

INDICE

INTRODUZIONE	7
---------------------------	---

PARTE Prima

Valigia e viaggiatori	18
------------------------------------	----

1. Cos'è la Consulenza	19
-------------------------------------	----

1.1. Una prima definizione	19
---	----

1.2. Caratteristiche generali	21
--	----

1.3. Normativa italiana	23
--------------------------------------	----

2. La Consulenza di processo	27
---	----

2.1. La consulenza aziendale	27
---	----

2.2. Una prima definizione di consulenza di processo	34
---	----

2.3. Confronto con altri metodi	37
--	----

2.3.1. Modello expertise	39
---------------------------------------	----

2.3.1. Modello medico-paziente	41
---	----

2.3.1. Modello della consulenza di processo	43
--	----

3. Due facce della stessa medaglia	47
---	----

3.1. Cliente e consulente	47
--	----

3.2. Processo e relazione d'aiuto	53
--	----

PARTE Seconda

Il viaggio	58
4. “Faccia a faccia”	59
4.1. La comunicazione	59
4.2. La comunicazione verbale e analogica	66
5. Partire	75
5.1. Asimmetria iniziale	76
5.2. Ricerca attiva	83
5.2.1. La ricerca di base	84
5.2.2. La ricerca diagnostica	85
5.2.3. La ricerca di confronto	85
5.2.4. La scelta costruttiva del tempo	86
5.3. Ascolto: la bussola del consulente	88
5.3.1. Le tre fasi dell’ascolto	92
5.3.2. I tre tipi di ascolto	95
5.3.3. L’ascolto attivo empatico	96
5.3.4. L’ascolto attivo e le barriere della comunicazione: il metodo Gordon	103
5.3.5. Come due ricetrasmittenti	108
5.4. La sfida del <i>partire</i>	117
6. Muoversi	119
6.1. Feedback attivi	120
6.2. Motivazione	127
6.3. Intelligenza emotiva	131
6.4. La sfida del <i>muoversi</i>	137
7. Giungere	140
7.1. Empatia	141
7.2. Valorizzazione	146
7.3. La sfida del <i>giungere</i>	150

PARTE Terza

La consulenza in azione	153
--------------------------------------	------------

8. Professionisti a confronto	154
--	------------

8.1. La ricerca	154
------------------------------	------------

8.2. L'analisi	157
-----------------------------	------------

8.2.1. La comunicazione	158
-------------------------------	-----

8.2.2. L'ascolto	163
------------------------	-----

8.2.3. Il cambiamento	167
-----------------------------	-----

8.2.4. La relazione di fiducia	172
--------------------------------------	-----

CONCLUSIONE	177
--------------------------	------------

Bibliografia	185
---------------------------	------------

Sitografia	190
-------------------------	------------

Appendice	191
------------------------	------------

Ci vuole occhio per ascoltare,
ci vuole orecchio per osservare,
ci vuole cuore per comunicare.
Perché non puoi prestare ascolto
se non guardi cosa succede intorno a te,
non puoi vedere i cambiamenti
se non ascolti le vibrazioni di ciò che ti circonda,
non puoi comunicare
se non palpiti per qualcosa.

INTRODUZIONE

Io non so se l'erba campa
e il cavallo cresce,
ma bisogna avere fiducia.¹

Mi è capitato di sentire spesso persone o ragazzi dire “Io? Sono uno che non si *fida* facilmente della gente” oppure “Non riesco a *dare* subito *fiducia* alle persone, devo prima conoscerle bene” o frasi di questo tipo. E allora mi chiedo: ma essi, cosa intendono per fiducia? Se pensano che la fiducia sia per esempio affidare il proprio PIN bancario a qualcuno o confidare un segreto a qualcun altro o far custodire le chiavi di casa al vicino mentre sono in viaggio, magari per far innaffiare le proprie piante, forse hanno un concetto un po’ stravagante della fiducia, anche se è il più comune. Io classificherei queste azioni sotto la voce “amicizia”, non perché manchino di fiducia ma perché comprendono anche altro, come il sentimento, l’affetto, la disponibilità reciproca, la conoscenza dell’altro. E allora sì, sono d’accordo con le prime frasi se le trasformiamo in “Io? Sono uno che non fa *amicizia* facilmente con la gente” oppure “Non riesco a *diventare* subito *amico* delle persone, devo prima conoscerle bene”. E difatti, ognuno di noi ha la sua cerchia ristretta di amici a cui racconta le sue cose o presta le chiavi dell’auto.

Cos’è la **fiducia** allora? Sicuramente non è facile dare un’unica definizione. Come afferma Giampietro Vecchiato, infatti, «la complessità di questo concetto, non deriva solo dal suo intrinseco legame con le nostre emozioni, ma anche dal fatto che alla fiducia possono essere attribuiti una pluralità di significati»². La fiducia non è un atto esclusivamente volontario, nel senso che nella vita di tutti i giorni, la maggior parte delle volte in cui io do fiducia a qualcuno o a qualcosa non lo decido a tavolino, non penso neanche a quell’atto di fiducia che sto facendo, nasce spontaneo o, forse, è già proprio dentro di me, fa parte di me, come qualcosa di innato. Non sto dicendo che

¹ Totò.

² Vecchiato, G. *Partnership, comunità e sviluppo locale*, Milano, FrancoAngeli, 2011, p. 126.

la fiducia è qualcosa che accade a caso e che noi non siamo liberi di controllarla o di scegliere a chi donarla, ma semplicemente che molto spesso è un'inclinazione naturale dell'essere umano e se abbiamo coscienza di tutte quelle volte in cui decidiamo di dare o non dare fiducia, ci sfuggono invece tante altre volte in cui compiamo un atto di fiducia ma senza rendercene conto.

Facciamo una prova. Prendiamoci un lasso di tempo di qualche ora di oggi o di ieri e passiamo in rassegna quello che abbiamo fatto, e noteremo quante volte noi diamo per scontato che le cose vadano in certo modo, e non ci passa minimamente per la mente che possano andare diversamente. Salvo poi quando le cose non seguono il loro "corso naturale", e in questi casi o ci arrabbiamo o ci crediamo sfortunati, perché capitano tutte a noi. L'altra sera, per esempio, nel giro di mezz'ora ho aiutato a far parcheggiare l'auto a tre ragazzi, che si erano incastrati (non so come avevano fatto sinceramente) tra le vie strette del centro di Padova e ho lasciato delle foto in uno studio fotografico perché ne facessero delle copie. Voi potreste dire: "E questo che c'entra?". Ecco vedete, sono cose che diamo per scontato, che è normale siano così.

Nel primo esempio non è al centro della situazione l'aiuto che io ho fornito a quei ragazzi, in questo caso sì, da parte mia c'è stata una scelta, un altro passante magari avrebbe semplicemente guardato o non si sarebbe nemmeno accorto delle decine di manovre che quei ragazzi stavano facendo. Ma nel momento in cui mi sono avvicinata, che ho detto "Vai, vai puoi andare" e il guidatore "Ma quanto ho?", e io "Mmmmh una quarantina di cm, vai avanti piano...ecco...basta basta basta...sterza tutto dall'altra parte adesso...", ebbene, in quel momento lì, quel ragazzo, ha seguito la mia voce, in quel secondo e mezzo non ha mica pensato "Mah, forse questa vuole farmi rigare l'auto al muretto", non si è fatto la lista mentale dei pro e dei contro delle mie parole, sicuramente non pensava nemmeno che sarebbe finito a mo di esempio in un elaborato di tesi magistrale. Semplicemente, in modo naturale e spontaneo ha dato per scontato che quello che gli stavo dicendo fosse il vero. In altre parole, in modo naturale e spontaneo mi ha dato *fiducia*.

L'esempio delle foto: avevo qualche foto scattata con una polaroid durante il matrimonio di mio cugino lo scorso 17 settembre. Naturalmente sono dei ricordi che

ti piace avere di quella giornata e della compagnia con cui l'hai trascorsa. Una caratteristica delle polaroid è che hai una singola foto "originale", e ai nostri giorni, abituati ad avere decine di file delle foto e a inviarcele con un *touch*, questo può rappresentare un problema. Non ci siamo menati, ma ci è mancato poco. Naturalmente tutti i soggetti presenti nella foto (eravamo in quattro) la volevano per sé (io per prima). L'unico modo era fare delle copie. Così una sera sono andata in uno studio fotografico (fatalità era subito dopo che quel ragazzo alla guida mi "desse" fiducia) e spiegai la situazione. Mi dissero che non c'erano problemi, ritirarono le foto e mi diedero appuntamento al giovedì successivo per il ritiro. Uscii dallo studio e, mentre stavo slegando la catena della bici, pensai: "Ma io... adesso... ho appena consegnato le foto del matrimonio... quelle originali... l'unica copia che avevamo... a un ragazzo che non conosco..... Oddiiiiiiiiioo!!". Seguirono brividi di freddo.

Chissà quante altre volte mi sono trovata nella stessa situazione, mi ricordo da piccola quante volte sono andata a far sviluppare i rullini, non vedevo l'ora che arrivassero a 24 o 36 foto per andare dal fotografo. Eppure... solo in quel momento ho riflettuto sul fatto che avevo consegnato a dei perfetti sconosciuti gli "unici ricordi" che avevo di quel 17 settembre. In altre parole, in modo naturale e spontaneo ho dato *fiducia*. Fino a quella sera lo avevo dato per scontato, è "normale" che io consegno delle foto a uno studio fotografico e queste mi ritornano intatte, eppure quelle foto erano talmente importanti (e forse ha giocato un po' anche la paura di quello che mi avrebbe fatto mio cugino se le avessi rovinate) che ha preso forma il pensiero che in fondo così "normale" non era, nessuno avrebbe potuto garantirmi, con una sicurezza del cento per cento, che mi sarebbero ritornate nello stesso modo in cui io le avevo date.

Questi sono solo degli esempi molto semplici, che ho notato così, nel giro di una mezz'ora. Ma ogni cosa è mossa da questa fiducia "tacita": i freni della bici o dell'auto, il semaforo rosso o verde, la cartolina che affidiamo all'Ufficio Postale, l'ombrello che ci para dalla pioggia, etc. etc. etc. E non ci soffermiamo a pensarci. Poi, se qualcosa va storto (i freni che si rompono, il tizio che non vede il rosso e passa, la cartolina che si perde in giro per l'Italia o il vento che capovolge l'ombrello, etc. etc.

etc.) siamo pronti a raccontarla “Mamma mia, che sfortuna che ho, capitano tutte a me, non sai che mi è successo oggi!”.

Se, quindi, in molte circostanze ci viene spontaneo e naturale dare fiducia all’altro, in tante altre situazioni non è così scontato. Quanto è difficile per esempio scegliere di dare fiducia a quella persona, che proprio non riusciamo a mandare giù? O quanto è difficile a volte scegliere di fidarci di quell’ente, che pensa solo ai propri interessi? O di quella istituzione, dove non lavorano che incompetenti? E se poi non conosciamo nemmeno il nostro interlocutore? Come possiamo dare fiducia? Va bene fidarsi, ma ad agire da totali incoscienti non ci stiamo! E se la fiducia, come abbiamo detto, è qualcosa che spontaneamente “parte”, come facciamo a *scegliere* di donarla a qualcuno? È anche una scelta dunque? E se è qualcosa di innato e naturale, non prevede nessun tipo di *impegno* da ambo le parti? Ma quindi è qualcosa che nasce o che si costruisce? E se volessimo scegliere di costruirla? Ma poi che succede “dopo”? Si esaurisce o dura nel tempo?

Troppi interrogativi, a cui purtroppo non possiamo dedicare in questa sede tutta l’attenzione che vorremmo. Perché la fiducia in realtà impregna tutta la nostra vita quotidiana: è un continuo **scambio**, a volte tacito a volte manifesto, ma come una macchia d’olio abbraccia tutto. E a maggior ragione abbraccia ogni **relazione** umana, sia essa familiare, affettiva o commerciale.

Ed è proprio dal termine “relazione” che prende idea la presente tesi. Sono sempre rimasta affascinata dal modo di rapportarsi degli esseri umani e, in tutta sincerità, cerco di non “perdere occasione” nel gustare l’incontro tra due persone, siano esse bambini, giovani, adulti o un po’ avanti negli anni. E in quell’incontro che guardo da “lontano”, capisco subito la *relazione* che intercorre tra i due: se è un semplice scambio di informazioni o se sono amici da una vita, se si stanno confidando un segreto o se entrambi combattono per avere ragione su una questione, se sono legati da un rapporto di lavoro o se stanno semplicemente tirando a sorte per vedere a chi tocca contare al prossimo gioco.

La *relazione* è ciò che ci fa esistere. Si dice che l'uomo non è un'isola e non è stato creato per vivere isolato, e in questo ci credo fermamente³³. Siccome, però, a me piace pormi domande difficili e andare un po' oltre ciò che la persona manifesta (o fa vedere di sé), mi sono chiesta *come* nasce la relazione, se anch'essa come la fiducia è qualcosa di spontaneo e innato che ci portiamo dentro o se possiamo "sceglierla". Ma questa non è una tesi di psicologia, non andremo ad indagare cosa succede nella mente o i vari processi della psiche; analizzeremo, invece, dal punto di vista della **comunicazione** (che come vedremo si divide in comunicazione "verbale", "paraverbale" e "non verbale") come riuscire a costruire una *buona* relazione, che per essere chiamata tale ha bisogno di fiducia. Quindi, la nostra sfida sarà comprendere come costruire una **relazione di fiducia**, perché è così importante e cosa ci "rimane" dopo.

Trattandosi, però, di un argomento molto vasto e applicabile (seppur in "versioni" diverse) in più campi, abbiamo preferito circoscrivere il *contesto* in cui la relazione nasce e si sviluppa e definire a priori i due *interlocutori*. Il contesto scelto è il settore della **consulenza** e le due figure che ci accompagneranno nelle prossime pagine sono il **cliente** e il **consulente**. Premettiamo che per cliente intenderemo una qualsiasi persona, azienda, organizzazione, ente, istituzione, società, etc., che si rivolge per chiedere un qualsiasi tipo di aiuto, servizio, prodotto, etc., a un consulente che per competenze, professionalità, studi, etc., è in grado di aiutare il cliente. In particolare, quando parleremo di consulente, ci riferiremo a un consulente di comunicazione e di relazioni pubbliche.

In questo elaborato analizzeremo, dunque, gli interventi e i comportamenti generali che cliente e consulente mettono in atto, soprattutto nei primi incontri, per costruire la **relazione di fiducia**, ma naturalmente avremo un'attenzione specifica per gli interventi e i comportamenti del consulente. Infatti, cuore della tesi è il percorso

³³ Può capitare tuttavia che l'essere umano si trovi in determinate circostanze a vivere isolato, parliamo naturalmente di casi estremi e rari, come l'esploratore nella giungla, il militare che deve fare il suo addestramento o l'eremita che sceglie la vetta di una montagna, etc.. In questi casi, pur essendo quasi nulla la *relazione* con un'altra persona, tuttavia si può parlare di una *relazione* con se stessi, e quanto più questa relazione è improntata all'accettazione di sé, tanto più si riesce a vivere in "solitudine".

che il consulente compie per costruire nell'attività di consulenza una relazione di fiducia con il proprio cliente. La relazione di fiducia, quindi, non va intesa come un semplice elemento o un principio astratto, ma rappresenta l'**obiettivo** che permea e muove tutto il fare del consulente, nonché (come vedremo nel capitolo del *Giungere*) delinea il **risultato** dell'intera attività di consulenza.

Possiamo dividere l'elaborato in tre parti: *Valigia e viaggiatori, Il Viaggio, La Consulenza in azione*. Nella prima parte abbiamo descritto il contesto e i protagonisti, quindi abbiamo introdotto l'argomento della consulenza, definendola dapprima nei suoi caratteri generali e soffermandoci nel secondo capitolo su una particolare forma di consulenza, chiamata consulenza di processo. La **consulenza di processo** rientra nella consulenza aziendale e vede i suoi natali nella seconda metà degli anni '80 a opera di Schein, psicologo americano specializzato nella cultura organizzativa. È un modo nuovo di fare consulenza perché essenzialmente prevede da parte del consulente un approccio del tutto diverso nei confronti del cliente, della sua storia e della sua situazione (fino ad allora il consulente tendeva a dimostrare soprattutto superiorità calandosi nel ruolo dell'*esperto*); da parte del cliente, invece, è richiesta una *partecipazione attiva* in ogni fase di questo processo della consulenza. Processo e relazione, cliente e consulente, sono le parole chiave del Capitolo 3, che sarà interamente dedicato loro per poter meglio capire e approfondire "valigia e viaggiatori".

La seconda parte vede come protagonista la persona del consulente e, in particolare, dei possibili interventi che egli compie o non compie, per giungere all'incontro con il cliente in una relazione di fiducia. Questo percorso lo abbiamo immaginato come un *viaggio* suddiviso in tre tappe: partire, muoversi, giungere. Durante la prima tappa il consulente è chiamato ad abbandonare se stesso per andare incontro al cliente. Il **partire** (che deriva dal sostantivo latino "*pars*": parte, frazione, separazione, distacco) indica, infatti, l'abbandonare una condizione per cercarne un'altra, il lasciare qualcosa di sé alla ricerca di una "rinnovata identità": nel nostro caso il consulente deve abbandonare, distaccarsi dal proprio sé alla ricerca del sé del cliente, quindi *decentramento di sé* per l'*accentramento dell'altro*. Per fare ciò

vedremo come sarà necessario, prima di tutto, “rompere” quell’*asimmetria iniziale* che accomuna tutti i processi di consulenza, equilibrando le due parti (normalmente ogni relazione di consulenza presenta inizialmente una situazione sbilanciata durante la quale la persona che fornisce aiuto è percepita come “più in alto”, mentre quella che lo chiede “più in basso”). Per equilibrare questo rapporto il consulente metterà in gioco delle **qualità**, quali l’umiltà, la disponibilità, l’accettazione, ponendosi come obiettivo il mettere a proprio agio il cliente, obiettivo che dovrà aver chiaro per tutta la durata della consulenza (solo sentendosi al sicuro, infatti, il cliente potrà dare fiducia e investire in una relazione vera e sincera).

In particolare, il consulente metterà in gioco l’**ascolto**, considerato la “bussola del consulente”: lo strumento cioè che egli utilizza per orientarsi all’interno della consulenza. Specificheremo nel Capitolo 5 che per ascolto non si intende semplicemente lo stare a sentire, ma indica un continuo *essere proteso verso*; è una modalità che coinvolge attivamente tutta la persona, richiede sforzo ed energia, nonché impegno per resistere ai vari disturbi e interferenze.

Il *partire* indicherà una sfida e vedrà come combattente e nemico lo stesso consulente, sarà una sfida con se stessi, in cui egli sarà chiamato a scegliere momento per momento di mettere in un angolo il proprio mondo per fare spazio a quello del cliente.

Nella seconda tappa, il consulente *si muove e fa muovere*, è la tappa che punta al **cambiamento**. Si tratta, infatti, di chiedere al cliente di cambiare completamente, soprattutto mentalità, e questa è sicuramente la parte più impegnativa e, al tempo stesso, audace e necessaria per l’organizzazione. Il **Muoversi**, dal latino “*motus*”, “*movere*”, indica infatti il movimento: nel nostro caso l’andare verso il sé del cliente, la sua situazione, la sua storia. Vedremo il consulente attingere, quindi, dalla sua valigia gli strumenti adatti per i **processi d’apprendimento** (feedback attivi, motivazione e intelligenza emotiva) che gli consentiranno di recuperare continue informazioni sull’azienda, nonché gli permetteranno di avvicinarsi maggiormente all’incontro con il cliente. Quindi sarà fondamentale per il nostro consulente non solo ricevere e prestare attenzione ai *feedback* che il cliente fornisce, ma anche interpretarli in maniera

attiva ed efficace in modo da usufruirne all'occorrenza. Approfondiremo poi i concetti di *motivazione* e di *intelligenza emotiva*. La motivazione intesa sia come la "forza" che il consulente fa propria per guidare il cliente, sia come un'iniezione di energia nel cliente stesso, capace di infondergli quella sicurezza e quella spinta positiva che gli permetteranno di vedere "l'opportunità in ogni difficoltà". Il passo successivo sarà rappresentato dall'intelligenza emotiva, che definisce proprio un modo nuovo di vedere le cose. La situazione del cliente, infatti, non cambierà dall'oggi al domani, né il problema si risolverà in una settimana, per questo è opportuno che il consulente porti il cliente a osservare la propria realtà con uno sguardo nuovo e improntato al futuro, e cioè con intelligenza emotiva.

E la sfida sarà questa: il *muoversi* vedrà come combattenti il consulente e il cliente insieme, sarà una sfida dei loro mondi e tra i loro mondi per incontrarsi.

Infine, nella terza tappa vedremo il consulente *giungere*, dal latino "*iungere*", unire, legare: il consulente finalmente entrerà in empatia con il cliente, costruirà e instaurerà un legame di fiducia. Scopriremo però, che la relazione di fiducia che si instaurerà tra i due, oltre ad essere il risultato di tutto il lungo e faticoso **viaggio** intrapreso attivamente da entrambe le parti, ha la sua origine sin dal loro primo incontro.

In questa fase approfondiremo i concetti di *empatia* e *valorizzazione*. Per valorizzazione intendiamo il mettere a frutto "il cliente": nel senso, il consulente dapprima identificherà le aree in difficoltà e i valori ad esse associate (possiamo immaginarli rispettivamente come una sorta di punti di debolezza e punti di forza); interverrà, poi, in modo da valorizzarli e farli riconoscere dal cliente, il quale, infine, ne prenderà consapevolezza e li valorizzerà a sua volta. Intervenedo entrambi attivamente, valorizzando e valorizzandosi, non solo ci si dirigerà verso la soluzione del problema ma si solidificherà maggiormente la relazione di fiducia che si è instaurata. La valorizzazione è un processo che accompagna tutta la consulenza e cammina a braccetto con l'empatia, sostenendosi a vicenda. Per *empatia*, intendiamo la capacità di comprendere ciò che gli altri sentono, capire le loro preoccupazioni e le

loro prospettive, nonché la valorizzazione degli altri e delle loro abilità, ammettendo e rispettando le diversità di ciascuno e superando ogni pregiudizio.

Anche il *giungere* includerà una sfida: quella che vedrà come compagni di *viaggio* il consulente e il cliente, i quali si riconosceranno alla fine di tutto proprio come compagni di viaggio e non come due semplici entità paritarie o peggio l'una superiore all'altra.

Abbiamo deciso di dedicare la terza parte interamente all'*azione*, alla messa in pratica cioè di questo *viaggio*. Ci siamo interrogati se la figura del consulente che avevamo tracciato nei vari capitoli fosse solo "ideale" o se concretamente mettesse in circolo tutte quelle qualità e tutti quegli interventi incontrati lungo il *viaggio*. Abbiamo scelto, così, dieci tra i maggiori professionisti di comunicazione in Italia, con i quali abbiamo approfondito e analizzato alcuni temi fondamentali relativi ai primi incontri della consulenza. In particolare abbiamo focalizzato il nostro studio sulla **comunicazione**, sull'**ascolto** e sul **cambiamento**, che rappresentano maggiormente le tre molle da cui ci si slancia per costruire in modo più saldo la **relazione di fiducia**.

Per motivi di spazio non ci si è potuti concentrare su molti aspetti, altrettanto interessanti e speciali, ma ci auguriamo di riuscire a stuzzicare e allo stesso tempo a placare un po' la curiosità verso quest'argomento (a volte non tenuto in conto o non considerato a dovere), quale è la **relazione di fiducia**. Soprattutto perché, come dicevo in apertura, molto spesso la fiducia la diamo per scontata.

E invece, secondo me, la fiducia è quel **tocco** in più che fa la differenza, la definirei il profumo della relazione. Non so se vi è mai capitato di vedere un vaso di fiori bellissimi, di quelli messi apposta su un tavolo o al centro di una stanza per abbellire o semplicemente dare colore all'ambiente. Quel vaso di fiori diventa un continuo richiamo per quanto è bello, non solo per gli occhi ma per tutta la persona, che sembra quasi invitata ad accostarsi per ammirare più da vicino quella meraviglia. E più ti avvicini più noti i particolari, i dettagli, le pieghe dei petali, le varie sfumature: incanto. Poi quando sei lì ti viene naturale piegare la testa verso i fiori e annusare. Che delusione quando scopri che sono fiori "finti", di plastica. Perdono tutta quella bellezza che fino a pochi secondi prima ti aveva conquistato. Eppure sono sempre loro, uguali

come colori, sfumature, dettagli...ma mancano di profumo. E il profumo non si può coniare o riprodurre, non lo puoi conservare e usarlo all'occorrenza, se "metti" il profumo di una pizza in un'ampolla e la chiudi, non lo sentirai quando la riaprirai, né tantomeno puoi inviare un profumo tramite cellulare o posta. Il profumo è essenza, intangibile ma unica e inimitabile. Ed è così che io considero la fiducia: il **profumo della relazione!**

PARTE PRIMA

Valigia e viaggiatori

1. Cos'è la Consulenza
2. La Consulenza di processo
3. Due facce della stessa medaglia

1 COS'È LA CONSULENZA

1.1. Una prima definizione

Un consulente è una persona
che prende in prestito il tuo orologio,
ti dice che ora è,
si mette in tasca l'orologio
e ti manda il conto⁴

Forse non ha fatto così male a restare anonimo, chiunque abbia pronunciato questa frase. Anche se, in fondo, tutti i torti non ha. Non è facile, infatti, inquadrare la figura del consulente, con i suoi compiti e le sue incombenze, e si tende per lo più a considerarlo una persona seduta comoda nel suo ufficio, che ascolta chi ha davanti per poi chiedergli “E Lei, come pensa di risolvere ciò?”, lasciando sbigottimento negli occhi del cliente, ma dai quali si evince chiaramente il pensiero: “Eh, dovrei essere io a farLe questa domanda, se no perché sarei venuto qua?”.

In effetti, stando ad una lettura superficiale della definizione che Umberto Galimberti⁵ fornisce nel Dizionario di Psicologia UTET, secondo il quale il consulente «non si fa carico del problema, ma offre semplicemente un consiglio su come affrontarlo, lasciando al soggetto la piena responsabilità delle sue azioni successive»⁶, sorge spontanea la domanda “e quindi, che fa?”. In realtà, c'è molto di più dietro l'affermazione del Galimberti.

⁴ Anonimo.

⁵ Nato a Monza il 2 Maggio 1942, è un filosofo, sociologo e docente universitario italiano.

⁶ U. Galimberti, *Dizionario di Psicologia*, Gruppo Editoriale l'Espresso, Roma, 2006, Volume 1, pag. 466.

Ci basti partire dall'etimologia della parola consulenza: dal verbo latino *consulo*, che racchiude in sé, oltre ai più conosciuti significati di consultarsi, riflettere e domandare un consiglio a qualcuno, il valore di aver cura, darsi pensiero, venire in aiuto a qualcuno⁷. Il Galimberti stesso aggiunge che la consulenza è una «forma di rapporto interpersonale in cui un individuo che ha un problema, ma non possiede le conoscenze e le capacità per risolverlo, si rivolge ad un altro individuo, il consulente, che, grazie alla propria esperienza e preparazione, è in grado di aiutarlo a trovare una soluzione⁸».

Comunemente, infatti, per consulenza si intende una prestazione lavorativa professionale da parte di un consulente, ovvero una persona che, avendo accertata qualifica in una materia, consiglia e assiste il proprio cliente o committente nello svolgimento di cure, atti, bisogni, pratiche o progetti fornendo o implementando informazioni, pareri o soluzioni.

Diventa compito del consulente, quindi, concretizzare le proprie doti di esperienza, conoscenza e professionalità per studiare gli elementi che il cliente possiede già e promuoverne gli sviluppi nel senso desiderato. In questo contesto assume molta importanza il rapporto di fiducia che si instaura tra il committente e chi fornisce consulenza. Tale fiducia può fondarsi, per esempio, su un rapporto consolidato, sulla notorietà del consulente, sulla competenza e capacità dimostrate, nonché sui titoli accademici e professionali conseguiti.

Secondo Cassani, la funzione di consulenza consiste nell' «instaurazione, gestione, risoluzione di un rapporto tra due entità che decidono di interagire per analizzare e superare uno stato di disagio/bisogno dichiarato⁹». Perché un rapporto di consulenza possa instaurarsi, egli distingue tre condizioni preliminari:

- a) occorre che l'entità che avanza la richiesta (prima entità) percepisca una situazione di difficoltà e senta anche il desiderio di uscirne;

⁷ F. Calonghi, *Dizionario Latino-Italiano*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1950, pag. 637.

⁸ U. Galimberti, *Dizionario di Psicologia*, cit.

⁹ Cassani C., "Fare Consulenza: l'approccio psicosocioanalitico", materiale non pubblicato, 1987, cit. in L. Regoliosi. "La funzione di Consulenza: accompagnare nella rilettura della propria realtà", in L. Regoliosi, G. Scaratti, *Il consulente del lavoro socioeducativo*, Carocci-Faber, Roma, 2002, pag. 55.

- b) tale entità deve provare “un sentimento di fiducia” di modo da permettere di consegnare lo stato di disagio, anche se non ben definito, alla seconda entità (il consulente);
- c) la necessità da parte del consulente di possedere «capacità tecniche, operative ed emotive per aiutare il cliente, o meglio per aiutare il cliente ad aiutarsi¹⁰».

1.2. Caratteristiche generali

Ciò che conta è come si dispiegano le vele,
non come soffia il vento¹¹

È un po' come dire non conta la difficoltà che hai davanti, ma *come* decidi di affrontarla. Perché se è vero che per ogni problema esiste una soluzione, è altrettanto consolidato il fatto che non sempre questa sia così immediata. Si gioca tutto intorno a quel “*come*”. Grandi economisti, formatori, psicologi, hanno elaborato teorie su *come* fare consulenza, alcune con tratti molto simili tra loro, altre evidentemente innovative. Segno questo del vasto mondo che si apre quando si parla di consulenza.

Le prime distinzioni che è doveroso fare riguardano il tipo di soggetti che richiedono il servizio di consulenza e il tipo di servizio richiesto.

Generalmente, infatti, la funzione di consulenza si rivolge:

- alle persone fisiche (consumatori, lavoratori, cittadini, pazienti, assistiti). Tutti quei soggetti che necessitano di un servizio consulenziale ma all'infuori dello svolgimento di un'attività economica come soggetti titolari di partita iva;

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Kurt Tepperwein, imprenditore tedesco

- alle imprese (ditte individuali, società, imprese). Tutti quei soggetti che svolgono attività economiche artigianali, industriali, commerciali, professionali, agricole. In questo caso si parla di consulenza aziendale.

