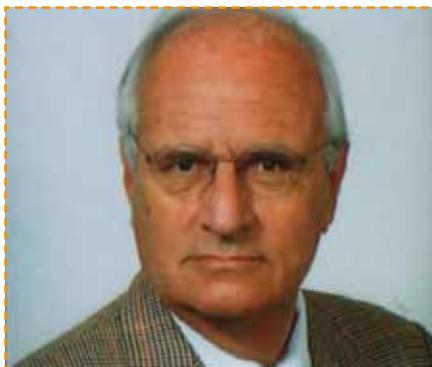
Il digital divide ha diverse cause: geografiche, sociali, economiche, anagrafiche e fisiche; queste ultime hanno una dimensione individuale e soggettiva. Ogni persona è in qualche modo disabile di fronte alla tecnologia digitale e le esigenze di ognuno richiedono per superare il digital divide personale, soggettivo e contestuale di personalizzare la tecnologia. Le esigenze dei disabili rappresentano casi paradigmatici certamente difficili di necessità di personalizzazione. In questa prospettiva le soluzioni pensate per favorire l'accessibilità in contesti e casi estremi, come quello di una disabilità grave, possono avere ricadute positive su tutte le diversità e i digital divide. Lo dimostra il caso più comune: la formazione scolastica in cui si è iniziato a utilizzare la tecnologia per integrare i bambini con difficoltà, finendo poi con l'usarla come strumento di apprendimento per tutti.

Ma ogni persona, normodotata o disabile che sia, richiede soluzioni sempre più personalizzate e non generiche.

L'ambiente, l'environment', dovrebbe permettere alle 'diversità' di esprimere al meglio le loro potenzialità: noi di Asphi ci occupiamo di 'diversità visibili' nell'ambiente di lavoro, e non solo. Da anni lavoriamo con un certo numero di aziende su un percorso che abbiamo chiamato "Linee guida: valorizzazione delle persone disabili in azienda - da obbligo a risorsa".

Il programma

Le linee guida per la valorizzazione dei



disabili in azienda traggono spunto dalla legge 68/99, "Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili", che riconosce l'attività lavorativa delle persone disabili come esercizio di un loro diritto di appartenenza sociale e riconduce la responsabilità di enti e imprese a un'attenzione specifica a questo aspetto attraverso un efficace impiego dei disabili in azienda. Nello stesso tempo, il programma riconosce l'importanza del fatto che prodotti e servizi siano fruibili da tutti, nell'ottica del 'design for all' ossia della progettazione universale'. Prevedere fin dall'inizio modalità e soluzioni fruibili anche da persone disabili e/o svantaggiate significa rivolgersi a una più ampia fascia della popolazione, e quindi a un target più esteso. È un percorso a debole intensità emotiva, perché esiste un pregiudizio, cioè ritenere che la persona disabile, una volta entrata nel mercato del lavoro, sia 'sistemato'. Questo modo di pensare nasce dalla mancanza di informazioni sulle reali possibilità dell'ICT e sulle potenzialità della persona disabile che, se opportunamente istruita e assistita, può esprimere. Bisogna far sì che anche dal punto di vista dell'impresa sia conveniente non 'parcheggiare' il lavoratore disabile, ma operare affinché diventi produttivo: perché ciò avvenga, l'inserimento al lavoro deve essere un processo nel quale viene posta attenzione ad aspetti di vario genere (organizzativi, tecnologici,

ci, logistici, umani, ergonomici ecc.).

Attuazione del programma

L'ente o l'impresa assumono gli obiettivi del programma nella propria 'gestione normale' e assegnano compiti specifici a ogni funzione considerando tali compiti elementi di valutazione dell'efficienza della funzione stessa. In particolare, l'ente o l'impresa esprimono un impegno formale di adozione degli obiettivi e delle linee guida e li comunicano all'intera organizzazione, come impegno di gestione ed espressione della volontà del 'top management'; in secondo luogo, nominano un 'key executive' che riporti al top management in qualità di responsabile degli obiettivi e dell'attuazione delle linee guida.

Perché adottare le linee guida?

L'adozione del programma porta all'ottenimento di una migliore produttività, legata all'assunzione di persone qualificate, formate e motivate; inoltre è una valida scelta per una ragione di tipo numerico: in base alla recente legislazione sul lavoro (68/99), i disabili sono una componente rilevante, pari al 7 per cento del personale di ogni ente e/o impresa. Ancora, il numero delle persone interessate è molto superiore: si calcola che circa il 15 per cento degli italiani (famigliari, amici, operatori) sia coinvolto, in un modo o nell'altro, in problematiche relative all'handicap: pensare a modalità e soluzioni che siano fruibili fin dall'inizio anche a persone disabili significa ampliare la fascia di utenti. Ciò premia anche in termini economici, perché si allarga il target dei potenziali fruitori e, da un punto di vista pratico, gli ausili tecnologici oggi disponibili e i contributi finanziari previsti dalle varie leggi nazionali e regionali, rendono sempre più fattibile un effettivo inserimento lavorativo delle persone disabili che sia vantaggioso per le due parti: azienda e lavoratore.

Marco Granelli

Transavanguardia...

Io sono io e tu sei tu, tu non sei me, cioè volevo dire, tu sei diverso da me perciò non mi puoi capire.

“Si però anche tu sei diverso da me e allora... cosa ti fa pensare di capirmi di più?” ‘Capire’. Parola che apre delle voragini nelle nostre menti. Cosa vuol dire ‘capire’? Come si fa a capire? Perché è importante capire?

Mah, il primo concetto che mi viene in mente è che per capire bisogna innanzi tutto ascoltare, ma certamente ciò non basta; per capire è necessario saper tradurre quello che ci viene detto dall’altro.

‘Tradurre’. Fosse facile tradurre. Mica facile, ci vogliono competenze, sensibilità, bisogna essere bilingui per tradurre e se tu conosci una lingua sola che cosa vuoi tradurre? Che poi se proprio vogliamo essere pignoli non è neppure facile conoscere una lingua sola... figuriamoci due o tre. Però è necessario. Come dicono i francesi... ‘il faut’.

‘Ricerare’, termine assai interessante che ci aiuta a comprendere come nella nostra vita sia determinante percorrere strade nuove per aprirci a nuove conoscenze, esperienze, consapevolezza, saggezza. Insomma, la solita boiata... apparentemente. Lui è Adriano Benazzi (www.studiobenazzi.it) due lauree, dottore commercialista, professore all’Università di Parma, pubblicista (ha al suo attivo decine di pubblicazioni), ricercatore, in tutti i sensi. Io e lui ci conosciamo da quasi 15 anni e da più o meno gli stessi anni ricerchiamo. Ma cosa ricercate, direte voi?

Per prima cosa ricerchiamo nelle nostre professioni, poi nelle differenze-somiglianze delle nostre professioni. Lui commercialista e io consulente di management, ma anche lui professore universitario e io coach manageriale: non avete idea di quanti discorsi-confronti ci siamo fatti sulla necessità dell’esistenza delle nostre professioni, di come tanti luoghi comuni andrebbero sfatati. Abbiamo avuto molte opportunità di comprendere quanto sia importante per le aziende utilizzare i diffe-



renti approcci delle nostre professioni, le disuguali ma spesso sovrapposte competenze, la inscindibile interdipendenza del nostro lavoro, la divertente lotta di mercato per la prevalenza sul cliente.

Vabbé, sin qui nulla di più di un positivo confronto tra professionisti, direte voi. Certo, ma da questo spirito di interscambio culturale sono nate e continuano a nascere attività di ricerca e di differenziazione di noi stessi veramente stupefacenti. “Grazie Marco per questo confronto pubblico. Certo che raccontare delle nostre scorribande nella conoscenza e nelle differenze è assai divertente. Se penso che siamo partiti dal confrontare le nostre differenti metodologie di gestione aziendale o di gestione dell’aula per arrivare a confrontare il nostro modo di gestire l’energia oppure di cantare o di ballare in un musical... mi sembra quasi impossibile.”

Eppure, Adriano, lo abbiamo fatto. All’inizio non sapevamo neppure che sarebbe stato così divertente.

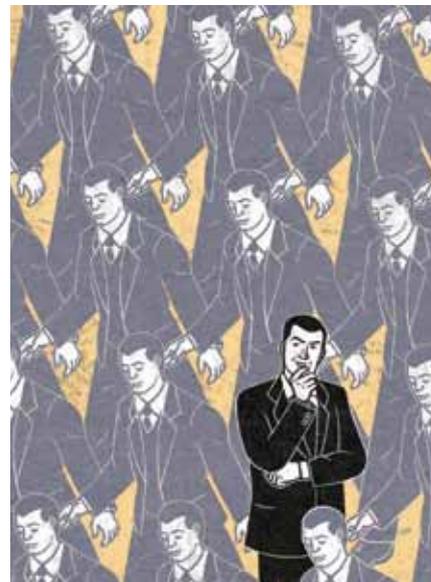
“Sì, all’inizio avevamo solo la voglia di valorizzare le nostre diversità professionali, rimanere diversi nel cercare una crescita comune, poi mano a mano che lavoravamo su questi temi, sono state proprio le

diversità che ci hanno fatto diventare ancora più differenti di quello che eravamo all’inizio di questo percorso. Tu parti per un percorso di ricerca e la cosa bella è che spesso non arrivi mai dove ti eri prefisso, ma poi scopri che sei diventato diverso tu. Come dicevi, da un confronto puramente tecnico professionale siamo passati attraverso corsi di teatro, piuttosto che seminari di ipnosi dinamica, con qualche approfondimento sulla fisica quantistica o su tecniche avanzate di visualizzazione. Tutto ciò per mettere insieme uno sviluppo personale-professionale inscindibile. Siamo diventati poliglotti, abbiamo perso la nostra originaria identità, abbiamo abbracciato la diversità.”

Ecco fatto, un altro luogo comune sfatato, quindi, la prossima volta che incontrate un professore universitario state attenti... non solo è diverso da voi (o voi da lui), ma è forse pure diverso da quello che sembra (o da quello che pensate)!

In sostanza, come diceva il mitico allenatore Yogi Berra: “Se arrivate a un bivio... imboccatelo”.

Buona diversità a tutti.



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

Il consulente dopo (?) la crisi

La crisi c'è stata. La crisi è finita, siamo in ripresa? Il tema è controverso e non voglio toccarlo: voglio però ragionare dal punto di vista dei consulenti. È successo sicuramente qualcosa di grosso, di importante, nel mercato e i consulenti devono prenderne atto. I consulenti sono *nel* mercato, non *sul* mercato: la crisi li tocca non solo nel possibile calo della domanda ma proprio nel modo di porsi verso i clienti, nel valore che si vuole dare.

