

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

Al cuore della consulenza

Siamo nel 2011, un anno importante per l'auspicata ripresa e in cui sono certo che i consulenti di management daranno il loro contributo. Attraverso Meta continuiamo e continueremo a discutere i temi di maggiore attualità del nostro settore e della nostra professione, cercando magari di essere più "irriverenti" del solito, come il nostro amico Marco Granelli ci stimola a fare.

L'aspetto caratterizzante del programma formativo 2011 di APCO prevede tre seminari monotematici fondamentali per chi vuole affrontare il business della consulenza: "Fare società", "Fare business", "Fare squadra". Il nostro progetto editoriale li vuole affiancare e sviluppare.

Oggi Meta affronta il tema della "squadra": fare team, mettere insieme consulenti con 'teste' e competenze diverse, lavorare veramente insieme. La figura del consulente 'solitario' è sempre più rara; i progetti attuali chiedono multidisciplinarietà, integrazione e collaborazione fra consulenti diversi. Occorrono metodologie condivise, strumentazioni anche tecnologiche, ma soprattutto capacità e voglia di lavorare in team. Non è facile, come tutti noi che facciamo questo lavoro sappiamo: il consulente è spesso protagonista e anche un po' narcisista, "soffre" all'idea di dover ammettere che sono necessarie altre competenze. Accetta il gruppo, purché sia lui il coordinatore!

Non ci sono però alternative: dentro una società, in un network professionale, in situazioni stimolate o create dal cliente, il consulente deve riuscire a fare squadra, a dare il suo valore, il suo contributo in sinergia con quello degli altri. La complessità dei temi da affrontare, la velocità con cui i clienti vogliono le soluzioni non



danno alternative. Credo che noi consulenti stiamo imparando la lezione. Trovo questo numero di Meta molto bello, molto ricco e completo. Presentiamo testimonianze diverse, ma complementari e mirate.

Franco Guazzoni introduce il tema con alcune sue esperienze e suggerisce 'best practice' comportamentali di riferimento. Caterina Lorenzi ci fornisce la visione della titolare di una società di consulenza che sa quanto è importante creare un clima positivo all'interno per essere di successo con i clienti. Simone Lovati presenta l'originale sfida del network internazionale "debole", di come far lavorare insieme team multiculturali di consulenti indipendenti. Paolo Polverosi illustra l'innovativa esperienza, fatta in Toscana, di sfruttamento di un'opportunità legislativa per creare un network professionale di consulenti.

Anche per il 2011, Marco Granelli ci accompagna, provocandoci con intelligenza e obbligandoci a cogliere punti di vista diversi.

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

Sommario

Numero 3 - marzo 2011

Editoriale	
Al cuore della consulenza	1
Metariflessioni	
Fare squadra	2
Nei fatti	
Una rete geniale... come Leonardo	3
Nei fatti	
Gestire il team in una piccola società di consulenza	4
Raccogliere i frutti	
Quando il team è internazionale	5
Irriverisco	
I porcospini e Schopenhauer	6

News

Milano, 7, 14 e 15 marzo: corso APCO "Professione Management Consultant", per chi vuole affrontare la consulenza preparato.

Milano, sede APCO, 10 marzo: incontro pomeridiano con i laureandi in Business consulting dell'Università Liuc e tavola rotonda di approfondimento.

Helsinki, 21-22 giugno, "Future 2020 - The role of management consultancy", una finestra sul mondo.

Rivista bimestrale di APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione. Supplemento al n. 3, marzo 2011 di Harvard Business Review Italia. Proprietario: APCO (Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione), Corso Venezia 49, 20121 Milano, tel. 02 7750449, fax 02 7750427, apco@apcoitalia.it, www.apcoitalia.it. Editore: Strategiqs Edizioni, Nirone 19, 20123 Milano, www.hbritalia.it. Comitato editoriale: Marco Beltrami (direttore editoriale), Francesco D'Aprile, Rita Bonucchi, Fabio Di Stefano, Marco Granelli, Egidio Pasetto, Giovanni Sgalambro. Direttore responsabile: Enrico Sassoon. Registrazione Tribunale Milano n. 217 del 21/3/2005. Progetto grafico editoriale: astralys srl.