La consulenza alle persone e quella aziendale sono due attività molto differenti tra loro. Per questo motivo sono necessarie competenze precise e mirate da parte dei consulenti, per meglio essere all'altezza del servizio richiesto

Ci tengo a precisare che con il termine *consulenza aziendale* non si intende una tipologia di consulenza, bensì il raggruppamento di consulenze specifiche e settoriali quando rivolte al mondo delle imprese e degli enti pubblici (le *organizzazioni* in termini generali secondo la definizione della norma ISO 9000). Pertanto, la consulenza tecnica, fiscale, tributaria e contabile, finanziaria, legale, medica, d'immagine e comunicazione, etc. quando è rivolta non a consumatori-cittadini (clienti privati) ma ad aziende, rientra nella vasta categoria della consulenza aziendale. Ci sono, tuttavia, delle consulenze che sono solo aziendali, come per esempio la consulenza direzionale, commerciale, la consulenza del lavoro, la consulenza di processo. Occorre, inoltre, non confondere i servizi erogati dai consulenti aziendali (imprese o liberi professionisti) da quelli forniti dalle associazioni di categoria delle imprese quando svolgono le classiche funzioni di rappresentanza e tutela dei propri associati¹².

Generalmente i soggetti richiedono due tipi di servizio al consulente:

- una prestazione di tipo teorico/strategica, cioè la mera trasmissione di conoscenze e istruzioni che il cliente dovrà poi applicare autonomamente. In questo caso la consulenza si traduce in termini di **formazione**.
- una prestazione in cui eseguire materialmente parte della risoluzione del problema, garantendo il corretto svolgimento dei processi operativi: in questo caso si parla più precisamente di **consulenza operativa**.

Per formazione non si intende un insieme di nozioni inculcate in uno o più individui, bensì è il risultato di un piano formativo organico che tende a strutturare,

¹² Il tema della consulenza aziendale verrà trattato più precisamente nel prossimo capitolo, come introduzione e contesto della consulenza di processo.

solidificare e rinforzare in maniera completa. È un processo, quindi, che dura nel tempo. Nel nostro caso, è un processo di comunicazione evoluto e complesso, che si sviluppa attraverso due o più soggetti (formatore e formando) che utilizzano un contenuto. Viene elaborata, dunque, una comunicazione di contenuti, di pensiero, di attività, di controllo e verifica del reale passaggio dei contenuti.

1.3. Normativa italiana

Quando una persona si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente.¹³

In Italia l'attività di consulenza è disciplinata dagli artt. 2222 e seguenti del Codice Civile che definisce la prestazione o "contratto d'opera intellettuale".

Secondo il Codice Civile si può parlare di prestazioni d'opera (chiamate anche consulenze professionali) quando una persona, dietro corrispettivo, si impegna a compiere un'opera o un servizio prevalentemente attraverso il proprio lavoro e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente.

Le consulenze professionali, dal punto di vista normativo, sono definite prestazioni di opera e fanno riferimento principalmente agli articoli che vanno dal 2222 al 2228 del Codice Civile, che ne evincono le Disposizioni Generali.

Gli articoli che vanno dal 2229 al 2238, invece, dispongono le prestazioni d'opera intellettuale. L'articolo 2229 specifica che *«la legge determina le professioni intellettuali per l'esercizio delle quali è necessaria l'iscrizione in appositi albi o elenchi. L'accertamento dei requisiti per l'iscrizione negli albi o negli elenchi, la*

¹³Art. 2222, *Contratto d'opera*. Codice civile, Libro V *Del lavoro*, Titolo III *Del lavoro autonomo*, Capo I *Disposizioni Generali*.

tenuta dei medesimi e il potere disciplinare sugli iscritti sono demandati [alle associazioni professionali], sotto la vigilanza dello Stato, salvo che la legge disponga diversamente.

Contro il rifiuto dell'iscrizione o la cancellazione dagli albi o elenchi, e contro i provvedimenti disciplinari che importano la perdita o la sospensione del diritto all'esercizio della professione è ammesso ricorso in via giurisdizionale nei modi e nei termini stabiliti dalle leggi speciali”¹⁴.

L'articolo 2230, invece, sottolinea che *“il contratto che ha per oggetto una prestazione d'opera intellettuale è regolato dalle norme seguenti e, in quanto compatibili con queste e con la natura del rapporto, dalle disposizioni del capo precedente. Sono salve le disposizioni delle leggi speciali”¹⁵.*

La prestazione occasionale d'opera, quindi, presenta le seguenti caratteristiche:

- assenza di un vincolo di subordinazione;
- prestazione resa a favore di un committente;
- prestazione occasionale, ossia avente il requisito dell'unicità e della saltuarietà: viene affidato un unico incarico, anche se l'assolvimento dello stesso richiede una serie di atti esecutivi da compiersi nel corso di un certo periodo di tempo, non reiterato più volte;
- nessun impiego di mezzi organizzati.

Quando invece il fornitore è un'impresa, si parla allora di acquisto (oppure, se del caso, appalto) di servizi e non di prestazioni d'opera.¹⁶

Questi articoli disciplinano altresì il contratto d'opera che intercorre tra committente e prestatore d'opera, quando cioè una persona si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente (art. 2222 c.c.).

¹⁴Art. 2229, *Esercizio delle Professioni Intellettuali*. Codice Civile, Libro V *Del lavoro*, Titolo III *Del lavoro autonomo*, Capo II *Delle professioni Intellettuali*.

¹⁵Art. 2230 Codice Civile.

¹⁶A. Camarda. *Incarichi professionali: consulenze o appalto di servizi*, in «Il Sole 24 Ore- Personale Attualità», sezione Diritto e Pratica amministrativa, Febbraio 2013.

Il contratto di consulenza può essere stipulato sia nel settore privato sia nel settore delle pubbliche amministrazioni. Queste ultime infatti, quando non possono fare fronte a particolari esigenze tramite risorse interne, «hanno la facoltà (nei limiti stabiliti dalla legge) di conferire incarichi individuali (e cioè stipulare un contratto di consulenza) a soggetti esterni con particolari capacità ed esperienze professionali»¹⁷.

Una volta definita la consulenza o prestazione d'opera, sebbene non sia obbligatoria la forma scritta, generalmente si procede alla compilazione di un contratto di prestazione d'opera scritto e firmato dalle parti, anche perché questo documento rappresenterà l'unico riferimento per un eventuale contenzioso.

Il contratto è bene che comprenda:

- la descrizione dettagliata dell'opera o del servizio richiesti;
- i tempi di consegna da parte del committente;
- materiali necessari alla progettazione e /o realizzazione;
- il prezzo pattuito;
- i tempi di pagamento;
- la data e le modalità di recesso.

La prestazione d'opera si diversifica dall'appalto nella prevalenza del lavoro personale, che non presuppone un'organizzazione di mezzi e quindi l'utilizzazione del lavoro altrui. L'appalto, in sostanza, è tipico dell'impresa medio-alta, mentre il contratto d'opera è tipico della piccola impresa o dell'artigianato.

¹⁷N. Ferrante, avvocato, <http://contrattoconsulenza.avvocatoferrante.it/contratto-consulenza.html>.

2 LA CONSULENZA DI PROCESSO

2.1. La consulenza aziendale

Un giorno Alice arrivò a un bivio sulla strada e vide lo Stregatto sull'albero. "Che strada devo prendere?" chiese. La risposta fu una domanda: "Dove vuoi andare?" "Non lo so", rispose Alice. "Allora, – disse lo Stregatto – non ha importanza."¹⁸

Se un'azienda, come la nostra cara Alice, non sa dove andare il problema è davvero grave. Punto saldo e ben visibile, infatti, deve rimanere la *visione strategica*. L'azienda deve definire precisamente chi è, dove va e cosa la guida, in altre parole deve aver ben chiari *mission, vision, values*. Questi tre pilastri rappresentano la chiave di lettura dei quesiti fondamentali che ogni azienda si trova a risolvere:

-**MISSIONE** (*mission*): Perché la mia azienda esiste?

-**VISIONE** (*vision*): Quali sono gli obiettivi aziendali di lungo periodo, il grande sogno?

-**VALORI** (*values*): Quali sono i principi fondamentali che guidano l'organizzazione? Quali sono i comportamenti attesi da ogni suo membro?

La visione strategica, di competenza di coloro che ricoprono incarichi ai vertici delle organizzazioni aziendali, viene successivamente tradotta in pianificazione

¹⁸ L. Carroll in *Le avventure di Alice nel Paese delle Meraviglie*.

strategica. Quest'ultima si esplica in uno studio interno, nonché esterno, dell'ambiente in cui l'impresa stessa opera, al fine di stabilire gli obiettivi di medio/lungo periodo e le linee guida per raggiungere tali obiettivi. Una volta definita la strategia per raggiungere gli obiettivi di medio/lungo periodo, viene impostata la pianificazione operativa la quale va a delineare attività e obiettivi di breve periodo (con orizzonte temporale indicativamente non superiore all'anno).

Pianificazione strategica e pianificazione operativa sono gli ambiti in cui va ad agire la consulenza aziendale. Infatti, tramite la consulenza aziendale si forniscono ai proprietari di imprese, attività commerciali e società, tutte le informazioni che li supporteranno a gestire le proprie attività in modo più efficace.¹⁹

Come già accennato nel capitolo precedente con il termine *consulenza aziendale* non si intende una tipologia di consulenza, bensì il raggruppamento di consulenze specifiche e settoriali quando rivolte al mondo delle imprese e degli enti pubblici. Queste consulenze di norma vengono richieste ad un esperto o professionista di uno specifico campo con una vasta conoscenza della materia trattata in cambio di un corrispettivo: il **consulente**, che, solitamente, può essere interno od esterno all'azienda.

Il consulente interno opera come dipendente all'interno di un'organizzazione e svolge il suo lavoro in maniera indipendente o assieme ad un team, con competenze comunque ben delineate. È, quindi, a tempo pieno a servizio dell'impresa e lavora solo per quella particolare società. Ha un alto grado di responsabilità e lavora direttamente con i dirigenti, tra cui per esempio l'amministratore delegato e il direttore finanziario. Nelle grandi aziende ci possono essere più consulenti per i diversi reparti, che lavorano con i diversi capi del dipartimento e a cui rispondono del proprio operato.

Il consulente esterno, invece, è impiegato esternamente (per lo più ci si rivolge a società specializzate nella consulenza) e temporaneamente fino alla fornitura del servizio proposto. Richiesto soprattutto dalle piccole e medie imprese, che potrebbero non essere in grado di assumere un consulente a tempo pieno o semplicemente non

¹⁹ <http://www.dominonline.it/in-consiste-la-consulenza-aziendale/>

aver bisogno in maniera continuativa di una tale figura.²⁰ Questi, quindi, coopera con l'organizzazione tramite forme di collaborazione come i contratti di lavoro a progetto, collaborazioni occasionali oppure veri e propri contratti di consulenza (stipulati tra impresa e consulenti autonomi dotati di partita IVA). Il ricorso alla consulenza esterna, diffuso nell'ambito dei servizi, viene definito *outsourcing*, l'esternalizzazione delle risorse umane. È una pratica che ha avuto molto successo soprattutto negli ultimi dieci-quindici anni quando, una sempre maggiore preparazione degli addetti al lavoro, ha permesso di affinare tecniche, sempre più complesse e mirate, finalizzate alla risoluzione dei problemi.

Una terza possibilità è che il consulente ricopra per un periodo circoscritto un ruolo da *Manager/Executive ad interim*²¹. Gli *Interim Manager* sono professionisti impegnati su progetti con una durata in media da uno a tre anni (in alcune situazioni sono sufficienti sei mesi). Intervengono nell'azienda sia per gestire fasi di crescita (sviluppo nuove attività, apertura nuovi mercati, fusioni e acquisizioni, ecc.) sia per risolvere situazioni delicate o di crisi (riorganizzazioni, crisi finanziarie, spinn-off, passaggio generazionale, ecc.). Per raggiungere gli obiettivi nel limitato periodo di tempo concordato si richiede una focalizzazione totale sul progetto che non lascia all'*interim manager* tempo sufficiente per attività in altre aziende o in altri progetti.²²

Secondo l'Instudiogroup di Bologna, il consulente aziendale «è specializzato nel consigliare imprenditori e dirigenti su come migliorare la gestione delle loro imprese, con riferimento ai vari settori aziendali quali amministrazione, vendite, produzione, logistica, organizzazione, etc.»²³. Tra le sue attività ricordiamo l'esaminare l'andamento e i punti di forza e di debolezza dell'azienda, l'identificazione

²⁰ <http://www.smartbusinesslab.com/consulente-aziendale>

²¹ Da *Interim Management*, termine formato dalla parola latina "*interim*", che tradotta letteralmente, significa frattanto, provvisoriamente, e che accompagnata dalla preposizione *ad*, è utilizzata per indicare la funzione o la carica che una persona assume provvisoriamente, nell'attesa del ritorno del titolare o della nomina di un successore; e dalla parola inglese "*Management*", che identifica il ruolo tipico di chi ricopre funzioni di responsabilità in contesti organizzativi (azienda, ente, ecc.) quale che sia l'ambito o l'area di pertinenza (ad es. Direzione Generale, Finanza, Marketing, Produzione, etc.).

²² [http://www.pallme.com/Bacheca/Interim_management%20\(istruzioni\)%202006-08-23.htm#_Toc144542501](http://www.pallme.com/Bacheca/Interim_management%20(istruzioni)%202006-08-23.htm#_Toc144542501)

²³ <http://www.instudiogroup.it/areastrategica.html>

di strategie di miglioramento possibili, l'assistenza dei dirigenti nella messa in atto delle strategie adottate, etc..., in poche parole si occupa delle pianificazioni strategica e operativa.

Se qualche anno fa, queste attività erano svolte direttamente dal dirigente o dall'imprenditore, in quanto il mercato si concentrava essenzialmente sul prodotto e l'unica strategia riguardava che tipo di prodotti fornire e come fornirli, si trattava, quindi, semplicemente di unire capacità ed intuito, oggi questo non basta più. Ci si trova di fronte ad un mercato sempre più dinamico ed incerto, caratterizzato da una crescente complessità di problemi tecnici, economici e finanziari.

In questo contesto la gestione delle imprese deve essere fondata su un'accurata e razionale attività di previsione, di programmazione e controllo che si articola nelle seguenti fasi:

- analisi dell'ambiente esterno;
- analisi della situazione interna;
- fissazione di obiettivi aziendali;
- individuazione di strategie idonee al conseguimento degli obiettivi, ossia formulazione della strategia vincente;
- attuazione dei piani e controllo dei risultati (controllo di gestione).²⁴

Già nel 1954 Drucker, economista e consulente statunitense, anticipava di qualche anno la Scuola di Harvard e i suoi studi sulla strategia aziendale. Egli, infatti, definiva la strategia come lo strumento utilizzato dall'impresa per rispondere a domande, quali "qual è la nostra attività?", "quale sarà la nostra attività?" e "quale dovrebbe essere la nostra attività?", considerando i vincoli dell'ambiente esterno.²⁵ Infatti, come egli stesso soleva dire «più chiara è l'idea che si ha di quello che si vuole realizzare, maggiori sono le probabilità di riuscire a realizzarlo»²⁶.

²⁴https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwig6Mlv8DLAhXBew4KHUYuJBZIQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dipartimentolingue.unito.it%2Fdocuments%2Fdepartment%2Fnews%2F5173%2FPIANIFIC_DEF%2520economia%2520aziendale.doc&usg=AFQjCNFsANuPdoarx81khkf0iVOebySPg

²⁵ P. Drucker. *Manuale di management: compiti, responsabilità, metodi*, Etas Libri, Milano, 1978, pag. 98.

²⁶ P. Drucker. *The age of discontinuity*, Heinemann, Londra, 1969.

Si pone su questa scia lo storico d'impresa Alfred Chandler, principale rappresentante della Scuola di Harvard, che, nel 1962, definisce la strategia come «la determinazione delle finalità e degli obiettivi fondamentali a lungo termine di un'impresa e l'adozione delle politiche necessarie per la loro realizzazione», delineando l'immagine di un'impresa aperta e reattiva nei confronti dell'evoluzione dell'ambiente esterno. Secondo Chandler, infatti, le imprese devono interpretare i segnali che provengono dal contesto esterno e rispondere mediante l'elaborazione di strategie; anzi, i risultati di queste strategie dipendono proprio dalla capacità dell'impresa di interpretare gli input provenienti dall'esterno.

Un decennio più tardi, prima Normann e poi Mintzberg introducono il concetto dell'ambiente interno. Accanto al pensiero strategico, sinonimo di creatività, (che si discosta dalla programmazione strategica, intesa come elaborazione di strategie già esistenti), fattori chiave di successo per l'impresa diventano la conoscenza e i processi di apprendimento che si svolgono attraverso complessi sistemi di relazioni.²⁷

Negli ultimi vent'anni Normann e Ramirez, focalizzando la loro attenzione ancora sui sistemi di relazioni, hanno proposto il sistema di creazione di valore all'interno del quale diversi attori economici, fornitori, partner, clienti, lavorano insieme per «co-produrre valore²⁸». La loro linea d'azione strategica chiave è la «riconfigurazione dei ruoli e dei rapporti all'interno di questa costellazione di attori al fine di mobilitare la creazione di valore in nuove forme e da parte di nuovi soggetti²⁹», una continua corrispondenza, quindi, tra competenze e clienti.

Pertanto, la pianificazione strategica è il processo attraverso il quale viene formalizzata la strategia e con il quale l'azienda cerca di costruire un futuro predisponendo i mezzi più validi per far sì che esso si realizzi. È altresì «il risultato dell'esame di possibili comportamenti alternativi d'impresa, nell'ottica di un continuo

²⁷ A. Ricciardi. *L'orientamento, la gestione e la pianificazione strategica dell'impresa*, in G. Fabbrini e A. Montrone (a cura di), *Economia aziendale*, Volume I, Franco Angeli, Milano, 2006.

²⁸ R. Normann, R. Ramirez. *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano, 1995, pag. 67.

²⁹ Ibidem.

sforzo di assumere una posizione attiva nei confronti dell'ambiente esterno e della propria situazione interna, d'innovare, d'anticipare e di provocare i cambiamenti»³⁰.

L'impresa, infatti, non può limitarsi a guardare nel futuro valutandone gli accadimenti e cercandovi di adattarsi passivamente, ma dev'essere in grado di prevederlo (attraverso gli input che provengono dal presente) per decidere le proprie azioni, e così provocare attivamente dei cambiamenti.

La pianificazione operativa, invece, traduce la teoria in mondo reale, gli obiettivi in attività concrete. Risponde della seguente natura:

- chi sta facendo cosa?
- quali sono le attività quotidiane?
- in che modo vengono utilizzati i fornitori?
- quali sono i requisiti del lavoro?
- quali sono le nostre fonti di materie prime?
- ecc.³¹

Sono domande semplici è vero, considerate quasi banali, ma che seguono passo per passo il percorso che dovrà fare il prodotto o il servizio durante tutta la catena del valore, vale a dire dalla fase di progettazione/produzione fino alla consegna al cliente e oltre (ricevere e analizzare i feedback per esempio). La pianificazione operativa, quindi, si pone come obiettivo il raggiungimento, anno dopo anno (o in alcuni casi dopo i 3 o i 5 anni), di obiettivi concreti, specifici e misurabili, in linea con le strategie definite.

Una pianificazione operativa completa prevede la realizzazione di 6 piani:

1. **Il piano commerciale**, che definisce gli obiettivi di vendita per i diversi servizi, la politica dei prezzi e quantifica i costi commerciali. Viene logicamente elaborato per primo dal momento che il suo contenuto condiziona tutto il resto dell'organizzazione.
2. **Il piano di comunicazione**, che definisce i mezzi di comunicazione, i messaggi, la tempistica delle diverse azioni e ne quantifica i mezzi di

³⁰ http://www.geodeweb.it/articoli/la_strategia_aziendale.html

³¹ <http://www.qualitiamo.com/articoli/la%20pianificazione%20operativa.html#sthash.1683lsFT.dpuf>

attuazione. Descrive, cioè, tutte quelle attività che si intendono attuare per far conoscere l'impresa.

3. **Il piano tecnico** (o piano di produzione), che definisce il processo di erogazione dei servizi e quantifica i costi necessari per la prestazione di ogni singolo servizio.
4. **Il piano degli investimenti**, che indica le attrezzature e i macchinari, specifici per l'erogazione dei servizi e generali per il funzionamento dell'impresa, quantificando le risorse finanziarie necessarie.
5. **Il piano organizzativo**, che definisce la forma giuridica dell'impresa (ditta individuale, società, etc.), i criteri di funzionamento interno (competenze, ruoli, etc.) e quantifica i costi per il personale e quelli amministrativi/generali da sostenere per il funzionamento dell'impresa nel suo complesso, non direttamente connessi ai servizi che essa offre (spese postali, assicurazioni, spese per la pulizia dei locali, etc.)
6. **Il piano delle fonti di finanziamento**, che indica quali tipi di mezzi finanziari verranno utilizzati per la copertura delle spese di investimento e di gestione delle attività.³²

Risulta evidente come un piano operativo ben fatto può significare il successo o il fallimento di un'azienda.

Essendo un documento di programmazione interna, il piano operativo dovrebbe essere una programmazione dettagliata e approfondita di come si intende svolgere le attività, inserendole nel quadro più ampio della pianificazione strategica, ma allo stesso tempo deve essere sinonimo di chiarezza e semplicità dei contenuti.

Nel grande mondo aziendale la consulenza si prende, quindi, cura di tutti questi processi, che diventano di anno in anno sempre più articolati. E sarà proprio per questo che, come afferma Carlo Maria Capé, presidente di Confindustria Assoconsult, «la Consulenza di questo decennio sarà sempre più sinonimo di innovazione, il management aziendale gestirà i progetti standard, i consulenti supporteranno le

³² <http://www.formaper.it/sociale2/operative/finanziamenti.html>

trasformazioni organizzative, di processo e di prodotto-servizio»³³. Il ruolo della consulenza diverrà, secondo Capé, quello di un partner complementare rispetto al management aziendale, e sarà orientato a servizi non facilmente erogabili dalle organizzazioni del cliente, facendo aumentare così, rispetto al decennio scorso, i casi di società che si affidano a consulenze esterne.

Nel quadro variegato della consulenza aziendale pennellata fondamentale è il ri-orientamento del ruolo del consulente, nonché il forte recupero della reputazione della sua figura che, in un mercato sempre più frammentato quale è quello della consulenza, viene vista come “l’angelo custode del sapere”.

2.2. Una prima definizione di consulenza di processo

La vecchia teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro consisteva nel concepire il pensiero organizzativo solo attraverso strutture e procedure; si scopre ora che lo spirito umano è il migliore strumento di integrazione che permette di affrontare la complessità³⁴

Lo spirito umano. Non dovrebbe sembrare strano come dopo migliaia e migliaia di anni di civiltà e progresso lo spirito umano sia ancora al centro della società. Eppure per Crozier *si scopre ora*. L’uomo è sempre stato così: cerca di delegare il proprio lavoro a macchine e tecnologie, si ingegna per dare vita a sofisticati quanto intuitivi dispositivi tanto da regolare tutto con un click, fantastica e pensa in grande sulle mille risorse che gli riserva il futuro, eppure... *scopre ora* che il vero motore che muove ogni cosa è più vicino a sé di quanto egli pensi. Anzi, è proprio all’interno di sé. Chiamiamolo cuore, spirito, anima, coscienza... forse non avevano tutti i torti gli

³³ C.M. Capé. *Il futuro del Management Consulting*, in «Capitale Intellettuale» 3/2014.

³⁴ M. Crozier. *L'impresa in ascolto: il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 Ore-libri, Milano, 1990.

egiziani a raffigurare frontalmente il petto, in disunione con il resto del corpo, perché sede del cuore, centro vitale dell'intero organismo. Probabilmente il computer sarà in grado di sostituire l'intelletto umano³⁵, ma non potrà mai equiparare le pulsioni rosse.

Diffidate dei film ambientati nel 2035 che fanno vedere come vivremo circondati da robot, del tutto simili agli esseri umani, i quali robot addirittura «un giorno avranno dei segreti, un giorno avranno dei sogni»³⁶. Per quanto la tecnologia ci sostenga e migliori la vita, una videochiamata tra due innamorati non potrà mai compararsi ai loro occhi che si guardano in silenzio, o una parola sussurrata all'orecchio non avrà mai lo stesso effetto di un audio ascoltato tramite le cuffiette.

Lo spirito umano è il migliore strumento di integrazione. Se è vero, infatti, che non si può non comunicare³⁷, io credo che ognuno comunichi ciò che è, magari si cerca di barare con le parole, ma a livello di “spiriti umani” l'altro si accorge di ciò che siamo realmente e, sempre a livello di “spirito”, si integra con il nostro³⁸.

Ed è proprio una forma di integrazione che è alla base della consulenza di processo. Una prima definizione che lo psicologo Schein fornisce nel 1969 è la seguente: «la consulenza di processo è costituita da un insieme di attività, fornite dal consulente, che hanno lo scopo di aiutare il cliente a percepire, a capire e agire sugli eventi che si verificano nel suo ambiente»³⁹. Va da sé che se un consulente

³⁵ Sottolineo probabilmente. In realtà, alla luce di un esperimento condotto da un gruppo di ricercatori tedeschi e giapponesi, con a capo Markus Diesmann, si è ben lontani dall'aver trovato un valido sostituto del nostro caro cervello. Durante l'esperimento tenutosi nel 2013 si è cercato di simulare con un computer l'attività neurale nel cervello umano. Per riprodurre il lavoro fatto da 1,73 miliardi di cellule nervose connesse da 10.400 miliardi di sinapsi per il tempo di un secondo ci sono voluti 82.944 processori del supercomputer K e 1 petabyte di memoria (24 byte per sinapsi). Così facendo l'attività biologica di un secondo è stata replicata in 40 minuti. Per avere un'idea delle proporzioni, la simulazione ha coinvolto solo l'1 per cento della rete neurale totale del cervello umano. Per riprodurre l'attività neurale del nostro cervello nella sua completezza, sempre per un solo secondo, ci sarebbero voluti quasi due giorni e mezzo. Probabilmente il computer è in grado di sostituire per certi aspetti il cervello umano, come database di memoria o velocità di calcolo, ma ad oggi non è in grado di paragonarsi all'attività neurale dell'uomo.

³⁶ Frase del film *Io Robot*, USA, 2004.

³⁷ Primo assioma della comunicazione, secondo la Scuola di Palo Alto, in P. Watzlawick, J. H. Beavin, D.D. Jackson, *Pragmatica della Comunicazione Umana*, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1971.

³⁸ Il termine integrazione indica, infatti, con valore reciproco, l'integrarsi a vicenda, unione, fusione di più elementi o soggetti che si completano l'un l'altro, spesso attraverso il coordinamento dei loro mezzi, delle loro risorse, delle loro capacità (definizione Treccani).

³⁹ E. H. Schein. *Lezioni di consulenza*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992, pag. 32.

accompagna il cliente in questo percorso “privato” e lungo, è necessario che si instauri tra i due un legame di fiducia. Infatti, lo stesso Schein, qualche anno più tardi, nella nuova edizione del suo libro *La consulenza di processo*, completerà la definizione precedente affermando che «la consulenza di processo è la creazione di una **relazione** con il cliente che permette a quest’ultimo di percepire, comprendere e agire sugli avvenimenti che si verificano nel suo ambiente, interno ed esterno, allo scopo di correggere la situazione secondo la definizione del cliente stesso»⁴⁰.

Precisa, anzi, che questo metodo di fare consulenza è finalizzato alla costruzione di una relazione che permetta sia al consulente sia al cliente di operare sulla realtà, riconoscendo che qualsiasi atto del consulente costituisce un intervento, allo scopo di fornire informazioni e chiarezza al cliente circa ciò che accade intorno a lui, dentro di lui e in interazione con gli altri.

Il metodo della consulenza di processo è un efficace strumento che si inserisce all’interno di molti programmi di sviluppo organizzativo, sia in Italia che all’estero. Viene utilizzato da numerose aziende di organizzazione del lavoro, ed è inserito all’interno di determinate aree, come ad esempio quella delle risorse umane, delle consulenze/assistenza, o della comunicazione.

Si basa sull’assunto che «un sistema umano può essere aiutato solo ad aiutarsi da sé»⁴¹, quindi il consulente può aiutare il cliente a trattare il problema ma senza mai “appropriarsene”. In alcuni casi questo può risultare difficoltoso. A volte, infatti, quando abbiamo bisogno di aiuto è più semplice scaricare il problema ad un’altra persona, spiegarle la situazione, lasciarla ragionare per scovare la soluzione e per ultimo fare punto per punto quello che ci consiglia. E poi, magari prendersela con quella persona se qualcosa è andato storto, o complimentarsi con se stessi se siamo riusciti, perché in fondo siamo stati noi nella pratica a risolvere la situazione.

Dal canto suo, a volte può accadere che il consulente sia ben lieto di impadronirsi del problema, soprattutto quando da parte del cliente gli viene lasciata carta bianca. Egli, infatti, si cala nel ruolo di “esperto”, si gratifica della considerazione

⁴⁰ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001, pag. 22.

⁴¹ E. H. Schein. *Lezioni di consulenza*, cit., pag. 3.

ripostagli ed esercita il suo “potere” per tutta la durata della consulenza, elargendo consigli (secondo lui) perfetti per il contesto, per i quali rimarrà risentito se non verranno rispettati.

Schein, invece, vede tutto da un'altra prospettiva. Il problema è del cliente, la situazione è del cliente; il compito del consulente è aiutarlo a sviscerare e risolvere la questione. Il cliente, dunque, è impegnato attivamente in tutte le varie fasi della consulenza, anzi, vedremo meglio nei prossimi capitoli quanta responsabilità egli abbia nelle mani e da cui dipende gran parte dell'esito del processo.

Funzione centrale della consulenza di processo è, quindi, quella di trasmettere le competenze necessarie a diagnosticare e intervenire in maniera costruttiva, non solo aumentando la probabilità di una soluzione del problema immediato, ma offrendo anche al cliente «l'opportunità concreta di acquisire la capacità di risolvere i problemi. Abilità di cui potrà avvantaggiarsi anche dopo che il consulente avrà terminato il suo compito»⁴², impegnando così il cliente in un processo di apprendimento generativo a due sensi, perché è un modello che è al tempo stesso correttivo e preventivo.

2.3. Confronto dei tre modelli di consulenza

Dovete imparare le regole del gioco.
E poi giocare meglio di chiunque altro⁴³

Mi piace rapportare questa frase alla definizione di “successo” riferito al consulente che ho letto un po' di tempo fa, quando ero tutta presa nel leggere montagne di libri e articoli per questo elaborato, ma che ora non so più dove ricercarla per riportare le parole precise.