In un recente incontro avuto a Bologna avevamo parlato di "strategie per una ripresa debole" e il dibattito si era proprio spostato sui consulenti, sulle società di consulenza, sul modo di fare consulenza: tutti avevano condiviso che, anche nell'ipotesi della ripresa piena del mercato, il mondo della consulenza sarebbe cambiato. Sono personalmente convinto che il contributo che i consulenti potranno dare continuerà a essere estremamente importante e decisivo per molte aziende, ma questo avverrà solo se i consulenti sapranno rinnovarsi, specializzarsi, focalizzarsi. Il modello di relazione cambierà e sarà responsabilità dei consulenti sforzarsi di trovare i nuovi equilibri. I clienti chiedono al consulente supporto per affrontare nuovi problemi, originati dalla crisi o specialistici, e si aspettano un consulente che abbia dimestichezza con questi problemi. Il cliente si aspetta che il consulente sia più avanti di lui, sia propositivo, segnali i problemi futuri, le opportunità finora non colte (ad esempio alcuni temi toccati nei numeri scorsi di Meta), non che cerchi solo di dare risposta, più o meno bene, a precise richieste e domande. Oltre al tema dei contenuti professionali, ci sono anche segnali di cambiamento sulle modalità di relazione contrattuale: la tendenza è di chiedere nuove forme contrattuali, legate allo 'sharing' dei benefici o a obiettivi predefiniti. Forse la crisi per i consulenti non è finita, ora è meno di mercato, ma più interiore: una sfida forte a rimettersi in gioco su con-



tenuti, organizzazione, relazione con il cliente. Il segnale è comunque chiaro: anche i consulenti devono cambiare, devono investire su se stessi e rimettersi in gioco. In teoria dovrebbe essere facile: la 'gestione del cambiamento' è una delle competenze trasversali che caratterizza il consulente, ma si sa che in casa del ciabattino, scarpe bucate!

Battute a parte, sono certo che possiamo riuscirci e questo numero di Meta vuole essere un contributo in questa direzione. Vuole esplorare come i consulenti stiano affrontando questa post-crisi con una serie di testimonianze che toccano aspetti diversi.

Mario Collevocchio ci fornisce la visione della Pubblica Amministrazione, forse di una sua componente illuminata, rispetto al contributo dei consulenti: segnali positivi rispetto alla certificazione, come elemento di garanzia dell'offerta. Egidio Pasetto porta la voce del Nord-Est e testimonia la necessità di ripensare il nostro ruolo, indicando anche qualche percorso. Sergio Bevilacqua affronta un'altra delle grandi sfide che la crisi ci costringe ad affrontare: l'ingresso di molti ex manager nel nostro settore. Lo stimolo di Marco Granelli ci porta invece sempre a sorridere e a riflettere.

Come sempre aspettiamo i vostri commenti Scrivete a meta@apcoitalia.it.

Sommario

Numero 7 - luglio 2010

Editoriale

Il consulente dopo (?) la crisi 1

Metariflessioni

La crisi e la consulenza 2

Le cose cambiano

Una consulenza qualificata per una Pubblica Amministrazione che cambia 3

Mercati

Il manager che diventa consulente 5

Irriverisico

Analisti o... indovini??? 6

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 7/8, luglio/agosto 2010 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, Via Lanzone 2, 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 crisi e la consulenza

La parola 'crisi', a livello individuale o della singola azienda, non può essere un alibi per giustificare altro e questo altro significa soprattutto innovazione: innovarsi, studiare, organizzare eventi, studiare casi è più che mai opportuno

La crisi. Negarne l'esistenza sarebbe infantile. Il settore ha ridimensionato i volumi d'affari del 30 per cento e la ripercussione si vede per qualsiasi ordine e grado. Che il mercato sia più piccolo lo dicono tutti. Per i consulenti singoli o con piccole società, il mercato è diventato ancora più piccolo per due ragioni: anche società medie e grandi, pur di fare 'brack even' hanno abbassato le loro tariffe e hanno deciso di aggredire ogni mercato compreso quello fino a ieri occupato dai free lance; il secondo fatto è l'aumento dell'offerta, con un meccanismo opposto a tutti gli altri settori. La crisi, invece di ridurre l'offerta per la sparizione di concorrenti (magari i meno attrezzati), ha generato una serie di figure di provenienza prevalentemente manageriali (dirigenti d'azienda o di enti pubblici) frutto di processi di ristrutturazione e ridimensionamento aziendale.

Tutto ciò è crisi della consulenza. Aggiungiamoci che la piccola azienda di consulenza o il free lance in questi anni hanno cercato di specializzarsi. Ad esempio molti colleghi hanno deciso di dedicarsi solo nella Pubblica Amministrazione. Per costoro il mercato non si è solo fortemente ridotto: per alcuni, è addirittura sparito.

Ci saremo domani?

La domanda è un po' brutale ma è bene porsi. Primo, perché dobbiamo darci una lettura della crisi che è di lungo periodo. I livelli di mercato e di ricchezza raggiunti nel 2007 non ci saranno per un lungo periodo (almeno non prima del 2015). Ma la crisi sta generando un'altra economia, un'altra impresa. Le imprese esportatrici e internazionalizzate devono crescere, specializzarsi (stanno facendo questo) e stanno chiedendo

consulenza di alto profilo. Siamo noi in grado di accompagnare le aziende a questo cambiamento?

Qual è stata la reazione dei consulenti?

La reazione dei colleghi è stata rapida, e ha coinvolti tutti gli aspetti: cercare nuovi mercati (più di qualcuno ha giustamente



visto che c'erano mercati che soffrivano meno o per niente la crisi), uscire da aree tradizionali occupando più spazi possibili, una miglior focalizzazione delle competenze e del proprio sistema di offerta, cercando di interpretare la domanda nuova che è effetto della crisi e dei cambiamenti. La flessibilità del free lance o della piccola azienda è emblematica della capacità di adattarsi ai contesti nuovi. Più difficile è il tema dell'innovazione che, senza contesti organizzati, trova ostacoli insuperabili per essere attuata. Da un rapida consultazione con colleghi del Nord Est, ho percepito una reazione vivace,

forte e combattiva. Del resto, il concetto stesso di crisi non può essere un alibi. Molti free lance hanno nel loro portafoglio un numero di clienti inferiori alle due mani, e mettendo in campo iniziative di comunicazione e di marketing, si possono superare le difficoltà che si generano. Insomma la parola crisi, a livello individuale, o della singola azienda, non può essere un alibi per giustificare altro.

E questo altro significa soprattutto l'innovazione. L'impresa di qualsiasi tipologia è dentro a un percorso di profondo cambiamento. Ormai sono chiari anche i caratteri che stanno assumendo i cambiamenti: specializzazioni e internazionalizzazioni, forte dematerializzazione dei prodotti e spinta verso l'economia della conoscenza e quindi nuovi modelli di impresa da costruire, favorire, implementare. Confindustria, a tutti i livelli, ha sottolineato e posto all'ordine del giorno delle associazioni territoriali la questione delle aggregazioni. Ciò significa saper proporre aggregazioni fra imprese dello stesso settore o della stessa filiera, gestire processi di acquisizione, saper costruire e gestire consorzi, associazioni di imprese. Insomma significa fare mestieri che non abbiamo mai fatto e farli in modo diverso. La consulenza di management è dentro a questo grande gorgo. Anche per noi innovazione è avere nel nostro zaino di competenze prodotti/proposte che siano all'altezza di questo contesto. Il mestiere che in questi anni abbiamo proposto nelle PMI, ovvero controllo di gestione, pianificazione industriale e marketing, gestire e sviluppare con i numeri e non con il controllo a vista: tutto ciò è ancora valido. Anzi va arricchito con la 'business intelligence' e con l'uso di tecnologie basate sul Web nella gestione dell'impresa o di

Mario Collevocchio*

qualsiasi altra organizzazione. Il richiamo quindi è a quanto APCO ha seminato: innovarsi, studiare, organizzare eventi, studiare casi è più che mai opportuno e non si può 'bypassare'.

Il problema che è aperto, è come dare coerenza e continuità nel tempo alla nostra innovazione. A partire dal fatto che è difficile trovare un luogo dove si può annodare il filo di questa innovazione. È mia profonda convinzione che occorra saper organizzare, pianificare, investire per l'innovazione e che quanto è stato prodotto finora è insufficiente. La risposta non è più dei singoli. Lo stesso tema che hanno le PMI manifatturiere, lo hanno i consulenti rispetto ai loro modelli organizzativi. Modelli che sostanzialmente ripercorrono quanto hanno fatto le professioni normative: libera professione (individuale e individualistica), studi associati anche quando sono società (basti vedere gli 'spin off' continui).

Se l'innovazione presuppone, come si è detto, l'impegno personale (sacrificio per studiare, sacrificio per investire tempo e danaro), ma anche un modo permanente di collocare la professione (avere finestre aperte sul mondo, il benchmark permanente, accesso a laboratori di ricerca ecc.). Ciò è possibile solo con un'organizzazione industriale del lavoro consulenziale. Le grandi società della consulenza (che stanno sul mercato) stanno facendo tutto ciò e lo sanno fare bene. Ma occorre uscire dall'idea che solo quelle società possono farcela, come dal suo opposto, ovvero che i free lance e le piccole società sono sempre esistite e continueranno a esserci. Il problema è come esisteranno. E se la risposta fosse anche per noi il quesito: come fare nuova impresa della consulenza?

*Nella stesura della nota si è tenuto conto di idee e fatti raccontati dai colleghi Carlo Baldassi, Vladimiro Barocco, Paolo Zaramella. L'autore precisa che il contenuto finale è di sua sola responsabilità.

Una consulenza qualificata per una Pubblica Amministrazione che cambia

La manovra di finanza pubblica varata recentemente dal Governo con il decreto-legge 31 maggio 2010, n.78 è oggetto di grande attenzione da parte dell'opinione pubblica in attesa di poterne valutare i reali effetti, anche in seguito all'esame parlamentare. Un punto è tuttavia chiaro: l'obiettivo di introdurre



riduzioni alla spesa pubblica al fine di contenere la grave spirale dell'indebitamento e di sostenere l'euro in base alle direttive dell'Unione Europea. Di qui una serie di disposizioni concernenti tagli di bilancio, blocco delle retribuzioni dei dipendenti pubblici, rinvio della contrattazione nel pubblico impiego, riduzione dei costi della politica e così via. Tra i tagli alla spesa corrente, certamente necessari, due componenti meriterebbero maggiore cautela: le spese per la formazione e le spese per le consulenze. Entrambe queste categorie sottendono la sensazione diffusa che

si tratti di spese inutili o che, quanto meno, nascondano una buona dose di sprechi. La sensazione non è infondata, ma i forti tagli, praticati ormai di regola negli ultimi anni in maniera spesso inefficace, dimostrano la difficoltà di incidere sulle cause che determinano fenomeni di eccesso e di distinguere tra 'spesa buona' e 'spesa cattiva'. Così, per quanto riguarda la formazione, è evidente che essa rappresenta un fattore fondamentale e irrinunciabile di maggiore efficienza e di buon andamento dell'intero sistema a tutti i livelli della PA, dai ministeri alle regioni, dagli enti locali agli altri enti pubblici. Ma l'organizzazione di scuole e di iniziative di natura istituzionale in tale campo è ancora molto carente e la formazione, disseminata in mille rivoli, viene spesso considerata come un passatempo e comunque non è quasi mai collegata a miglioramenti di carriera o a validi incentivi. Il quadro che ne risulta è confuso e frammentato con effetti molto limitati sui processi reali di miglioramento della professionalità e della qualità dei dipendenti pubblici. Ecco allora che una formazione orientata a privilegiare più i formatori che i destinatari può giustificare il taglio di risorse, ma si tratta tuttavia di un taglio alla cieca.