Franco Guazzoni - partner di Coreconsulting, Coordinatore Area Nord di Assoconsult

Fare squadra

Ricordo che sul finire degli anni '90, quando ero partner di una multinazionale della consulenza, il mio capo americano mi chiese di partecipare a una riunione a Doha (Qatar). Saremmo stati otto colleghi, tra noi non ci conoscevamo (ci accumulavamo solo il network di cui facevamo parte e il brand), e provenivamo da otto diversi Paesi del mondo. Ci saremmo trovati una domenica sera e avremmo poi lavorato il lunedì, a definire le specifiche di una nuova metodologia che avrebbe dovuto essere poi sviluppata e applicata negli oltre 100 paesi in cui eravamo attivi. Così avvenne, e si rivelò



una riunione assai proficua. Il lunedì sera ci salutammo, e ognuno di noi prese un aereo, rientrando alla sua base. Questo tipo di riunioni lampo, finalizzate alla produzione di un determinato risultato in tempi molto brevi, si ripeté sempre più frequentemente; oggi, lo si ritrova assai spesso nelle prassi delle aziende, specie se multinazionali, talora anche in forma 'virtuale' di call conference o di video conferenza. Negli stessi anni mi ritrovai anche a gestire un progetto che riguardava la completa ristrutturazione di una multinazionale, con la totale rivisitazione del suo modo di operare e dei suoi processi manageriali e operativi, supportati, infine, da un ERP. Oltre tre anni di lavoro di un team di una cinquantina di consulenti, più alcune decine di risorse del cliente e vari subfornitori. Nel corso del lavoro dedicammo

molto tempo alla creazione della squadra: formammo più squadre, che interagirono tra di loro, contribuendo a un risultato eccezionale. Progetti ampi e complessi di questo tipo sono naturalmente molto diffusi, particolarmente in certi settori industriali.

Se ora, a qualche anno di distanza, mi chiedo che cosa avevano in comune queste due esperienze, da un punto di vista manageriale, devo riconoscere che l'elemento più importante fu il riuscire sempre a fare squadra, pur in contesti e con esigenze differenti. Saper fare squadra sta diventando una capacità manageriale fondamentale, soprattutto oggi che, nel mondo della globalizzazione, aumentano esponenzialmente le occasioni di relazione tra soggetti diversi per ruolo, cultura, psicologia, aspettative. Che cosa mi hanno insegnato le situazioni del primo e del secondo tipo in tema di fare squadra? Innanzitutto alcune regole di funzionamento per così dire oggettive: la necessità di avere un obiettivo chiaro e di un certo rilievo, ben compreso, se non proprio condiviso, da tutti; l'individuazione di ruoli giusti, dal punto di vista operativo e la loro assegnazione a persone capaci di fare bene e senza problemi le cose che il loro ruolo richiede. La professionalità dei componenti del team si è rivelato un altro elemento chiave, in quanto su di essa si sono basati poi fiducia e rispetto. Un costante bilanciamento fra attenzione all'altro e focalizzazione sull'obiettivo è poi stata garanzia di risultati di buon livello, nei tempi prestabiliti. Infine, l'utilizzo di tecniche specifiche atte a favorire il lavoro di team si è rivelato decisivo: brainstorming per la creazione di idee innovative, attività di gioco indoor e outdoor, simulazioni, attività teatrali o musicali.