L'autore della definizione sottolineava il fatto che il “successo” per un consulente non si conta dagli interventi che fa in un'azienda, o da quante volte viene chiesto il suo aiuto, e neppure dalla sua fama internazionale o dal numero di sue

⁴² Ivi, pag. 29.

⁴³ Albert Einstein, scienziato, fisico e filosofo del '900.

citazioni che riportano i giornali, né semplicemente dai titoli di studio o dalle specializzazioni nei vari settori... il successo per un consulente si misura in “Grazie!”, in passaparola, in sorrisi sinceri e sollevati (come a dire “Mi hai salvato!) che i clienti gli porgono, in chiamate “disinteressate” una volta terminato il periodo di contratto, in poche parole, si misura in **relazioni**.

Non che gli studi o la teoria non siano importanti, anzi, rappresentano *le regole del gioco*, ma poi il *giocare* è un'altra cosa. D'altronde in ogni partita di gioco tutti i partecipanti conoscono perfettamente le regole, ma poi chi vince? Vince chi riesce a prevedere le mosse dell'altro o chi non tradisce le proprie, chi osserva momento per momento la situazione ed interpreta il contesto in cui si trova. Così il consulente: deve *giocare meglio di chiunque altro*.

Ogni consulenza porta con sé una relazione, più o meno nascosta, più o meno voluta. Schein identifica tre diversi modelli di fare consulenza, che variano in base al modo di ragionare e di rapportarsi con il cliente da parte del consulente. «Chi dà aiuto deve scegliere secondo il momento quale ruolo assumere o quale tipo di aiuto offrire, ma tutti e tre i modelli implicano che l'aiuto è la funzione centrale della consulenza»⁴⁴.

Il consulente deve essere capace, quindi, di interpretare ciascuno dei ruoli al momento giusto e di invertire i ruoli in caso di bisogno, ma farlo in modo da non confondere i rapporti con il cliente: «a seconda delle circostanze deve trasformarsi da dispensatore di ordini in cordiale cooperatore»⁴⁵.

Questi tre modelli, a cui dedicheremo un paragrafo dettagliato a parte, sono:

- modello expetise;
- modello medico-paziente;
- modello della consulenza di processo.

Si basano su assunti molto diversi tra loro e conducono a conseguenze differenti; non potendo il consulente sostenere tutti e tre i ruoli contemporaneamente non può esimersi dal sapere con precisione in ogni momento come vuole operare. Fondamentale diventa, in questo senso, il suo rapporto con la realtà, laddove per realtà

⁴⁴ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, cit., pag. 8.

⁴⁵ E. H. Schein. *Lezioni di consulenza*, cit., pag. 18.

Schein intende la piena comprensione di ciò che accade dentro e fuori di sé e in rapporto con l'altro (cliente). Siccome la realtà esterna cambia di continuo, essendo il risultato di una cultura e di un pensiero, lo specialista è impegnato costantemente in un processo di interpretazione dell'esterno. Purtroppo, nonostante l'impegno, sia del consulente sia del cliente, nessuna delle due parti è in grado di definire una realtà oggettiva al di fuori della propria relazione e del proprio contesto culturale. Tuttavia, insieme, possono comprendere in modo approssimativo come quella realtà sia creata dai loro assunti e percezioni, e come possono affrontarla nella maniera più efficace possibile per raggiungere il più auspicabile dei miglioramenti.

2.3.1. Modello expertise

Il modello expertise è chiamato anche metodo d'acquisizione d'informazioni o del "vendere e dire". Questo modello suppone che il cliente acquisisca dal consulente informazioni o competenze specifiche che non sarebbe in grado di procurarsi da solo. Da parte sua, il cliente (o compratore) ha già identificato e definito il problema e sa già a chi rivolgersi per tale aiuto (di solito consulente specializzato), non disponendo delle risorse e del tempo necessari per risolvere la questione. Il consulente (o venditore), per esempio, potrà essere incaricato di condurre ricerche sui consumatori o sulle imprese concorrenti, o anche all'interno dell'azienda stessa, dati questi che a lavoro concluso "venderà" al cliente.

In sostanza il messaggio del cliente al consulente è: "Questo è il mio problema; trovami una risposta e dimmi quanto costa", liberandosi così del pensiero e scaricando sul consulente non solo il problema, ma anche l'eventuale colpa per un non lieto fine.

Affinché questo modello funzioni efficacemente occorre che si verifichino cinque condizioni:

1. *il cliente deve aver eseguito una diagnosi corretta del problema e delle sue necessità.* Per esempio, può capitare che il cliente confonda l'origine del problema con la sua conseguenza, ma risolvendo questa non si eliminerà automaticamente quello;

2. *il cliente deve aver comunicato correttamente al consulente queste necessità e la natura delle informazioni da acquisire.* Per esempio, possono nascere incomprensioni circa le ricerche o l'oggetto di studio tra le due parti;
3. *il cliente deve aver accertato che il consulente dispone realmente delle capacità e competenze professionali richieste;*
4. *il cliente deve aver riflettuto e accettato le conseguenze derivanti dalla raccolta delle informazioni o dall'attuazione dei cambiamenti che esse implicano.* Il cliente dev'essere pronto cioè a considerare i risultati del consulente, anche se spiacevoli, ed affrontare fino in fondo il problema;
5. *deve esistere una realtà esterna che possa essere obiettivamente studiata per ricavarne conoscenze utili al cliente.* Questa realtà rappresenta il contesto del "problema", l'ambiente in cui il problema si pone e che fornisce i dati utili per cercare la soluzione.

Vediamo come queste condizioni riguardano soprattutto il cliente, ed infatti è a questo punto, dopo queste premesse, che egli si ritira lasciando pieno potere al consulente. Sebbene possano trarre in errore le competenze e l'esperienza del consulente, in realtà la riuscita di questo metodo ricade essenzialmente sul cliente, perché sono proprio le cinque condizioni appena descritte ad assumere la parte più delicata e critica di questo modo di fare consulenza. Ma, come si può dedurre, la possibilità che tutte queste cinque condizioni vengano soddisfatte è relativamente bassa, motivo per cui questo tipo di modello ha una percentuale di insuccesso piuttosto notevole.

Di contro, la consulenza di processo propone inizialmente un periodo di *diagnosi congiunta*, tra il cliente e il consulente, in quanto si parte dal fatto che né l'uno né l'altro (in questa prima fase di contatto) abbiano le informazioni necessarie per definire esattamente il tipo di servizio appropriato alla situazione. Mentre, mettendo insieme la conoscenza dell'azienda che ha l'uno e le competenze professionali che ha l'altro si giunge a delineare i punti di forza e i punti di debolezza dell'impresa e agire in modo opportuno per rinvigorire i primi ed eliminare i secondi.

Ci rendiamo conto di come questa prima fase della consulenza di processo sia indispensabile «all’inizio di qualsiasi processo di aiuto, essendo l’unico in grado di rivelare quale sia esattamente la situazione e quale tipo di aiuto sia necessario»⁴⁶.

2.3.2. Modello medico-paziente

Il secondo modello proposto da Schein è il modello medico-paziente. Possiamo definirlo una variante del modello precedente con la differenza del ruolo che assume il consulente già dalla fase iniziale.

Il cliente, infatti, percepisce che qualcosa non va nella sua azienda e si rivolge ad un consulente specializzato, affidandogli il compito di “scoprire” il problema e di “risolverlo”. In questo caso, la diagnosi viene effettuata direttamente dal consulente, che di fatto assume il controllo e il potere completi della situazione, aumentando la dipendenza del cliente nei suoi confronti. Inizia, così, a svolgere il suo lavoro, indagando all’interno dell’impresa, passando a rassegna tutti i dipendenti e tutte le aree di settore, per poi diagnosticare la “malattia” e suggerire le “medicine” adatte.

Sembra un metodo molto semplice, perché si dà carta bianca al consulente. In realtà, la trappola di questo modello sta proprio nella sua semplicità.

I clienti, infatti, molto spesso considerano inutili i consigli dei consulenti o si sentono offesi da questi (anche se sono stati essi stessi a chiedere aiuto); i consulenti, d’altro canto, non sopportano che i propri suggerimenti vengano messi da parte o addirittura rifiutati, magari con l’accusa tacita di non aver capito bene il problema.

Questo accade in particolare per dei presupposti che sono alla base di questo metodo ma che possono diventare delle difficoltà.

Prima di tutto si dà per scontato che il consulente sia in grado di conoscere a fondo l’azienda in poco tempo, reperendo da solo le informazioni necessarie e precise per diagnosticare il problema. Non si considera, per esempio, il fatto che la parte “malata” possa distorcere in qualche modo la verità, magari per nascondere i propri

⁴⁶ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, cit., pag. 13.

sbagli (il consulente di solito viene visto dai dipendenti dell'azienda come un intruso, che potrebbe portare cambiamenti o addirittura licenziamenti).

A volte, invece, si sottovaluta l'intervento del consulente. Già il fatto che ci si è rivolti ad una figura esterna comporta di per sé un intervento, con dei cambiamenti. Il processo diagnostico, poi, include delle conseguenze che non è possibile conoscere in anticipo, ma che il cliente deve essere pronto ad affrontare.

Una terza difficoltà è data dalla non cooperazione delle due parti: cliente e consulente, cioè, non operano insieme in una realtà comune. Mentre il consulente si occupa della diagnosi, il cliente aspetta passivamente che gli si prescriva la cura; questo comporta il più delle volte un difetto di comunicazione che farà apparire diagnosi e cura sgradite o inutili.

Una quarta difficoltà riguarda, invece, la capacità del paziente di attuare i cambiamenti proposti. Può accadere, infatti, che il cliente consideri sicure ed efficienti la diagnosi e la cura, ma non sia in grado di procedere con la soluzione perché la cultura dell'organizzazione, la sua struttura o la sua politica gli impediscano di concretizzare i consigli ricevuti.

Questo modello risulta essere tanto più efficace quanto più alto è il grado di verifica dei seguenti aspetti:

1. il cliente identifica con esattezza la persona, il gruppo o il settore "malato", non facendosi intrappolare in una diagnosi scorretta;
2. il "paziente" è motivato a rivelare informazioni esatte e autentiche, collaborando a fornire tutti i vari sintomi, senza alterare i dati, anche se si trova a vivere in un contesto di sfiducia e diffidenza;
3. il "paziente" accetta la diagnosi del "dottore"/consulente e la cura fornitagli, attendendosi a quanto suggerito;
4. le conseguenze derivanti dall'applicazione del processo di consulenza sono perfettamente comprese e accettate;
5. il cliente è in grado di attuare i cambiamenti consigliati, concretizzandoli nell'organizzazione.

Un modello alternativo che si contrappone al modello medico-paziente, soprattutto nella fase iniziale, è il modello della consulenza di processo. Quest'ultimo, infatti, non si basa soltanto su una diagnosi congiunta del problema, ma ritiene importante che il cliente acquisisca dal consulente la capacità di fare diagnosi e risolvere problemi. Questo significa che, se anche il consulente capisse fin dall'inizio il problema e scoprisse la soluzione, non li rivelerebbe subito al cliente: sia perché potrebbe sbagliarsi, compromettendo così l'intero processo nonché l'intera relazione, sia perché potrebbe suscitare nel cliente reazioni troppo difensive rischiando di vanificare l'azione correttiva. Ma la ragione più importante riguarda l'assunto chiave della consulenza di processo, secondo il quale «*il cliente deve imparare a vedere da solo il problema nel corso della sua partecipazione al processo diagnostico ed essere attivamente impegnato nella generazione di una correzione*»⁴⁷. In altre parole, il cliente si veste di quelle responsabilità (quali spiegare ai suoi collaboratori la presenza di un consulente, accompagnare il consulente nella sua ricerca di informazioni, etc.) che, invece, nel modello expertise e nel modello medico-paziente scarica al consulente.

È fondamentale, quindi, che le due parti lavorino insieme in una relazione sicura e trasparente, in cui capiscano insieme quale problema stanno cercando di risolvere, dopo aver creato insieme un canale di comunicazione attraverso il quale raggiungere efficacemente i risultati auspicati.

2.3.3. Modello della consulenza di processo

La principale caratteristica distintiva del modello della consulenza di processo sta nel modo in cui il consulente imposta la relazione con il cliente, non in ciò che il cliente fa. Così come la premessa principale distintiva di questo modello è che il problema appartiene al cliente, il consulente lo aiuta nel suo percorso di identificazione, diagnosi, accettazione, gestione e risoluzione del problema ma senza mai appropriarsene.

⁴⁷ Ivi, pag. 18.

Schein definisce sette assunti principali⁴⁸ di quella che egli chiama filosofia o modello della consulenza di processo.

1. I clienti spesso ignorano che cosa esattamente non funziona e hanno bisogno di essere aiutati a capire cosa non va. Tuttavia, il problema appartiene soltanto a loro.
2. I clienti non sono esperti nella teoria e nella pratica dell'aiuto e hanno bisogno di essere accompagnati nel capire che tipo di aiuto chiedere ai consulenti.
3. I clienti di solito hanno la volontà di migliorare le cose, ma devono essere aiutati a comprendere che cosa va migliorato e in che modo.
4. Nessuna organizzazione è perfetta, ma presenta punti di forza e punti di debolezza: è compito del consulente aiutare il cliente a consolidare i primi e vitalizzare i secondi.
5. Solo i clienti conoscono a fondo l'organizzazione. Per quanto i consulenti analizzino e studino la realtà dell'impresa non riusciranno mai ad immedesimarsi completamente (o comunque in poco tempo) con essa.
6. Se i clienti non impareranno a riconoscere da soli i problemi e a trovare autonomamente delle soluzioni, sarà meno facile che riescano ad attuare le misure consigliate e ad imparare a risolvere gli stessi problemi qualora si ripresentassero in futuro.
7. La funzione principale della consulenza di processo è quella di trasmettere ai clienti le competenze necessarie a diagnosticare e intervenire in maniera costruttiva nella propria azienda.

Come possiamo notare, le parole che più ricorrono in questi assunti (seppur con sinonimi e variazioni grammaticali) sono parole quali "aiutare", "sostenere", "accompagnare",...segno della **relazione** che si instaura tra cliente e consulente, tramite il percorso che il modello della consulenza di processo prevede.

⁴⁸ Ivi, pagg. 20-21.

Secondo Schein è bene iniziare il processo d'aiuto sempre con il modello della consulenza di processo, almeno fino a quando il consulente non abbia indagato e rimosso parte della sua ignoranza. Poi sarà suo compito capire quale ruolo assumere e come muoversi tra i vari modelli. Non è detto, infatti, che la consulenza di processo sia sempre il modello più appropriato: per esempio, se sia la definizione del problema sia la natura della soluzione sono chiare, sarà più adatto il modello expertise, perché sicuramente più semplice e sbrigativo rispetto all'instaurazione di un percorso lungo e sostenuto quale quello che prevede la consulenza di processo.

Quasi mai, d'altronde, lo stesso modello viene utilizzato dall'inizio alla fine del processo di consulenza, ma spetta al consulente uniformarsi a uno solo di essi in base al momento. La capacità che è richiesta al consulente, infatti, è proprio quella di avere costantemente l'esatta percezione della realtà e di scegliere il procedimento cooperativo adatto alla situazione immediata per la costruzione di una solida relazione. In altre parole, deve rendersi sensibile ad ogni cambiamento che percepisce nelle dinamiche del processo e agire conformando ruolo e metodo alla circostanza presente.

Inoltre, non bisogna dimenticare che si tratta di modelli teorici, e come tutte le teorie spiegate concettualmente includono assunti e condizioni che difficilmente nella pratica ritroviamo così esattamente come sono proposti. Schein ha incorporato in modo preciso e schematico i vari aspetti per ogni modello, spetta poi al consulente attingere da questi e inquadrare la propria situazione nei vari punti.

Vediamo come sia difficile definire con semplicità e chiarezza il concetto di consulenza di processo, perché è più di una filosofia o un insieme di assunti da applicare schematicamente. È quasi un *sistema operativo*⁴⁹ a disposizione del consulente in determinate situazioni. Rappresenta proprio un cambio di mentalità da parte del consulente, una nuova prospettiva e un modo nuovo di approcciarsi alla consulenza, che eleva il cliente da semplice "lavoro" a "persona bisognosa d'aiuto".

Come già accennato, mentre il modello expertise e il modello medico-paziente sono semplici modelli correttivi a senso unico, cioè "io ho un problema, tu mi trovi la soluzione, io la applico", questo della consulenza di processo è al tempo stesso

⁴⁹ Ivi, pag. 24.

correttivo e preventivo. Esso impegna il cliente in un processo di apprendimento generativo a due sensi: fa in modo che egli impari ad imparare, vuole incrementare «*la capacità d'imparare* del sistema cliente per fare in modo che questi possa in futuro risolvere da solo i propri problemi»⁵⁰. È un po' come dire «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita».⁵¹

⁵⁰ Ivi, pag. 21.

⁵¹ Proverbio cinese.

3 DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA

3.1. Cliente e consulente

Può darsi che non siate responsabili
per la situazione in cui vi trovate,
ma lo diventerete
se non fate nulla per cambiarla.⁵²

Non è sempre facile chiedere aiuto. A volte non ci rendiamo conto delle difficoltà che ci troviamo ad affrontare, altre volte siamo intimoriti dal giudizio degli altri, altre ancora non abbiamo il coraggio di agire, perché in fondo sappiamo che ogni decisione porta con sé l'azione e questo ci scomoda. Eppure, in certi momenti, chiedere aiuto è l'unica cosa che può salvarci.

In ambito aziendale, soprattutto se siamo responsabili di un'area o di un settore, è fondamentale che tutto fili liscio ed è bene da parte nostra renderci sensibili ad ogni cambiamento in modo da affrontare subito e con decisione (magari chiedendo aiuto ad un consulente) l'ostacolo in cui, prima o poi, ci imbatteremo (perché, stiamo pur certi, che gli ostacoli non mancheranno). Anzi, secondo Schein, non bisogna attendere che arrivi il problema o la difficoltà per chiedere aiuto ad una figura professionale di consulenza, ma gli stessi punti di forza e di debolezza dell'azienda diventano materia di crescita della stessa, se interpretati nel modo giusto.

⁵² Martin Luther King.

Ogni processo d'aiuto o di cambiamento presenta tre entità fisse: il "problema", il "cliente" e il "consulente". Il **cliente** è colui che richiede l'aiuto, il consulente colui che lo presta. Il problema rappresenta un po' il terreno di gioco, in cui le due parti collaborano per instaurare una relazione. In realtà, le cose non sono così semplici. Schein, infatti, identifica sei tipi di clienti:

1. **clienti iniziali o di contatto.** Chi contatta per primo il consulente con una richiesta, una domanda o un problema da discutere, che ammetta o meno di esserne il possessore;
2. **clienti intermedi.** Le persone o gruppi che partecipano a interviste, riunioni e altre attività nel corso del processo di consulenza;
3. **clienti primari.** Chi "possiede" effettivamente il problema. Di solito coincide con chi paga il consulente per il lavoro svolto;
4. **clienti involontari.** Membri dell'organizzazione o sistema di clienti, dipendenti, colleghi, che subiranno gli effetti degli interventi ma senza esserne coscienti;
5. **clienti finali.** Sono i portatori d'interesse o stakeholder (l'organizzazione, il gruppo, la comunità...), non necessariamente coinvolti nel lavoro del consulente, ma il cui benessere e interessi devono essere protetti e presi in considerazione in occasione di qualsiasi intervento consulenziale;
6. **clienti non interessati.** Le persone che si rendono conto di quanto succede, non rientrano in nessuna delle definizioni precedenti e possono essere interessate a rallentare il processo d'aiuto o a mettervi fine (per esempio per questioni politiche, giochi di potere, mire contrastanti).

Secondo Schein per il consulente diventa fondamentale inquadrare fin dalle prime fasi i vari tipi di clienti, in particolare distinguere tra clienti primari (che lo pagheranno per il suo servizio), clienti involontari e finali (che ne subiranno le conseguenze), e clienti non interessati (che lo contrasteranno).

Capiamo, però, che non è una questione immediata, in quanto entrano in gioco più variabili, come i clienti in primis, gli interessi e il benessere dell'organizzazione, la cultura aziendale, etc., e proprio per questo, il consulente deve continuamente

chiedersi “Chi è il vero cliente?”. Anche perché deve sempre tenere presente che i clienti (in particolare involontari, finali e non interessati) possono cambiare ruolo nel corso della consulenza, e di conseguenza anch’egli deve adattarsi alle nuove dinamiche.

Tra consulente e cliente, quindi, viene a crearsi una cooperazione che introduce il principio di “condividere il problema”: nessuna delle due parti affronta personalmente e completamente il problema ma collaborano insieme, condividendo le rispettive conoscenze teoriche e pratiche per una buona riuscita del processo di consulenza.

Non si può insegnare niente ad un uomo.
Si può solo aiutarlo a scoprire
ciò che ha già dentro di sé.⁵³

A dispetto di quello che pensava Galileo Galilei, oggi molto spesso il **consulente** si pone come risolutore dei problemi aziendali, conoscitore di strategie inimitabili e detentore del successo di un’impresa.

Ricordo un Convegno regionale cui ho partecipato nel novembre 2014 a Padova, durante il quale un team di professionisti (alcuni dei quali consulenti) aveva invitato le imprese edili della Regione Veneto per presentare, secondo quanto si leggeva dalla locandina, “una nuova proposta per affrontare la crisi stagnante del settore: idee, progetti, tecniche e modalità per saldare la filiera delle costruzioni intorno all’obiettivo di ricostruire la città partendo dai bisogni”. Ho pensato “Uao! Finalmente un aiuto vero!”, ma non sapevo quanto fossi lontana dalla verità. A ripensarlo oggi, più che aiuto lo definirei canto delle sirene. Sono rimasta veramente male quel giorno: mi guardavo intorno ed ero circondata da un pubblico di signori vestiti distintamente ma con le mani “rovinata”, segno che erano sì imprenditori, ma prima di tutto erano costruttori, nel senso reale della parola, la fatica passava tra le loro mani quotidianamente. Tutti avevano uno sguardo sconfortato, toccato dalla preoccupazione della crisi che in questi ultimi anni ci ha invaso, ma vi si coglieva come una traccia

⁵³ Galileo Galilei.

tacita di speranza, come se lottassero con se stessi tra il non voler illudersi e il voler crederci. Chissà cosa si aspettavano da quel convegno...magari la stessa cosa che mi aspettavo io...*una proposta...*

Ebbene, il famoso team presentò le sue idee, erano tutti professionisti contenti, con un sorriso direi quasi forzato e con un'aria da "tranquilli tutti, abbiamo noi la soluzione". In realtà parlarono di tutto e niente, nel senso che parlarono di conoscenze e legami che avevano con l'amministrazione pubblica, dei risultati ottenuti da lavori fatti e sicuramente parlarono anche di cose innovative che facevano ma che ho rimosso dalla mente.

Alla fine di tutto, si alzò un signore dal pubblico, molto timidamente, e chiese: "Ma noi, come dobbiamo fare questo?". C'era tutto il suo mondo in quelle parole, riuscivo a sentire la sua sofferenza di imprenditore, di responsabile di un'azienda, di padre di famiglia, egli aveva ben chiaro di avere un problema e cercava aiuto. Dal palco, con la risatina di chi ha il coltello dalla parte del manico, venne la risposta fredda e superiore: "Beh, vieni che facciamo un preventivo!". Penso che in quel momento, a Boston, Schein ebbe un sussulto. Poche parole per distruggere gli studi di quasi cinquant'anni sulla relazione simmetrica tra cliente e consulente.

Ma seguiamo gli studi di Schein ed approfondiamo i dieci principi che dovrebbero caratterizzare la figura del consulente, principi che egli stesso definisce «essenza della consulenza di processo»⁵⁴, una sorta di dieci comandamenti che, se rispettati, facilitano e migliorano la relazione d'aiuto.

1. **Cerca sempre di essere d'aiuto.** La consulenza consiste nel fornire aiuto. Se il consulente non ha intenzione di rendersi utile ed impegnarsi in questo sforzo difficilmente riuscirà a creare una relazione d'aiuto.
2. **Rimani sempre aderente alla realtà corrente.** L'aiuto può essere fornito solo se il consulente è costantemente impegnato nella ricerca di consapevolezza dei propri sentimenti, percezioni, assunti, e di quelli del cliente e del sistema cliente, poiché forniscono indispensabili elementi diagnostici sullo stato

⁵⁴ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, cit. pag. 255.

dell'organizzazione e sulla relazione con il cliente. In altre parole deve conoscere la realtà di quello che succede in sé, nel cliente e nella situazione.

3. **Riconosci la tua ignoranza.** L'unico modo per il consulente di conoscere la sua realtà intrinseca consiste nel distinguere quello che sa, quello che presume di sapere e quello che non sa affatto.
4. **Qualsiasi azione costituisce un intervento.** Ogni interazione ha effetti sul consulente, sul cliente e sulla situazione. Essendo consapevole di ciò, il consulente deve sentirsi responsabile di tutto quello che fa e non fa, e deve valutare le possibili conseguenze in vista della creazione della relazione d'aiuto.
5. **Problema e soluzione appartengono al cliente.** È compito del consulente creare una relazione in cui il cliente riceva aiuto, ma senza appropriarsi del problema né limitarsi a fornire meri consigli: la realtà che vive il cliente appartiene a lui solo, così come il problema e la soluzione, nonché le conseguenze che vi derivano.
6. **Segui la corrente.** Siccome il consulente non conosce la realtà culturale e personale del cliente, deve rispettare per quanto possibile questa realtà, lasciandosi guidare dalle motivazioni del cliente stesso e non facendosi prendere da stereotipi o regole standard. All'inizio della relazione, infatti, il cliente è più vulnerabile e deve essere sicuro di potersi fidare di chi ha di fronte. Una volta ottenuta questa fiducia, inizia il processo di cooperazione.
7. **La scelta del tempo è fondamentale.** Uno stesso intervento ha effetti differenti in due occasioni diverse. Il consulente deve saper scegliere il momento opportuno per passare dalla fase della ricerca diagnostica (in cui si focalizza l'attenzione del cliente su alcuni punti della storia che egli stesso ha raccontato) alla fase della ricerca di confronto (in cui il consulente introduce il proprio punto di vista sul contenuto della storia).
8. **Sappi approfittare delle occasioni in maniera costruttiva avvalendoti di interventi di confronto.** Tutti i clienti hanno zone di instabilità e zone di

apertura. Il consulente deve cercare di comprendere le une e le altre per trarre il massimo vantaggio da entrambe.

9. **Tutto è fonte di dati: gli errori sono inevitabili ma fanno occasione di apprendimento.** Per quanto il consulente si attenga a questi principi non sarà mai immune a degli errori. La mente umana è talmente complessa che è impossibile prevedere tutte le eventuali reazioni del cliente e proprie. Non deve, quindi, frustrarsi con sensi di colpa o di vergogna, ma cogliere dalle reazioni stesse nuovi elementi che facciano scoprire ulteriormente la realtà.
10. **In caso di dubbio, condividi il problema.** Può capitare che il consulente non sappia cosa fare o che tipo di intervento adoperare. In questi casi la soluzione migliore è far partecipe il cliente della situazione e decidere insieme a lui il da farsi.

Schein, quindi, fornisce un'idea innovativa del ruolo di consulente. Egli lo definisce l'«agente del cambiamento»⁵⁵, colui che unisce ricerca e azione, diagnosi e intervento; colui che guida il cliente a percepire, capire e agire sugli eventi che si verificano nel suo ambiente. Non importa tanto che sia un esperto nel campo specifico del problema o abbia conoscenze approfondite per esempio di marketing, economia o finanza, quanto dev'essere esperto in materia di relazioni umane. Non che le prime non siano importanti, ma ciò che è necessario è l'abilità di coinvolgere il cliente in un'autodiagnosi e insegnargli come intervenire, basandosi su una collaborazione reciproca.

Drucker aggiungerebbe che i consulenti non sono semplici tecnici, bensì sono da considerarsi diagnostici, terapeuti e studiosi, in quanto «possono e devono aiutare le aziende a diventare cittadini più rispettosi e consapevoli del proprio ruolo sociale e a riconquistare la fiducia dell'opinione pubblica»⁵⁶. Sono chiamati a capire le competenze, la cultura e la storia di ogni singola azienda.

⁵⁵ E. H. Schein, *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*. Guerini e Associati, Milano, 1998, pag. 32.

⁵⁶ P. Paschek, *Le responsabilità di un consulente*, in "Che cosa ho imparato da Peter Drucker", in «Harvard Business Review», Dicembre 2009.

Il consulente scheiniano è, quindi, il professionista che si pone come obiettivo del suo lavoro la presa di coscienza da parte del suo cliente dei propri punti di forza e di debolezza: è colui che «aiuta ad aiutarsi»⁵⁷, che non progetta interventi ma è sensibile alla realtà circostante, che non dispensa consigli ma intraprende una relazione con il cliente, che non si pone di fronte a chi gli chiede aiuto ma a fianco per accompagnarlo nel suo percorso di crescita.

3.2. Processo e relazione d'aiuto

Mi piace parlare di fronte a un muro di mattoni:
è l'unico interlocutore al mondo
che non mi contraddice mai.⁵⁸

Processo e relazione d'aiuto sono le due parole chiave del metodo di consulenza proposto da Schein. Ho pensato a lungo se si fossero potuti usare come sinonimi nel nostro contesto. Sicuramente l'uno dipende dall'altra, e viceversa.

Per *processo* si intende il modo di operare, ci si riferisce al *come* piuttosto che al *che cosa* si fa. Schein porta l'esempio del parlare con qualcuno: il dialogo costituisce il *che cosa* sto facendo, ma il modo in cui io compio quest'azione (gesticolando, gridando, parlando sottovoce, guardando il pavimento o gli occhi dell'interlocutore, etc.) rappresenta il *come*⁵⁹. Capiamo allora quanto sia importante soffermarci sul processo, perché lo stesso *che cosa* fatto in *come* diversi produce risultati e reazioni completamente differenti, e di questo facciamo esperienza ogni giorno anche in situazioni informali: basta cambiare tono o ritmo di voce e la stessa frase assume svariati significati scatenando svariate reazioni in chi ascolta. A maggior ragione a livello professionale e su scala aziendale il processo diventa ancor più rilevante del contenuto.

⁵⁷ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, cit., pag. 57.

⁵⁸ Oscar Wilde.

⁵⁹ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, cit., pag. 156.