Dalla formazione alla consulenza

Più complessa è la questione delle consulenze nella Pubblica Amministrazione. Qui ci si trova in un campo in cui il sospetto domina i relativi rapporti e le leggi tentano con scarso successo di porre limiti e condizioni a fenomeni dilaganti che vanno giustamente contrastati. Intanto occorre riflettere sulla tipologia delle collaborazioni esterne

in quanto la normativa vigente (articolo 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165) pone sullo stesso piano i contratti di lavoro autonomo di natura coordinata e continuativa e quelli di natura occasionale. Il ricorso frequente e diffuso alla prima forma ha dato luogo a eccessi, sia allo scopo di aggirare le rigorose norme sul blocco delle assunzioni, sia per favorire troppo spesso posizioni individuali non suffragate da adeguate professionalità. Meno frequenti gli incarichi di consulenza in senso stretto orientati a specifici obiettivi di innovazione non suscettibili di essere perseguiti con le risorse interne dell'Amministrazione e pertanto conferiti a esperti di sicura professionalità. Anzi, su questo punto si sono sbizzarrite le più varie e suggestive interpretazioni sul significato da attribuire all'espressione "esperti di particolare e comprovata specializzazione anche universitaria" genericamente adottata dal legislatore: docenti o ricercatori universitari, laureati, iscritti agli ordini o agli albi professionali, semplici esperti nei diversi campi ecc. Il punto è che ancora una volta l'attenzione è stata rivolta più agli aspetti soggettivi, procedurali e finanziari degli incarichi che non alla valutazione dei risultati effettivi dell'attività di consulenza. Ora, una consulenza "altamente qualificata", come afferma la legge, può essere assicurata soltanto da esperti di alta e specifica professionalità. In termini oggettivi e di trasparenza, ciò significa non limitarsi a pubblicare sul sito web le procedure seguite, i nomi e i compensi dei consulenti scelti, bensì essere in grado di conoscere, valutare e dimostrare la professionalità degli esperti sulla base di idonee e valide certificazioni. E qui entriamo in un campo ancora non sufficientemente conosciuto dalla PA. Negli ultimi tempi, ci sono state iniziative di Andigel (Associazione dei direttori generali degli enti locali) rivolte a certificare, attraverso rigorose metodologie, le competenze e l'idoneità di soggetti ad assume-

re l'incarico di direttore generale negli enti locali, pervenendo all'elaborazione di elenchi conoscitivi a disposizione dei sindaci. Se poi si guarda al mondo dell'impresa e della finanza, le iniziative in tal senso sono numerose, anche a livello internazionale. Tra queste assume rilievo, soprattutto per le attività di alta consulenza manageriale estensibili alle amministrazioni pubbliche, la certificazione CMC (Certificate Management Consultant) che rilascia APCO (Associazione professionale italiana dei consulenti di direzione e di organizzazione) riconosciuta in 47 Paesi nel mondo. Le condizioni per il rilascio della certificazione sono severe e passano attraverso un percorso impegnativo rivolto ad accertare le competenze del consulente nei vari profili delle strategie e dei sistemi, delle strutture e dei processi, del comportamento organizzativo e delle metodologie, delle capacità realizzative, delle relazioni interne ed esterne e delle aree di specializzazione. La stangata inferta dalla manovra di finanza pubblica alle spese per le consulenze (l'80 per cento in meno rispetto alla spesa del 2009!) dovrebbe dunque orientare le amministrazioni pubbliche verso una consulenza altamente qualificata rivolta all'innovazione, utilizzando il taglio come occasione per riqualificare davvero l'apporto delle collaborazioni esterne.

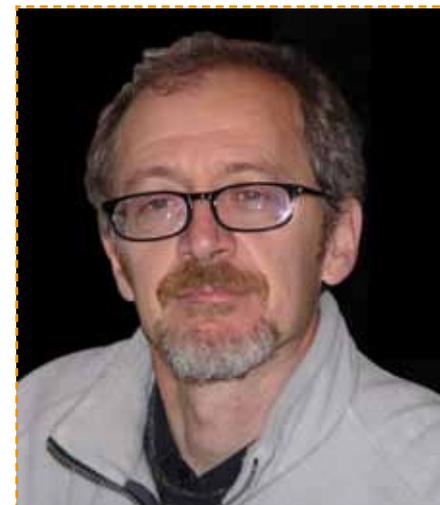
* Mario Collevocchio è professore a contratto della Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica (SPISA) dell'Università degli Studi 'Alma Mater' di Bologna. È stato direttore generale della programmazione, organizzazione e coordinamento del Ministero dei Trasporti e della Navigazione, direttore generale della Provincia di Pescara e dirigente apicale nelle Regioni Abruzzo e Veneto. Attualmente è titolare dello Studio Collevocchio s.n.c. di PA consulting in Pescara

Sergio Bevilacqua - 
- SLO sviluppo lavoro organizzazione

Il manager che diventa consulente

Il manager che cambia ruolo affrontando il passaggio dal lavoro dipendente a quello autonomo si addentra in un percorso complesso che fa pensare a una traversata in solitaria

Il mercato del lavoro non va bene e questo lo sappiamo tutti, ben pochi però sanno che i dirigenti sono la fascia che sta pagando più caramente i costi della crisi e si colloca subito dopo le fasce più deboli del mercato del lavoro, i precari. Infatti in una recente indagine di Manageritalia¹ emerge che su un campione rappresentativo il saldo tra licenziamenti subiti negli ultimi dieci anni e nell'ulti-



mo anno (si veda la tabella) è in crescita di quasi 22 punti per i lavoratori precari (negli ultimi dieci anni erano il 29,8 per cento nell'ultimo anno sono saliti al 51,6

1. Walter Passerini, "Oltre un milione gli over 50 rimandati a casa", *La Stampa*, 24 maggio 2010

per cento), ma è di quasi 20 punti per i dirigenti. Le altre fasce deboli crescono anche loro nell'ultimo anno ma si attestano su dati ben diversi: meno di 6 punti i giovani, meno di 4 gli over 50.

Insomma il dirigente, figura che nelle organizzazioni è deputata all'assunzione delle responsabilità gestionali e decisionali è uno dei ruoli che subisce maggiormente le asprezze della crisi per quanto riguarda la prospettiva lavorativa.

Cambiare è difficile

Se guardiamo i dati riportati nella tabella capiamo meglio i motivi di questa difficoltà a cambiare. Le figure che hanno avuto un saldo maggiore fra le difficoltà di collocamento incontrate negli ultimi dieci anni e nell'ultimo anno sono sempre i dirigenti per i quali le difficoltà sono aumentate con un saldo di 20 punti. Il doppio dei precari e quasi il triplo degli over 50.

È utile chiedersi quale genere di difficoltà incontra il manager quando gli eventi lo costringono a cambiare il lavoro. Iniziamo dalla perdita del lavoro, passaggio difficile come quello delle Colonne d'Ercole perché si entra nel mare aperto, nella mancanza totale di certezze, innanzitutto sulla propria identità pro-

fessionale. Al punto che la persona che perde il lavoro è costretta a interrogarsi a volte dolorosamente sulle ragioni prime che riguardano i suoi rapporti non solo con il mondo del lavoro ma anche con le persone più vicine². Il manager è chiamato a dare un senso, passo per passo, alle scelte che ha fatto nel corso della propria carriera professionale interrogandosi sui motivi alla base delle scelte operate nella propria attività professionale. Il cambiamento che consente la definizione di un nuovo progetto professionale non può che passare attraverso le forche caudine della rilettura della propria biografia e della propria storia professionale³.

Il passaggio alla libera professione

Ma qual è la differenza tra un manager italiano e uno degli Stati Uniti, intenti entrambi a cambiare ruolo e status sociale? In Italia la perdita del lavoro è un tabù culturale. Nessuno parla volentieri di questo argomento, chi lo perde si sente 'bocciato' dalla propria azienda e dalla società. I numeri dell'indagine smentiscono questi vissuti, ma evidentemente al manager che perde il lavoro non basta leggere la tabella riportata per sentirsi meglio. Serve ben altro. Per

esempio una serie di servizi che lo aiutino a traghettare le sue competenze in un ruolo, com'è quello del consulente, in cui oltre alle competenze specialistiche viene chiesto altro.

Cosa in particolare? Una competenza nella gestione dei costi, dell'amministrazione, della ricerca dei clienti, dell'aggiornamento sulle innovazioni che riguardano il proprio mestiere, del recupero dei crediti. Attività che non sono marginali o delegabili ad altri ma riguardano il lavoro del professionista e ne costituiscono il 'secondo contenuto'⁴. Diventa fondamentale per il manager impegnato nella sua traversata in solitaria acquisire competenze che riguardano la capacità di strutturare la propria attività individuando la nicchia di mercato dove operare, le modalità per gestire non solo la propria attività ma anche il network e le modalità per contattare i nuovi clienti.

Se queste traversate che al momento sono prevalentemente condotte da persone sole, venissero affiancate da agenzie interessate a supportare la transizione di figure portatrici di competenze e quindi di valore, il costo sociale di queste traversate sarebbe diverso e i vantaggi ricadrebbero sull'intero sistema paese.

LE CATEGORIE CHE RISCHIANO DI PIÙ						
CATEGORIA	HA SUBITO UN LICENZIAMENTO (dati in percentuale)		DELTA	HA DIFFICOLTÀ A RICOLLOCARSI (dati in percentuale)		DELTA
	Ultimi dieci anni	2009		Ultimi dieci anni	2009	
	LAVORATORI PRECARI	29,8		51,6	21,8	
OVER 50	45,6	49,5	3,9	61,0	68,3	7,2
DIRIGENTI	27,5	47,2	19,7	27,5	47,9	20,4
OPERAI	18,2	17,6	-0,6	4,0	8,3	4,3
GIOVANI (fino a 35 anni)	7,7	13,1	5,4	6,2	8,4	2,2

Sintesi della tabella riportata su *La Stampa* del 24 maggio 2010; fonte: Astraricerche per Manageritalia Partners - La Stampa

2. Marco Depolo e Guido Sarchielli, *Psicologia della disoccupazione*, Il Mulino 1987

3. Sergio Bevilacqua, "Una carica in più per il lavoro, le tecniche che aiutano i dirigenti a ritrovare un posto in azienda", *Il Sole 24 ore*, 29 maggio 1995

4. Sergio Bevilacqua, Alfonso Miceli, Anna Soru, *Professionista con partita IVA: cosa fare per partire?*, Acta - Formaper 2008

Analisti o... indovini???

NTT (come si definisce lui), o meglio Nassim Nicholas Taleb, (per me un vero mito) insegna scienza dell'incertezza alla University of Massachusetts, è uno scienziato polivalente e estremamente irriverente, ma soprattutto è autore di "Il cigno nero", definito da *Fortune* "uno dei libri più intelligenti di tutti i tempi". Qui non si scherza mica! Vi giuro che ho letto e riletto svariate volte e anche a pezzi questo testo, e ho sempre voluto farci sopra un pezzo.