Ho poi potuto verificare che i risultati del lavoro di gruppo sono di gran lunga migliori quando i componenti della squadra sono dotati di alcune competenze "trasversali", riconducibili alle seguenti, in parte citate anche in un bell'articolo del violoncellista cinese Yo-Yo Ma ("Dalla musica quattro regole per stare al mondo", Corriere della Sera, 28 febbraio 2008) - do per scontate le competenze tecniche di ciascuno,

come del resto già detto sopra, a proposito del requisito della competenza professionale. Esser quindi capaci di avere una buona visione, e di saperla trasmettere in modo 'memorabile', che rimanga impresso nella mente e nel cuore, che arrivi a costituire un indirizzo chiaro, per il quale valga la pena di spendersi. Saper operare con passione genuina, essere convinto di ciò che si fa, crederci, essere pronti a dare senza cercare sempre tornaconti. Fare ricorso a un'immaginazione disciplinata, che consenta di vedere e tentare soluzioni nuove, sapendo quando uscire dagli schemi. L'impegno a migliorarsi in continuazione, non sentirsi mai arrivato su posizioni definitive, monitorando continuamente i propri comportamenti, chiedendosi: "Questa volta che cosa ho fatto bene? Dove invece devo cercare di migliorare? Come farlo?". Essere infine capaci di esercitare empatia, nel senso di dare la giusta attenzione all'altro, di sapersi mettere nei suoi panni, e di comprenderne senza pregiudizi esigenze, preoccupazioni, portati culturali. Anche la capacità di interagire a livello di culture diverse, che pure sta diventando sempre più importante, può essere considerata parte dell'empatia: questa qualità, come nota Yo-Yo Ma, è "la più alta che definisca la nostra identità all'interno della famiglia degli esseri umani".

Le situazioni che oggi richiedono di fare squadra si stanno moltiplicando: pensiamo ai rapporti che può essere necessario attivare tra colleghi di una stessa azienda, qualche volta basati in parti diverse del mondo, oppure - peggio! - nella stessa sede, ma che nessuno in azienda si sogna di gestire come una vera e propria squadra, preferendo alimentare la competizione; ai rapporti tra componenti di un team interdisciplinare chiamato a risolvere un determinato problema; a professionisti di diversa estrazione e competenza, che devono interagire nella realizzazione di un progetto. In questi, e in molti altri casi ancora, l'utilizzo delle regole e delle competenze sopra descritte, si è dimostrato determinante nell'aiutare molti team a produrre risultati spesso ben oltre le attese.

Paolo Polverosi - Presidente di Rete Leonardo

Una rete geniale... come Leonardo

È ormai chiaro che l'economia della conoscenza richiede organizzazioni a rete attivate come comunità professionali. L'economia attuale ha bisogno di approcci globali, di volumi, di fatturato e da questo punto di vista la rete aiuta: lo scambio di esperienze all'interno del network permette infatti di acquisire know-how e capacità organizzative e di approccio globale sui mercati internazionali preclusi ai singoli.

Rete Leonardo è nata per questo ed è una comunità professionale di imprese e professionisti di management consulting, multiservice, costituita da 19 soggetti (imprese e professionisti) di una dimensione significativa per il mercato della consulenza di impresa che somma i tre milioni di euro di fatturato a trenta professionisti aderenti che provengono da tutta la Toscana.

Strutturare una comunità professionale

Piccolo è bello se si sposa con la "We Economy", con la conoscenza, la progettualità condivisa e l'esecuzione delle attività operative con i colleghi.

Per questo ai primi di luglio del 2010 ho scritto una lettera aperta alle società e ai professionisti della Toscana identificando un percorso che ci portasse dritti al futuro, alla realizzazione di una comunità professionale unita in un progetto di impresa utilizzando anche lo strumento appena creato in forma definitiva delle reti d'impresa.

La Comunità professionale si è strutturata come Associazione e Rete d'impresa. Il contratto di rete d'impresa della Rete Leonardo sottoscritto il 12 novembre 2010 è conforme allo strumento giuridico e gestionale previsto dalla legge 30 luglio 2010, n.122 art. 42.

Alla fine di questo percorso i consulenti che hanno aderito alla Rete Leonardo hanno messo a sistema, in modalità collaborativa, le loro competenze e risorse, le loro conoscenze teoriche, operative e di mercato che diventano così un patrimonio comune di conoscenza e in questo modo alimentano una più alta capacità di ciascuno di servire i clienti. Il fatto di essere rete consente di sviluppare un'organizzazione di cervelli e di "learning lab" in forma retico-

lare, anche l'economia di scala è evidente in quanto gli investimenti realizzati in rete sono sviluppati a fronte di volumi di fatturato più elevati e riducendo l'imputazione dei costi fissi necessari per lo sviluppo di servizi innovativi sui volumi globali più ampi della rete.