La consulenza di processo, infatti, non parte da *che cosa* non va, in quanto, come abbiamo già detto, molto spesso non si sa quale sia il reale problema che l'azienda sta attraversando. Non presuppone di conoscere *che cosa* occorra all'organizzazione o *che cosa* il consulente dovrebbe fare. Tutto ciò che è necessario perché il *processo* inizi in maniera costruttiva è l'intenzione di migliorare il modo in cui le cose funzionano. È il processo stesso della consulenza che aiuta l'organizzazione a definire quelle misure diagnostiche che successivamente condurranno a formulare programmi di azione e cambiamenti concreti. Sembra banale ma la base su cui poggia un processo è la relazione, così come non può esistere una relazione d'aiuto senza un processo che la guidi.

Il consulente competente, come abbiamo affermato più volte, è chiamato a percepire la realtà del cliente e decifrare tutte le sue dinamiche psicologiche, interpersonali, di gruppo, che influenzano le relazioni umane. In più, gli viene chiesto di scoprire e rendere visibile ciò che è nascosto. Questo è possibile, prima di tutto, creando condizioni capaci di motivare il cliente a vedere più in profondità e poi aiutandolo a imparare a vedere. È così difficile vedere chiaramente perché la realtà è alterata da *forze latenti* che provengono dal proprio io, dall'inconscio, dalla cultura o da schemi sociali.

Ecco perché il consulente deve in primis capire cosa succede nella mente, in particolare nella propria, deve cioè approfondire i propri processi intrapsichici, per poter essere in grado di fornire aiuto. Schein propone un modello teorico semplificato di quello che accade nel nostro sistema nervoso, che egli definisce **ORGI**, in quanto noi osserviamo (O), reagiamo emotivamente a ciò che abbiamo osservato (R), analizziamo, elaboriamo ed esprimiamo giudizi basati su osservazioni e sentimenti (G) e agiamo concretamente/interveniamo (I). Naturalmente la capacità d'introspezione non è automatica e richiede impegno da parte del consulente, nonché tempo, riflessione e analisi.

Questo modello va poi applicato per capire la mente del cliente e il suo ambiente, infatti, «come l'artista deve studiare le caratteristiche di quello che intende disegnare o dipingere, così il consulente deve studiare i clienti, la situazione e le

relative reazioni allo scopo di creare un quadro delle varie realtà presenti il più chiaro possibile». ⁶⁰

Oltre a se stesso e al cliente, il consulente deve, di seguito, decifrare la cultura e l'ambiente in cui opera, e forse questa è la cosa più difficile in quanto troppo immerso in essa e fin troppo educato nelle norme del comportamento sociale, norme che regolano soprattutto le interazioni umane: per esempio, se qualcuno ci parla gli prestiamo ascolto, se ci offre un aiuto lo ringraziamo, etc. Una norma che il consulente deve sempre ricordare è il “salvare la faccia”: i clienti, infatti, si dimostrano più soddisfatti quando sentono di essere stati aiutati senza che il loro prestigio o la loro immagine abbia subito danni.

Tutto questo sembra fuori di noi, non autentico, una sorta di spettacolo teatrale a cui noi assistiamo come pubblico, in realtà siamo attori a tutti gli effetti. Fin da piccoli, infatti, abbiamo imparato che l'interazione reciproca dev'essere, o comunque apparire, equa e corretta (ringraziare per un dono o ascoltare se ci parlano) e per fare ciò impersoniamo tanti ruoli quante sono le relazioni che instauriamo (figlio, padre, amico, fidanzato...). Diventa poi un processo così automatico che ne perdiamo la consapevolezza. In poche parole, quindi, costruire una relazione richiede sensibilità alle economie sociali e alle regole culturali di preservazione della dignità, personale e altrui. In questo teatro sociale il consulente è chiamato a prendere coscienza di tutto ciò per usufruire delle relazioni in modo corretto ed equilibrato, e garantire al suo cliente l'aiuto di cui ha bisogno.

Ma cos'è la relazione? Il dizionario⁶¹ della lingua italiana la definisce come «la connessione o corrispondenza che intercorre, in modo essenziale o accidentale, tra due o più enti», ma è anche il modo di essere di una cosa rispetto a un'altra, il legame tra due persone o il rapporto intercorrente tra due concetti. Il prefisso latino *re*, in questo caso, sta proprio per “incontro”, “di fronte”, ed infatti, non esiste relazione che non preveda un incontro, uno stare uno di fronte l'altro. In greco, invece, sembra che non ci sia un termine esatto con cui identificare il concetto di relazione, (se non per riferirsi

⁶⁰ Ivi, pag. 104.

⁶¹ Treccani.

a specifiche relazioni come affettiva, d'amore ecc.). Tuttavia, è interessante notare che l'idea di relazione venga espressa con la stessa costruzione utilizzata per indicare il complemento di moto a luogo, il rapporto (amichevole o ostile) con qualcuno, quasi a dire che la relazione include in sé un andare verso, un muoversi.

Possiamo ben affermare, quindi, che nel termine "relazione" è insita l'idea di confronto, di paragone, di rapporto fra due o più oggetti. Non sempre, però, questo rapporto è paritario.

Nelle prime fasi di qualunque situazione d'aiuto, per esempio, la relazione è squilibrata, per il semplice fatto che chi chiede aiuto è consapevole che gli manca qualcosa; mentre chi fornisce aiuto è cosciente di avere quel qualcosa. In termini tecnici questa condizione viene chiamata **asimmetria iniziale**. E può rappresentare una trappola per il consulente, perché potrebbe magari portarlo ad approfittare del ruolo "superiore" che ricopre. Al contrario deve fin da subito *intervenire* nella situazione elevando lo status del cliente, ridonandogli la dignità personale di cui parlavamo prima, farlo sentire a suo agio, garantendogli la propria fiducia.

Sarà così che ricoprirà il ruolo di consulente di processo⁶² ponendosi come primi obiettivi il rimuovere l'ignoranza verso la situazione, l'attenuare l'asimmetria iniziale e l'identificare che tipo di ruolo adottare successivamente. In altre parole, muoverà i primi passi verso il mondo del cliente; in pratica, avvierà un'*umile ricerca di informazioni*⁶³, ricerca che si prolungherà per tutto il processo della consulenza, in quanto si intreccerà con gli *interventi* del consulente. Le due fasi si condizioneranno a vicenda e produrranno come un circolo vizioso che accompagnerà l'intera relazione.

Schein presta molta attenzione alla fase iniziale della consulenza, la considera cruciale. Non tanto perché chi ben comincia è a metà dell'opera, quanto perché si tratta di uno stadio molto critico, potremmo quasi dire che in questo primo momento si

⁶² In realtà, anche nella prima fase della consulenza, il consulente può scegliere il ruolo da ricoprire dai tre modelli che abbiamo visto prima: esperto, medico e consulente di processo. Avendo, però, specificato nel capitolo precedente che è bene iniziare la relazione d'aiuto con il metodo della consulenza di processo, diamo qui per scontato che il consulente inizierà la consulenza proprio con questo metodo.

⁶³ E. G. Schein, *Le forme dell'aiuto. Come costruire e sostenere relazioni efficaci*, Raffaello Cortina, Milano, 2010, pag. 54.

decidono le sorti della relazione: il cliente sceglierà se fidarsi del consulente e aprirsi sinceramente a lui o se non ne vale la pena e sciogliere i contatti (in questo secondo caso, anche qualora continuasse la relazione, non ci sarebbe autenticità da parte del cliente e, pertanto, recherebbe solo danni all'azienda).

Da queste considerazioni emerge chiaramente che la relazione d'aiuto è un processo comune ma complesso e delicato, perché entrano in gioco tante variabili e condizioni, a volte tacite e nascoste, che non è possibile avere una panoramica completa e sicura di quello che è meglio fare.

ORGI, processi intrapsichici, comportamento sociale, salvare la faccia, interventi, fiducia... sembrano messaggi crittografici senza alcun nesso fra di loro. In realtà manca la parola chiave per leggere speditamente il tutto: **comunicazione!** Ciò che lega tutte queste dinamiche, infatti, ciò che armonizza il processo e rende possibile la relazione d'aiuto è la (buona) comunicazione. Come vedremo nei prossimi capitoli si aprirà un mondo, o meglio un viaggio, che vede protagonisti il consulente e il cliente, le cui realtà si intersecano di continuo, attingendo l'una dall'altra.

PARTE SECONDA

Il viaggio

4. “Faccia a faccia”
5. Partire
6. Muoversi
7. Giungere

4 “FACCIA A FACCIA”

4.1. La comunicazione

Cominciò elli allor sì dolcemente,
che la dolcezza ancor dentro mi suona...⁶⁴

Penso di non sbagliare se affermo che tutti noi proviamo delle emozioni, intese come movimenti dello spirito interni a noi. E penso di non sbagliare se affermo che gran parte di queste emozioni sono la reazione per degli stimoli esterni a noi. Se vediamo un bambino che raccoglie un fiore e lo porta alla sua mamma probabilmente proveremo un senso di tenerezza; o se assistiamo ad un incidente stradale ci potrebbe assalire un senso di paura; o ancora ci potrebbe pervadere un senso di meraviglia a guardare i colori di un tramonto padovano, magari che si riflette sul fiume Bacchiglione, con il Bassanello che sembra compiere il suo dovere di ponte anche unendo la terra al cielo.

Se le emozioni sono forti, probabilmente ce le porteremo dentro per un po' di tempo. O basterà semplicemente ricordare il momento, per far riecheggiare nell'animo quella stessa sensazione. Ma, cosa accade in noi? Come mai ogni singolo particolare che cogliamo dall'esterno ci provoca una reazione?

Credo che la risposta l'abbia data Paul Watzlawick⁶⁵ nel 1971: *non si può non comunicare*. È il primo assioma della comunicazione e credo sia alla base di tutte le teorie relazionali. A me personalmente piace pensare che *non si può non comunicare*

⁶⁴ Dante Alighieri, Purgatorio, Il Canto, vv 113-114.

⁶⁵ Paul Watzlawick, uno dei maggiori esponenti della Scuola di Palo Alto insieme a Bateson, Beavin, Jackson, fu il massimo studioso della pragmatica della comunicazione umana, disciplina che studia gli effetti prodotti dal comportamento, l'utilizzo del linguaggio e le sue implicazioni semantiche.

non solo tra individui, ma in tutta la realtà che ci circonda: il gesto del bambino di cui parlavo prima, l'incidente, il tramonto... è comunicazione, involontaria, non intenzionale, ma comunicazione. E quelle "reazioni" di cui parlavo più sopra, perché non considerarle *feedback*⁶⁶? Capiamo così che l'uomo è ininterrottamente in relazione, con se stesso, con gli altri e con il mondo.

Martin Buber penso mi dia conferma quando sostiene che la relazione dell'uomo si semplifica in Io-Tu e Io-Esso: la differenza tra i due tipi di relazione è nell'atteggiamento del soggetto e non nella diversità della realtà che sta di fronte all'Io⁶⁷. Nel senso che, secondo Buber, anche un essere umano può essere trattato dall'Io come *oggetto*, come cosa, come Esso; e viceversa, un oggetto, un animale, un'opera d'arte possono essere coinvolti in una relazione nella quale assumono dignità di *soggetto*, di Tu. E quindi, tutto rientra in un flusso continuo di relazioni.

La comunicazione, infatti, non è altro che un processo circolare che normalmente comporta un'interazione tra soggetti comunicanti. La risposta, suscitata dalla comunicazione nel soggetto che la riceve, opera a sua volta uno stimolo nei confronti del comunicante. **Relazione**, quindi.

Ma focalizziamoci sulla relazione tra individui, la cosiddetta *comunicazione interpersonale*, cioè quel processo che coinvolge almeno due persone e un contesto. Tale processo è interattivo, circolare, dinamico, evolutivo, irreversibile e soggetto all'influenza di molteplici fattori, come gli attori della comunicazione e la loro relazione, il contenuto che si stanno scambiando e il modo con cui se lo scambiano, il contesto in cui avviene l'interazione, gli obiettivi generali e individuali dell'incontro, etc.

Comunemente si tende a far derivare il termine comunicazione da *communis*, cioè mettere in comune, essere con, creare un rapporto. E questo è vero, perché ogni processo comunicativo include uno scambio, il mettere qualcosa in comune con

⁶⁶ Per una terminologia base della comunicazione e dei suoi strumenti concettuali si rimanda al libro di Giampietro Vecchiato *Relazioni Pubbliche e Comunicazione*, edito da FrancoAngeli.

⁶⁷ G. Milan. *Educare all'incontro: la pedagogia di Martin Buber*, Città Nuova, Roma, 1994, cfr. pag. 34.

qualcuno, il condividere qualcosa di mio e qualcosa di tuo⁶⁸. Manetti⁶⁹ aggiunge altre derivazioni etimologiche che, pur rimandando sostanzialmente allo stesso concetto del mettere in comune qualcosa, precisano delle connotazioni molto interessanti. Per esempio *cum manibus*, “con le mani”, che indica una transazione economica che si convalidava con la stretta di mano (gesto che vincolava l’impegno negoziale); *cum moenia*, “mura”, che suggerisce la fraternità e la convivenza degli individui che stanno dentro le stesse mura; *cum munus*, “opera, servizio, favore, dono”, che nell’antica società romana riguardava la prestazione imposta ai singoli cittadini dallo Stato, come il servizio militare o gli oneri patrimoniali e il suo plurale *cum munia*, che evocava il senso del dovere e gli obblighi proprio nei confronti dell’entità sociale e statale.

Se quindi possiamo dare un “tocco personale” alla primordiale origine della parola comunicazione, scegliendo tra le diverse variazioni latine, tuttavia rimane immutabile e risoluta la particella *cum*, segno che indiscutibilmente la comunicazione non è un fatto solitario e individuale, bensì *cum*, include sempre oltre all’io, un tu. **Relazione**, quindi.

Ma come vengono “regolate” queste relazioni? Quali meccanismi taciti sono dentro e dietro le nostre interazioni?

Bisogna sempre tener presente i cinque assiomi della comunicazione⁷⁰ (il primo l’ho già accennato all’inizio di questo capitolo) introdotti dalla Scuola di Palo Alto, che partono dal presupposto che all’interno di un qualsiasi sistema interpersonale, ogni persona influenza le altre con il proprio comportamento ed è essa stessa influenzata dal comportamento altrui:

1. **Primo assioma della comunicazione:** *non si può non comunicare. Qualsiasi comportamento, le parole, i silenzi, l’attività o l’inattività, hanno valore di messaggio e influenzano gli altri interlocutori che non possono non rispondere a queste comunicazioni.* Qualsiasi comportamento, quindi, è esso stesso una forma di comunicazione e, di conseguenza, poiché non esiste un non-

⁶⁸ G. Vecchiato, *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, FrancoAngeli, 2008, cfr. pag. 25.

⁶⁹ L. P. Manetti, *Gli elementi generali della teoria della comunicazione in La comunicazione per la nuova impresa*, CCIAA di Torino- AA.VV Torino, 2005, cfr. pag. 32.

⁷⁰ P. Watzlawick, J. H. Beavin, D.D. Jackson, *Pragmatica della Comunicazione Umana*, cit.

comportamento, diventa esso stesso immediatamente portatore di significato per gli altri con valore di messaggio. Anche quella che noi consideriamo “non comunicazione” come i silenzi, l’indifferenza, la passività e l’inattività sono in realtà forme di comunicazione, poiché portano con sé un significato e soprattutto un messaggio al quale gli altri partecipanti all’interazione non possono non rispondere. La domanda non è quindi “se” una persona stia comunicando, ma “cosa” stia comunicando, anche tramite il silenzio o l’assenza.

2. **Secondo assioma della comunicazione:** *ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione.* Il contenuto si riferisce alle informazioni che gli interlocutori si scambiano, il “che cosa” si dice, le parole, spesso identificato con la comunicazione verbale. La relazione è il “come”, il modo con cui si dicono i contenuti, tutto ciò che accompagna le parole quindi gesti, pause, movimenti del corpo, etc., tutti quei segnali non verbali che non costituiscono l’oggetto della relazione ma danno significato alle parole, definiscono la relazione che vogliamo avere con chi ci ascolta e trasferiscono ciò che davvero vogliamo dire. In questo senso sono comunicazioni nella comunicazione (metacomunicazione). Contenuto e relazione sono due livelli della comunicazione interconnessi tra di loro, si influenzano a vicenda e, se congruenti, garantiscono l’efficacia della comunicazione.
3. **Terzo assioma della comunicazione:** *la natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti.* Per punteggiatura si intende la struttura che ci permette di identificare lo scambio dei messaggi, quindi chi parla, quando e cosa dice, chi risponde, le reazioni, le conseguenze reciproche, tutti quegli atteggiamenti e azioni che fanno vivere la relazione. La punteggiatura nasce, però, dal nostro modo di vedere ed essere, e definisce il ruolo di ciascuno nei confronti dell’altro e della relazione. Dalla punteggiatura, quindi, nascono le etichette che addossiamo all’altro, i pregiudizi, le immagini che abbiamo di lui; e sulla base di questi “concetti”

cambiano i nostri atteggiamenti verso gli altri, definendo la relazione. Nota è la storiella di Paul Watzlawick sul contadino e il ladro di asce. Il contadino credeva che il figlio del vicino gli avesse rubato l'ascia. Lo guardava con insistenza, lo spiava accuratamente: il ragazzo si muoveva con passo rapido come un ladro di asce, guardava con occhi sfuggenti come un ladro di asce, vestiva in modo non appariscente come un ladro di asce, tutto ciò che faceva era sospetto. Poi il giorno dopo il contadino sospettoso ritrovò la propria ascia e il figlio del vicino come per incanto smise di guardare e camminare come un ladro di asce. Morale: noi vediamo quello che vogliamo vedere, quello che cogliamo negli altri lo cogliamo per confermare le nostre ipotesi. Bene pensava Carl Rogers quando affermava che «la tendenza a giudicare gli altri è la più grande barriera alla comunicazione e alla comprensione».

4. **Quarto assioma della comunicazione:** *gli esseri umani comunicano sia con il modulo numerico (i contenuti) che con quello analogico. Il linguaggio numerico ha una sintesi logica assai complessa e di estrema efficacia, ma manca di una semantica adeguata nel settore della relazione, mentre il linguaggio analogico ha la semantica ma non ha la sintassi adeguata per definire in un modo che non sia ambiguo la natura delle relazioni.* Per comunicare usiamo una comunicazione numerica (i contenuti) e una analogica (comunicazione non verbale). La prima è precisa e identifica con chiarezza i messaggi che vogliamo trasferire; la seconda è meno precisa ma ci permette di esprimere la relazione che instauriamo con l'altro e la sua natura: interpreta e traduce i messaggi numerici, indica il grado di vicinanza e di intimità, orienta i rapporti interpersonali.
5. **Quinto assioma della comunicazione:** *tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza.* Nel primo caso si parla di relazioni simmetriche, in cui entrambi i partecipanti tendono a rispecchiare il comportamento dell'altro; nel secondo si parla di relazioni complementari, in cui il comportamento di uno dei comunicanti completa quello dell'altro secondo due posizioni, la superiorità o

l'inferiorità. Queste si richiamano e si rinforzano a vicenda, dando vita ad una relazione di interdipendenza in cui i due ruoli sono accettati da entrambi, come per esempio la relazione madre-figlio o medico-paziente. Naturalmente, avremo interazioni diverse a seconda delle situazioni. Per esempio, una madre può assumere una posizione di superiorità nei confronti del figlio, ma in caso di malattia avrà una posizione di inferiorità verso il medico, come anche in caso di un incontro scuola-famiglia si potrà instaurare un'interazione simmetrica con la maestra.

Questi assiomi vanno sotto braccetto con quelli che Mascherpa chiama i *cinque peccati capitali della comunicazione*⁷¹, e, dai quali, è bene stare alla larga. Un professionista della comunicazione, infatti, deve stare molto attento a non ignorare l'interlocutore (1), ma anzi a prestargli la giusta attenzione, soprattutto nelle prime fasi della relazione essendo il cliente più sulle difensive e vulnerabile. In riferimento al secondo e al quarto assioma, poi, il comunicatore deve evitare rispettivamente di focalizzarsi esclusivamente sul "cosa" (2), perché come abbiamo visto esiste anche un aspetto di relazione oltre che di contenuto, e interpretare prima di aver osservato (3), sebbene ci venga spontaneo inquadrare fin da subito la situazione e dare giudizi su di essa. Un altro peccato in cui si potrebbe cadere è scambiare la mappa per il territorio (4). Un errore molto comune, infatti, è quello di dare per scontato che chiunque, in ogni momento, non possa che condividere la nostra realtà, cioè che la nostra esperienza soggettiva in atto sia, in assoluto, la realtà oggettiva: ci si dimentica che il mondo dell'interlocutore non è lo stesso che viviamo noi. Noi, l'unica realtà che possiamo solo sperimentare, è quella «percepita dal nostro cervello o, meglio ancora, dal nostro sistema nervoso centrale [...] noi non vediamo le cose per come esse sono ma per come siamo noi»⁷² Ultimo ma non meno importante, non bisogna affidarsi completamente alla tecnica (5). Ruolo importante assume in questo senso l'intelligenza emotiva che - a differenza dell'intelligenza analitica (usata dai più) che

⁷¹ A. D. Mascherpa. La comunicazione efficace: relazione, comprensione e persuasione. <http://www.formazioneumana.it/pubblicazioni/>

⁷² A. Simioni. *L'arte di sviluppare una "attenzione attenta"*, in «Harvard Business Review», Dicembre 2013, pag. 20.

interviene quando si decide il proprio comportamento in base a parametri riconducibili esclusivamente agli interessi personali e si basa sul calcolo, sulla logica, e sulla razionalità- ci consente di affermare il nostro punto di vista nel pieno rispetto di quello altrui senza perdere il controllo della situazione. Quando si è emotivamente intelligenti, si è in grado di comunicare con il cuore, senza appropriarsi del potere d'aiuto e mantenendo costanti i sentimenti di fiducia ed empatia.

Rispettando questi “piccoli” accorgimenti il comunicatore riuscirà a ridurre l'interferenza di alcuni fattori che, nel processo della comunicazione, determinano una distorsione del messaggio intesa come distanza tra ciò che era mia intenzione dire e ciò che è stato percepito dal mio interlocutore. Questi fattori sono indicati come **filtri** e praticamente rappresentano il pericolo di un ostacolo che si frappone tra chi trasmette e chi riceve il messaggio. Un po' come diceva scherzosamente Bernard Werber «tra ciò che penso, ciò che voglio dire, ciò che penso sia, ciò che dico, ciò che voi desiderate capire, ciò che intendete, ciò che comprendete... ci sono dieci possibilità che ci siano difficoltà di comunicazione. Ma proviamo comunque...»

Di solito si tende a classificare questi filtri in base alla loro natura: tecnici, sociali e psicologici. I primi riguardano condizioni “concrete” come i rumori, le interruzioni, le condizioni tecniche di colloquio (l'ambiente, la luce, la temperatura). I secondi si riferiscono alle barriere sociali e di *status*, quindi l'appartenenza a gruppi sociali o a classi sociali diversi, o che siano portatori di valori incompatibili. I filtri psicologici, infine, si riferiscono alle situazioni di conflitto (le emozioni prendono il sopravvento), pregiudizi, logica *win/lose* (atteggiamenti di prevaricazione), logica *lose/win* (atteggiamenti di difesa), incoerenza tra il messaggio verbale e quello non verbale, simpatia e antipatia.

È bene tenere sempre presente tutte queste varianti, per poter meglio creare le nostre relazioni. Non si tratta di costruirle artificialmente, dando un'immagine che non sia la nostra, quanto di custodirle per renderle vere. Perché se c'è una cosa che ci insegna Paul Watzlawick, e ancor prima ce lo insegna la nostra esperienza, è che la comunicazione è un atto irreversibile: una volta inviato il messaggio non si può cancellare, né i suoi effetti possono essere eliminati.

Ecco perché, come scrive Sabina Marchetti, il segreto per una comunicazione di successo (soprattutto in area professionale) sono i nostri cinque sensi, che rappresentano «le nostre finestre sul mondo, le nostre porte percettive spalancate sulla realtà esterna. È fondamentale comprendere e [...] saper ascoltare anche attraverso l'uso della coscienza di sé e quella dell'altro⁷³». I nostri cinque sensi ci aiutano così nella comunicazione verbale e analogica (non verbale e paraverbale), cogliendo gli stimoli che ci vengono posti dall'esterno, ma è con il “controllo” della *coscienza* che ogni stimolo assume senso e viene collocato nel giusto posto. Unendo poi, la creatività, la fantasia, il proprio io, si dà origine ad una comunicazione di *valore*⁷⁴.

4.2. La comunicazione verbale e analogica

La comunicazione avviene quando,
oltre al messaggio,
passa anche un supplemento di anima.⁷⁵

Una delle più importanti conquiste del genere umano è stato lo sviluppo di un linguaggio comune che rende possibile la comunicazione dei concetti. Il linguaggio ha permesso agli individui di vivere in armonia in realtà sociali, ha reso possibile la creazione di sistemi e simboli di un pensiero astratto, ha sviluppato quella che noi chiamiamo cultura, il sapere accumulato da un gruppo, etc.

Tradizionalmente, il linguaggio verbale è stato sempre reputato elitario rispetto al linguaggio analogico. La comunicazione non verbale, infatti, era considerata per lo più appartenente al mondo animale, fatta di gesti, movimenti, rumori, e quindi ritenuta inferiore. Fino a quando, verso la fine degli anni '60, lo psicologo statunitense Albert

⁷³ S. Marchetti. *Creare valore con la comunicazione* in G. Vecchiato, S. Zicari, *Comunicare le professioni intellettuali*, Spazio RP-Editoria per la Comunicazione, Roma, 2007, pag. 146.

⁷⁴ Qui per *valore* si intende il significato della parola originaria greca (*timè*), che significa stima, rispetto, considerazione, proprio come il legame di stima e di fiducia che deve instaurarsi tra consulente e cliente.

⁷⁵ Henri Bergson, filosofo francese.

Mehrabian pubblicò i risultati delle sue ricerche⁷⁶ sull'importanza dei diversi aspetti della comunicazione nel far recepire un determinato messaggio. Secondo questi risultati la comunicazione non verbale (in particolare del corpo e della mimica facciale) ha un'influenza del 55%, la comunicazione paraverbale del 38%, mentre il contenuto verbale influisce soltanto del 7%. Fu a seguito di questi risultati che si coniò il detto "*Non importa cosa dici, ma come lo dici*".

Ma, è davvero così?

A nulla sono valsi i chiarimenti e le precisazioni di Mehrabian riguardo gli esperimenti che aveva condotto, che si occupano solamente della comunicazione di sentimenti ed emozioni (ad esempio, simpatia-antipatia). Quindi, sottolineava⁷⁷ lo psicologo, a meno che un comunicatore non stesse parlando dei propri sentimenti e atteggiamenti, quelle equazioni non erano applicabili. Ma si sa come funziona nel mondo dei media, e ancora oggi si diffondono da tutte le parti i risultati distorti delle ricerche di Mehrabian.

Tuttavia, c'è una cosa positiva in tutto questo: si è focalizzata l'attenzione sulla comunicazione analogica. Quella che prima veniva considerata "comunicazione animale" in questi decenni si è presa la rivincita sulla "parola", dando alla luce scoperte davvero sorprendenti.

Michael Argyle, per esempio, uno dei maggiori specialisti del settore della comunicazione non verbale, afferma esplicitamente che «nel passato è stata attribuita troppa importanza al linguaggio [...], che il linguaggio è notevolmente dipendente e strettamente intrecciato alla comunicazione non verbale e che vi sono molte cose che non si possono esprimere adeguatamente con le parole»⁷⁸. Egli ha fatto notare che i risultati delle ricerche degli anni '60-'70 del secolo scorso hanno implicazioni di base anche per altre aree di studio interessate al comportamento dell'uomo, quali la linguistica, la filosofia, la politica e la teologia, per non parlare dell'arte nel suo complesso, prima fra tutti il teatro. Basti pensare all'importanza che rivestono la

⁷⁶ A. Mehrabian, *Nonverbal Communication*, Aldine De Gruyter, New York, 2007.

⁷⁷ A. Mehrabian, *Silent Messages: Implicit communication of emotions and attitudes*, 1981.

⁷⁸ M. Argyle. *Il corpo e il suo linguaggio*, Zanichelli, Bologna, 1978, p. 35.

gestualità e la dizione nella recitazione di un copione teatrale: è l'espressione dell'attore, il tono e le sfumature della sua voce, la sua abilità mimica, che danno colore e corpo al testo drammatico, rendendo chiaro il significato di una frase altrimenti ambigua o, al contrario, rendendo ambigua una frase apparentemente chiara. Va da sé riportare la condizione dell'attore alle situazioni che ricorrono spesso nelle nostre giornate e riflettere sull'influenza della comunicazione analogica nella vita di tutti i giorni.

Ma andiamo con ordine.

In modo molto schematico (anche se nella realtà il confine tra le due è tutt'altro che facilmente identificabile) possiamo dividere la comunicazione in comunicazione verbale e comunicazione analogica. La prima avviene attraverso l'uso del linguaggio, sia scritto che orale, e dipende da precise regole sintattiche e grammaticali. La seconda può essere suddivisa a sua volta in comunicazione non verbale e paraverbale.

La comunicazione non verbale avviene senza l'uso delle parole, ma attraverso canali diversificati, quali la postura, che rappresenta il modo di disporre nello spazio le parti del corpo; la prossemica, che indica il modo di presentarsi e relazionarsi fisicamente (per esempio la vicinanza/distanza o la posizione del corpo, se di fianco o di fronte); le espressioni del viso, che costituiscono un insieme di segnalazioni involontarie (soprattutto come reazioni impulsive emotive); i movimenti e i gesti delle braccia e delle mani, che accompagnano il linguaggio enfatizzando e punteggiando il messaggio parlato (e noi italiani siamo famosi in tutto il mondo per il nostro uso dei gesti), etc.

La comunicazione paraverbale, invece, riguarda il tono, che è il principale indicatore dell'intenzione e può esprimere per esempio entusiasmo, disappunto, ironia, noia, etc.; il volume, che riguarda prevalentemente l'intensità sonora; il tempo, il ritmo, le pause ed altre espressioni sonore (come lo schiarirsi la voce) e non (come il giocherellare con le mani o con i capelli), tutti fattori che accentuano o sfumano il significato verbale; il timbro, che è l'insieme delle caratteristiche individuali della voce, il colore della voce stessa; etc.