Coloro che non l'hanno letto, giustamente diranno: ma che roba è questo Cigno Nero? Come lo stesso NTT specifica: "...il Cigno Nero è un evento che possiede le tre caratteristiche seguenti... è un evento isolato che non rientra nel campo delle normali aspettative... ha un impatto enorme... nonostante il suo carattere di evento isolato, la natura umana ci spinge a elaborare a posteriori giustificazioni della sua comparsa, per renderlo spiegabile e prevedibile."

Insomma, tutti noi che ci occupiamo di *scenarizzare* futuri possibili e tentiamo di traghettarvi le organizzazioni per le quali lavoriamo dobbiamo tenere in conto il Cigno Nero.

Dobbiamo pure considerare che ultimamente il Cigno Nero si sia fatto vedere abbastanza in giro. Peraltro; nonostante i continui *disastri imprevisi* di ogni tipo, le profezie si sprecano, le analisi di scenario vanno come il pane, gli specialisti del futuro, astrologi, negromanti e/o consulenti di ogni specie passano il loro tempo (quando trovano qualcuno che li paga) a fare le previsioni sul futuro... che non azzeccano quasi mai.

Ho pensato che fosse necessario il confronto con un esperto e quindi oggi affrontiamo il tema dell'incertezza, previsioni, rischi con un caro amico con il quale collaboro da anni, Matteo Farina, che vanta una lunga esperienza in interventi di consulenza e progetti relativi alla copertura dei rischi finanziari maturata in primarie banche nazionali e internazionali e attualmente si occupa di questi temi per il Banco Popolare.

Allora Matteo, che ci dici?

"Grazie Marco, innanzitutto dico che fare



previsioni sul futuro è sempre più difficile. Gli eventi inattesi si stanno susseguendo senza tregua: dai mercati finanziari ai vulcani! Gli analisti, di qualsiasi tipo, spesso vengono smentiti dalla realtà. ma che ci possono fare, mica sono indovini che sanno leggere il futuro nella palla di vetro! E allora mi chiedo sempre più di frequente: che peso dobbiamo dare alle previsioni? Quanto devono pesare le analisi di scenario nelle nostre decisioni? Siamo arrivati a spostare le vacanze perché le previsioni del tempo danno brutto al mare tra quindici giorni! Possiamo continuare a farci condizionare in questo modo?

"Le previsioni complicano la vita anche a noi consulenti (mi ci metto anch'io): sono diventate a tutti gli effetti concorrenti temibili. Se poi gli scenari prospettati sono esattamente quelli sperati dal cliente, allora la partita è tutta in salita. È come giocare contro il Barcellona e partire sotto di due goal! Ma allora, come se ne esce? Ma soprattutto, come continuare a farsi ascoltare (e pagare) dal cliente che può leggere in Internet il suo futuro? La risposta è una sola: back to reality! Ritornare alla realtà! La realtà è che le previsioni, molto spesso, sono sbagliate. In tanti lo provano sulla loro pelle, in pochi sono disposti ad ammetterlo. E qui sta, a mio parere, la chiave di tutto: il consulente deve trasformarsi in interprete delle previsioni e

affiancare l'azienda nell'adattamento della semplice traduzione alla realtà aziendale. Deve insegnare al cliente la 'difesa dalla previsione'. Soprattutto a coloro che credono ciecamente nell'oracolo.

"Il compito è arduo ed il passaggio è cruciale: la previsione deve servire a testare le decisioni aziendali nei diversi scenari ipotizzati ma non può essere alla base della decisione stessa! Il cambio di rango si è materializzato nel corso degli ultimi anni come conseguenza di un approccio ai mercati sempre più speculativo. Tale atteggiamento ha visto crescere e dilagare anche il fratello minore della previsione: il rumor! Ma questa è un'altra storia.

"Sai cosa ti dico Marco? Che faccio anch'io la mia previsione: nel medio termine assisteremo alla comparsa di altri Cigni Neri. Prepariamoci!"

Grazie Matteo, mi pare che emergano alcuni spunti:

1) non basta fare una sola previsione e fidarsi
2) la responsabilità di decidere sul futuro non può che essere basata su un processo razionale, che sia composto da più previsioni, diversi scenari probabilistici, una strategia primaria e una di fuga. In sostanza non si tratta di essere esperti del futuro ma di pianificazione strategica.

Vabbè dai, terminiamo con irriverenza, in chiusura vi propongo alcuni strepitosi concetti esposti da NTT nel suo glossario conclusivo del Cigno Nero (cito testualmente):

"Problema delle teste vuote in giacca e cravatta (o problema degli esperti): alcuni professionisti non hanno capacità particolari rispetto al resto della popolazione, ma per qualche ragione, e nonostante i loro risultati empirici, sono considerati esperti: psicologi, clinici, economisti accademici, 'esperti' di rischi, statistici, analisti politici, 'esperti' finanziari, analisti militari, amministratori delegati, eccetera. Fingono di essere competenti utilizzando linguaggio autorevole, terminologia tecnica e matematica, e spesso *indossano completi costosi.*"

A parte le problematiche connesse al futuro, quando l'intelligenza e l'irriverenza si manifestano unite e ai massimi livelli sono strepitose! NTT, fantastico uomo.

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

Consulenti si diventa!

Fare il consulente di management è una professione. Non ci si improvvisa consulenti, non basta avere profonde conoscenze tecniche o avere tanta esperienza lavorativa di successo per fare bene il consulente. Ad esempio, diffido fortemente di chi ritiene di poter passare direttamente dall'esperienza aziendale a quella consulenziale! Nella mia visione il consulente è colui che fa *accadere* le cose, è colui che, capito il problema del cliente, riesce a trovare la modalità migliore per portarlo a soluzione. Modalità che è influenzata da tante variabili e tanti elementi: l'abilità del consulente è proprio la lettura del contesto e la scelta dell'approccio migliore. Una soluzione tecnicamente valida ma che viene rifiutata dall'azienda è un fallimento, decisamente maggiore di una soluzione parziale, magari non completamente corretta, ma che viene poi realizzata. Occorrono competenze per fare questo e, come in tutte le professioni, anche passione e qualche dote naturale. Ma è di competenze e di come crearle e svilupparle che parla questo numero di Meta. Vogliamo fare il punto sulle modalità esistenti per creare nuovi consulenti. La consulenza è storicamente una professione in cui ha sempre avuto peso l'affiancamento al collega esperto, e io sono personalmente convinto che questo sia ancora molto importante, ma occorrono basi profonde di conoscenze di diverso genere, occorre il confronto con le *best practice*, occorre studiare ed esercitarsi. In altre parole occorre un processo formativo che integri esperienze sul campo con momenti di aula e di studio. Non solo: fare il consulente di management vuole dire accettare l'idea che la propria formazione non termina mai. Il consulente deve essere aggiornato sull'evoluzione delle discipline manageriali, deve conoscere i trend e le dinamiche di mercato, deve conoscere l'evoluzione dei propri clienti, e tutto questo richie-



de anche la capacità di modificare nel tempo i propri comportamenti. Un processo continuo, impegnativo, che, a mio parere, caratterizza fortemente la nostra professione.

In questo numero esploriamo quanto viene fatto su formazione e sviluppo per chi sceglie la consulenza fin dall'inizio, come prima scelta professionale; nel prossimo numero esploreremo invece il tema nell'ottica di chi arriva alla consulenza in un secondo momento, passando prima per esperienze lavorative di altro genere. Due viste che si sovrappongono solo in maniera parziale, perchè diversi sono i soggetti di riferimento.

Aurelio Ravarini e Giovanni Sgalambro ci presentano come un'università italiana, la Liuc - Carlo Cattaneo, affronta il tema della "formazione alla consulenza" in un master post laurea. L'intervista con il dottore commercialista Ermanno Umberto Basilico ci fornisce l'interessante punto di vista di chi esercita un'attività che per la PMI spesso si avvicina, e a volte sconfinna, nella consulenza di management. Il box di Roberta Prato Previde illustra caratteristiche e obiettivi del nostro corso base.

Marco Granelli, al solito, ci propone un punto di vista diverso e stimolante!

Ancora una volta vi sollecito a inoltrare i vostri commenti a meta@apcoitalia.it.

Sommario

Numero 10 - ottobre 2010

Editoriale

Consulenti si diventa! 1

Metariflessioni

Business consulting, quali competenze sono realmente richieste dal mercato? 2

Tre giorni per avviarsi alla certificazione 3

D&R

Non desideri, ma fatti: il dottore commercialista e il consulente 4

Irriverisco

Creattivo... sarà lei 6

News settembre

Tredici colleghi siriani sono diventati soci CMC di APCO

Apco sul Sole 24 Ore: il 10 agosto è stato pubblicato un contributo sulla nostra visione relativamente ai danni procurati dai tagli alla consulenza di management nella Pubblica Amministrazione

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 7/8, luglio/agosto 2010 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, Via Lanzone 2, 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 consulting, quali competenze sono realmente richieste dal mercato?

Si potrebbe asserire che il mestiere di consulente possa rappresentare un lavoro *evergreen*, dal momento che per ogni organizzazione rendere disponibili tutte le competenze necessarie a gestire in modo ottimizzato e con successo il proprio business non è facile. Tuttavia, vi sono state, anche recentemente, situazioni di grave sofferenza per alcune aziende, di grandi e medie dimensioni, a causa di scelte sbagliate suggerite da consulenti non adeguatamente preparati. Si tratta non solo di situazioni sgradevoli dal punto di vista etico, ma anche e soprattutto di interventi non adeguatamente efficaci in termini di ritorno dell'investimento (ROI). A questo proposito si potrebbe obiettare che misurare il ROI di un intervento consulenziale - operazione da sempre difficile - sia divenuto un obiettivo utopistico tenuto conto della complessità dei nuovi paradigmi di business che governano la nostra epoca. La globalizzazione, l'economia dei servizi, l'innovazione informatica sono fenomeni che riguardano la vita quotidiana delle organizzazioni di ogni tipo e dimensione e richiedono approcci innovativi. E anzi, a un esame più approfondito, la difficoltà più significativa sta nella gestione di una "meta-tendenza", ovvero nella gestione continua del cambiamento al fine di intraprendere azioni ottimizzate, per le quali sia possibile prevedere l'esito dell'intervento. È proprio questa esigenza che rende realmente importante l'intervento dei consulenti, i quali possono vedere i fenomeni di cambiamento continuo da una prospettiva diversa e possono quindi apportare idee ed esperienze ulteriori e diverse rispetto a chi è coinvolto con continuità nella gestione del contingente. D'altra parte proprio questo nuovo scenario economico ha messo sotto pressione

i budget per gli investimenti in consulenza, specialmente in Italia, imponendo al mercato una crescente attenzione al ROI degli interventi di consulenza e quindi corrispettivi sempre più esigui, per non dire risicati, in una situazione di crescente competitività. E nel contempo le aziende maggiori hanno inserito nei propri organi-



ci risorse con skill consulenziali presi dal mercato, come risultato di progetti di trasformazione intrapresi negli anni passati con il supporto di società di consulenza. Quindi il quesito cruciale per i consulenti diventa ora come assicurare in queste nuove condizioni il profitto e la differenziazione dei servizi rispetto alle competenze interne? Una soluzione possibile è modificare l'offerta e la struttura del servizio. Si stanno affermando, per esempio, team consulenziali con una percentuale crescente di consulenti giovani (e di risorse *off-shoring*), in grado di rendere i compensi delle società di consulenza più

coerenti con le disponibilità finanziarie delle organizzazioni cliente. Questa nuova struttura dei team di progetto evidenzia due necessità: fornire ai consulenti più giovani solide competenze consulenziali di base, sia di tipo individuale che di *teamwork*; accelerare nei senior consultant il processo di rinnovamento e di acquisizione di nuovi approcci e competenze, in grado di differenziare l'offerta in linea con le nuove esigenze di soluzioni di problemi complessi espresse dai clienti. Gli stessi consulenti senior sono quindi chiamati a rinnovare più che mai la propria offerta, i metodi e le competenze, e conseguentemente dispongono anche di minor tempo per formare la crescente quantità di consulenti junior entranti nel mercato. Per affrontare questa problematica si afferma l'esigenza di formare anticipatamente i laureati relativamente alle competenze critiche e agli strumenti di base della consulenza, in modo da rendere il loro impiego nei progetti di consulenza produttivo in tempi più ristretti, garantendo al contempo al mercato competenze sempre più allineate alle nuove esigenze dei clienti.