Scopo della Rete Leonardo è raggiungere obiettivi che da soli non si possono raggiungere; lo sforzo iniziale è stato quello di definirli con certezza attivando il team building interno su temi quali la strategia, l'innovazione, l'internazionalizzazione, l'innovazione di processo.



Una rete valorizza sempre i singoli ma non deve operare artificiosamente, per questo ci siamo dotati di poche regole semplici.

È necessario rispondere al mercato e tale risposta, all'interno della rete, è data con maggiore intelligenza in quanto vengono attivate solo le eccellenze per ciascun servizio.

L'obiettivo prospettico della rete per il 2011 è quello di veicolare e integrare sinergicamente i servizi a maggior valore aggiunto con l'ascolto e la vicinanza al cliente, l'innovazione nei servizi, la partnership, la creatività e l'efficacia dei metodi della consulenza in rete.

La sfida è impegnativa, siamo passati da sistemi organizzativi semplici a uno più complesso, siamo assistiti per questo internamente, per gli aspetti relazionali che sono fondamentali soprattutto in una fase di avvio delle attività congiunte d'impresa, da Alberto Venturini, psicologo del lavoro partner della rete. Dal punto di vista relazionale Rete Leonardo ha attraversato varie fasi

dalla sua costituzione. Nel momento della formazione del gruppo, un primo confronto ha visto di fronte professionisti e imprese provenienti da settori diversi: in comune, il solo obiettivo di costruire la Rete. I primi risultati sono stati la creazione del senso di appartenenza e la condivisione dei primi obiettivi della Rete rispetto al mercato. Rimangono da risolvere ulteriori criticità, tipiche della natura stessa di un gruppo in evoluzione, ma Rete Leonardo sta gettando le basi per diventare a tutti gli effetti un team operativo focalizzato sulle attività d'impresa. Nella nostra rete infatti c'è fiducia e stima ma occorre migliorare in questa fase la capacità di lavorare in gruppo, di gestire le riunioni, di focalizzare le energie sui punti critici dello start-up di rete, oltre alla capacità di generare ridondanza di informazioni tra i gruppi di progetto per poter innovare nei servizi offerti.

Work in progress

Dal punto di vista organizzativo stiamo inoltre adottando le linee guida sulle reti d'impresa per la certificazione UNI EN ISO 9001:2008 e ci siamo aperti al confronto con i colleghi di Assoconsult a cui si è associata la Rete Leonardo e con gli altri colleghi di APCO della Toscana per tutta la durata della fase preliminare che è stata attivata ai primi di settembre 2010.

La Rete vede al suo interno la maggioranza dei soci APCO certificati CMC della Toscana e l'obiettivo per tutti i professionisti è quello del mantenimento delle eccellenze dei consulenti senior CMC.

Voglio chiudere con un consiglio a tutti noi dal nostro collega di APCO e di Rete Leonardo Giampaolo Pacini per le comunità professionali e per i nostri clienti interessati alle reti d'impresa: "Non sarà la legge o l'incentivo a promuovere le Reti d'Impresa, ma una chiara visione del futuro e la volontà degli imprenditori".

Aggiungo infine l'importanza delle regole e della fiducia in fase di funzionamento. Noi ci stiamo provando. Abbiamo gettato il cuore oltre l'ostacolo e corriamo insieme a riprenderlo.

Per maggiori approfondimenti rimando al nostro sito: www.reteleonardo.it

Caterina Lorenzi - Amministratore Delegato di ITMconsulenza srl

Il team in una piccola società

Lavorare in team è ineluttabile, gestire il team è difficile

Tra tante parole inglesi che hanno imperversato nel mondo delle aziende, 'team' sembra essere la meno deteriorata, la meno volatile. Persino in Italia, patria di un individualismo talentuoso quanto casuale, la consapevolezza che un mondo complicato non si affronta da soli, è penetrata nei cervelli, sebbene non sembri ancora del tutto arrivata anche nella pancia.