Se la comunicazione verbale avviene attraverso un linguaggio che viene acquisito col tempo, il linguaggio del corpo è, invece, in parte innato e in parte dipende

dai processi di socializzazione. In effetti i meccanismi dai quali scaturisce la comunicazione non verbale sono molto simili in tutte le civiltà, anche se ogni cultura tende a rielaborare in maniera differente i messaggi non verbali. Un esempio molto banale, ma che rende l'idea, può essere il conteggio dei numeri con le dita: noi italiani quando contiamo iniziamo col pugno chiuso e, partendo dal pollice, continuiamo via via, cosicché abbiamo 1=pollice, 2=indice, 3=medio, 4=anulare, 5=mignolo; gli americani tendono a partire col pugno chiuso ma iniziano dall'indice; anche i popoli del Medio Oriente iniziano con il pugno chiuso, ma cominciano a contare con il mignolo; i giapponesi di solito partono da una posizione aperta della mano e contano chiudendo prima il mignolo e poi le dita rimanenti. Ogni cultura presenta delle proprie caratteristiche.

È poi l'intreccio costante e complementare fra linguaggio verbale e linguaggio analogico che permette la comunicazione e, quindi, la relazione.

Ho voluto dedicare un paragrafo preciso a queste due forme comunicative, perché noi occidentali tendiamo ancora oggi a considerare la parola (detta o scritta) come linguaggio "vero", non crediamo fino in fondo a quanto può suggerire il linguaggio analogico. In realtà la comunicazione analogica rappresenta comunque la percentuale di influenza maggiore in una relazione, soprattutto perché riguarda quelle aree "di primo impatto". Prima ancora che si ascolti il messaggio, infatti, giunge la presenza della persona, il sorriso, il viso, il modo di guardare o di vestire, il portamento, etc...tutte cose che colpiscono subito il nostro interlocutore e che comunicano un'immagine di noi. Così, ancor prima di aprir bocca, si producono pregiudizi o preconcetti che, come abbiamo visto precedentemente, svolgono un ruolo fondamentale nell'interazione con l'altro. Parafrasando Oscar Wilde⁷⁹ non avremo una seconda occasione per fare una buona prima impressione, anche perché siamo continuamente soggetti non solo ad una *comunicazione volontaria*, ma anche ad una *involontaria*.

Per comunicazione volontaria si intende una comunicazione controllata, decisa: io scelgo cosa dire e cosa non dire e in che modo dirlo, cosa fare e cosa non

⁷⁹ Frase attribuita a Oscar Wilde.

fare e in che modo farlo. Di solito si pensa faccia parte della comunicazione verbale ma non è sempre detto che lo sia: anche il design di un ufficio, un comportamento, un gesto, possono essere volontari. Pensiamo, per esempio, all'arte della seduzione, che pianifica ogni singolo battito di ciglia, o ai giocatori di calcio, che decidono esattamente quando e come cadere per ricevere un fallo a proprio favore.

Molte altre volte, invece, comunichiamo senza volerlo o senza che questo faccia parte dei nostri obiettivi. Ci riferiamo, soprattutto, ad atteggiamenti inconsapevoli o reazioni impulsive che non si riesce a controllare o a cui non si fa caso, come una spontanea risata esplosiva per una battuta o un timido sorriso mentre si legge un messaggio o un'imprecazione non taciuta perché è caduto il cellulare per terra. Sono reazioni che si muovono in modo naturale, che possiamo definire più vere, più genuine, perché non sono studiate e, quindi, danno un'immagine reale di noi.

Ed è proprio un'attenzione particolare per la comunicazione involontaria (i più esperti faranno affidamento anche all'analisi delle divergenze che vi si creano tra ciò che comunica il cliente volontariamente e ciò che comunica in modo involontario) e per quella analogica che più aiuta il consulente ad entrare nel mondo del cliente e a comprendere la sua vera storia, senza maschere e senza finzione, perché «la cosa più importante nella comunicazione è ascoltare ciò che **non** viene detto»⁸⁰.

Faccio mio quanto afferma Ricci Bitti, secondo cui «è il comportamento non verbale [...] che fornisce informazioni più precise quando non sia utilizzabile la parola; d'altra parte sono prevalentemente non verbali le modalità attraverso le quali si realizza la espressione delle emozioni»⁸¹. Ed è proprio con questa frase che possiamo iniziare il nostro *viaggio*, armandoci dei nostri cinque sensi per cogliere gli stimoli che la realtà oggettiva ci offre (partire), della parola per ricercare il confronto con il nostro cliente (moto), del nostro cuore per instaurare la buona relazione di fiducia (giungere).

⁸⁰ Peter Drucker.

⁸¹ Prefazione nella prefazione all'edizione italiana del testo di M. Argyle, *Il corpo e il suo linguaggio*, cit., p. XI.

**Un pessimista vede la difficoltà
in ogni opportunità,
un ottimista vede
l'opportunità in ogni difficoltà⁸²**

La vita è fatta di alti e bassi. Fin da piccoli ci accompagnano le nostre gioie, i nostri desideri, i nostri progetti, ma anche le delusioni, le paure, i problemi. È normale, fa parte della vita. Chi, da bambino, non ha mai provato l'amarezza di una sconfitta durante una partita? O chi mai non si è trovato a forare la ruota della bici e a fare a piedi la strada del ritorno a casa trascinandosela dietro? O chi mai è riuscito a controllare i battiti del proprio cuore durante l'esame di quinta elementare o di terza media? Eravamo bambini certo, ma erano difficoltà e ostacoli che ci sembravano insormontabili. Poi cresciamo e speriamo che i problemi magicamente si risolvano. E invece si moltiplicano! Perché se da ragazzini il massimo che ci poteva capitare per le nostre marachelle era una settimana di punizione, senza pallone e senza uscire in strada a giocare, da grandi possiamo benissimo perdere il lavoro e far fallire il nostro futuro.

La grande differenza tra bambini e adulti nell'affrontare i problemi credo sia proprio il *modo* di porsi davanti a questi e *come* li si affrontano.

Da piccoli siamo più avventurieri, vediamo nelle difficoltà una sfida per mettere alla prova noi stessi, non amiamo la tranquillità anzi, andiamo alla ricerca del rischio anche semplicemente inventando giochi pericolosi che potrebbero mettere a repentaglio la nostra vita. E difatti, la fanciullezza viene vista dagli adulti come l'età delle marachelle, delle punizioni, delle sgridate, ma agli occhi dei bambini è l'età della scoperta e della creatività, dove tutto è possibile, e si ritrovano ad attraversare ponti pericolanti tra due montagne altissime o ad affrontare i pirati su una nave in mare. Non per niente "marachella" deriva da una parola ebraica e significa "esploratore, spia" e i bambini si sentono proprio così, piccoli scopritori di grandi mondi. Difficilmente vengono sconfitti dagli imprevisti perché, essendo consapevoli della loro "piccolezza", non affrontano da soli le difficoltà ma rimangono uniti in gruppo, e questo fa sì che,

⁸² Winston Churchill, politico, storico e giornalista britannico.

anche qualora qualcuno si demoralizzasse, c'è sempre qualcun altro che infonde coraggio.

Pian piano che si cresce, poi, si impara a fare tutto da soli, si considera il chiedere aiuto come una sconfitta personale e si passa la maggior parte del tempo a piangere sui propri limiti. Vediamo tutto nero, percepiamo la difficoltà in ogni opportunità e guardiamo ad una crisi con un "Dio ce ne scampi". In realtà la crisi, di per sé, non è né positiva né negativa, è semplicemente una situazione (più o meno consapevole) in cui siamo chiamati ad una scelta (più o meno difficile) e di fronte alla quale ci sentiamo più o meno vulnerabili. Il termine *crisi*, infatti, deriva dal greco *κρίνω*, e significa dividere, distinguere, ordinare ma anche domandare, decidere, esaminare. E difatti, la crisi indica un periodo in cui ci si *divide*, si stacca dal passato, *distinguendo* quello che eravamo da quello che siamo, e mettendo nel giusto *ordine* ogni cosa (nel futuro). In un periodo di crisi ci si pone *domande*, ci si interroga sul nostro passato e sul nostro presente, per poter *decidere* del nostro futuro: si *esamina* in pratica tutta la nostra vita.

La crisi può avere un'entità piccola o grande, in base a quello che coinvolge nel suo vortice. Ma non credo ci siano molti modi di affrontare questi periodi se non con una parola: aiuto.

Se questo può sembrare naturale nella vita privata della persona, non è così scontato quando si parla di crisi aziendale.⁸³ Anche l'azienda può chiedere aiuto, anzi, deve chiedere aiuto ad una figura professionale, che la guidi in un vero e proprio percorso di conoscenza di sé, di risolvimento del problema e di prevenzione nel futuro.

Questo percorso, che vede come protagonisti il cliente (l'azienda) e il consulente, è guidato dal metodo della consulenza di processo e si basa proprio sull'aiuto, sull'instaurazione di una relazione di fiducia che accompagna per tutta la durata della consulenza le due parti. È impossibile classificare tutti gli interventi che

⁸³ In questa sede non approfondiremo il concetto di "crisi aziendale", per il quale si rimanda ai libri *Crisi aziendale e prevenzione. Metodologie e modelli per prevedere il prevedibile* (G.M. Cleofe) edito da FrancoAngeli e *Crisis Management: come comunicare la crisi* (Luca Poma e Giampiero Vecchiato, in collaborazione con Enrico Finucci) di Edizioni Gruppo Sole 24 Ore. In questo elaborato con i termini "crisi aziendale" o "crisi", ci riferiamo a qualsiasi tipo di problema, imprevisto, difficoltà che l'azienda si trova a vivere.

un consulente può compiere per costruire questo tipo di relazione, in quanto ogni singolo atto/non atto del consulente costituisce un intervento. Possiamo però suddividerli in base alle categorie generali in cui si realizzano: i gruppi di lavoro, le relazioni interpersonali e il colloquio (o dialogo). In questo elaborato abbiamo deciso di focalizzarci sul colloquio e, quindi, sui vari interventi che il consulente mette in gioco per instaurare la relazione con il cliente⁸⁴.

Ricapitolando: il colloquio tra la persona che chiede aiuto (cliente) e quella che lo fornisce (consulente), deve creare una relazione in cui le due parti si possano ascoltare, comprendere, e scambiarsi quello di cui hanno bisogno, ovvero si deve creare una **relazione di fiducia**. Quando il cliente racconta la propria storia al consulente, se avverte che quest'ultimo lo ascolta attivamente, comprende le sue argomentazioni e aderisce al suo punto di vista, la esporrà in maniera più approfondita. Nel contempo, il consulente deve rendersi conto del fatto che delle norme culturali impongono sempre dei limiti al grado di apertura a cui una conversazione può giungere; infatti esisterà sempre qualche aspetto della coscienza che il cliente non desidera condividere o che non accetta. Il consulente, da parte sua, deve tenere sotto controllo il grado di dipendenza a cui il cliente si dimostra disposto, e che il consulente stesso potrà accettare. Man mano che aumenta la fiducia del cliente nei confronti del consulente, quest'ultimo potrà rivelare qualche cosa di più sul proprio pensiero latente, e portare la conversazione a un livello più profondo. Per costruire fiducia è necessario procedere lentamente e insieme verso la stessa. Gli interventi più determinanti consistono nel permettere al cliente di raccontare la sua storia e nell'indagare attivamente per riconoscere ed eliminare le aree di ignoranza del consulente.

Un percorso di fiducia dunque. In questo elaborato, più che chiamarlo percorso ci è piaciuto parlare di viaggio. Si è deciso di focalizzare l'attenzione sul consulente e sulle dinamiche della comunicazione nella consulenza di processo. Quindi, per viaggio si intende proprio l'*iter* del consulente verso il cliente, come il consulente abbandona

⁸⁴ Per "cliente" intendiamo un singolo o un gruppo molto ristretto, nominati come rappresentanti dell'azienda.

la propria realtà per relazionarsi con quella del cliente e come lo porta a maturare prendendo consapevolezza di sé. Essenzialmente il viaggio prevede tre tappe:

1. Il **Partire**, deriva dal sostantivo latino “*pars*”: parte, frazione, separazione, distacco; quindi partire significa abbandonare una condizione per cercarne un’altra, lasciare qualcosa di sé alla ricerca di una “rinnovata identità”: nel nostro caso il consulente deve abbandonare, distaccarsi dal proprio sé alla ricerca del sé del cliente.
2. Il **Muoversi**, dal latino “*motus*”, “*movere*”, indica il movimento: nel nostro caso l’andare verso il sé del cliente, la sua situazione, la sua storia.
3. Il **Giungere**, dal latino “*ungere*”, unire, legare. Il consulente finalmente entra in empatia con il cliente, costruisce e instaura un legame di fiducia.

5 “PARTIRE”

E se mi scordassi di tener conto del peso dei libri?

C'è un famoso aneddoto su un architetto che aveva progettato una grande biblioteca: era perfetta! Finestre, arredo, ambienti, luce: tutto era stato curato nei minimi dettagli! Ma ogni anno che passava la costruzione sprofondava di un centimetro nel suolo e alla fine fu necessario abbatterla: si era dimenticato di tenere conto del peso dei libri. L'architetto si era talmente concentrato sul presente che non aveva considerato il futuro. Eppure i libri erano la cosa fondamentale della biblioteca, i protagonisti. L'edificio era stato voluto, progettato e costruito proprio per i libri. E alla fine è andato distrutto tutto.

Un errore molto comune al consulente è quello di pensare alla relazione con il cliente come ad un fatto circoscritto nel tempo, in realtà è una relazione che spazia dal presente al passato e al futuro. Mi spiego meglio. Non basta curare i singoli particolari dell'approccio, usare il giusto linguaggio, stare attenti ai movimenti e ai gesti involontari del cliente, ma bisogna avere occhi anche sul suo passato (la sua storia, la sua cultura, cosa lo ha portato ad essere là) e sul suo futuro (la relazione è un percorso lungo che non si esaurisce nell'immediato). Il consulente è chiamato a tenere sempre fisso il *per cosa* e il *per chi* sta lavorando, ed in più prestare attenzione a tutto ciò che ruota intorno a questi obiettivi, in modo da favorire la relazione, invece di metterla in pericolo, rischiando poi di doverla “abbattere”.

Il modo migliore per favorire una qualsiasi relazione è affacciarsi completamente sull'altro. Come già accennato nel capitolo precedente, in questo elaborato, si considera la relazione d'aiuto all'interno della consulenza di processo come un viaggio che il consulente compie verso il proprio cliente, giungendo alla fine

ad incontrarlo e a creare una relazione che continuerà ad accompagnarli nel loro percorso di risoluzione e prevenzione dei problemi.

Il viaggio prevede come prima tappa il **partire**. Il consulente, quindi, è chiamato a partire da sé, a distaccarsi dal proprio io per incontrare il cliente. E questo è possibile solo mettendo al primo posto il cliente e facendo tutto in vista di lui, cercando di separarsi dalla propria cultura e storia per accogliere, nel modo più intatto e veritiero possibile, l'altra parte.

5.1. Asimmetria iniziale

Non usate paroloni per trattare questioni semplici.
Un uomo che usa troppe parole
per esprimere concetti semplici
è come un cattivo tiratore
che invece di lanciare contro un oggetto
una sola pietra ben mirata,
ne lancia una manciata a caso
sperando di colpirlo⁸⁵

Da dove inizia la relazione? Il contatto iniziale avviene quando un esponente dell'organizzazione (*cliente di contatto*) contatta per la prima volta il consulente, per esempio con una telefonata o con una mail e gli riferisce di aver notato qualcosa che non va in azienda. A volte può essere sufficiente un semplice *intervento formativo*, consistente in una o più conversazioni con il gruppo aziendale, a volte è necessario qualcosa di più impegnativo e si procede, così, ad un *incontro esplorativo*. L'incontro esplorativo con il cliente di contatto (o, all'occorrenza, anche con un cerchio ristretto di persone interne all'azienda che vengono decise congiuntamente dal consulente e dal cliente di contatto) prevede una prima conoscenza della situazione. In genere consiste

⁸⁵ Samuel Johnson, critico letterario, poeta, saggista e biografo britannico.

in una lunga colazione/pranzo di lavoro o in una riunione di mezza giornata, ed ha essenzialmente due scopi:

- **per il cliente**, far percepire in maniera diversa il problema che la propria organizzazione sta attraversando, magari allargando la visione o le prospettive, in modo da capire che tipo di aiuto gli sia necessario;

- **per il consulente**, per iniziare a conoscere il cliente, controllando per esempio il suo grado di apertura e sincerità, e per spiegarli in modo chiaro e preciso lo stile di consulenza che adotterà.

Sembra un incontro molto semplice, in realtà è proprio qui che si gioca gran parte della riuscita della relazione, è la **teoria dei primi cinque minuti**: se si ottiene un'impressione favorevole nei primi cinque minuti di un'interazione, la relazione che si instaurerà sarà orientata positivamente nel 50% dei casi; viceversa, se questi primi cinque minuti lasciano un'impressione sfavorevole, allora la relazione sarà improntata negativamente nel 90% dei casi. Rappresentando il primo impatto tra le due parti, è estremamente importante che il cliente si senta subito a suo agio e si senta pronto a dare fiducia ad una persona che concretamente non conosce. Non dimentichiamo che il chiedere aiuto non è sempre una questione facile, il nostro cliente potrebbe provare imbarazzo, vergogna o addirittura umiliazione per essersi rivolto ad una figura esterna e “dipendere”, seppur temporaneamente, da essa. Soprattutto nelle società occidentali questa “dipendenza” è vista come un segno di debolezza o fallimento, per questo il primo contatto che si ha tra cliente e consulente parte da un'**asimmetria iniziale**⁸⁶, cioè una situazione sbilanciata durante la quale la persona che fornisce aiuto è percepita come “più in alto” e quella che lo chiede “più in basso”.

È quella che gli psicologi chiamano **distanza psicologica**. La distanza psicologica comprende la distanza sociale, la distanza temporale, la distanza esperienziale e la distanza spaziale. La prima si riferisce al divario che intercorre tra noi e l'altro e questo può essere combattuto principalmente con l'empatia, che permette di comprendere i sentimenti, le emozioni e la storia della controparte.

⁸⁶ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, cit., pag. 34 e sgg.

La distanza temporale riguarda, invece, il divario tra il presente e il futuro. Ottimi alleati in questi casi sono l'autoimporsi delle scadenze precise e il visualizzare il futuro; per esempio, concentrarsi sugli esiti desiderati aiuta a individuare punti che sviluppino quegli stessi esiti.

La distanza esperienziale, la "distanza" cioè tra l'immaginare qualcosa e l'attuarlo nei fatti, può essere diminuita con l'esperienza stessa (o, più in generale con la realtà e la ricchezza di dettagli concreti); ed infine la distanza spaziale, il divario tra il luogo dove ci troviamo fisicamente e altri luoghi lontani. Quest'ultima è la distanza che è più possibile controllare o "manipolare": basti pensare a semplici incontri vis-à-vis che riducono notevolmente la distanza tra consulente e cliente, ma non solo. Recenti studi psicologici hanno dimostrato come le variabili architettoniche influenzino proprio questa distanza spaziale. Come, per esempio, le ricerche condotte dal britannico Christian Jarrett sull'utilizzo in studio di mobili rettilineo o rotondeggiante, o le ricerche degli psicologi dell'University of British Columbia, che erano interessate a comprendere come i colori delle pareti interne potessero influenzare l'immaginazione.

Ma credo che il primato, per i sorprendenti risultati ottenuti, spetti agli psicologi Joan Meyers-Levy e Juliet Zhu⁸⁷ che hanno scoperto come l'altezza del soffitto risulti essere tra i primi tre elementi architettonici che influenzano lo stato psicologico dei clienti, nonché le modalità con cui essi elaborano le informazioni. Infatti, queste ricerche hanno portato alla conclusione che i soffitti relativamente alti possono stimolare concetti legati alla libertà, mentre soffitti bassi stimolano concetti legati alla chiusura. Successivamente, a causa di tali concetti, i clienti possono affidarsi rispettivamente a processi relazionali e, quindi, ad una relazione di apertura e fiducia nei confronti del consulente (nel nostro caso), o, al contrario, a processi item-specific. Questo, infine, incide su come i clienti elaborano le informazioni e, in definitiva, come categorizzano, interpretano e valutano la realtà (nel nostro caso il problema).

⁸⁷ Per un approfondimento dello studio si rimanda all'articolo *The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing People Use* (Meyers-Levy, Zhu, 2007).

Il consulente può fare buon uso di queste *distanze*, utilizzandole o interscambiandole tra di loro per ridurre l'asimmetria iniziale che lo separa dal cliente.

Inoltre, presupponendo quest'asimmetria iniziale, è possibile prevedere le varie reazioni e sentimenti del cliente, che potranno manifestarsi essenzialmente in uno dei seguenti tipi di atteggiamenti:

1. **risentimento e atteggiamento difensivo (contro-dipendenza).** Il cliente, per riaffermare la propria dignità e sentirsi alla pari, coglie tutte le occasioni per denigrare il consulente. Per esempio userà frasi tipo “La sua idea non può funzionare perché...”, “Ci ho già pensato io e non funziona”, “Lei non capisce”, cercando di sminuire il valore dei consigli o di umiliarlo in qualche modo;
2. **sollievo.** Il cliente si sentirà come se si fosse tolto un peso di dosso per aver finalmente condiviso i suoi problemi e la sua frustrazione. Potrà esprimersi con “Sono veramente felice di aver potuto parlare con qualcuno di questo problema”, o “Sono così contento che Lei mi capisca”;
3. **dipendenza e subordinazione.** Il cliente ricerca soprattutto rassicurazione e appoggio con frasi quali “E ora, che cosa devo fare?”, “Quello che penso di fare è... Lei è d'accordo che sia la cosa giusta da fare?”;
4. **transfer.** Il cliente si basa su esperienze passate in materia di consulenti o su percezioni e sentimenti sul consulente attuale. Questa reazione può manifestarsi con uno degli atteggiamenti precedenti ma è fondata su sentimenti prevalentemente inconsci.

Questi comportamenti possono portare facilmente il consulente ad accettare la situazione di superiorità e di potere offertagli dal cliente, e potrà rispondere in vari modi:

1. **utilizzando il potere e l'autorità,** fornendo consigli prematuri e aggravando ulteriormente la posizione di inferiorità del cliente con frasi tipo “È semplice, basta fare così e così...”, “Ho proprio una risposta adatta a Lei. Mi sono trovato in una situazione simile molte volte”;

2. **accettando la dipendenza e reagendo in maniera sproporzionata alla stessa**, esagerando con la rassicurazione e l'appoggio anche in modo inopportuno: “Oh poverino, mi dispiace tanto per Lei”, “Sono sicuro che quello che ha in mente funzionerà, e se così non fosse, non sarà certo colpa sua”;
3. **reagendo ai meccanismi di difesa con maggiore pressione**, esprimendosi più o meno con “Non penso Lei abbia capito il mio pensiero, mi permetta di spiegarLe”, “Ma Lei non mi ascolta. Funzionerà, mi creda”;
4. **con il contro-transfer**. Il consulente proietta inconsciamente sul cliente sentimenti e percezioni che ricreano relazioni consulente/cliente del passato.

Questi atteggiamenti mettono in luce come cliente e consulente entrino nella relazione con molti preconcetti psicologici e stereotipi culturali, consci e inconsci, che possono alimentare o ridurre l'asimmetria iniziale tra le due parti. Il consulente, che è consapevole di questo, è chiamato ad equilibrare fin dall'inizio la situazione, creando prima di tutto una relazione che sia capace di far ritrovare al cliente l'autostima e che riduca il sentimento di dipendenza o controdipendenza. Se questo non accade si rischierà che il cliente non sia sincero, non ascolti, si metta sulla difensiva, impedendo così la relazione. La relazione, infatti, inizia ad essere proficua quando le due parti riconoscono a vicenda i corretti ruoli e posizioni, l'una nei confronti dell'altra, scambiandosi reciprocamente accettazione e sostegno.

L'accettazione è quella dimensione che consente di *aprire* realmente la comunicazione con l'altro, rispettando la *distanza* che separa le due parti e accogliendo l'altro con piena *disponibilità*. Costruire una relazione di fiducia è tanto più veloce quanto più il cliente si sente accettato dal consulente. Questo non è sempre facile, perché l'accettazione (e aggiungerei *incondizionata*) presuppone, per esempio, il rischio di donarsi al cliente senza ricevere nulla in cambio (e perdere, quindi, tempo prezioso) o la rinuncia a se stessi e alla propria professionalità, mettendo al centro della consulenza il cliente e la sua storia.

Anche se lavorano insieme per risolvere il problema, consulenti e clienti hanno due punti di vista molto diversi. Ricerche recenti, effettuate in ambito della psicologia sociale, dimostrano che i primi si concentrano su una finalità idealistica (*perché* si dovrebbe compiere una certa azione), mentre i secondi, che si trovano coinvolti direttamente, si preoccupano maggiormente della tattica (*come* fare le cose)⁸⁸. Ecco perché è importante che collaborino e creino insieme, ma questo non esclude sforzi da entrambe le parti.

Nella fase della *partenza*, per esempio, il consulente deve caratterizzarsi per l'**umiltà**. Sembra un termine ormai in disuso nel nostro tempo, presi come siamo a far valere le nostre qualità e convinti che, se non le esibiamo, allora non ci appartengono. Uno dei timori del professionista di consulenza è proprio quello di non vedersi riconosciuto per il proprio valore (certo è che la normativa e la cultura italiane non aiutano in questo senso; all'estero, invece, il consulente possiede una "maggiore" identità), e questo fa sì che, molto spesso, egli assuma dei comportamenti di "esibizione" o di "prepotenza" poco funzionali per la relazione d'aiuto.

Ecco perché entra in gioco l'umiltà. Questa virtù permette al consulente di accettare *continuamente* il cliente e di rimettere *continuamente* in discussione se stesso e, quindi, favorisce l'accentramento di uno e il decentramento dell'altro. Schein stesso afferma che «il primo intervento deve consistere sempre [...] [nell'] umile ricerca di informazioni, anche se si limita a un'attenta osservazione e a un ascolto approfondito nei primi istanti dell'incontro»⁸⁹.

Ma come può il consulente favorire la relazione? Innanzitutto scegliendo bene **setting** e **metodo di lavoro**, poi concentrandosi completamente a *capire* il cliente, attraverso per esempio la **ricerca attiva** e l'**ascolto**⁹⁰.

Come già accennato per quanto riguarda il setting, la scelta del luogo e del tempo dei primi contatti con il cliente è fondamentale per l'inizio della relazione. Il consulente dovrebbe evitare di assumere l'aspetto di uno psicologo a raggi X che gira

⁸⁸ D. A. Garvin, J. D. Margolis. *L'arte di dare e ricevere consigli* in «Harvard Business Review», Gennaio/Febbraio 2015, cfr.

⁸⁹ E. H. Schein. *Le forme dell'aiuto. Come costruire e sostenere relazioni efficaci*, cit., pag. 5.

⁹⁰ Per la ricerca attiva e l'ascolto si dedicheranno due paragrafi a parte.

per l'organizzazione osservando qualunque cosa gli sembri avere a che fare con il problema. Anzi, prima di visitare l'azienda è bene avere qualche incontro "privato" con il cliente di contatto e con i membri del livello più alto interni all'impresa, di modo da comprendere bene l'etica e i valori dell'impresa stessa. Sono questi membri "importanti" che decidono l'andare dell'organizzazione e, quindi, che decideranno se accettare le misure di cambiamento a cui si giungerà, nonché saranno coloro che pagheranno per il servizio.

È essenziale, poi, scegliere un setting in cui si svolga *effettivamente* il lavoro, dove curare incontri o riunioni di gruppi di lavoro, durante i quali il consulente potrà osservare i membri in un ruolo più naturale e focalizzarsi sugli aspetti che ritiene importanti.

Una volta entrato nella "cultura" dell'organizzazione, il consulente sarà in grado di comprendere con quale metodo approcciarsi ai vari dipendenti. Generalmente si usano interviste informali e discussioni di gruppo per cercare di mantenere un clima semplice e spontaneo, mentre conviene evitare questionari, ricerche e test che, invece, trasmettono un senso di distacco e superiorità, oltre ad aumentare la probabilità che le informazioni da essi derivanti siano inaffidabili in quanto le persone alle quali vengono sottoposti sanno di essere sotto esame.

In poche parole, ogni scelta che il consulente compie deve compierla per mettere a proprio agio il cliente e fare tutto in vista di lui, tenendo sempre presente che ogni scelta costituisce un intervento e che diagnosi e intervento costituiscono un solo e medesimo processo.

5.2. Ricerca attiva

Nell'Incontro,
l'Armonia tra il Parlare e l'Ascoltare
può sostenere la Melodia della Vita.⁹¹

Abbiamo più volte ribadito che per il cliente è importante sentirsi al sicuro e sicuro di sé all'interno della relazione, cosicché possa instaurare un legame di fiducia con il consulente e, quindi, aprirsi in maniera del tutto sincera con lui. Il cliente, infatti, non deve aver paura di manifestare le proprie ansie o perplessità né deve nascondere elementi o condizioni aziendali, altrimenti il consulente opererà sulla base di informazioni imperfette, rendendo improduttivo il percorso iniziato.

È bene dare fin da subito una sana responsabilità al cliente, chiamarlo in causa e farlo “agire” da protagonista. Infatti, dargli l'impressione di essere in grado di capire meglio il problema o di saper individuare il prossimo passo da compiere, è l'essenza del processo *equilibratore* (per contrastare l'asimmetria iniziale), di cui parlavano precedentemente. Assume un ruolo fondamentale in questa situazione un particolare tipo di ascolto che prende il nome di **ricerca attiva**.

Dal punto di vista strategico, la ricerca attiva ha lo scopo di incrementare prestigio e fiducia nel cliente, equilibrando le posizioni delle due parti e organizzandoli in una squadra. In questo modo le diagnosi risultano comprensibili perché cliente e consulente parlano lo stesso linguaggio e le misure correttive sono realistiche in quanto il cliente ne calibra la validità di volta in volta.

Dal punto di vista tattico, la ricerca attiva permette di raccogliere tutte le informazioni possibili sulla situazione corrente dell'azienda. In questa fase, però, il consulente deve fare attenzione a stimolare il cliente a raccontare la storia il più esaurientemente possibile (senza farsi fuorviare da ciò che il cliente racconta in base alle sue esperienze del passato), ascoltandolo in maniera obiettiva e non critica.

⁹¹ Anonimo.

È necessario distinguere tre diversi livelli di ricerca: la ricerca di base, la ricerca diagnostica e la ricerca di confronto.