In sostanza sono tre le competenze *entry point*, che consentono di qualificare un giovane laureato come consulente junior. Innanzitutto, la capacità di utilizzare gli strumenti di base del consulente (una sorta di *consultant workbench*), quali gli editor di testo e delle presentazioni, i fogli elettronici, nonché l'acquisizione di tecniche di comunicazione, di presentazione e di lavoro di team, che consentano di operare in modo efficace in contesti pubblici. In secondo luogo, la comprensione dei nuovi trend macroeconomici e dei principali temi di business specifici di un settore, nonché le sfide imposte dal cam-

biamento continuo. Infine, la capacità di innovare i processi di business attraverso tecniche di modellazione, simulazione ed esecuzione avanzate, in grado di utilizzare strumenti analitici per ottimizzare il business e predire l'effetto delle azioni intraprese. In particolare, questa vocazione più scientifica e analitica della consulenza, oggetto della nuova branca denominata *business optimization*, rappresenta un settore in forte espansione, con un tasso di crescita più che doppio rispetto a quella della *process automation*.

Questo nuovo scenario di mercato e queste nuove esigenze formative hanno dato origine in Italia a uno specifico corso sviluppato dall'Università Carlo Cattaneo (Liuc) con il supporto dei consulenti italiani e americani di IBM Global Business Services. Il corso avanzato di Business Consulting, al secondo anno del master in Ingegneria Gestionale, fornisce agli studenti le competenze sopra citate grazie a classi e casi di studio interattivi condotti,



durante un intero semestre, da docenti con una profonda e ampia esperienza consulenziale sul campo.

È interessante osservare che l'innovazione didattica introdotta da questo corso

risulta particolarmente coerente con il dibattito in corso a livello accademico sulla crisi delle *Business School* e sulla necessità di cambiare i metodi con i quali vengono insegnati i principi di management. Infatti, le competenze di business consulting fornite durante questa sessione di studi consentono di formare sia profili consulenziali appetibili per il mercato della consulenza e adatti a un ruolo di consulente 'esterno' alle organizzazioni cliente, sia profili di consulente 'interno', capaci di operare con metodi e strumenti estremamente efficaci e aggiornati, tali da consentire spesso ai giovani laureati di acquisire rapidamente ruoli di leadership all'interno dei team di progetto.

*Professore Cetic Research Center - Università Carlo Cattaneo Liuc

**Partner IBM Global Business Services; Professore a contratto Università Carlo Cattaneo

Tre giorni per avviarsi alla certificazione

Roberta Prato Previde - Vice presidente APCO  con delega sulla formazione

Le competenze sono un asset strategico per i consulenti e la formazione APCO ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo professionale dei management consultants.

Il corso "management consultant" si rivolge a consulenti che desiderino confrontare le proprie modalità di fare consulenza con gli standard della comunità professionale, ex manager che vogliono fare i consulenti, consulenti (free lance o collaboratori di studi o società di consulenza) che intendano migliorare il proprio stile professionale. Il corso ha come obiettivi: comprendere le caratteristiche della professione; conoscere il processo di consulenza, le competenze e i valori etici; acquisire gli strumenti operativi per gestire le principali fasi del processo di consulenza. Il corso, inoltre, in tre giornate, dedica particolare attenzione alle competenze richieste per ottenere la certificazione CMC. I contenuti si articolano in due macroaree: l' 'essere' consulente e il 'fare' il consulente. Nella prima si affrontano tematiche inerenti il ruolo del consulente, le responsabilità, le competenze e i comportamenti per soddisfare le attese degli *stakeholder* nel rispetto dell'etica professionale, le motivazioni alla professione. Nella seconda si analizza quali sono e come vanno gestite le fasi del processo di consulenza, come vanno

tradotti i problemi del cliente in obiettivi e come strutturare l'offerta. A ciò si aggiunge un invito all'autovalutazione delle proprie competenze, così da comprendere quali occorre sviluppare e come. La metodologia utilizzata coniuga l'esperienza consulenziale nel risolvere i problemi e raggiungere gli obiettivi dei clienti con le metodologie e le tecniche più efficaci. Il corso, inoltre, tenuto da consulenti CMC, si distingue per pragmaticità e per il numero ristretto di partecipanti, garanzia di attenzione al singolo, apprendimenti e interscambio.

"Il grande talento, più che da elementi intellettuali e di raffinatezza sociale superiori, proviene dalla facoltà di trasformarli" (M. Proust): gli apprendimenti del corso sono un punto di partenza importante nello sviluppo delle competenze verso la certificazione.

Le prossime edizioni 2010 del corso si terranno a Milano il 18, 25 e 26 ottobre e a Bari il 15, 22 e 23 novembre.

Informazioni e iscrizioni presso
Segreteria APCO: tel. 02 7750449;
email segreteria@apcoitalia.it;
Web www.apcoitalia.it

Non desideri, ma fatti: il dottore commercialista e il consulente

Con l'occasione dell'ampio tema della competenza del consulente di management, un interessante e stimolante botta e risposta con Ermanno Umberto Basilico, dottore commercialista, offre spunti preziosi su due aspetti concreti del rapporto tra dottore commercialista e consulente di management: da un lato, appunto, le competenze specifiche delle due figure professionali, con le loro complementarità; dall'altro, la presenza - scarsa -, nel network del dottore commercialista, della figura del consulente di management.

Come si relaziona con il forte rapporto fiduciario che si instaura con il cliente e che spesso porta a un coinvolgimento in ambiti sempre più diversi? Quanto incide questa dimensione sull'organizzazione del suo studio e sulla scelta dei suoi collaboratori?

Il dottore commercialista, in quanto fiduciario, è depositario - spesso unico ed esclusivo - di informazioni, notizie, documenti, atti, essendo il rapporto (fiduciario appunto) costruito nel corso del tempo, in anni di collaborazione e divenendo sempre più stretto, solido e strutturato. L'attività consulenziale deve essere sempre orientata all'interesse esclusivo del cliente: molto spesso il commercialista deve assumere la veste del cliente e 'sostituirlo', divenendo *problem solver* nonché *decision maker*. Credo che sostanzialmente esistano due tipi di approccio da parte del professionista per supportare il cliente: uno più 'distac-

cato', laddove il professionista individua le soluzioni al problema e le sottopone al cliente lasciando a lui la scelta finale di una soluzione piuttosto che un'altra. Un altro approccio è quello in cui il professionista è più 'coinvolto', si sbilancia su una scelta ritenuta preferenziale avendo un particolare ascendente sul cliente in grado di influenzarne in modo significativo la scelta finale e il comportamento.



Per ogni quesito il commercialista deve avere, per quanto possibile, una visione di primo livello prevalentemente olistica delle problematiche e della situazione del cliente, sia per ciò che concerne la sfera professionale che, spesso, quella personale. Solo in un secondo momento il commercialista indirizza il quesito e il cliente verso le risorse più adeguate e specializzate che possono essere

presenti all'interno dello studio oppure 'chiamate' dall'esterno. Ovviamente la struttura necessaria per far fronte a questo tipo di esigenze è una struttura complessa che dovrà essere organizzata al meglio e gestita in forma societaria e/o associata.

Come si rapporta con la richiesta di interventi consulenziali in aree professionali sempre più distanti dalla propria? Fino a che punto è possibile intervenire direttamente e quando è importante suggerire il ricorso ad altri professionisti, mantenendo sempre il rapporto fiduciario privilegiato con il proprio cliente?

Il codice deontologico del dottore commercialista ed esperto contabile prevede all'art. 6 che lo stesso svolga "la propria attività professionale nel rispetto delle norme poste a tutela della concorrenza ed avendo cura di assicurare elevati livelli di qualità delle prestazioni rese". Inoltre, il medesimo regolamento, all'art. 15 p. 4, prevede che: "il dottore commercialista che accetta un incarico deve assicurare la specifica competenza richiesta ed anche un'adeguata organizzazione dello studio". Per l'acquisizione e la gestione del cliente tutte le azioni promozionali e di sviluppo del business, compatibilmente al rispetto delle norme in materia, sono consentite, dal *broadcasting* (inteso come attività seminariali, pubblicazioni, newsletter e altri tipi di interventi) all'ascolto delle esigenze del cliente; dal *courting* al *superpleasing* (proponendo al cliente di ottenere oltre quello che si aspetta), alle azioni di *nurturing* affinché la relazione rimanga forte e continui a produrre profitti. Credo che in ogni caso il rapporto

con il cliente debba essere mantenuto, gestito e mediato dal professionista depositario del rapporto fiduciario al quale affiancare quello di un partner considerato *specialist* di un particolare settore o problematica.

Quanto incide la collaborazione interprofessionale nell'organizzazione del suo lavoro? E che ruolo viene attribuito oggi allo studio associato? E al network interprofessionale?

La collaborazione professionale, come espressa prima, è oggi fondamentale allo scopo di soddisfare le sempre più complesse esigenze del cliente: oggi, e più che mai in futuro, credo sarà il mercato che misurerà le competenze, le abilità, l'efficienza e l'economicità delle prestazioni erogate. È un fatto di crescita culturale anche del professionista, cui verranno imposti modelli e strategie organizzativi molto distanti dagli attuali (eccezion fatta per le grandi *law and tax firm*). Occorrerà quindi introdurre processi e metodologie di sensibilizzazione e - più concretamente - di formazione, per approcciare nuove modalità di gestione dei sistemi, delle risorse umane ed economiche e più in generale delle costruzioni e gestioni di organizzazioni non più mononucleari bensì plurinucleari e plurifunzionali. Così pure nuove modalità di gestione delle relazioni con terzi pubblici (clienti, fornitori, partner professionali, *specialist*), nuove modalità di coinvolgimento dei propri collaboratori, dei collaboratori esterni, di partner anche stranieri.

Ritiene sovrapponibili o complementari alcune competenze del dottore commercialista e del consulente di management? Ha mai avuto la necessità di coinvolgere dei consulenti per poter fruire delle loro competenze?