Per una azienda come la nostra, che fornisce consulenza alla direzione aziendale sulle problematiche di strategia, marketing, sistemi di controllo di gestione, amministrazione e finanza, organizzazione e sistemi informativi, essere un team non è una scelta ideologica o un vestito alla moda, ma un obbligo per stare sul mercato. Lavorando in Italia il nostro mercato di rife-



rimento è formato prevalentemente da piccole e medie imprese con un fattore critico comune: la mancata creazione di un team interno in grado di sostenerne la crescita o, come negli ultimi anni, di affrontare situazioni di crisi.

Il nostro rapporto con le imprese inizia normalmente con la richiesta di supporto per risolvere problemi specifici. Ciò che emerge, la maggior parte delle volte, appena ci si guarda intorno cercando i punti di appoggio interni per realizzare l'obiettivo indicato, sono le carenze dell'organizzazione su più fronti. La risposta non può che essere data da un team di professionisti che sappiano interagire efficacemente tra di loro e con l'azienda perché la soluzione

non può che essere multidisciplinare, con professionisti in grado di coordinare e integrare diverse competenze, con differenti gradi di approfondimento, finalizzandole al raggiungimento di un obiettivo dove è difficile definire i confini dei risultati di uno o dell'altro, perché è l'interazione tra i diversi apporti a dare il risultato. Per noi lavorare in team, è l'unico modo per affrontare efficacemente le richieste dei nostri clienti.

Gli ostacoli da superare

Organizzarsi per organizzare non è però molto facile. Una società come la nostra prende vita dall'iniziativa di uno o pochi professionisti che sulla necessità (ma anche sul piacere) di lavorare in team costruiscono le proprie modalità di lavoro. Sopra questa iniziale e condivisa prima pietra, come spesso accade, si affastellano le aspettative di 'status' e di potere decisionale degli individui, la 'gerarchia' delle competenze, i riconoscimenti del mercato, l'approccio personale.

Bisogna garantire il buon funzionamento del team, cosa complessa ma inevitabile. Per fortuna abbiamo tutte le competenze necessarie, dato che sappiamo che è un lavoro mai finito: cambiano le persone, cambiano le sfide del mercato, bisogna dunque cambiare i comportamenti e le regole che stanno alla base. Poi lavoriamo sull'organizzazione: suddivisione sostanzialmente per competenza e per mercato, con la flessibilità che deve esistere nelle piccole organizzazioni, che devono darsi regole per l'ordinario e mantenere la capacità di superarle se serve all'obiettivo, che è quello di essere sempre efficaci e efficienti nella risoluzione dei problemi dei nostri clienti. Non esistono competenze rigidamente patrimonio di qualcuno e non di altri, ma piuttosto competenze prevalenti. La nostra pratica per qualsiasi consulente entri in azienda, è: ti specializzi su una competenza, poi su un'altra (decisa nel team e in base alle attitudini del singolo), poi ti de-specializzi; solo così si è in grado di interagire correttamente con le aziende clienti e con i colleghi. Ma quando gli strumenti e le competenze ci sono, bisogna curare le relazioni di team. Il rischio infatti è che il gruppo venga

ucciso dalle sinergie letali degli egocentrismi individuali.

ITMconsulenza è nata nel 1980 e in tanti anni ha vissuto inevitabilmente buona parte di queste dinamiche, fortunatamente senza mai perdere di vista davvero che nel team sta il nostro vantaggio competitivo. Il lavoro per mantenere viva la voglia di essere un team è continuo e richiede tecnica e cuore, dovendo coniugare solidarietà e merito, organizzazione e flessibilità, controllo e responsabilità, con la necessità inoltre di articolare la gestione sui differenti team, sia stabili - il gruppo dei partner, i gruppi per competenza, sia fluidi - gruppi di progetto composti da 'professional' con differenti competenze, ruoli ed esperienza.