5.2.1. La ricerca di base

La ricerca di base inizia dal silenzio: il consulente dovrebbe, facendo uso del linguaggio del corpo e del contatto visivo, comunicare disponibilità all'ascolto; il cliente dovrebbe sentirsi a proprio agio a raccontare la sua "storia". Se il silenzio non lo incoraggia in questo senso, allora il consulente potrebbe intervenire ponendogli delle richieste tipo "Mi racconti cosa succede", "Che cosa posso fare per Lei?", "Bene..." (con espressione di attesa, magari incoraggiandolo con un sorriso), etc. L'importante è non fare domande che alludono ad un problema, perché forse è proprio questo che il cliente non vuole ammettere, tipo "Qual è il problema?", "Mi parli di cosa la preoccupa", etc.

Quando il cliente inizia la sua storia, compito del consulente è ascoltarlo, intervallando di tanto in tanto il racconto con cenni di assenso e di interesse o con parole di incoraggiamento come "Avanti", "Me ne parli ancora", "E poi? Che è successo?".

Lo scopo della ricerca di base non è quello di intervenire nella strutturazione della storia, ma di stimolare una completa esposizione che aiuti il consulente ad avere una corretta visione della situazione. È bene, infatti, nell'andare del racconto, richiedere al cliente dei dettagli o esempi concreti (per esempio descrivere la scena, i personaggi) in modo che il consulente non si perda in fantasie o pensieri, ma anzi abbia una concezione della storia quanto più simile a quella del cliente.

Inevitabilmente, la storia del cliente perderà interesse o finirà, o sarà il cliente stesso che la interromperà, e si rivolgerà al consulente per chiedere aiuto (con "Lei cosa ne pensa?", "Lei che farebbe al mio posto?"). In questi casi il consulente non dovrà cadere nel tranello del sentirsi esperto e dispensare consigli, ma cercherà di

incitare a continuare il racconto e, se questo è esaurito, potrà passare dal colloquio alla **ricerca valutativa**⁹².

5.2.2. La ricerca diagnostica

In questa fase il consulente inizia ad agire sul processo mentale del cliente, indirizzandolo deliberatamente su questioni diverse da quelle che ha scelto di raccontare della sua storia. Non si tratta di influenzarne il contenuto ma piuttosto di concentrare l'attenzione su particolari aspetti della storia stessa. Ci si potrà focalizzare, per esempio, sulle *emozioni e reazioni* del cliente rispetto agli eventi descritti (“Che cosa ha provato?”); sulle *ipotesi delle cause*, le ragioni, cioè, che secondo il cliente abbiano causato quegli avvenimenti appena descritti (“Perché suppone che questo sia accaduto?”, “Perché ha/hanno fatto questo?”); sulle *azioni intraprese o contemplate* che il cliente o altri protagonisti della storia hanno fatto o stanno pensando di fare (“Che cosa ha/hanno fatto a questo proposito?”, “Che cosa ha/hanno intenzione di fare a riguardo?”).

Sarà il consulente a decidere *come* concentrarsi su questi aspetti e in che misura, l'importante è che tenga sempre a mente che ogni domanda costituisce un *intervento*. Ogni domanda, infatti, distrae il cliente dal proprio processo mentale per introdurlo in quello del consulente, dando al primo l'opportunità di esaminare la questione con nuove prospettive e nuovi strumenti. In questo senso l'*intervento* del consulente nella ricerca diagnostica risulta più incisivo rispetto che nella ricerca di base.

5.2.3. La ricerca di confronto

Nella ricerca di confronto il consulente non si limita ad intervenire sul processo mentale del cliente ma introduce nel colloquio delle proprie idee, convincendo o sforzando il cliente ad entrare nel proprio processo mentale. Con domande tipo “Ne ha parlato con lui/loro?”, “Lo ha/hanno fatto perché era/erano ansiosi?”, il consulente

⁹² Parleremo della *ricerca valutativa* nelle prossime pagine.

offre suggerimenti o indirizza il cliente verso vie precise. Mentre nella ricerca diagnostica le domande si limitano a guidare il cliente nella sua mappa mentale ed emotiva, focalizzandosi su un aspetto meglio che su un altro, nella ricerca di confronto l'*intervento* introduce nuove idee, concetti, criteri di scelta con i quali il cliente dovrà lavorare.

Il “tranello” della ricerca di confronto sta nel fatto che il cliente, in questa fase, abbandona la propria storia per operare all’interno dello schema fornito dal consulente. In questo senso, prima di passare alla ricerca di confronto il consulente deve essere sicuro che il cliente abbia esaurito il suo racconto della storia, altrimenti si rischia che vadano perdute informazioni importanti sulla reale situazione del cliente.

5.2.4. La scelta costruttiva del tempo

La scelta del tempo è di cruciale importanza per decidere quando passare da un livello all’altro della ricerca. A volte il momento opportuno arriva dopo pochi minuti, a volte il consulente ha come l’impressione di dover prolungare la ricerca di base per la durata di tutta l’interazione. A volte conviene passare continuamente da un metodo all’altro, a volte il tutto avviene in modo ordinato e graduale. Non esistono situazioni standard o criteri assoluti, l’unico principio che può aiutare il consulente è quello della **scelta costruttiva del tempo**, che prevede innanzitutto di calibrare bene il tempo per intervenire, cioè capire il momento opportuno. Qualora si commettessero errori (ed è inevitabile che si commettano) saper approfittare di questi in maniera costruttiva, sia in quel preciso momento adattandosi alla situazione, sia in futuro per non ricadere nello stesso tranello.

Solitamente, nei primi stadi della relazione è più importante la ricerca di base, per dare l’opportunità al cliente di parlare in libertà delle sue attese o prospettive e al consulente di dimostrare accettazione e supporto. Quando, poi, il cliente ha preso parte attiva alla risoluzione del problema, allora il consulente può aiutarlo a concentrarsi su particolari aspetti della storia o introdurre altre prospettive. Ancora una volta, è fondamentale curare bene la parte di “inizio”, nel nostro caso la ricerca di base che,

come suggerisce il nome, è alla *base* della relazione, rappresenta il baricentro su cui poggia l'incontro tra cliente e consulente.

La fase della *ricerca* rappresenta una specie di guida della conversazione. Le domande che vengono poste al cliente non sono solo utili al consulente per avere chiara la situazione e capire con sicurezza cosa non va, ma permettono anche al cliente di giungere in modo autonomo (o, almeno, apparentemente) alle giuste conclusioni. Facendo ciò, il cliente si fiderà molto di più del processo e delle stesse conclusioni (è stato lui a trovarle), evitando così il rischio che vengano ignorate (a nessuno piace che gli venga detto cosa fare).

I tre livelli della ricerca attiva (ricerca di base, diagnostica e di confronto) nella consulenza di processo possono essere sempre accompagnati dalla **ricerca valutativa**, che “inquadra” i problemi in un’ottica positiva. Si è, infatti, sperimentato che è più utile pensare in termini di crescita positiva che concentrarsi, per esempio, sul reale problema. Cooperrider⁹³ parla più precisamente di *inchiesta elogiativa*, cioè una ricerca cooperativa-evolutiva del meglio della gente, delle loro organizzazioni e del mondo intorno a loro. Coinvolge, in particolare, l’arte e la pratica di fare le domande che rafforzano la capacità di un sistema (o nel nostro caso di un’azienda) di imparare, prevedere ed intensificare il potenziale positivo.

Quando un cliente affronta una crisi, infatti, è molto probabile che questi pensi unicamente al problema e alle sue conseguenze. Il consulente, invece, non deve limitarsi a capire e far capire cosa non va, ma è chiamato ad aprire il focus del cliente sui suoi successi, punti di forza, opportunità e valori, ad andare a fondo dell’anima aziendale: mentre il pessimismo restringe la visione, il pensiero positivo allarga la percezione e la ricettività verso il nuovo. Richard Boyatzis, psicologo presso la Case Wester Reserve, spiega in suo articolo⁹⁴ che parlare di mete positive e di sogni attiva i centri del cervello che ci aprono a nuove possibilità, ed è proprio quest’apertura a

⁹³ D.L. Cooperrider. *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*, Stipes Pub Llc, Champaign, IL, Stati Uniti, cfr.

⁹⁴ R.E. Boyatzis, K. Rochford, S.N. Taylor, *The Role of the Positive Emotional Attractor as Vision and Shared Vision: Toward Effective Leadership, Relationships and Engagement* in «Frontiers in Psychology», 2015.

nuove prospettive che diventa importantissima per il nostro cliente, in quanto lo aiuta a non concentrarsi sul problema ma a rendersi sensibile alla *ricerca* del consulente.

Se la ricerca attiva, quindi, si focalizza semplicemente sull'*apprendimento correttivo* (capire qual è il problema e porre rimedio), la ricerca valutativa vi aggiunge l'*apprendimento generativo*, che ha lo scopo di impedire in futuro il ripetersi del problema, creando nel cliente la capacità di *imparare* e sviluppando le sue potenzialità.

5.3. L'ascolto: la bussola del consulente

Parlare è dote di molti,
tacere è virtù di pochi,
ma ascoltare è dono di pochissimi⁹⁵

Penso che l'ascolto sia una cosa innata all'uomo. Se i più precoci di noi impiegano 9-10 mesi per iniziare a parlare, e ai più saccenti non basta una vita per smettere, tutti gli individui nascono e, automaticamente, ascoltano. Si può ascoltare con le orecchie, con l'olfatto, con il tatto, con gli occhi. Tutti gli organi di senso lavorano insieme per garantire il contatto della persona con la realtà circostante e, qualora uno ne venisse meno, si svilupperebbero di più gli altri: l'uomo non è mai isolato e chiuso in se stesso.

L'ideogramma cinese dell'ascolto riprende, in parte, quest'idea. Da un lato, infatti, abbiamo l'**orecchio**, che riveste un ruolo fondamentale nella fase del "sentire", riguardante soprattutto il livello fisico; dall'altro, abbiamo quattro elementi che completano quest'azione: il **tu**, inteso come piena accettazione dell'identità dell'altro (non si può ascoltare o ascoltarsi da soli); gli **occhi**, che sono alla base della relazione diretta (a volte basta uno sguardo per creare o lenire la complicità); l'**attenzione unitaria**, il qui ed ora, rappresenta l'unicità e l'irripetibilità del momento; il **cuore**, inteso come partecipazione, comprensione profonda dell'altro, empatia.

⁹⁵ Johann Gottlieb Fichte, filosofo tedesco del XVIII secolo.



Fig. 5. 1 - Ideogramma cinese del verbo *ascoltare* ⁹⁶

Io ci aggiungerei un altro elemento: il **silenzio**. Vi è mai capitato di stare in una stanza affollata, con persone che parlano tra di loro a gruppetti e magari anche qualcuno che parla direttamente con voi? E vi è mai capitato, in una situazione del genere, di chiudere gli occhi per qualche secondo, di assentarvi quasi dalla stanza, come se vi trovaste a guardare il tutto dall'alto? A me sì. E sapete cosa facevo? Ascoltavo! Riuscivo a percepire le emozioni che guidavano le conversazioni dei vari gruppetti, le tensioni, gli imbarazzi. Avevo gli occhi chiusi quindi non vedevo, la musica era alta quindi non coglievo le parole, eppure...ascoltavo. Era come se tutti, in quel salone, fossimo uniti da fili tirati al massimo, e questi fili vibravano in base alle emozioni che viveva la persona. Ed era facile avvertire queste vibrazioni, era sufficiente cercare il silenzio in se stessi.

Quando si “annullano” gli organi di senso “fisici” e si lascia agire il cuore, si riesce ad ascoltare le emozioni, che sono meno intrusive delle parole, ma molto più eloquenti. Mi piace, a questo proposito, fare riferimento all’etimologia della parola

⁹⁶ G. Vecchiato. *Relazioni pubbliche e comunicazione*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2003, pag. 45.

ebraica “orecchio”. Prima, però, bisogna fare una piccola premessa perché la lingua ebraica è unica nel suo genere.

Tutta la tradizione ebraica attribuisce al proprio alfabeto un valore spirituale, etico e psicologico, che non si riscontra in nessun'altra lingua. Il Rabbì Rav Tzvi Inbal, a chiarimento di questo concetto (non facilmente comprensibile per la nostra cultura), afferma che «il rapporto esistente tra l'alfabeto ebraico e le parole della lingua ebraica è uguale a quello che lega gli elementi chimici alle formule. La lingua ebraica non ha nulla di arbitrario; al contrario, è una descrizione precisa e matematica dei fenomeni che rappresenta»⁹⁷. Come in chimica, cioè, ogni formula indica gli elementi che compongono la materia, così le parole ebraiche sono composte da lettere che ne descrivono l'essenza.

Un'altra particolarità dell'ebraismo è che ogni singola lettera dell'alfabeto non può essere studiata solo singolarmente, perché concorre, in modo complementare alle altre, a edificare il senso più profondo della parola che compone. Cosicché, ogni singola lettera dell'alfabeto ha tre livelli: forma, suono e valore numerico.

Ma torniamo al nostro termine: la parola 'ōzen, orecchio. L'etimologia della parola ebraica אוזן *òzen* è composta da א *àlef*, ז *zàyin* e נ *nun* (l'ebraico è una lingua “da destra a sinistra”):

- א rappresenta l'iniziale di Dio;
- ז da *zan* (nutre) e *nun* che deriva da נפש *nèfesh* (l'anima).

L'orecchio è, dunque, il mezzo attraverso cui l'anima si nutre/recepisce il messaggio di Dio. Ma *àlef* è anche l'iniziale della parola אדם *'ādām* (uomo), quindi possiamo identificare l'*orecchio* anche come il mezzo attraverso cui l'anima recepisce il messaggio dell'uomo, cioè dell'altro. Capiamo che, in questo caso, non si tratta semplicemente di recepire parole, ma qualcosa di molto più profondo; appunto, come già accennato più volte, si tratta di intendere la storia dell'altro e fare propria la sua situazione (empatia).

È curioso notare, inoltre, che, se la scienza medica ha scoperto da poco più di un secolo che l'orecchio è la sede dell'equilibrio, la lingua ebraica aveva già

⁹⁷ T. O. Lambdin. *Introduzione all'ebraico biblico*, Pontificio Istituto Biblico, Città del Vaticano, 2013.

dall'antichità associato le due funzioni, come è dimostrato dalle parole che le definiscono: **אָזן** 'ōzen (orecchio), e **אִזוּן** 'izûn (equilibrio).

Credo sia utile sottolineare, nel nostro elaborato, questi due concetti che ci giungono dalla tradizione ebraica, in riferimento alla relazione d'aiuto che si instaura tra consulente e cliente. Abbiamo detto che l'orecchio è il mezzo attraverso cui l'*anima* recepisce il messaggio, e questo vale con maggior chiarezza per il consulente. Il consulente è colui che si mette in ascolto del cliente, che gli porge l'orecchio, inteso come porta del cuore, per entrare in perfetta sintonia con lui e per vedere e far vedere le situazioni con lo stesso punto di vista. Per questo si dice che “*quando l'orecchio si affina diventa un occhio*”⁹⁸, perché davvero tramite l'ascolto si esplorano i territori più nascosti che il cliente cerca di eclissare per varie ragioni, e a volte anche inconsciamente.

Non possiamo definire l'ascolto una fase della consulenza, perché esso ne caratterizza l'intero processo. Forse è più esplicito all'inizio della relazione, quando il consulente, di solito in silenzio, osserva e annuisce a ciò che il cliente gli racconta, ma in realtà il professionista di consulenza è un continuo *essere proteso verso*. E l'ascolto rappresenta proprio il **punto di equilibrio** tra le due parti (ed ecco il secondo concetto che abbiamo tratto dalla cultura ebraica): prima di tutto perché permette di livellare l'asimmetria iniziale; in secondo luogo perché si fa garante di mantenere bilanciata la situazione per tutta la durata della relazione. È impensabile, infatti, rendersi disponibili e trasmettere fiducia senza ascoltare. «Parlare è un mezzo per esprimere se stessi agli altri, ascoltare è un mezzo per accogliere gli altri in se stessi»⁹⁹, ecco perché, soprattutto nelle prime fasi della consulenza, il cliente parla e il consulente ascolta: il cliente deve comunicare se stesso e la sua storia, il consulente, invece, deve *partire da sé* per accogliere il cliente e la sua storia.

Non bisogna confondere, però, l'ascoltare con il semplice stare in silenzio, interrompendo di tanto in tanto il cliente per porre le **domande di ricerca**; o semplicemente con la capacità di ripetere con parole proprie quanto udito, per

⁹⁸ Rumi, poeta e mistico persiano del XIII secolo.

⁹⁹ Wen Tzu, testo classico taoista.

dimostrare che ne abbiamo compreso il senso. «Ascoltare significa prestare attenzione, interessarsi, legittimare, riconoscere, apprezzare. Ascoltare implica uscire momentaneamente dal proprio quadro di riferimento per entrare in quello dell'altra persona, assimilare le informazioni udite e fare da testimone a ciò che l'altro esprime, non da filtro delle sue esperienze»¹⁰⁰.

Ecco perché il consulente deve avere “occhi e orecchie” dappertutto prima ancora che la “lingua”, perché anche il più apparentemente piccolo segnale da parte del cliente può rivelare qualcosa di fondamentale e che, altrimenti, andrebbe perduto.

Certo, alcune volte la conversazione va guidata. Se, per esempio, il cliente ha difficoltà a raccontare o non si sente ancora pronto, allora il consulente interviene nel processo comunicativo con domande tipo “Ha provato a inquadrare la questione in questi termini?” o “Come potremmo riformularlo?”, orientando la conversazione sotto un altro aspetto¹⁰¹. Questo genere di domande aiuta il cliente ad aprire la sua visione sul problema e ad arrivare pian piano, ma con le proprie forze, alle soluzioni. Se lo farà, si fiderà molto di più del processo e delle conclusioni a cui è arrivato e, quindi, gli sarà più facile e gratificante seguire “il proprio consiglio”.

Un buon ascolto, dunque, si basa sia sulla comprensione dei contenuti sia sull'empatia, sa alternare silenzio e discorso, si focalizza sulle parole per porre le domande giuste al momento giusto: ascoltare per comprendere, comprendere per aiutare, senza di questo non si instaura una vera relazione di aiuto.

5.3.1. Le tre fasi dell'ascolto

Daniela Bregantin¹⁰² distingue tre diverse fasi del processo di ascolto, che nella realtà possono essere integrate o compresenti. Nel suo scritto *La comunicazione*

¹⁰⁰ Plutarco. *L'arte di saper ascoltare*, cura e traduzione di Mario Scaffidi Abbate, Newton, Roma, 2014, pag. 5.

¹⁰¹ Vedi paragrafo sulla “Ricerca attiva”.

¹⁰² D. Bregantin. *La comunicazione interpersonale*, in E. Invernizzi, S. Romenti, *Relazioni pubbliche e corporate communication*, McGraw-Hill, Milano, 2006, cfr pag. 69 e sgg.

interpersonale presenta l'ascolto come processo intrapsichico (1), come processo interpersonale (2) e come verifica di comprensione (3).

(1) Il consulente, quando ascolta, attiva abilità di natura non solo linguistica ma anche psicologica, utilizzando in maniera più o meno consapevole le *arti dell'ascolto intelligente*. Ascoltare richiede di superare la pigrizia mentale, di mettere da parte se stessi e i propri bisogni, di governare il proprio temperamento e dedicarsi *attivamente* all'interlocutore. Questo non è sempre facile; molto spesso, infatti, l'ascolto può subire delle distorsioni¹⁰³. L'ascolto intelligente prevede l'uso da parte del consulente di capacità *percettive, intuitive, intellettive, interpretative e valutative*.

Il consulente, quindi, è chiamato a riconoscere tutte quelle informazioni di "contorno" che valorizzano quanto si ascolta, ad osservare attentamente i vari segnali analogici di chi parla e la loro congruenza, per esempio le espressioni del viso, un cambiamento di voce improvviso, un movimento degli occhi (*capacità percettive*). Ma deve anche prestare attenzione a capire al volo quello che l'interlocutore sta per dire (senza però anticiparlo o interromperlo) o che allude o che lascia intendere (*capacità intuitive*). Se l'intuito non è sufficiente, allora il consulente ricorrerà alle *capacità intellettive*, che gli permetteranno di comprendere meglio i contenuti, di collegare tra loro i dati raccolti e di teorizzare ipotesi. Se le conoscenze e i contenuti che egli possiede presentano delle lacune, queste potranno essere colmate dalle *capacità interpretative*, che lo aiuteranno a trovare il filo logico che unisce le varie situazioni. Il consulente, lungo tutto il processo, si domanderà circa la credibilità del cliente, giudicherà la rilevanza e il valore, la verosimiglianza e la ragionevolezza dei contenuti che gli verranno raccontati, e questo tramite le *capacità valutative*.

Queste capacità che il consulente utilizza all'occorrenza sono *processi intrapsichici*, nel senso che avvengono nella psiche del consulente, indipendentemente dal suo interlocutore. Sono, però, fondamentali perché il loro corretto uso permette un'immediatezza nell'empatia. Infatti, quelle che vengono chiamate *capacità empatiche*, non sono altro che il risultato di tutte le capacità elencate sopra. Si possono, così, comprendere le emozioni, le sensazioni, i desideri inespressi di chi sta parlando.

¹⁰³ Vedi paragrafo "Come due ricetrasmittenti".

Bregantin definisce l'empatia¹⁰⁴ la *chiave di accesso al cuore dell'altra persona*, non è una semplice consapevolezza del mondo dell'altro ma proprio una comprensione profonda del suo mondo, dei suoi bisogni e dei suoi timori, delle sue speranze e dei suoi desideri.

Questo è il processo ricettivo dell'ascolto, meramente soggettivo: operazioni cognitive e affettive, cioè, messe in atto da chi ascolta per sintonizzarsi con l'interlocutore.

(2) La fase interpersonale, invece, prevede una conversazione e delle reazioni esplicite a quanto percepito. Chi ascolta una persona che parla rispetta la regola dei turni, presta attenzione e sta in silenzio. Si tratta, però, di un silenzio di assenso e attenzione, attivo, empatico, accompagnato da segnali analogici indicatori di ascolto, come una postura composta o un'espressione del viso aperta, ma anche da parole d'incoraggiamento o brevi frasi di rinforzo, come “procedi pure”, “eh già”, “sì certo”, o semplici domande di ricerca. A volte è opportuno utilizzare delle frasi anticipatorie che hanno la funzione di stimolare l'attenzione del cliente sul concetto che gli si sta per presentare, ricalcando proprio la rilevanza di quello che si sta per dire, per esempio “questo che sto per dire è veramente importante”, “mi stavo chiedendo...”.

La fase interpersonale ha come obiettivo quello di giungere ad una intercomprensione che permette di capire quello che l'interlocutore intendeva esprimere veramente.

(3) Questa intercomprensione è il risultato di un continuo processo di associazioni che fluiscono nella mente di chi ascolta: pensieri, sensazioni, esperienze, ricordi, a volte anche poco attinenti, ma comunque evocati in qualche modo da quanto ascoltato. Le associazioni possono avvenire per analogia o per contrasto, e possono servire in alcuni casi a stimolare l'ascoltatore ad intervenire nel discorso per meglio creare complicità tra le due parti.

Un altro modo che ha il consulente per verificare di aver compreso quanto ascoltato è l'uso di varie tecniche “linguistiche”, come per esempio la *riformulazione*, che consiste nel dire la storia del cliente con parole proprie, lasciando invariato il senso

¹⁰⁴ Approfondiremo il concetto di *empatia* nel Capitolo 7.

principale; la *ridefinizione*, il riformulare un concetto o una parola attenuando la forza negativa o esagerata che il cliente vi pone (un “problema” diventa una “questione”); o la *risposta empatica*, che coglie il sottofondo emotivo di chi ha parlato e, in base alle situazioni, ne rispecchia le emozioni provate, enfatizzando e legittimando la stessa emozione (se uno prende un trenta e lode a un esame, possiamo dire: “chissà come sei orgoglioso!”), o rinforza quelle positive, mettendo sullo sfondo le emozioni che creano tensione.

5.3.2. I tre tipi di ascolto

Anche un orologio fermo,
fa l'ora esatta due volte al giorno¹⁰⁵

...ma quando gli chiedono: “Che ora è?” ha solo lo 0,14% di probabilità di indovinare: non basta fare, ma occorre fare *bene*, non è sufficiente ascoltare ma occorre ascoltare *bene*. Saper ascoltare *bene*, infatti, può portare ad aprire la mente a nuove idee e a nuove soluzioni. Quella dell’ascolto è un’abilità molto utile sia per la crescita professionale che per quella personale, anche perché nei processi di comunicazione la maggior parte del tempo la dedichiamo all’ascolto.

Essenzialmente possiamo distinguere tre “macro” tipi di ascolto: l’ascolto finto, l’ascolto logico e l’ascolto attivo empatico.

L’**ascolto finto** è un ascolto “a tratti”. Si potrebbe definire come un ascolto disinteressato, lo si pratica generalmente quando ascoltiamo qualche cosa che non ci interessa. Di solito si ascolta restando in silenzio e percependo giusto il minimo per poter simulare l’attenzione, ci affidiamo al nostro intuito che cattura le cose più importanti tralasciando le altre. Durante la conversazione, la nostra attenzione è rivolta maggiormente su di noi, ci lasciamo distrarre dall’immaginazione o da ciò che ci circonda oppure già pensiamo a cosa rispondere o a che consiglio dare. Il rischio è

¹⁰⁵ Hermann Hesse.

che i nostri interventi siano fuori luogo. L'ascolto è quindi **passivo**, senza reazioni, vissuto solo come opportunità per parlare.

L'**ascolto logico** è un ascolto più attivo, ma si limita ad esaminare solo in superficie le parole che ci sono state rivolte, soddisfatti del loro significato logico. La nostra concentrazione è più sul contenuto di ciò che l'interlocutore dice che sul significato che egli gli attribuisce a livello sentimentale ed emotivo. Il rischio è che l'interlocutore potrebbe avere l'errata convinzione di essere stato realmente capito da noi. Si potrebbe definire anche come un ascolto attento o selettivo, fatto più che altro in modo razionale.

L'**ascolto attivo empatico** è l'ascolto efficace: ascoltare con l'intento di capire e non di giudicare. Riuscire a vedere le cose con gli occhi dell'altra persona, "mettersi nei suoi panni", utilizzare la sua mappa come se fosse la nostra mappa. Caratteristiche di questo tipo di ascolto sono l'essere attenti e presenti, l'osservare il linguaggio verbale e analogico e il concentrarsi interamente sull'altra persona. L'ascolto attivo empatico è molto potente in quanto ci fornisce dati precisi sul nostro interlocutore; invece di proiettare sugli altri le nostre mappe, i nostri giudizi, le nostre esperienze passate, ci troviamo di fronte alla realtà interna dell'altra persona, alla sua più intima forma di pensiero e, per quanto è possibile, condividiamo le sue stesse sensazioni: è il traguardo a cui ognuno di noi dovrebbe aspirare.

5.3.3. L'ascolto attivo empatico

Quando ti parlano,
ascolta con tutto te stesso.
La maggior parte delle persone
non ascolta mai¹⁰⁶

Prima di "saper parlare" è necessario "saper ascoltare". L'ascolto è uno degli strumenti più efficaci poiché, anche solo ascoltando una persona la si può aiutare, se è in difficoltà. È indispensabile, però, *saper* ascoltare. Il consulente, come già detto più

¹⁰⁶ Ernest Hemingway.

volte, deve entrare nel mondo del cliente per comprendere fino in fondo la sua storia; e una parte dell'ascolto, chiamata ascolto *contestuale*, focalizza l'attenzione proprio sul quadro d'insieme del cliente e, quindi, sul suo ambiente, sulla sua cultura e sulla sua situazione.

Anche l'ascolto contestuale rientra nell'ampia area dell'ascolto attivo. Tutto ciò, infatti, che presuppone uno sforzo volontaristico o un impegno ad ascoltare (non solo con le orecchie ma con tutto l'essere) è **ascolto attivo**. In altre parole, l'ascolto attivo è un atto intenzionale che impegna la nostra attenzione a cogliere quanto l'altro ci riferisce sia in modo esplicito che in modo implicito, ci si impegna a focalizzarsi su ciò che si ascolta tramite un consapevole sforzo metacomunicativo, andando oltre, cioè, i semplici atti comunicativi ed entrando in empatia con il nostro interlocutore. Il primo a parlare a questo riguardo di *empatia* fu lo psicologo umanista Carl Rogers¹⁰⁷ negli anni '50 del secolo scorso. Egli notò che il cambiamento positivo dell'individuo (cioè il passaggio che egli fa da una situazione di crisi al superamento del problema e alla crescita di se stesso) è dato fondamentalmente da tre condizioni:

- la **congruenza**, lo stato di accordo interno della persona;
- l'**empatia**, la capacità di mettersi nei panni dell'altro, è intelligenza emotiva, è una modalità relazionale cognitiva a livello sia verbale sia analogico;
- l'**accettazione positiva dell'altro**, cioè la visione e la piena coscienza che l'altro è diverso da noi.

¹⁰⁷ Carl Rogers è stato un grande psicologo umanista americano. Ha contribuito all'elaborazione e diffusione della "psicoterapia non direttiva" o "centrata sul cliente". Come egli stesso afferma nel suo libro *La terapia centrata sul cliente* (1970) «in questa forma di psicoterapia il cliente è libero di esporre i propri problemi e di parlare senza interferenza da parte del terapeuta, il cui compito è quello di ascoltare con partecipazione. Tuttavia il terapeuta deve incoraggiare e stimolare il cliente ad esprimersi e a promuovere il suo processo autonomo di maturazione psichica che avviene attraverso una graduale consapevolezza dei propri processi e delle proprie tendenze. Il terapeuta non si propone quindi di interpretare o di fornire una diagnosi in base a principi teorici e precostituiti». Rogers circoscrisse la sua teoria nell'ambito della psicoterapia, sarà poi Gordon che proporrà la filosofia rogersiana in un linguaggio concreto e operativo con l'intento di rendere accessibili ed utilizzabili dal vasto pubblico alcune delle abilità psicologiche che caratterizzano il setting psicoterapeutico. Gordon, infatti, si concentrerà soprattutto sulle abilità di comunicazione e di risoluzione dei conflitti non solo, sulla scia di Rogers, in ambito pedagogico ma anche in ambito organizzativo e di gruppo.

Partendo da queste tre condizioni egli identifica l'**ascolto empatico**, cioè una struttura psicologica di accoglienza, nel senso che l'empatia comporta il “sentire” e “l'essere consapevole” delle proprie emozioni (*congruenza*), ma anche il “sentire” e “l'essere consapevole” delle emozioni dell'altro (*empatia* in senso stretto). Questo processo determina la capacità dell'io di relazionarsi e, quindi, è indice di maturità affettiva (*accettazione positiva dell'altro*).