Le competenze professionali del dottore commercialista potrebbero (in linea teorica) essere sovrapponibili e complementari a quelle del consulente di ma-

agement, almeno sulla base dei programmi formativi sia universitari che di aggiornamento professionale; tuttavia le materie che il dottore commercialista tratta sono - con le dovute eccezioni e specificità personali - prettamente legate all'ambito fiscale e amministrativo e, qualche volta, all'area societaria e di amministrazione del personale, laddove non siano presenti ulteriori figure *ad hoc*. Anche l'immaginario del cliente del dottore commercialista supporta questa visione che, seppure abbastanza semplicistica, si rivela attuale e veritiera. Ovviamente occorre considerare le dimensioni sia dello studio ma anche e soprattutto le dimensioni dell'azienda cliente la quale, raggiunti certi livelli, si rende conto della necessità di strutture multidimensionali anche ricercando *specialist* alternativi o complementari



alla figura del proprio dottore commercialista. È capitato, in effetti, di coinvolgere alcuni consulenti di management per particolari esigenze del cliente.

Ha esperienza, diretta o indiretta, di studi associati che coinvolgono anche consulenti di management? E di network interprofessionali? Come valuta questa condizione, che prospettive vi vede?

In passato siamo stati parte di Legalnetlink Alliance (di natura prettamente legale, presente in 15 stati europei, Usa e in qualche paese del Far East). Per quanto riguarda network nazionali, siamo promotori di una società di revisione denominata IAS International and Audit Services che si sta occupando di auditing, controllo legale dei conti, costruzione e gestione di modelli organizzativi previsti dalla legge 231: ne fanno parte una decina di studi di commercialisti sparsi nel nord Italia.

Per la mia esperienza, penso che la figura del consulente di management debba essere - compatibilmente alla normativa vigente e superate le barriere burocratiche di ingresso - parte integrante dello studio associato ed essere proposta e sottoposta al cliente quale tassello del puzzle che compone lo studio oppure regolamentato da contratti *ad hoc* tesi all'interscambio di opportunità di business e competenze specialistiche.

Credo che in prospettiva la figura del consulente di management possa avere - alle condizioni sopra citate - un ruolo importante di affiancamento, cooperazione e sviluppo reciproco del business dei soggetti coinvolti.

Ringraziamo il dott. rag. Ermanno Umberto Basilico, Managing Partner Studio Interprofessionale Milano-Saronno-Lugano, Consigliere Ordine Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili Monza e Brianza, Delegato Commissione Tirocinanti ed Iniziative a favore dei giovani O.D.C.E.C. MB.

La versione integrale dell'intervista verrà pubblicata sul sito Web www.apcoitalia.it.

Creattivo... sarà lei

Ultimamente mentre stavo rileggendo un libro di un paio di anni fa (*Cabaret Mistico* di Alejandro Jodorowsky) mi è capitata tra le mani una recente ricerca dell'IBM sulle *key competences* dei Chief Executive Officers del futuro (*Capitalizing on Complexity*).

Mi rendo conto che alcuni di voi (che conoscono Jodorowsky) diranno: "Ma che diavolo fa il nostro irriverente, combina arditamente il magico-creativo con le competenze dei CEO del futuro?". D'altronde tutti gli altri più seriosi diranno "...ma che ne sa 'sto Jodorowsky delle competenze dei CEO?". Sempre a trarre conclusioni troppo in fretta, calma dai, proviamoci, mi è venuta in testa una idea creativa, coniughiamo questi due mondi per vedere che succede e magari ne traiamo qualche spunto per il futuro. Partiamo da qui: la succitata ricerca IBM evidenzia (in mia estrema sintesi) che le qualità cardine per i CEO del futuro saranno creatività e flessibilità. La creatività è un attributo molto interessante



che ha a che fare con il pensiero laterale, la capacità di reinventarsi, di vedere le cose diversamente, di non fossilizzarsi sul passato o peggio sul presente, ma saper visualizzare un futuro che ancora non esiste. A tal fine la ricerca sottolinea la assoluta necessità per le aziende e per i loro CEO di *think and act different!* Difatti, come diceva Einstein: "Tutti sanno che una cosa è impossibile da realizzare, finché arriva uno sprovveduto che non lo sa e la inventa". Altro spunto: diversi anni fa a un suo seminario Edward de Bono (uno dei principali studiosi nel campo del pensiero creativo) ricordò a tutti noi estasiati che la creatività ha fondamentalmente a che fare con l'irriverenza e l'azione. Tra l'altro ricordava che solo pochi decenni fa coloro che praticavano la creatività venivano perseguitati in quanto l'azione creativa avvicina alla divinità, all'evento puro di creare, che solo il Dio (secondo alcuni...) dovrebbe poter concepire. Infatti, come diceva Picasso (un semi-dio): "Il principale nemico della creatività è il buonsenso".

Ma veniamo al punto, perché unire in questo pezzo Jodo (diminutivo affet-

tuoso) con la ricerca IBM? Perché Jodo è creativo, ci parla attraverso metafore, colpisce il nostro cuore e lo indirizza verso il cambiamento usando storielle irriverenti e divertenti. Ci permette di trovare molte correlazioni con i CEO che abbiamo conosciuto nella nostra vita. C'è il *mentitore con se stesso*: "Un Sergente dice a un suo pari grado «Se tu non bevessi così tanto potresti essere Generale!» e l'altro «Ma tanto io quando bevo mi sento già Colonnello!»". C'è il *mentitore con gli altri*: "Un uomo rientra a casa tardi sporco di rossetto e la moglie gli dice «Ma cosa è successo?» e lui «Non ci crederai ma ho litigato con un pagliaccio!»". C'è anche il *markettaro*: "Furto in un negozio di vestiti. Il giorno successivo il proprietario espone un cartello: «Anche i ladri si vestono nel nostro negozio!»".

Ma non è finita qui, la creatività di Jodo si manifesta anche per noi consulenti, eccovi servite un bel paio di metafore. "Un medico chiede al suo paziente «Allora si sente meglio? Funziona la cura che le ho dato?». «Ma certo dottore, sto benissimo». Ed il dottore «...allora, visto che è così, la provo anch'io, sa ho i suoi stessi sintomi!». E per concludere... "Una madre dice all'altra «Mio figlio è un medico bravissimo, devi assolutamente andarlo a trovare». E l'altra «Ma io non ho nessun problema!». E la prima «Ma questo non c'entra, lui è così bravo che ti troverà sicuramente qualcosa!»".

Tutti modi molto creativi per analizzarsi e guardarsi dentro, per prendersi un po' meno sul serio (cosa che tra l'altro ammazza la creatività). Smettetela di essere troppo seri e lasciatevi andare alla creatività e se, come sempre capita, qualcuno vi dirà: "Ma chi ti credi di essere?", voi gli potete sempre rispondere: "... un creativo... la risorsa del futuro...".

Visitate e frequentate www.festivaldellacreativita.it

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

Ancora due considerazioni!

Anche in questo numero parliamo di formazione e consulenti, di formazione per i consulenti. Abbiamo dedicato due numeri di Meta a questo tema, ne abbiamo discusso e ci siamo confrontati nell'incontro avuto il 29 novembre a Milano. Un giusto risalto a un aspetto fondamentale per la nostra professionalità.

Il consulente di management, come altri professionisti intellettuali, è condannato all'aggiornamento, all'evoluzione. Il consulente deve assorbire stimoli esterni - strutturati (ad esempio, corsi, riviste specializzate ecc.) o meno (notizie quotidiane, conversazioni ecc.) - per elaborarli, metabolizzarli e restituirli ai propri clienti. Una vera formazione continua, anche perché sappiamo quanto il consulente impari nell'interazione quotidiana con i propri clienti. Al di là delle occasioni formative destrutturate ma più continue, appunto il lavoro quotidiano o letture varie, è normale avere una media di 8-10 giornate dedicate alla formazione all'anno, cercate e difese da altri impegni, nella consapevolezza della loro importanza fondamentale: l'investimento più importante e consistente per un consulente. Spesso i nostri clienti non sono consapevoli dell'investimento formativo che il vero consulente di management fa su se stesso per essere sempre competitivo!

Se nel consulente esperto questo processo è ormai innato, per chi si avvicina alla professione deve essere attivato. Nel convegno di Milano abbiamo discusso del contributo del mondo universitario verso i giovani che si avvicinano alla nostra professione: tema importante ma sul quale il know-how è ormai consolidato. Invece mi piace tornare su un tema di grande attualità, già parzialmente affrontato nel numero scorso: l'afflusso di ex manager alla consulenza. Il tema della formazione, qui, assume ulteriori aspetti: ha un transitorio iniziale di 'ricondizionamento' del manager per trasformarlo in consulente. È quindi formazione meno orientata agli



aspetti tecnico-specialistici e molto più agli aspetti relazionali e di contestualizzazione. È infatti nell'acquisizione di queste competenze che il manager si trasforma in consulente. Ma attenzione: dobbiamo essere consapevoli che questi comportamenti virtuosi non sono effettivamente propri di tutti i consulenti, vecchi e nuovi.

Una riflessione che abbiamo già iniziato nel passato e su cui vale forse la pena di tornare è legata al tema dei crediti. Nel modello associativo di APCO, nella certificazione CMC (specie nei rinnovi) non abbiamo requisiti formali sulle ore e/o giornate di formazione a cui si è partecipato nell'anno. Altre professioni hanno invece fatto scelte diverse, più rigide e più formali. Forse noi abbiamo sempre dato per scontato che il consulente naturalmente investa su se stesso. Mi chiedo però se ora, anche in un'ottica di comunicazione verso il mercato, non dobbiamo prendere indirizzi diversi. Discutiamone!

Gli articoli successivi danno due testimonianze complementari: Roberta Prato Previde presenta la filosofia e il modello formativo di APCO e le iniziative previste; Ezio Nicola, con grandissima lucidità, racconta la sua trasformazione da manager a consulente. Granelli, invece, continua a stimolarci con un'ironia pungente e disincantata.

Sommario

Numero 12 - dicembre 2010

Editoriale

Ancora due considerazioni! 1

Metariflessioni

Formare per trasformare 2

D&R

Ognuno è artefice della propria sorte 4

Irriverisco

Ex Fabbrica 6

News

Iniziativa APCO a Matera, La Spezia, Pordenone, Trento, Chianciano, San Marino, Milano

Firma dell'accordo di collaborazione con la Grenoble Graduate School of Business

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 7/8, luglio/agosto 2010 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, Via Lanzone 2, 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.