Ci siamo aiutati adottando un sistema che ci consentisse di gestire il "paradosso del team", che individua nel gruppo più composito possibile il team più efficace, evidenziando per contro che proprio la sua eterogeneità di visioni e caratteri rende questo tipo di team ad alto potenziale di conflittualità.

Il metodo ha, alla sua base, la rilevazione, attraverso un test, delle caratteristiche di ciascuno nella relazione interpersonale, nell'elaborazione delle informazioni, nel processo decisionale e nell'organizzazione. La definizione di profili attitudinali di riferimento che ne scaturisce e l'evidenziazione della dualità intrinseca in ogni caratteristica comportamentale, ci permette di orientarci nella comprensione profonda dei meccanismi motivazionali di ogni membro del team ITM. Capire se stessi e gli altri in un mondo interconnesso è essenziale ma continua a essere difficile come ai tempi della pietra. Avere a disposizione un supporto analitico e strutturato che ci aiuta a sviluppare empatia ci consente di gestire sia le necessità di coordinamento che le dinamiche tra i membri del team partendo da ciò che più conta: comprensione e rispetto. Lavorare su questi aspetti è un processo che non prevede conclusioni e richiede capacità di mettersi in gioco, apertura mentale e un po' di generosità. Ma in ITM queste caratteristiche non mancano.

Intervista a **Simone Lovati** raccolta da **Rita Bonucchi**

Quando il team è internazionale

Basare la propria crescita su una squadra internazionale è una scelta complessa e una sfida. Abbiamo chiesto a Simone Lovati di raccontarci la sua esperienza.

Quale ruolo ha la squadra internazionale per la tua società di consulenza?

Advb Strategic Minds è una società di consulenza strategica per medie imprese, nata in Italia nel 1999. La squadra internazionale ci dà l'opportunità di avere un enorme bagaglio esperienziale disponibile per i nostri clienti, grazie a consulenti in gran parte di livello senior con forti specializzazioni in quanto a industry e cultura. La struttura a network permette, inoltre, una forte facilità di condivisione nella definizione delle 'best practice' per qualsiasi consulente in squadra, garantendo la crescita professionale di tutti. Il network di consulenti è a oggi senza dubbio l'asset principale di Advb Strategic Minds.

Come funziona esattamente e che consistenza ha questa squadra?

La nostra squadra internazionale è composta a oggi da più di quattrocento consulenti con una copertura su circa novanta Paesi del mondo. I consulenti sono autonomi e indipendenti, hanno anche una propria attività di consulenza. Vengono coordinati come 'network' da quello che definiamo il 'core', ossia dai partner e da alcuni consulenti di riferimento tra Milano, Roma, Londra e Mosca. Il 'core' ha contatti diretti con i clienti e gestisce lo sviluppo di ogni singolo progetto. La squadra è il nostro potenziale, ma vogliamo essere noi la "faccia in gioco" davanti al cliente. In Advb Strategic Minds, dal primo all'ultimo giorno, il referente rimane sempre lo stesso. È lui il responsabile del progetto ed è lui a doverlo gestire. Questo comporta evidentemente un numero limitato di progetti, ma garantisce grande qualità, grazie al potenziale del network, e, al tempo stesso, un elevato livello di fedeltà, dato dal rapporto personale, presso il nostro target primario: la media impresa.

Quando hai deciso di costruire la squadra e quando effettivamente ha cominciato a funzionare?

A fine del 2007 la mia società aveva un buon numero di progetti attivi e alcuni clienti fide-

lizzati, era nata nel 1999 come classico studio di consulenza basato sul lavoro dei suoi soci e collaboratori interni, assieme ai miei soci decidemmo che da quel momento in poi per differenziarci e crescere avremmo cambiato modello organizzativo, puntando tutto su un nuovo driver, un asset "esterno": un network di consulenti! Nacque così l'idea di sviluppare progetti tramite una rete di consulenti esterni alle mura del nostro ufficio. Nacque ADVboucle, ridenominata poi recentemente Advb Strategic Minds. Pensammo subito allo sviluppo di un social network per consulenti per intercettare nuove professionalità e conoscere sul campo le capacità dei nostri potenziali colleghi... fu un errore.