Lo psicologo Thomas Gordon, qualche anno più anni, dirà che «per Rogers l'empatia è di per sé un agente educativo: rilassa, dà conferma, e riporta in una dimensione umana anche la persona più spaventata, bloccata e confusa. La comprensione empatica, inoltre, incrementa il senso di appartenenza e l'apertura al sociale, sviluppando una forma molto efficace di connessione interpersonale». Ma per fare questo è necessario conoscere la mente dell'altro e della sua prospettiva: sapere, cioè, in che maniera l'altro “pensa”. Ognuno di noi, infatti, ragiona con modalità sensoriali diverse: c'è chi vive in **modalità visiva**, pensa, quindi, in immagini e ricorda meglio ciò che ha visto; chi in **modalità uditiva**, pensa in suoni e ricorda meglio ciò che ha sentito; chi, infine, in **modalità cinestetica**, pensa attraverso il tatto con gli oggetti, le persone e l'ambiente, e ricorda meglio ciò che ha provato.

Queste modalità sono espresse, più o meno esplicitamente, da particolari segnali, che il consulente deve stare attento ad intercettare. Per esempio, chi è incline ad una modalità visiva tende ad utilizzare una gestualità ampia, un portamento eretto, una respirazione profonda e con gli occhi che si spostano spesso verso l'alto; chi è orientato ad una modalità uditiva tende a portare il corpo di lato, a muovere orizzontalmente il capo e gli occhi e ad avere una respirazione addominale; chi, infine, pensa in modalità cinestetica è propenso ad avere spalle ricurve, capo e occhi bassi ed una respirazione profonda e lenta.

Ascoltare gli altri, quindi, non è affatto un atteggiamento passivo: tutta la persona è coinvolta. Innanzitutto ci viene richiesta una particolare **attenzione verso l'altro**: ascoltare con tutto noi stessi ciò che l'altro ci sta dicendo, significa considerarlo capace di esprimersi secondo il proprio ritmo, senza domande ripetute da parte nostra. Significa essere veramente presenti, percepire, tramite parole e gesti, il

vissuto di chi ci sta davanti, rimanendo però sempre noi stessi, non bisogna cadere nella trappola del coinvolgimento emotivo.

Dobbiamo **essere aperti all'imprevisto**: l'ascolto implica accoglienza e disponibilità (o, come direbbe Rogers, un'*accettazione incondizionata*) di tutto ciò che verrà detto, anche qualcosa di imprevisto e di inopportuno, perché non sappiamo mai cosa l'altro ci dirà. Evitiamo di assumere un atteggiamento difensivo verso ciò che è nuovo e che urta il nostro modo di pensare. Anzi, dovremmo essere coinvolti da un **autentico interesse** a ciò che l'altro dice. Così, non solo avremo più informazioni e conoscenze riguardo la situazione del nostro cliente, ma continueremo a tenere bilanciata la relazione. Se la persona si sente accettata incondizionatamente, cioè non giudicata, l'espressione diventa libera e si instaura il dialogo.

Per poter accettare l'altro così com'è, però, è fondamentale accettare se stessi, aver individuato le nostre contraddizioni interiori e motivi di divisione, conoscere il nostro modo di essere (umore, carattere, sensibilità), e, quindi, è fondamentale **conoscere se stessi**. Tutti abbiamo problemi e difficoltà personali, nessuno escluso. La capacità di ascolto aumenta se si ha una lucida conoscenza delle proprie difficoltà e se queste vengono responsabilmente accettate. Diversamente, il problema dell'interlocutore si somma al nostro e prende il sopravvento. Non ci si deve spaventare dei propri limiti o difetti, anche questi possono diventare un modo (ricordate? "un ottimista vede l'opportunità in ogni difficoltà") per mantenere bilanciata la relazione, magari con l'autoironia, e non dare l'impressione di essere dei professionisti perfetti, ma lontani dalla realtà. Quindi, **accettare per superare**: non si può essere veramente capaci di ascoltare gli altri e capire il loro messaggio, se prima non si è capaci di ascoltare e accettare ciò che accade in noi stessi, e forse è proprio questa la parte più difficile. Anche perché, una volta che accettiamo il nostro essere, lo dobbiamo mettere in un angolo per mettere al centro il cliente.

Infatti, per esercitare un ascolto attivo empatico efficace è opportuno che il consulente adotti cinque accorgimenti che, pur sembrando semplici, in realtà richiedono un impegno e uno sforzo continui per tutta la durata della relazione:

1) mettere da parte i propri bisogni personali, il bisogno di farsi valere, di avere ragione, di squalificare o di prendere il posto della persona che parla, di mostrarsi, di esibire il proprio sapere, di difendersi, di attaccare;

2) governare la tendenza a focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti e a ignorarne altri, a ricostruire il messaggio secondo le proprie selezioni e distorsioni percettive, le inferenze affrettate e le attribuzioni fallaci, secondo la legge del minimo sforzo;

3) governare il proprio temperamento: mostrare pazienza, ascoltare fino in fondo senza eccessive interruzioni, aggiunte, commenti, distrazioni, domande non pertinenti, giudizi e squalifiche;

4) concentrarsi sui contenuti: comprendere e difendere nella contingenza dell'ascolto la prospettiva dell'interlocutore, prestare attenzione alle sfumature verbali, ripetere con parole proprie, riformulare, chiedere conferma, fare la verifica di comprensione;

5) esercitare l'intelligenza emotiva: rendersi conto dei legami tra quanto viene ascoltato e la propria risonanza emotiva, entrare in empatia per percepire i sentimenti dell'altra persona e riconoscerli reali, per anticipare eventuali esigenze, e per immedesimarsi con l'altro, pur mantenendo la consapevolezza dei confini tra la propria identità e quella del cliente.

Capiamo, quindi, che l'ascolto attivo non è qualcosa di completamente "naturale" in noi, sicuramente ne possediamo come nostre qualità alcuni aspetti, ma si tratta di un'abilità che va acquisita e migliorata nel tempo e che, se esercitata con impegno, porterà non solo grandi risultati nel nostro modo di fare comunicazione, ma anche reali cambiamenti del nostro modo di essere. A questo proposito, mi piace riportare un esempio che Marshall Rosenberg fa nel suo libro.

Un artista abituato ad usare i colori e a godere delle forme percepirà la realtà circostante in un'ottica "più colorata" e con maggiori "sfumature" rispetto ad un profano; un musicista apprezzerà maggiormente armonia e pulizia di suoni rispetto a chi non se ne è mai curato. Entrambi hanno affinato le loro percezioni ed hanno appreso alcune modalità.

Con la passione e con l'impegno è possibile apprendere nuovi "linguaggi" ed ampliare così la nostra rappresentazione del mondo.¹⁰⁸

E queste percezioni sono date dal nostro Io e dalle nostre modalità sensoriali, ecco perché la realtà è avvertita in tanti modi diversi per quanti individui la vivono, ed ecco perché non esistono due percezioni uguali della stessa, benché simili. Questo, il consulente non lo deve mai dimenticare: non esiste *la* realtà oggettiva, ma solo percezioni di *una* realtà¹⁰⁹. E così, per esempio, un bambino, quando piove, avrà occhi solo per le pozzanghere per saltarci dentro, o un innamorato vedrà cuori ovunque e il viso dell'amata in ogni persona che incontra, o ancora un grafico pubblicitario coglierà le sottigliezze della persuasione in ogni *billboard* o un calciatore trasformerà ogni oggetto sferico/vagamente sferico/ovale in un pallone con cui fare giochetti con i piedi.

Ognuno di noi vede quello che egli è, e non fa fatica in questo. Motivo per cui ci risulta difficile e stancante ascoltare in modo attivo: si richiede un vero e proprio sforzo continuo (anche fisico) a "bloccare" la mente a pensare come vuole e ad aprirla ad altre percezioni. Fortunatamente Rosenberg ci consola affermando che «con la passione e con l'impegno è possibile apprendere nuovi "linguaggi" ed ampliare così la nostra rappresentazione del mondo».

E questo vale in ogni campo, anche in quello della comunicazione e, più in particolare, in quello dell'ascolto: prestare attenzione al linguaggio non verbale, individuarne alcuni ausili interpretativi, ascoltare attivamente l'altro, etc., sono tutte

¹⁰⁸ M. B. Rosenberg, *Le parole sono finestre (oppure muri)*, Esserci Edizioni, Reggio Emilia, 2003, pag. 65.

¹⁰⁹ Si racconta di un giovane che un giorno interrogò un vecchio saggio: "Chi sono io?". "Sei quello che vedi!", rispose il saggio, "Te lo spiego con una piccola storia. Un giorno, dalle mura di una città, verso il tramonto si videro, sulla linea dell'orizzonte, due persone che si abbracciavano.

«Sono un papà e una mamma», pensò una bambina.

«Sono due amanti», pensò un uomo dal cuore torbido.

«Sono due amici che si incontrano dopo molti anni», pensò un uomo solo.

«Sono due mercanti che hanno concluso un buon affare», pensò un uomo avido di denaro.

«È un padre che abbraccia un figlio di ritorno dalla guerra», pensò una donna dall'anima tenera.

«Sono due innamorati», pensò una ragazza che sognava l'amore.

«Sono due uomini che lottano all'ultimo sangue», pensò un assassino.

«Chissà perché si abbracciano», pensò un uomo dal cuore arido.

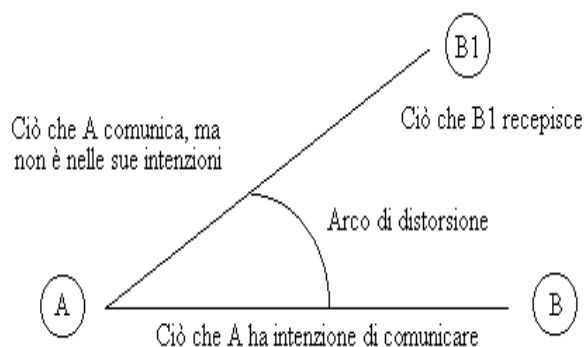
«Che bello vedere due persone che si abbracciano», pensò un uomo di Dio.

Ogni pensiero", concluse il maestro, "rivela a te stesso quello che sei. Sei quello che vedi!". (Anonimo).

applicazioni che potranno consentire un cambiamento/ampliamento del nostro sentire e vedere e, quindi, permetteranno nuove descrizioni alternative del mondo e dell'altro, nonché di noi stessi.

Quindi, il *saper ascoltare* è un importante fattore di comunicazione, purtroppo molto spesso trascurato. È un'attività dinamica, come il parlare, con le sue regole e le sue "responsabilità": se è certo, infatti, che non è vero quello che si dice ma è vero quello che l'altro sente, che molto dipende da *come* lo si dice più da *cosa* si dice e che gran parte di quello che si pensa di dire va perduto¹¹⁰, allora è altrettanto certo che molto dipende da *come* si ascolta. A questo proposito possiamo distinguere tre aspetti molto importanti nella funzione dell'ascolto attivo: l'**interpretazione** di quanto si è udito, che condiziona la buona o cattiva comprensione; la **valutazione** che permette di giudicare l'informazione e di decidere come usarla; la **reazione** basata su quello che si è udito, interpretato e valutato.

¹¹⁰ Ci si riferisce al **principio della comunicazione** di Warren G. Bennis, secondo il quale esiste una **distorsione del messaggio** (arco di distorsione) che desideriamo inviare perché, oltre a quello che intendiamo comunicare, si aggiunge ciò che non era nostra intenzione comunicare, per cui il messaggio percepito è diverso da quello inviato. Questo avviene perché la comunicazione è costituita, oltre che dalla componente razionale, anche da quella emotiva ed è fortemente influenzata dalle diverse personalità che si mettono in relazione e ai diversi meccanismi della percezione e di difesa (nonché da quelle che Bennis chiama barriere fisiche, barriere del mittente, barriere degli ascoltatori).



Quindi, semplificando e in linea di massima possiamo affermare che se io penso di comunicare un messaggio al 100%, in realtà ciò che comunico è il 70%, l'altro riceve il 40%, ne capisce il 20% e ricorda solo il 10%. Il problema è che in tutto questo processo io sono convinto di aver comunicato il 100% ma anche il mio interlocutore pensa di aver compreso il 100%. Per un maggior approfondimento si rinvia a D. Goleman, W. Bennis, J. O'Toole, *Trasparenza. Verso una nuova economia dell'onestà*, Rizzoli Editore, Milano, 2009.

A questo punto è bene riportare le sette regole dell'**arte di ascoltare** di Marianella Sclavi¹¹¹:

1. Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. Quel che vedi dipende dalla prospettiva in cui ti trovi. Per riuscire a vedere la tua prospettiva, devi cambiare prospettiva.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a capire come e perché.
4. Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. Il loro codice è relazionale e analogico.
5. Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti perché incongruenti con le proprie certezze.
6. Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.
7. Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé.

5.3.4. L'ascolto attivo e le barriere della comunicazione: il metodo Gordon¹¹²

Thomas Gordon fu un grande psicologo clinico che operò in America nella seconda metà del secolo scorso. Egli spese tutta la sua esistenza ad insegnare il segreto della "felice comunicazione" come modo per la risoluzione (e prevenzione) dei vari

¹¹¹ M. Sclavi, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano, 2003.

¹¹² Th. Gordon, *Insegnanti efficaci. Il metodo Gordon: pratiche educative per insegnanti, genitori e studenti*, Giunti Lisciani, Teramo, 1991.

tipi di conflitti: fra genitori e figli, insegnanti e studenti, dirigenti e dipendenti, donne e uomini, giovani ed anziani, venditori e acquirenti, etc.

A rendere famoso lo psicologo americano ha contribuito il metodo da lui stesso creato, il *metodo Gordon* appunto, un sistema completo ed integrato non solo per la creazione, ma anche per il mantenimento di relazioni efficaci. Egli riprende le tre condizioni necessarie per il cambiamento positivo dell'individuo, identificate dal suo amico e collega Rogers (congruenza, empatia e attenzione positiva incondizionata), e le converte in:

- chiarezza dei messaggi espressi in prima persona;
- attitudine all'ascolto;
- rispetto dei valori e delle aree di libertà della persona.

Come possiamo notare, il clima è sempre d'impronta rogersiana: grande importanza, infatti, rivestono l'accettazione, l'autenticità, l'empatia, la corretta comunicazione per promuovere autostima e creatività, nonché responsabilità nella persona.

L'ascolto *vero*, secondo Gordon, può assumere due forme (ascolto passivo e ascolto attivo), esprime il linguaggio dell'accettazione e si articola in quattro momenti. Li vediamo con ordine.

1. **Ascolto passivo.** È il momento di silenzio interiore (e possibilmente anche esteriore) di chi è in ascolto, quindi, nel nostro caso, del consulente. È un silenzio che sottolinea interesse e accettazione, fondamentale perché la comunicazione tra le due parti possa essere fluida. Esso ha una duplice funzione: al cliente, permette di esporre i propri problemi senza essere interrotto percependo l'attenzione che gli viene rivolta dal consulente; al consulente, evita di incorrere nelle dodici barriere della comunicazione (le vedremo più avanti), entrando così in contatto anche con le proprie emozioni e distinguendo ciò che gli appartiene da ciò che appartiene al suo interlocutore. L'ascolto passivo si realizza mediante i successivi momenti due e tre.

2. **Messaggi d'accoglimento.** Indicano al cliente che il consulente lo segue e lo ascolta. Generalmente sono esplicitati tramite cenni di attenzione che possono essere verbali, pronunciando ogni tanto parole, suoni o piccole interiezioni ("Oh!",

“Mmm...”, “Capisco...”, “Ti ascolto...”), e non verbali, come, per esempio, il costante contatto visivo, annuire, fare cenni con la testa, sorridere, e altri movimenti del corpo indicanti ascolto.

3. **Espressioni facilitanti**, incoraggiamenti, inviti calorosi all’approfondimento. Si tratta, per lo più, di messaggi verbali che incoraggiano chi parla ad approfondire l’argomento senza che l’ascoltatore giudichi o commenti quel che è stato detto (“Spiegami meglio”, “Dimmi”, “Che ne diresti di parlarne?”, etc.). L’assenza di giudizio è fondamentale al raggiungimento di una corretta comunicazione fra le parti. Per questo, qualora si intervenisse nel discorso del cliente, è bene usare punti interrogativi più che esclamativi, entrare in punta di piedi nel suo mondo più che assaltare la fortezza che si è costruita per proteggersi, di modo da permettergli di definire meglio come realmente si sente. Per esempio il consulente potrebbe intervenire con “Mi sembra che questa situazione ti renda nervoso” e il cliente potrebbe rispondere con “Mah, più che nervoso direi che sono proprio arrabbiato”, oppure “Credi sia stato soddisfacente per te quello che ti ha detto il capo?” – “Soddisfacente? Mi ha proprio gratificato!”.

4. **Ascolto attivo**. Il consulente “riflette” sia il contenuto del messaggio dell’altro restituendoglielo con parole diverse (verificando così se il messaggio che ha compreso è corretto), sia il contenuto emotivo, i sentimenti cioè espressi dal comunicante e percepiti dall’ascoltatore.

È bene durante questa fase introdursi nel discorso con frasi tipiche dell’ascolto attivo (“Mi stai dicendo che”, “Mi pare di capire”) che esprimono accettazione e disponibilità. Del tutto da evitare, invece, soluzioni pronte e consigli già confezionati, tipo “Perché non fai così?”, “Io farei”, perché in questo modo non si fa altro che impoverire il cliente, che ha bisogno invece di *esporre* il suo problema, di prendere una consapevolezza *diversa* dello stesso e di trovare *da solo* una soluzione. Basterebbe formulare la domanda “Come pensi di poter risolvere questa situazione?”, così da permettere all’altro di sperimentare e, di conseguenza, incrementare la sua capacità di pensiero laterale. La soluzione non deve piacere a noi, ma a chi la cerca, e se dovesse

essere quella sbagliata, intanto avrà avuto la possibilità di apprendere un meccanismo che lo aiuta ogni volta che ha necessità di trovare soluzioni: il **pensiero attivo**.¹¹³

Mai fingere di aver capito, è meglio ammettere di non aver capito e chiedere chiarimenti, ad esempio con “Mi sono perso”, “Ti ho seguito fino a quel punto, puoi ripetermi per favore il seguito?”. E mai dire: “So quello che provi”, si rischia di bloccare l’altro che dubiterà delle nostre intenzioni e non fornirà più dettagli utili. Meglio fornirgli un feedback che gli faccia comprendere che abbiamo capito, senza bisogno di dirlo, magari riflettendo le sue emozioni o riformulando il suo pensiero.

Fare attenzione al linguaggio verbale e analogico che si utilizza, scegliere la parola e i gesti giusti per esprimere affidabilità. Sviluppare il proprio vocabolario di emozioni e la propria empatia vocale, per esempio rispecchiando il tono dell’altro per fargli capire il nostro interesse.

L’obiettivo principale dell’ascolto attivo, e più in generale della relazione d’aiuto (la cui caratteristica necessaria è proprio l’ascolto attivo), è quello di guidare il cliente verso la soluzione del suo problema in modo indipendente. L’ascolto attivo, infatti, è l’abilità che meglio riassume le tre caratteristiche animatrici della relazione d’aiuto, vale a dire l’empatia, l’accettazione e l’autenticità, per facilitare la soluzione del problema da parte della persona. «Il fallimento di una relazione [invece] è [dato] quasi sempre [da] un fallimento di comunicazione»¹¹⁴ e, alla luce di quanto approfondito finora, possiamo ben capire il perché. Lo stesso Gordon definisce

¹¹³ Possiamo identificare due tipi di pensiero: pensiero passivo e pensiero attivo. Il primo è legato all’abitudine: semplificando possiamo dire che attraverso i nostri sensi percepiamo la realtà che ci circonda; queste *percezioni* sommate tra loro producono un’*esperienza*. Le esperienze, se sommate e ripetute producono una sorta di “memoria” che chiamiamo *abitudine*. Le abitudini ripetute nel tempo formano le nostre *credenze*. Le credenze, ad un piano più elevato, se sommate costruiscono i nostri *valori*. Questo percorso avviene comunemente in tutti noi, e lo possiamo definire come “pensiero passivo”, una forma di pensiero, cioè, che non fa altro che reiterare quello che già conosce senza l’intenzione e la presenza della nostra volontà.

Il pensiero attivo o creativo, invece, è quello che possiamo definire “interno”. Questo tipo di pensiero parte dall’intimo dell’animo umano e, mediante la creatività, determina il nuovo, ciò che prima non era presente nella nostra mente. È quel pensiero che ci permette di raggiungere degli obiettivi che prima consideravamo irrealizzabili o di cambiare, per esempio, le nostre percezioni degli eventi, le memorie/esperienze, le abitudini, le credenze, i valori. Per un maggior approfondimento si rimanda a *Il pensiero attivo: decisione, velocità e azione nel processo manageriale* (Sestili, 2004).

¹¹⁴ Zygmunt Bauman.

barriere alla comunicazione tutti quei tipi di messaggi che ostacolano la comunicazione, poiché, al di là del loro contenuto esplicito, esprimono intrinsecamente rifiuto, giudizio, valutazione o denigrazione; oppure denotano l'intenzione di risolvere un problema del cliente fornendogli la soluzione, o al contrario evitando di affrontare il problema o negandone addirittura l'esistenza. Si tratta di atteggiamenti che caratterizzano il "non ascolto" e che in un certo senso limitano il potenziale della comunicazione. Per questo, durante la relazione d'aiuto, vanno limitate ed evitate il più possibile. Gordon ne identifica dodici¹¹⁵.

1) Dirigere, dare ordini. Comunica una mancanza di accettazione o scarsa stima nei confronti della persona. Suscita resistenze e sfida.

2) Minacciare, ammonire. Comunica mancanza di accettazione. Può alimentare paura o sottomissione. Può suscitare risentimento, rabbia, disaffezione.

3) Predicare, fare la morale. Fa sentire "in obbligo" e suscita sentimenti di colpa. Può alimentare nella persona un atteggiamento difensivo e indurla a trincerarsi sulle sue posizioni. Provoca chiusura, disaffezione e contromoralismo.

4) Consigliare, offrire soluzioni. Può suggerire che la persona non è in grado di risolvere i suoi problemi. Le impedisce di ragionare sul problema, valutare le possibili soluzioni e verificarle. Può alimentare la dipendenza o suscitare resistenze.

5) Discutere, persuadere con argomentazioni logiche. Suscita una posizione difensiva di contro-argomentazione; spesso induce la persona a interrompere l'ascolto. Può farla sentire inferiore, inadeguata.

6) Giudicare, criticare, condannare. Sottintende incompetenza, stupidità, sconsideratezza da parte della persona. Tronca la comunicazione perché suscita timore del giudizio negativo.

7) Ridicolizzare, etichettare. Sottintende svalutazione, non disponibilità. Il cliente non si sente accolto e interrompe la fiducia nella relazione.

8) Interpretare, analizzare, diagnosticare. Tali messaggi indicano che il consulente ha già inquadrato la situazione (sarà così?) ma vengono percepiti dal cliente

¹¹⁵ T. Gordon, *Relazioni efficaci. Come costruirle, come non pregiudicarle*, La Meridiana, Molfetta (BA), 2005.

come frustranti e minacciosi. Il cliente si sentirà denudato se la diagnosi sarà corretta, accusato se sarà sbagliata (e si arrabbierà).

9) Elogiare, approvare immeritamento. Suggestisce alte aspettative da parte dell'ascoltatore e la possibilità di una valutazione futura. Può essere recepito come condiscendenza o come un tentativo manipolatorio di incoraggiare il comportamento desiderato dall'ascoltatore.

10) Rassicurare, consolare. Portano il cliente a sentirsi incompreso e possono suscitare reazioni ostili, perché la rassicurazione implica, il più delle volte, che la persona stia esagerando con il suo problema.

11) Interrogare, inquisire, mettere in dubbio. Troppe e continue domande possono mostrarsi indagatorie e, se rispondere alle domande le espone a critiche, spesso le persone imparano a replicare con false risposte, elusioni, mezze verità o bugie.

12) Cambiare argomento, fare del sarcasmo, minimizzare. Suggestisce che le difficoltà della vita vanno scansate, piuttosto che affrontate. Può sottintendere che i problemi del cliente siano irrilevanti, puerili o inesistenti. Minimizzando il problema si blocca l'apertura della persona nel momento in cui sperimenta una difficoltà.

5.3.5. Come due radio ricetrasmittenti

Proviamo ad immaginare due radio in cui la ricerca della sintonia, della frequenza di trasmissione, sia affidata ad una manopola da girare.

Per ascoltare l'altro è necessario girare la manopola con lentezza, con delicatezza, sino a quando si cominciano a sentire dei segnali tenui, confusi. Se si gira troppo velocemente, si rischia di passare la frequenza e di non incontrare l'altro.

Quando si è trovato il primo segnale, è necessario ricercare il punto di migliore ascolto. Ma non basta; l'altro può cambiare frequenza d'onda (forse perché ha paura di essere ascoltato e capito da altri...) e si deve cominciare da capo. Pensate ora di dover comunicare con tante ricetrasmittenti diverse: ognuna avrà la propria sintonia...¹¹⁶

¹¹⁶ G. Sordelli in G. Bogo, C. Consigliere, B. Senerchia, *L'Ascolto*, CoachMag Milano, 2012, pag. 29.

Perché è così difficile sintonizzarci l'un l'altro? Perché non riusciamo a comunicare ciò che vogliamo? È colpa nostra o del nostro interlocutore?

La metafora delle due ricetrasmittenti ci permette di comprendere bene la delicatezza della relazione. Entrare in sintonia con l'altro è davvero un compito che richiede cura, attenzione, *orecchio* diremmo in un italiano parlato. Basta poco e la frequenza si perde. Un leggero movimento di manopola e iniziano le interferenze.

Ma cosa sono queste interferenze? Nella realtà con cosa le identifichiamo concretamente? Sono disturbi, i cosiddetti **disturbi dell'ascolto**. Essenzialmente possono essere **di natura sociale**, fisica e psicologica. I primi riguardano soprattutto la cultura, lo *status*, il ruolo, quindi è più facile rintracciarli nell'asimmetria iniziale della relazione: se, per esempio, il consulente non abbandona il ruolo di esperto o trasmette superiorità e timore.

I disturbi **di natura fisica** possono riferirsi sia al contesto (sede rumorosa, interruzioni esterne, etc.) sia alle persone coinvolte. Molto dipende, infatti, dall'energia e dalla condizione fisica del consulente (che variano in base ai giorni e in base ai momenti della giornata): se questi, per esempio, è stanco o ha mal di testa, non riuscirà a cogliere appieno ciò che il cliente gli dirà, l'ideale sarebbe affrontare l'ultima consulenza della sera come il primo incontro condotto al mattino. Capiamo che nella realtà questa è utopia ma, almeno, si dovrebbe cercare di ridurre quanto più possibile la differenza.

Un altro fattore di interferenza legato all'energia fisica è il cosiddetto *fattore time-lag* (divario temporale): chi parla, in media, pronuncia 200 parole al minuto, ma un ascoltatore può elaborare l'informazione a circa 300-500 parole al minuto. È facile quindi, per il consulente, utilizzare lo spazio "in più" fantasticando, divagando o pensando a problemi personali. Ci vuole energia e concentrazione continue per usare questa differenza di tempo in modo produttivo, come riepilogare interiormente o visualizzare ciò che viene detto o associarlo a un'affermazione precedente.

I disturbi **di natura psicologica**, invece, riguardano il "sé" del consulente, i suoi valori, le sue credenze, il suo vissuto, riguardano in una parola la sua *mappa* (mentale): l'insieme, cioè, dei criteri di valutazione (convinzioni, valori personali,

pregiudizi, apprendimenti emotivi, etc.). La mappa mentale è una rappresentazione del *territorio* (la realtà che ci circonda) interna all'individuo e soggettiva, anche se spesso la si confonde con il territorio stesso, cadendo così in errori gravi, primo fra tutti il credere di avere una visione generale e piena delle situazioni, quando invece partiamo solo con il nostro punto di vista. Per il consulente è importante ricordare che anch'egli è vittima della *percezione selettiva*, secondo cui la nostra mente tende a trattenere solo le informazioni che ritiene rilevanti e utili mentre cancella ciò che non le interessa, sulla base dei filtri percettivi che possiede.

Inoltre, può capitare che il consulente si lasci confondere dalle proprie esperienze passate, che rimangono nella mente inconsciamente e filtrano la situazione attuale. A volte è sufficiente una parola del cliente ad evocargli ricordi o sentimenti forti, distogliendolo dall'ascolto e creando così una barriera. Altre volte conferisce ad una parola significati diversi (rispetto a quelli dell'interlocutore) in base al proprio vissuto, distorcendo così ciò che l'altro vorrebbe comunicare.

Un'altra distrazione interiore è rappresentata dalle emozioni, positive e negative. Tutti noi abbiamo dei punti deboli, alcune aree di cui non vogliamo parlare o argomenti che non desideriamo discutere per ragioni emotive. E se l'interlocutore tocca questi punti (il più delle volte senza saperlo) con una parola o una frase, la mente potrebbe vagare lungo esperienze passate, convinzioni o preconcetti legati a quanto l'altro sta dicendo. Normalmente, in questi casi, ci si sente minacciati e si adottano delle misure difensive, come, ad esempio, si ignora chi parla, si formulano domande per confonderlo, si interpretano erroneamente le sue parole. Quindi, le forti emozioni, negative o positive, di solito interferiscono con la capacità di ascolto, causano confusione e impediscono un'assunzione ordinata di informazioni.

Oltre ai disturbi dell'ascolto il consulente deve riuscire a controllare impulsi e tentazioni che gli si presentano. La grande tentazione all'inizio è data dall'irrefrenabile bisogno di **rispondere subito** al cliente (magari addirittura di interromperlo per poter esprimere le proprie idee in merito, anche se a fin di bene), di elargire consigli, indicazioni e soluzioni che, però, sono il risultato del sé del consulente, e non del sé del cliente.

Talvolta, quando il cliente finisce di raccontare la sua storia, il consulente “si dimentica” di fare domande o fa **domande sbagliate**, con la tacita presunzione di conoscere già le risposte. Secondo Schein bisognerebbe, invece, parlare meno e imparare a fare le domande giuste, capire quando è il momento di domandare e mettersi in ascolto “con umiltà”. Porre domande e fermarsi ad ascoltare, infatti, genera un clima di reciproca fiducia e facilita la comunicazione tra le due parti. E «in un mondo sempre più tecnologicamente complesso [...] la relazione è la chiave di una buona comunicazione, la buona comunicazione è la chiave del successo nell’esecuzione di un’attività e l’umile ricerca di informazioni fondata **sull’umiltà qui-e-ora** è la chiave di una buona relazione»¹¹⁷. Nessun libretto delle domande magiche con cui fare colpo, dunque. Non esistono a priori domande giuste o sbagliate ma sono date dall’ *hic et nunc*. E, prima ancora di fare domande, è importante assumere l’atteggiamento che Schein chiama *here-and-now humility*, fondato sulla consapevolezza di dipendere temporaneamente da qualcuno e che, oggi più che mai, è simbolo di controcorrente. Si tratta di decentrarsi per mettere al centro il cliente, abbandonare le proprie convinzioni per accogliere il suo pensiero, passare dalla ricerca di conferme alla scoperta della ricerca, si tratta quindi di **sospendere il giudizio personale**.