Formare per trasformare

Cosa chiedono i clienti ai consulenti di management? Valore aggiunto. Oggi valore aggiunto significa prevalentemente tre cose: risultati tangibili nel breve periodo, know-how specialistico reso immediatamente disponibile per l'organizzazione e supporto nel migliorare stabilmente le performance. I clienti oggi tendono a essere più informati (pubblicazioni, accesso alle best practice, Internet), più competenti (master, corsi, consulenti entrati in azienda e manager di grosse aziende entrate in PMI) e più esigenti. Questi clienti più informati, competenti ed esigenti, ancor prima di metodi e modelli, chiedono soluzioni ad hoc e risultati, la capacità, quindi, non solo di risolvere i problemi ma anche di cogliere le opportunità nascoste. I clienti vogliono consulenti che siano più informati, competenti ed esigenti di loro ('on the cutting edge'). Per affrontare le sfide di un tale contesto e mercato, i consulenti di management devono: arricchire continuamente le proprie competenze, fare leva sul network, sviluppare nuove offering (sia 'to market' che 'to client') e ripensare le attività promozionali e di vendita dei propri servizi. La passione per l'apprendimento, la fiducia nelle proprie capacità, il desiderio di essere protagonisti, la voglia di investire su se stessi e l'orientamento al servizio sono tra le motivazioni principali della nostra professione (cfr. F. Di Stefano, 2008). Ma se le motivazioni ci accomunano, ciò che ci differenzia è il modo in cui si traducono in azioni di consulenti,

formazione, sviluppo professionale e crescita personale. Due sono le leve, tra loro interrelate: le preferenze individuali (una disciplina specialistica, un modello, un approccio) e il contesto. Entrambe possono essere facilitate e canalizzate in



modi differenti dall'appartenere o meno a una struttura che guidi e curi il percorso di crescita, di formazione e di sviluppo professionale dei consulenti. Secondo il professor Cerruti dell'Università di Roma Tor Vergata (dati presentati agli stati generali della consulenza, Roma, 17-06-2010) le società di management consulting in Italia sono 13.400, di cui l'85 per cento con uno o due dipendenti, il 15 per cento tra due e 50 dipendenti, lo 0,2

per cento con più di 50 dipendenti. Dalla ricerca, però, sono esclusi i consulenti di management liberi professionisti, tra le cui fila (non misurate e difficilmente misurabili) sono entrati e stanno entrando diversi manager usciti dalle aziende negli ultimi due anni. Stando ai dati della ricerca possiamo desumere che più dell'85 per cento dei consulenti provveda alla propria formazione e sviluppo in modo individuale e autonomo.

Come apprendono i consulenti?

È molto interessante indagare le modalità attraverso le quali i consulenti acquisiscono gli attrezzi del mestiere e le competenze professionali.

Le macrodimensioni relative alle competenze del consulente sono due, ovvero, da un lato, le competenze specialistiche, l'area di expertise del consulente, l'oggetto di cambiamento e apprendimento per il cliente; dall'altro lato, le competenze trasversali, relative a come essere/fare il consulente di management.

Nel framework delle competenze APCO le prime corrispondono alle competenze specialistiche (C6) e riguardano l'applicazione di conoscenze, metodologie e tecniche operative di tipo specialistico-settoriale (amministrazione, finanza e controllo di gestione; ICT, logistica; risorse umane ecc.). Le competenze trasversali si declinano nelle cinque famiglie seguenti: strategiche e sistemiche; organizzative (strutture e processi); di comportamento organizzativo; metodologiche e realizzative; relazionali (C1-C5).

La formazione, quindi la trasformazione delle conoscenze e delle capacità in competenze, avviene in modo diverso se

si tratta di competenze specialistiche o trasversali. Nel caso delle specialistiche si studia, si impara, si sperimenta sul campo. Le competenze specialistiche sono più facili da acquisire, ad esempio chi è stato in azienda le ha maturate con anni di esperienza, e chi è sempre stato nella consulenza le ha sviluppate spesso grazie al circolo virtuoso tra preferenze personali (alimentate dalla motivazione) e contesto di applicazione e di apprendimento. In questo caso il processo di apprendimento è graduale, per accumulo di conoscenza ed esperienza; il tratto essenziale è far conoscere facendo sperimentare le varie fasi del processo di apprendimento, come rappresentato nel ciclo dell'apprendimento di Kolb.

Nel caso delle competenze trasversali il processo di apprendimento è più articolato, non si tratta di arrivare per accumulo alla 'mastery dello specialismo', ma di un apprendimento globale o sistemico dove la somma delle parti diviene l'insieme e l'insieme è molto più della somma delle parti. L'apprendimento sistemico calza alle performance complesse e alla formazione di competenze molto elevate, che richiedono al contempo controllo e spontaneità. È la formazione che trasforma, sintesi di apprendimento e cambiamento perché apprendendo ti trasformi, non cambi solo abito, ma pelle e 'forma mentis'. Questa tras-formazione per uno specialista manager può essere più difficile e più dolorosa che per uno specialista della consulenza. Per chi vive da tempo nella consulenza, parte del processo di apprendimento avviene grazie all'affiancamento ai colleghi senior, imparando per imitazione-identificazione, e in questo aspetto si avvicina al concetto di 'modeling' di Bandura.

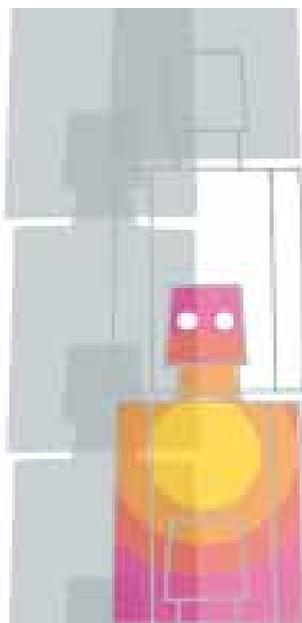
Per costruire l'apprendimento sistemico, interagiscono quattro variabili: le esperienze comportamentali dirette di gestione efficace (indicatori di capacità); le esperienze vicarie e di modellamento, che plasmano le proprie convinzioni di efficacia attraverso la trasmissione di competenze e il confronto con le prestazioni ottenute dagli altri; l'influenza sociale

(formazione, feedback, network) che offra la possibilità di possedere le competenze da sperimentare; last but not least, le lenti percettive-emotive attraverso cui si valutano i propri punti di forza, le proprie debolezze e la reattività al cambiamento.

Tre carte da giocare... e non solo

Le risposte APCO per la community dei consulenti di management sono formazione, network e riconoscimento professionale.

La formazione APCO è progettata ed erogata da consulenti CMC, si caratterizza per il taglio pragmatico, metodologie interat-



tive, analisi di casi concreti e gruppi ridotti numericamente proprio per favorire l'apprendimento e lo scambio.

Per comprendere le caratteristiche della professione, conoscere il processo di consulenza, le competenze e i valori etici, acquisire gli strumenti operativi per gestire le principali fasi del processo di consulenza viene proposto il corso "Professione management consultant". Per i consulenti che si chiedono come fare per gestire le relazioni (tra consulenti e con gli stakeholder), come posizionarsi e promuoversi sul mercato e sui clienti, come avviare

la professione (aspetti societari, fiscali e tributari), APCO ha progettato invece tre giornate specifiche: "Fare squadra", "Fare business", "Fare azienda"; quest'ultima in partnership con Federprofessional.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze trasversali, attingendo al grande patrimonio di competenze ed esperienze dei colleghi, abbiamo inoltre progettato programmi su ognuna delle competenze trasversali, che partiranno su Milano e Roma da gennaio 2011.

In APCO il confronto e il network sono animati non solo nelle riunioni delle delegazioni territoriali, ma anche nei fast meeting, quali gli 'apco tools', 'la voce dell'esperienza', gli 'incontri con il progetto'. Si tratta di incontri informativi, di scambio di esperienze e opportunità, con molteplici relatori sui temi più diversi. Si va da Lo Bianco, che ha presentato il suo splendido libro "Volevo fare il consulente", a Brusoni, vice direttore di Kites, intervenuto sulle differenze cognitive tra imprenditori e manager, al green marketing, alla valutazione dell'efficacia della formazione. Tutto questo senza dimenticare gli incontri mensili di riflessione e dibattito sui temi caldi della consulenza, del management e del business, in collaborazione con HBR Italia.

Infine, vi è il riconoscimento del ruolo di consulente di management, anche come misura del percorso di sviluppo professionale: la credibilità e la professionalità vengono garantiti dalla certificazione CMC (Certified Management Consultant), l'unica certificazione internazionale sul management consulting riconosciuta in 48 paesi, in base ai requisiti stabiliti dall'International Council of Management Consulting Institutes (I.C.M.C.I.) di cui APCO è rappresentante per l'Italia.

Occasioni di tras-formazione, di dibattito e di relazione, per crescere professionalmente e per trovare compagni di viaggio e di lavoro... la community della nostra splendida professione di solitari! Con la consapevolezza che "tutto va imparato non per esibirlo, ma per utilizzarlo" (Lichtenberg).

Ognuno è artefice della propria sorte

Diventare consulenti non è solo una questione di ‘prima’ e ‘dopo’, ma, soprattutto, di ‘durante’, come dimostra questa preziosa testimonianza

Ezio Nicola ha trascorso gli ultimi ventidue anni come dirigente d'azienda in tre diversi gruppi multinazionali, differenti tra loro per cultura, settore merceologico e struttura: è partito, infatti, dal settore della produzione e commercializzazione di prodotti di largo consumo, avendo quindi come cliente (customer) la Gdo e come consumatore (consumer) le famiglie; è poi passato nell'ambito del settore biomedicale, ove customer sono le strutture sanitarie pubbliche e private e consumer sono i pazienti/degenti che necessitano di cure intensive o croniche. “Ho vissuto l'esperienza di collaborazione con diverse tipologie di consulenti sia italiani che stranieri, sia in veste di cliente che di sponsor che di utilizzatore” spiega l'ingegner Nicola.

Ingegnere Nicola, cosa l'ha portata ad avvicinarsi al mondo della consulenza?

È stata una scelta in parte forzata dagli eventi e in parte maturata durante la mia precedente fase professionale.

A un certo punto della propria carriera, il manager d'impresa si accorge di vivere in un determinato ‘microsistema monoculturale’, spesso autolimitato e autolimitante: vittima della ‘sindrome da saturazione’, il manager si trasforma spesso in esecutore di rango di strategie aziendali preconfezionate, costretto a ridurre drasticamente il proprio contributo creativo al business. È lì che nasce il bisogno di ridiventare imprenditori di se stessi,

autori delle proprie fortune o sconfitte, gestori del proprio tempo fisico e mentale. Il mondo della consulenza, una delle possibili risposte, si basa per sua natura sull'offerta di competenze a chi non le ha ancora, o perché non vuole o perché non può averle.

Si sa che la conoscenza diventa competenza solo quando viene messa a frutto



in modo sistemico e organico. Concorro pienamente, ma credo che la conoscenza a sua volta non nasca solo dallo studio applicato delle tecniche e delle teorie ma soprattutto dall'esperienza diretta fatta in prima persona.

Chi è secondo lei il consulente di management? Ritieni che ci siano attitudini e

caratteristiche personali particolari che rendono tale il consulente o si tratta di puro ‘mestiere’?

Dipende molto da quale angolazione lo si vede. Dal punto di vista del cliente potremmo dire che il consulente è una figura di fiducia, competente in uno specifico settore, che si fa carico di una determinata e isolata esigenza aziendale. In genere egli si sostituisce al management nel fare il lavoro oneroso di definizione, valutazione e comparazione di varie opzioni, sulle quali il manager successivamente dovrà decidere, basandosi spesso sul proprio solo istinto. Ne consegue che spesso la volontà del consulente di ampliare la conoscenza del contesto aziendale penetrandone la cultura, viene interpretata come ingerenza, sovrapposizione, spreco di tempo, mancanza di focus.