A fine 2008 finalmente arrivammo alla soluzione: non dovevamo sviluppare un nuovo social network, dovevamo semplicemente 'allearci' con il migliore e sviluppare la nostra idea... chiudemmo il progetto e aprimmo Marketing Consultants Group su LinkedIn. Quel gruppo divenne il nostro punto di riferimento, dove conoscere e tenere in contatto consulenti da ogni parte del mondo. Da quel gruppo, che oggi conta quasi duemila iscritti, nacque un sottogruppo più selezionato e profilato: la nostra squadra internazionale di consulenti, l'Advb Consultants Network.

Puoi darmi un ordine di grandezza dell'investimento necessario per costruire e far funzionare una squadra internazionale?

L'investimento di start-up per costruire un network di consulenti indipendenti come il nostro può essere anche ridotto, a patto di scegliere la modalità corretta per riuscire a conoscere e soprattutto referenziare i consulenti. L'investimento maggiore a 'run time' è la continua necessità di profilare e certificare i consulenti, mantenendo rapporti stretti anche con chi non ha in corso progetti, ma può potenzialmente essere una risorsa per futuri.

Ti sei ispirato a qualche modello d'eccellenza nel mondo?

I miei punti di riferimento sono stati da un lato una software house, cioè 37signals (www.37signals.com) che con una struttura di dieci persone è arrivata con un network di

programmatore a gestire quasi un milione e mezzo di clienti nel mondo e dall'altro società di traduzione online come Translated (www.translated.net), in grado di fornire traduzioni in tutte le lingue del mondo con un network internazionale di traduttori locali madrelingua.

Quali strumenti utilizzi per aggregare e mantenere unita la tua squadra internazionale?

LinkedIn Group per far crescere e gestire il network; lo Strategic Minds Blog (<http://blog.advboucle.com/>) per condividere con la squadra e con il mercato i migliori articoli del network; un sistema di project management online (Basecamp di www.37signals.com) per pianificare, gestire e sviluppare i progetti con i team di consulenti assegnati; un sistema di chat room (Campfire di www.37signals.com) per fare riunioni online con i team di consulenti a qualsiasi ora del giorno da un computer o da un semplice smartphone.

Quanto influisce la squadra internazionale sui processi di consulenza? Hai dovuto modificare il tuo modo di lavorare?

La squadra di consulenti ha modificato fortemente il modo di lavorare in generale, abbiamo dovuto affinare metodologie di certificazione e di controllo della qualità per mantenere uniforme la modalità di proposizione del valore al mercato da parte dei nostri team.

Per quanto riguarda il mio lavoro oggi se non sono davanti a un cliente, vivo online, su un sistema di project management o nelle nostre chat room in riunione, la cosa bella è che posso farlo ovunque, anche da casa!

Quanto ritieni che oggi la squadra internazionale costituisca un elemento di differenziazione nei confronti degli altri consulenti?

La nostra squadra ci permette di offrire know-how senior specializzato in tantissimi settori. È come avere non una, ma tante società di consulenza specializzate in un unico corpo!

Ritieni che la squadra internazionale sia decisiva per l'acquisizione di clienti sul territorio nazionale?

Assolutamente sì, molti nostri clienti ci hanno conosciuto per progetti in Italia, ma hanno apprezzato la nostra capacità di estendere il raggio d'analisi all'estero con facilità e flessibilità grazie al nostro network.

I porcospini e Schopenhauer

Per affrontare questo tema del ‘Team-building’ (che mi ha sempre appassionato...), ho svolto una rapida ricerca e tanto per sorriderci subito sopra, vi posso dire che qui si passa da argomenti altisonanti quali “psicologia dei gruppi” o “lavorare in team”, a temi più intriganti quali “I porcospini di Schopenhauer”, girovagando magari tre le “Lezioni di Leadership dell’Apostolo Paolo”. Già vi vedo, seduti da qualche parte con in mano HBR a sgranare gli occhi! Ma non è finita qui, potrei sottoporvi “Il diario di una schiappa” o “La vita ai supplementari”, oppure qualcosa di più sportivo, come “Trecentoventi esercizi per il contropiede”. Cercate pure sul Web, dai, datevi un po’ da fare anche voi, mica posso fare tutto io!