In realtà, la vera consulenza di valore non si deve e non si può fermare lì. Qual è quel buon medico di famiglia che, al perdurare di frequenti mal di testa del proprio paziente, si limita a prescrivergli analgesici sempre più potenti?

Durante il passaggio da manager d'azienda a consulente, quali sono state le principali criticità e difficoltà che ha incontrato?

Premesso che sono ancora in uno stadio iniziale di questo processo, provo a descrivere la mia esperienza per fasi, partendo dalla considerazione che questo è un (tipico) caso di gestione del cambiamento di se stessi.

Nella prima fase, quella dell'insofferenza, sei mentalmente ancora un manager.

Hai la certezza di poter fare bene come hai fatto bene quando eri in azienda (ma nessuno se ne accorge). Ti rendi conto però di essere stato per troppo tempo rinchiuso in una microcultura che ti è diventata stretta (ma a nessuno importa). Durante la fase dell'incertezza, non sei 'né carne né pesce'. Dal confronto con il mercato ti accorgi che da solo non potrai fare molto, se vuoi dare davvero un contributo significativo. Se prima vivevi nella 'solitudine del guerriero' insita nel tuo ruolo, ora sei 'solamente solo'. Inizi ad avere la consapevolezza del bisogno di formazione continua e del bisogno di aprire nuove relazioni e di reimpostare le vecchie, togliendoti di dosso al più presto il marchio di manager per acquisire quello di professionista. Ma non sai come farlo. Spesso sei tentato di tornare indietro.

Poi vi è la fase della riscossa. Inizi a sentirti un consulente. Ti chiedi quale sia davvero la missione che renderà unica la tua offerta, che ti potrà collocare nel mondo della consulenza. Qui devi fare lo sforzo di partire dal sé, più che dal mercato. È la fase della pianificazione del proprio sviluppo professionale e intellettuale e della propria formazione continua, anche in campi che prima potevano non essere di interesse dal punto di vista del manager 'tout court'.

Con la fase della consapevolezza, diventi un professionista della consulenza. Qui ti concentri sul come diventare umile e flessibile a sufficienza da saperti adattare a culture diverse ma altrettanto forte e coraggioso per mantenere la tua indipendenza di giudizio e di operato.

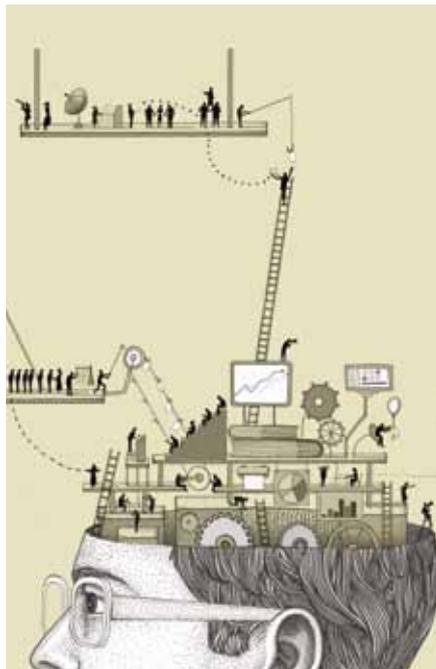
La prospettiva e il linguaggio di manager e consulente sono per certi versi vicini, ma per altri distanti. Quali sono, dal suo punto di vista, le principali differenze?

A mio avviso, siccome interagiscono due soggetti ben distinti per ruolo e per responsabilità ("il chi"), questo particolare rapporto cliente-fornitore si caratterizza per alcune differenze in merito al "che cosa" e al "come", ma si caratterizza an-

che per forti uguaglianze, anche se meno evidenti. Concentrarsi sulle seconde mantenendo una condivisa consapevolezza delle prime si è dimostrata sempre una ricetta efficace per una buona simbiosi.

"Essere" e/o "fare" il consulente; quello che potrebbe sembrare una sorta di sofisma filosofico, per APCO è un caposaldo formativo. Lei come vive la sua professione? È altro da lei (fare) oppure lei è consulente, quindi lavora come tale? E ancora, cosa le piace in particolare, cosa le dà soddisfazione nell'"essere/fare il consulente"?

Forse è ancora presto per me per dare una risposta che non sia banale... infatti



ricordo che durante il corso APCO cui ho partecipato diedi proprio una risposta in un certo senso riduttiva, standard. Preferirei quindi proporre quali sono a mio avviso le caratteristiche che un manager dovrebbe avere e saper autodiagnosticare prima di decider se fare il 'grande passo'. Innanzitutto, serve la curiosità di un antropologo sperimentale per potersi

avvicinare al meglio alle diversità delle culture aziendali e, più in generale, del cliente. Altrettanto fondamentale è credere nel profondo che le differenze sono un valore su cui costruire e non un ostacolo da superare. Queste due capacità non possono del resto che essere supportate dal desiderio di apprendere, ovunque e sempre, e dal desiderio di dare un contributo significativo alla realtà in cui si opera traendo al contempo soddisfazione anche dall'altrui successo e non solo e necessariamente dal proprio. Infine, ma non meno importanti, occorrono una forte inclinazione a lavorare per le persone, con le persone, attraverso le persone e un notevole coraggio imprenditoriale, unito alla capacità di reggere al rischio di insuccesso. A questo proposito non si può tralasciare la necessità di possedere una certa solidità economica, importante proprio per non farsi eccessivamente condizionare dal ritorno economico.

Un'ultima domanda, cosa le sarebbe utile per completare il passaggio alla consulenza di management? Alla luce dell'esperienza, vi sono scelte che compierebbe in modo diverso?

Partirei dalla seconda parte della domanda: come accennavo, sono forse ancora in una fase troppo embrionale per avere dei 'pentimenti'. Per l'altro aspetto, invece, ritengo opportuno muoversi da un concetto per me attuale e basilare, ovvero, sebbene in azienda sia ormai necessario sapersi vendere, tuttavia a oggi occorre soprattutto imparare a relazionarsi con il mercato e imparare ad allestire un 'offering to market' che aiuti a relazionarsi con i prospect. Credo quindi che per completare il passaggio a consulente di management servano strumenti che aiutino a capire innanzitutto la propria unicità, ma anche che aiutino ad acquisire le skill necessarie di linguaggio e di relazione così da avere a disposizione strumenti che portino a trasformare le capacità in competenze.

Ex Fabrica

Ex Fabrica, ovvero... dalla Fabbrica.

Ebbene sì, è un esodo. Escono a migliaia dalla Fabbrica, in tutti i modi: rapidi o lenti; sorridenti oppure depressi; volontariamente o... meno; 'outplaced or not'; con una prospettiva oppure senza; con la liquidazione ovvero privi, comunque escono. E molti non rientreranno più in un'azienda. Dove vanno? Mah, per una gran parte di loro è ovvio, il futuro naturale di un ex manager è... la Consulenza. Parecchi di loro dicono: "... ma scusa, ho gestito per anni una azienda; ho aperto e consolidato i mercati più prestigiosi; ho migliorato le operation, vuoi che non sappia fare il consulente?". Tra l'altro molti di loro affermano anche: "... ho lavorato per anni con consulenti di ogni tipo, li conosco bene, vengono da te qualche volta, ti forniscono anche idee interessanti ma in sostanza ti dicono cose che sapevi già, dopo mandano da te qualche junior a fare un po' di carta e poi si beccano un sacco di soldi".

Olè, visto come si fa? Qualche rapida considerazione di scenario e il nuovo futuro è fatto, poi si apre una partita iva, e via, veloci come il vento a fare soldi a palate con la consulenza!

Sembra l'inizio di un film horror: Nightmare on Consultancy.

Cristiano Benazzi e Andrea Moneta sono due ex manager che hanno fondato un articolato gruppo di società di consulenza e servizi alle aziende (www.holinpart.it). Li conosco da oltre quindici anni, sin da quando erano ancora manager e parteciparono a un master per diventare consulenti, nel quale ero docente, e sono indubbiamente un caso di successo, ascoltiamoli.

Benazzi: "Grazie Marco per questa tavola rotonda. Indubbiamente il passaggio da manager a consulente non è facile e nemmeno immediato. Trasformare il



proprio modo di pensare, e di agire, la propria professionalità in chiave consulenziale è un'impresa che da soli non si riesce a compiere. Io ricordo che quando iniziammo la nostra attività di consulenza capimmo subito che c'erano due differenti mercati da tenere presente: uno tipicamente service alle imprese e uno specificatamente consulting. La dimensione service è un sistema di servizi che sono più vicini alla professionalità manageriale, mentre la dimensione consulting richiede per la sua realizzazione una formazione specifica multidisciplinare".

Moneta: "In effetti il sistema di competenze tipico di un consulente di management è composto da peculiarità che un manager non ha potuto acquisire nella propria carriera e quindi per poter appropiarsi correttamente questa nuova attività professionale è necessario un percorso di sviluppo assistito da consulenti di provata competenza e professio-

nalità. Le tipiche competenze tecniche e organizzative maturate nell'esperienza in azienda vanno incrementate con specifiche competenze trasversali e di 'change-project management', per esempio. Noi abbiamo focalizzato il nostro sistema di offerta e il conseguente sistema delle competenze sulle differenti offerte service oriented o consulting oriented".

Come vedete, un conto è fare il temporary manager e un altro è fare il consulente, una cosa è fornire servizi e un'altra sviluppare progetti di consulenza. Sappiamo tutti che a volte il limite tra queste due aree di attività è labile, ma esiste sempre.

Eccoci in chiusura e stavolta vi lascio con una irriverenza amara, con alcuni spunti provenienti da "La fortuna non esiste", stupendo libro di Mario Calabresi su cosa significa cadere e rialzarsi. Di seguito trovate le parole di un ex top manager di una grande banca d'affari statunitense, raccolte nel pieno della crisi dello scorso anno.

"Alle dieci di mattina la dirigenza della banca ha deciso di bloccare il server della posta elettronica: il traffico in uscita aveva toccato un picco record e si era diffuso il timore che stessero uscendo documenti, dati, elenchi di clienti. Di certo stavano uscendo curriculum. Dopo un attimo di incertezza, sono tutti passati sui loro indirizzi di posta privata e hanno ripreso a cercare lavoro. È una gara a chi è più veloce, elastico, flessibile: restare a New York, puntare sull'Europa o trasferirsi a Singapore piuttosto che a Dubai. E poi, prima di sera, bisognerà fare uno scatolone con gli effetti personali e lasciare la scrivania vuota." Sono decine di migliaia, non hanno nulla da perdere, sono alla ricerca di un nuovo inizio. Sono gli... Ex Fabrica.

Si ringrazia:



*Franco Bernardi
Sergio Bevilacqua
Rita Bonucchi
Mario Collevocchio
Consultants Association
Francesco D'Aprile
Marco Granelli
Egidio Pasetto
Enrica Pizzarotti
Roberta Prato Previde
Aurelio Ravarini
Barbara Rizzo
Ivan Scalfarotto
Giovanni Sgalambro
Nawaf Zeidan*



apcco

associazione
professionale italiana
consulenti di management



Corso Venezia, 49 - 20121 Milano
tel. +39 02 7750449 - fax + 39 02 7750480
email: apcco@apcoitalia.it
www.apcoitalia.it

progetto grafico astralys