Già questo inizio ci porta in un universo pluridimensionale, quello degli organismi complessi che non si sa bene come, ma riescono a rimanere uniti: le organizzazioni. Ma come diavolo fa il nostro corpo a rimanere tutto così unito e a non esplodere (o implodere)? Come riesce a essere coordinato e finalizzato? Come riescono le organizzazioni, attraverso continui e faticosi percorsi di adattamento (o salti quantici...), a rimanere coese? Ah... dimenticavo, l’autoipoiesi! Intanto cercate su Wikipedia, se lo ritenete utile, poi se sentite il bisogno di incrementare il mal di testa potete anche cercare: “La gestione autoipoietica di un network: il caso Apoteca Natura”. Olè, e anche questa è fatta, andiamo avanti.

Se, come abbiamo visto, è già altamente complessa e improbabile la creazione di gruppi senza dentro i consulenti, pensate un po’ voi cosa deve essere mettere insieme nella stessa organizzazione tre, cinque, dieci o centinaia (oddio!) di consulenti: decine e decine di Ego

supersviluppati che si confrontano pavoneggiandosi all’interno di un sistema che ricerca continuamente l’equilibrio (tranquilli, ho passato anch’io questa patologia...). Mamma mia, gestire tutta questa protuberanza professional-intellettual-metodologica deve essere una cosa da psichiatri. Pensate un po’, varie polarità professionali che pur vedendo l’impresa solo da una piccola parte (logistica, piuttosto che finanziaria ecc.) pretendono di voler dare al povero malato in cura (l’impresa...) una visione olistica del problema. Eppure, come dice S. Covey, “La forza è nelle differenze, non nelle similitudini”, e anche il grande Michael Jordan ci può essere di aiuto: “Con il talento si vincono le partite, ma è con il lavoro di squadra e l’intelligenza che si vincono i campionati”.

Quindi ora rimbocchiamoci le maniche. Basta con questa esclusiva artigianalità del Consulente di Management. Aziende complesse (lo sono anche le PMI) hanno problemi complessi i quali richiedono

soluzioni complesse che escono solamente da organizzazioni complesse, che per sopravvivere devono trovare modalità organizzative complesse, condivise da ‘professional’ che lavorano insieme con un approccio multidisciplinare di riduzione della conflittualità... e della complessità. Non smetterò mai di ringraziare l’amico Claudio Antonelli (storico Past President Apco) per aver fornito a tutti noi consulenti il suo “L’uomo a 6 dimensioni” un trattato profondo, ma assai agile e utile, che ci può aiutare a capire quale sia il sistema di competenze del consulente di management e di come un insieme di consulenti possa moltiplicare il valore dell’offerta sfruttando le diversità ma anche le somiglianze professionali.

Ci sono i gruppi, ma ci sono soprattutto gli individui, ovvero tutti noi, che passiamo molto del nostro tempo a dire agli altri cosa devono fare, come devono migliorare, quali sono le strade del futuro, l’importanza del cambiamento e bricconate di questo genere. Lo diciamo agli altri, ma a noi stessi che cosa diciamo? Quanto siamo disposti a metterci veramente in gioco? Quanto siamo disponibili a cambiare ora?

“Quando i ‘vorrei’ diventano ‘voglio’, quando i ‘dovrei’ diventano ‘devo’, quando i ‘prima o poi’ diventano ‘adesso’, allora e solo allora i desideri iniziano a trasformarsi in realtà.” (Roberto Re)

Buon lavoro di squadra a tutti voi!

“Se avessimo fatto tutte le cose di cui siamo capaci, ci saremmo sorpresi di noi stessi”.