È importante, infatti, per ascoltare veramente, mettere da parte momentaneamente ciò che diciamo a noi stessi. Dobbiamo lasciarci penetrare dai messaggi dell’altro, senza voler cercare di esprimere un giudizio su di lui. Sospendere il giudizio significa sospendere valori e opinioni rispetto al contenuto di ciò che il cliente dice. Magari il consulente non approva il comportamento o le decisioni di lui ma deve sempre tenere distinte le proprie valutazioni dalla sua vita, ricordando che lo scopo della consulenza è aiutare il cliente ad aiutarsi.

Cosa fare/non fare quindi?

¹¹⁷ E.H. Schein. *L' arte di far domande. Quando ascoltare è meglio che parlare*, Guerini Next, Milano, 2014, cfr.

Jill Geisler in un suo famoso articolo¹¹⁸ del 2004, suggerisce meglio cosa essere/non essere, delineando i “10 cattivi ascoltatori” e proponendo a questi dei rimedi:

1. Il multi-attività: Sì, ti ascolto. Non ti guardo, ma ti ascolto. Finisco una frase... dimmi. Scusa, intanto rispondo al telefono. Che stavi dicendo?

Eliminate le distrazioni. Sedetevi dall'altra parte della scrivania, insieme alla persona con cui state parlando. Lasciate squillare il telefono. Se siete davvero troppo occupati per prestare la dovuta attenzione, ditelo con franchezza. Meglio rimandare l'incontro a un momento più tranquillo. Se state aspettando una telefonata davvero importante, ditelo prima e, quando arriva, scusatevi con il vostro interlocutore.

2. Il mondano: Se ho un minuto? Certo. Entra e dimmi pure. Lo so che mi hai cercato in questi giorni. Oh, scusa, c'è qualcun altro alla porta. Entra, stavamo chiacchierando. Più siamo, meglio è.

Prima di invitare altre persone a partecipare a una conversazione, pensateci bene. Il vostro interlocutore potrebbe non gradire affatto o stare sul punto di dirvi qualcosa di personale e riservato. Guardatelo e abituatevi a captare i segnali: ha piacere che la conversazione si allarghi o richiede un'attenzione esclusiva?

3. Il finisci-frasi: Fermati, so benissimo dove vuoi arrivare. Non c'è bisogno che tu finisca. Lo so. Non apprezzi un amico così efficiente e collaborativo? Forza, continua. No, finisco io per te.

Moderate l'entusiasmo. In genere chi interrompe spesso non lo fa per mancanza di considerazione verso l'altro, ma perché è un estroverso e un entusiasta, che ama pensare ad alta voce, sollecitato da quanto l'altro va dicendo. La sua associazione mentale diventa subito voce. Allora, sforzatevi di ascoltare più a lungo, mordetevi la lingua. Imitate i più introversi tra i vostri colleghi.

¹¹⁸ <http://www.poynter.org/2004/ten-lousy-listeners-and-what-we-can-learn-from-them/25207/>

4. Il contraddittore: Qualsiasi cosa tu dica, proverò a dire il contrario. Ho il dovere di fare l'avvocato del diavolo. Credo che questo ti aiuti. Come fai a sapere che la tua idea è buona? Scusa, lo faccio con tutti. Tenere tutti sulla corda...

Discutete con dolcezza. Le parole pesano, soprattutto se rivolte a un collaboratore. Va bene discutere e fare l'avvocato del diavolo, ma non fate sentire l'interlocutore un perdente in partenza. Fate piuttosto domande che fanno pensare e lasciate che l'altro arrivi da solo alle sue conclusioni. L'eccesso di argomentazione vi può far facilmente passare per prevaricatori.

5. Lo sputa-risposta: Non dire niente di più. Questo è il mio consiglio. Prendilo. Potevi non chiedermi niente. Forse volevi solo sfogarti un po'. Potevi cavartela da solo. Ma che capo sarei se non avessi sempre la risposta pronta? Quindi, serviti pure.

Prima di dare consigli, chiedete. Qualcuno vuole solo sfogarsi, ma a qualcun altro il vostro parere interessa davvero. Ascoltate, e se pensate di avere un buon consiglio da dare, chiedete se è gradito e poi datelo senza che sembri un ordine.

6. Il grande filosofo: Ora, cercherò di chiarirti cosa vuoi davvero, ma in un'accezione più ampia e profonda. Non c'è bisogno che tu ti spieghi oltre, sarò io a spiegarti.

Rimanete con i piedi per terra. Tenete la vostra conversazione su un piano concreto. Può darsi che un po' di teoria ci stia bene, ma valutate se la situazione lo consente. Esercitate piuttosto le vostre capacità dialettiche per capire meglio i problemi di chi si rivolge a voi.

7. L'autobiografo: Ah, quello che mi racconti mi evoca parecchi ricordi. Per cui ti racconterò la mia esperienza. Può servire anche a te. Dunque, nel 1992...

Al centro non ci siete voi. Ascoltando, tenete sempre a mente che al centro della conversazione non ci siete voi, c'è l'altro. Se volete raccontare qualcosa di voi, scegliete un errore da cui avete imparato qualcosa, o un aneddoto che metta l'altro a suo agio.

8. Lo scruta-orologio: Sì, sì. Scusa, no, non vado di corsa. È solo che... sai l'ora? No, continua pure. Che dicevi?

Mettete un orologio nel vostro campo visivo. Così non dovrete cercare le lancette in maniera evidente e potrete invece guardare con più attenzione chi vi sta di fronte. Se davvero avete poco tempo, ditelo esplicitamente. Magari prendete un altro appuntamento, e poi mantenete l'impegno.

9. Il superveloce: Vuoi parlarmi? Sono occupatissimo? se facciamo presto. Sto andando a una riunione. Vieni con me, accompagnami. Oppure facciamo una cosa: mandami un'email.

La velocità uccide. Forse una breve conversazione camminando per i corridoi può bastare se portata avanti con attenzione. Ma siate amichevoli e sinceri, anche nella fretta. Il collega che vi tirate dietro non è il vostro cane.

10. Lo smemorato: Grazie davvero per aver voluto condividere le tue idee con me. Le terrò a mente. Ne riparleremo, se me ne ricorderò.

Ricordare. Non dimenticate quello che di importante è emerso in una conversazione. Appuntatelo, rifletteteci su, tornateci sopra alla prossima occasione. Serve a voi, che avrete degli elementi in più per il vostro lavoro, e all'altro che capirà di essere stato realmente ascoltato e considerato.

Ne potremmo aggiungere altri due:

11. Il sospettoso: Sì, ti ascolto, ma non me la bevo. Non credo a una parola di quello che dici. Meglio non fidarsi di nessuno. Non si sa mai, magari mi stai tendendo una trappola.

Non tutto è contro di voi. Cercate di capire i motivi di tanta diffidenza nei confronti degli altri e provate ad ascoltare senza pregiudizi o sospetti infondati.

12. L'ostinato: Ti ascolto, ma non riuscirai a farmi cambiare idea. Io la penso così, e niente di quello che dirai farà alcuna differenza.

Ammorbiditevi. Cercate di aprirvi al punto di vista di chi vi sta davanti. Non siate ossessivi nel tornare continuamente alla vostra idea. Non siate lapidari nei giudizi. Date una possibilità anche agli altri di esprimere una propria prospettiva.

Naturalmente si tratta di casi “estremi”, difficilmente un consulente esperto in materia avrà dei difetti così accentuati in fatto di ascolto; ma sicuramente possederà dei tratti di “cattivo ascoltatore” che lo identificheranno in una categoria piuttosto che in un’altra. Non è facile ammettere di avere difetti o limiti, e ancora più difficile è riconoscerli e accettarli. Spesso non ci accorgiamo che diamo per scontato, per esempio, che gli altri abbiano doti divinatorie capaci di leggere nella nostra mente, evitandoci così la fatica di doverci esprimere chiaramente; o che diamo per scontato di essere i migliori comunicatori sulla faccia della terra, senza né una parola né un gesto fuori posto, e se l’altro non capisce, “beh è colpa sua!”; se, invece, siamo noi dalla parte dell’ascoltatore e non capiamo qualcosa di quello che il comunicatore dice, “beh, è colpa sua!”.

Francesca Magnani sottolinea che «le più comuni difficoltà al passaggio facile ed indisturbato del flusso comunicativo, dipendono, in gran parte, da alcuni assunti di base, da idee fisse che compongono schemi rigidi di pensiero presenti nelle menti di ognuno di noi»¹¹⁹, in altre parole i “diamo per scontato” o le certezze che abitano in noi. E a questo proposito propone delle linee guida da tenere sempre in mente per comunicare il meglio possibile: **pensato non è detto**, a volte non esprimiamo in maniera aperta, chiara e comprensibile ciò che pensiamo, dando per scontato che l’altro sa benissimo cosa ci passa per la testa e che, se anche saltassimo qualche passaggio, riuscirebbe comunque a riformulare il nostro intero pensiero. Non è così.

Detto non è sentito, può capitare nelle relazioni interpersonali che delle interferenze “sporchino” la comunicazione, alterando il messaggio che vogliamo comunicare. Noi, di solito, diamo per scontato che la parola così come esce dalla nostra bocca allo stesso modo arrivi all’orecchio dell’altro. Non è così.

¹¹⁹ F. Magnani. *Comunicare bene è un bene*, Servizi di Aggiornamento e Interventi Psico-Sociali, Cescot Scarl, Rimini.

Sentito non è ascoltato, spesso ci accontentiamo di ciò che immediatamente giunge ai nostri orecchi e ai nostri occhi senza indagare ulteriormente e, basandoci su altre informazioni (magari pregresse) e su pochi elementi, costruiamo la nostra conoscenza dell'altro. Non è così.

Ascoltato non è compreso, non sempre è facile accogliere contenuti per noi nuovi e sconosciuti, nonostante abbiamo ascoltato veramente l'altro. Abbiamo bisogno di tempo ed energie per incamerare le informazioni, interpretarle in modo esatto e, infine, comprenderle. Comprendere significa accogliere ed accettare senza giudizio uno schema o un punto di vista diversi dai nostri o totalmente a noi nuovi. Talvolta, pensiamo sia sufficiente ascoltare per essere in grado di fornire soluzioni. Non è così.

Compreso non è condiviso, sovente dimentichiamo che l'altro ha una mappa mentale differente dalla nostra. Cerchiamo di rapportarci con lui secondo le nostre inclinazioni e il nostro mondo, dando per scontato che basta comprensione per entrare in empatia. Non è così.

È utile conoscere i propri punti deboli per meglio lavorarci su e abatterli, occorre però molta prudenza: nessun criterio, infatti, è assoluto, anche quello che ci sembra il più accettabile; e nessuna regola è sempre e ovunque valida, anche quella che ci sembra la più etica. Anche la sincerità a tutti i costi, per esempio, potrebbe risultare inopportuna, offensiva o inaccettabile. Quello che si richiede al consulente è di avere un'apertura mentale per poter accogliere tutti i segnali e i feedback che vengono dall'esterno e dall'interno di sé; accettarli e metterli in relazione per creare un quadro completo delle situazioni; e non stancarsi mai di avere pazienza: come per le due ricetrasmittenti, la ricerca del segnale e il mantenimento dello stesso richiedono una delicatezza continua e un lavoro accurato.

5.4. La sfida del *partire*

Non è stato un martello a rendere le rocce così perfette,
ma l'acqua:
con la sua dolcezza, la sua danza e il suo suono.
Dove la forza può solo distruggere,
la gentilezza può scolpire.¹²⁰

In questo capitolo abbiamo approfondito la fase del *partire*: il consulente abbandona se stesso per andare incontro al cliente. Il filo conduttore di questi paragrafi è il *decentramento di sé* per l'*accentramento dell'altro*. Ogni relazione di consulenza presenta un'asimmetria iniziale, una situazione sbilanciata, cioè, durante la quale la persona che fornisce aiuto è percepita come "più in alto", mentre quella che lo chiede "più in basso".

Per equilibrare il rapporto il consulente mette in gioco delle **qualità**, quali l'umiltà, la disponibilità, l'accettazione, e si pone come obiettivo il mettere a proprio agio il cliente, obiettivo che deve aver chiaro per tutta la durata della consulenza. Solo sentendosi al sicuro, infatti, il cliente potrà dare fiducia e investire in una relazione vera e sincera.

Il consulente, inoltre, ha a disposizione due **strumenti** fondamentali: la ricerca attiva (ricerca di base, ricerca diagnostica, ricerca di confronto) e l'ascolto. Quest'ultimo, in particolare, è stato considerato la bussola del consulente, in quanto il consulente è il solo (per esperienza, per qualità, per professione, etc.) che può camminare "a piede libero" all'interno della relazione d'aiuto, ma ha bisogno di uno strumento per orientarsi: l'ascolto appunto. Abbiamo specificato che per ascolto non si intende semplicemente lo stare a sentire, ma indica un continuo *essere proteso verso*; è una modalità che coinvolge attivamente tutta la persona, richiede sforzo ed energia, nonché impegno per resistere ai vari disturbi e interferenze. Dante probabilmente lo

¹²⁰ Paulo Coelho.

definirebbe «l'amor che move il sole e l'altre stelle¹²¹» della consulenza, mentre per il filosofo Remo Bodei potrebbe rappresentare «quello che in musica si chiama un basso continuo¹²²», è il motore di tutto, insomma, tutto inizia, si basa e ruota attorno al *saper ascoltare*.

Ma l'ascolto è anche sinonimo di delicatezza: come due ricetrasmittenti, infatti, il consulente deve trovare la frequenza d'onda giusta per sintonizzarsi con l'altro, e questo diventa possibile dando disponibilità e attenzione al cliente e sospendendo il giudizio personale. Quindi, ancora una volta, *decentramento di sé per l'accentramento dell'altro*.

Il *partire* include una sfida, dunque. Una sfida che vede come combattente e nemico lo stesso consulente, è una sfida con se stessi, in cui è chiamato a scegliere momento per momento di mettere in un angolo il proprio mondo per fare spazio a quello del cliente.

¹²¹ Dante Alighieri, *Divina Commedia*, Paradiso, canto XXXIII, versetto 145.

¹²²Da un'un'intervista del 1991 al filosofo Remo Bodei.

Fonte: http://www.emsf.rai.it/dati/interviste/In_135.htm

6 “MUOVERSI”

Punta a conquistare la luna.
E anche se non ci riuscirai,
avrà comunque vagabondato fra le stelle¹²³

Quest'affermazione di Les Brown mi dà un senso di movimento, anche se al tempo stesso di calma. Sarà quel verbo *vagabondare* (*to land among* in inglese), che esprime proprio un andare continuo, generalmente senza una meta, magari pacato, ma che non ammette staticità. E mi piace pensare al consulente come a colui che non è mai statico, forse a volte sembrerà fermo nelle sue reazioni o nei suoi silenzi, ma sarà sempre *mōvens* (cioè attivo, dinamico, in movimento) *versus* il cliente.

Il verbo “muovere”, infatti, vede il suo significato principale nel «far cambiare posizione a qualcosa o qualcuno», in senso fisico o in senso figurato. Quindi include il mettere in movimento, l'agitare, lo scuotere, il mutare, il cambiare, ma anche il commuovere, il suscitare, il ponderare, il distogliere, il germogliare. Tutte azioni che legano il consulente al suo interlocutore. Addirittura c'è un'accezione del verbo che indica «il darsi da fare per aiutare qualcuno o per realizzare qualcosa» (per esempio, “muovere per favorire l'integrazione”).

¹²³ Les Brown, speaker statunitense.

La forma riflessiva “**muoversi**”, invece, assume in particolare tre significati¹²⁴, ognuno dei quali sottolinea un aspetto fondamentale di questa seconda tappa di viaggio del consulente. Difatti, può definire:

1. la casualità o la generalità dello spostamento. Soprattutto nelle prime fasi della relazione, quando non si conosce ancora bene il cliente, diventano fondamentali i **feedback attivi**, grazie ai quali si scopre dove andare, l’obiettivo;

2. la meta del cammino. Una volta fissato l’obiettivo è importante non abbassare o distogliere lo sguardo. A questo punto entra in gioco la **motivazione**, la “forza” che il consulente fa propria per guidare il cliente e che trasmette al cliente stesso;

3. il cambiamento di direzione. La situazione non cambia dall’oggi al domani, né il problema si risolve in una settimana, per questo è opportuno che il consulente porti il cliente a osservare la propria realtà con uno sguardo nuovo e improntato al futuro, cioè con **intelligenza emotiva**.

Questi tre aspetti che realizza il consulente fanno parte di quei processi che Schein chiama **processi d’apprendimento**¹²⁵, atti cioè ad “apprendere” informazioni sul cliente in modo esplicito e continuo. Schein, infatti, sottolinea di dover sempre presupporre che il consulente non ne sappia mai abbastanza sulla particolare situazione di un’organizzazione o sulla sua cultura (così da poter dare specifici consigli tecnici sulle cause dei problemi organizzativi e sulle loro soluzioni), quindi è chiamato continuamente a recuperare dati riguardo l’azienda.

¹²⁴ Alcuni esempi in senso letterale/fisico possono essere rispettivamente: 1. “Detesto muovermi per le vacanze estive”; 2. “Ci muovemmo alla volta di Cuba”; 3. “Da Parigi si mosse verso Londra”.

¹²⁵ E. H. Schein, *La Consulenza di processo*, cit. pag.135.

6.1. Feedback attivi

Io credo, ch'ei credette, ch'io credesse[...]¹²⁶

Il feedback è un'informazione importante per la definizione di obiettivi o per il conseguimento degli stessi (nel caso siano stati già prefissati). In particolare, i feedback attivi sono importanti, non solo per il processo d'apprendimento, ma anche perché presuppongono un livello più “profondo” della relazione tra consulente e cliente, rispetto alla prima fase. Il feedback attivo, infatti, comprende tutto ciò che il consulente fa o dice allo scopo di fornire al cliente qualche dato inerente il suo modo di interagire con le altre persone. Costituisce la base, quindi, per il cambiamento del cliente ed è un segno rivelatore di fiducia, in quanto coinvolge i segmenti inconsci delle due controparti. Mi spiego meglio.

Il feedback attivo è una forma di alterazione di quello che possiamo chiamare “livello di comunicazione interpersonale” (che utilizza feedback “classici”). I due psicologi americani Joseph Luft e Harry Ingram hanno sviluppato, sul finire degli anni '50 del secolo scorso, una tabella denominata *The Johari Window* (vedi Fig. 6.1), la quale concepisce una persona come formata da parti diverse:

- l'area pubblica (l'Io aperto), è costituita dalle parti di noi di cui siamo consapevoli e che siamo disposti a far conoscere altri;
- l'area privata (l'Io occulto), rappresenta parti di noi che coscientemente e deliberatamente decidiamo di non condividere con gli altri;
- l'area ignota (l'Io ignoto), rappresenta le nostre parti ignote, le parti del nostro carattere di cui sia noi sia gli altri siamo inconsapevoli;
- l'area cieca (l'Io inconscio), comprende tutte quelle parti di noi di cui non siamo consapevoli ma che gli altri, al contrario, percepiscono e colgono osservandoci dall'esterno.

¹²⁶ Dante Alighieri, *La Divina Commedia*, Inferno, XIII Canto, v. 25.

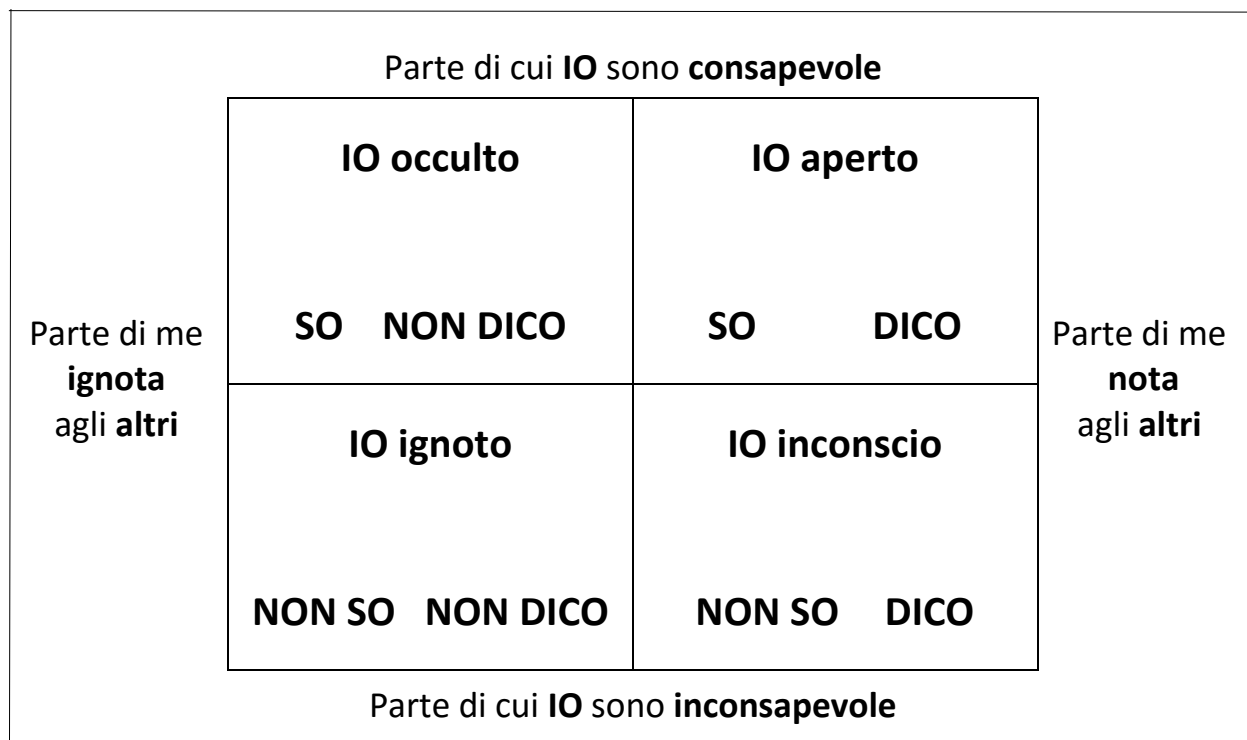


Fig. 6.1 - The Johari Window¹²⁷

L'utilità del feedback (vedi Fig. 6.2) risiede proprio nella possibilità di conoscere attraverso le informazioni e le percezioni da parte degli altri quelle parti di noi stessi che ci sono meno note, che faticiamo a vedere e riconoscere da soli ma che gli altri conoscono.

In questo senso il feedback può diventare uno strumento importantissimo di conoscenza di sé (strumento di apprendimento) e, dunque, di sviluppo e miglioramento personale. Attraverso il feedback, infatti, zone personali prima collocate nell'area cieca possono diventare oggetto di consapevolezza e di miglioramento da parte nostra. Si tratta per esempio di potenzialità di cui non siamo pienamente consapevoli, o di capacità e competenze che gli altri riconoscono in noi ma che noi non siamo in grado di vedere; o riguarda le nostre modalità poco efficaci di rapportarci agli altri o alle attività che il nostro ruolo lavorativo prevede.

¹²⁷ <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/629/la-finestra-di-johari/>

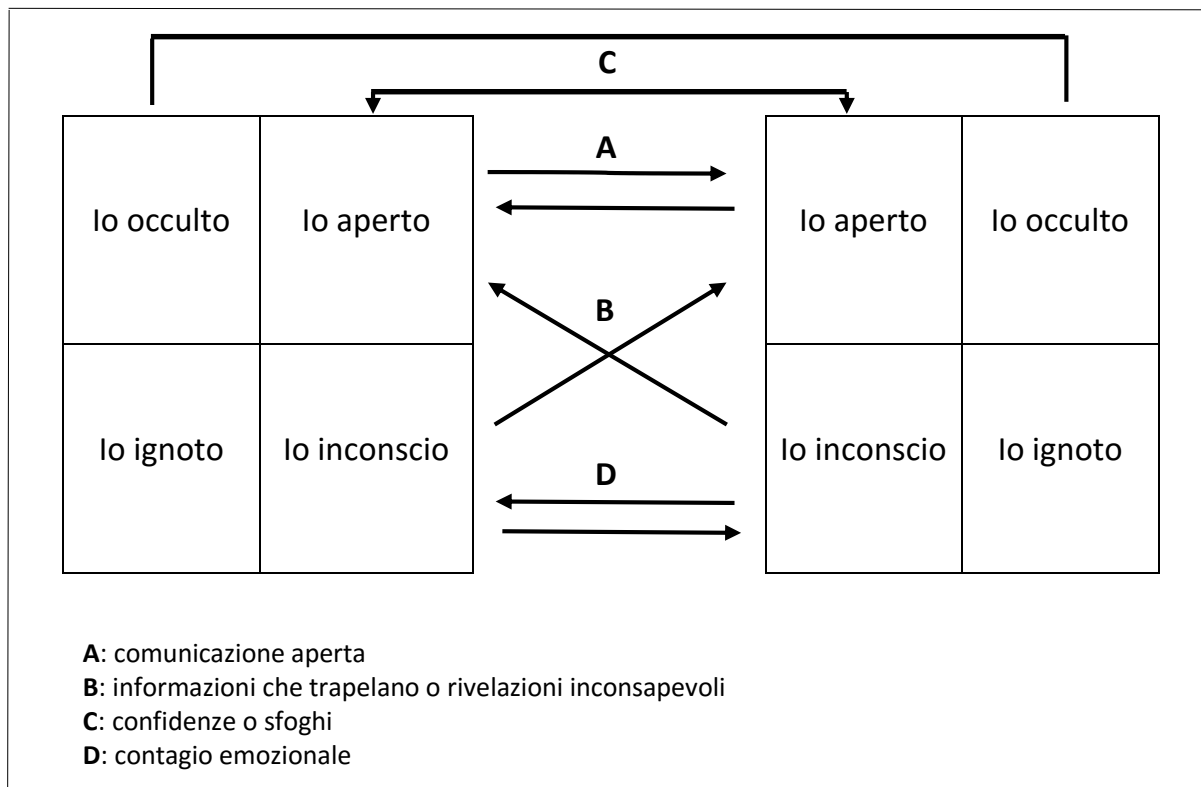


Fig. 6.2 - Tipi di messaggi in una situazione di comunicazione tra due persone¹²⁸

Schein¹²⁹, partendo dalla *Johari Window* e dai tipi di messaggi che ci si invia in una situazione “normale” di comunicazione, ipotizza il **feedback attivo**, un feedback così come lo abbiamo descritto finora ma in più pensato come strumento in mano (ecco perché *attivo*) a chi fornisce aiuto (nel nostro caso il consulente) per permettere a chi chiede aiuto (nel nostro caso il cliente) di conoscere le proprie aree e lavorarci.

Questo è un processo solo apparentemente semplice. Se ci pensiamo bene, infatti, la maggior parte di noi è poco incline a dare e ricevere feedback. Sin dalla più tenera età, infatti, siamo stati educati secondo il principio “Se non puoi dire nulla di gentile è meglio non dire nulla”. Gradualmente apprendiamo a sacrificare la

¹²⁸ <http://www.problemsetting.it/pages/johari.htm>

¹²⁹ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, cit. pag. 135- 153, cfr.

“franchezza” in favore della “diplomazia” e a sentirci in imbarazzo se dobbiamo dare un feedback negativo a qualcuno. Anche l’abitudine al feedback positivo non è affatto diffusa. Molto spesso si ritiene, erroneamente, che gli aspetti positivi di una prestazione siano “autoevidenti” e che non vi sia nessun bisogno di sottolinearli o renderli noti.

Due o più persone, intenzionate a scambiarsi feedback attivo, dovranno prima di tutto trovare il modo di trascurare momentaneamente le regole culturali per rendere possibile e sicura la rivelazione di cose ordinariamente tenute nascoste. Il normale processo di comunicazione, governato da regole culturali di cortesia e tatto, non è infatti in grado di fornire un feedback chiaro abbastanza da rendere possibile questo apprendimento. Occorre stabilire nuove norme, regolate soprattutto dalla **fiducia**, che diano la possibilità di dire senza pericolo cose che normalmente non vorremmo e non dovremmo rivelare.

Le caratteristiche di un feedback attivo efficace sono essenzialmente tre.

1. È finalizzato a dare **aiuto**.
2. È **specifico** e **chiaro**: centrato sul comportamento e non sulla persona.
3. È dato al **momento giusto**.

Lo scopo del feedback dovrebbe essere sempre quello di favorire l’autoconsapevolezza e migliorare la performance. Le due parti che si impegnano in un processo di feedback attivo devono fidarsi l’una dell’altra e ognuna delle due deve pensare che l’altra stia cercando di fornire aiuto. Questo anche quando il contenuto del messaggio è spiacevole, per esempio quando si mette in gioco l’immagine che la persona (che riceve feedback) ha di se stessa.

Per **dare efficacemente un feedback** occorre, quindi, prima di tutto che il consulente sia autenticamente interessato ad aiutare (1) il destinatario e a mantenere l’attenzione rivolta ad alcune importanti domande, tipo:

“Come saranno percepite le mie parole?”

“Qual è il modo migliore in cui posso proporre il mio feedback?”

Se il cliente percepisce che dall’altra parte c’è un atteggiamento di aiuto e non di biasimo egli sarà molto più disponibile ad ascoltare e ad apprendere.

Inoltre, chi fornisce il feedback dovrebbe essere attento ad evitare affermazioni generiche ma, al contrario, specifiche e chiare (2). Una descrizione generica, infatti, non fornisce spunti adeguati di apprendimento e contribuisce ben poco a un processo di autosviluppo e di miglioramento. Per esempio, sentirsi dire

“La tua presentazione è stata molto buona”

sicuramente ci farà piacere ma non aiuta a capire in che cosa siamo stati bravi e perché, né tantomeno ci aiuta a capire come la prossima volta potremo ripetere una performance altrettanto efficace. Al contrario, una frase come

“Il modo in cui hai presentato i dati è stato particolarmente efficace. Sei riuscito a rendere facilmente comprensibili questioni molto tecniche. Sembravi inoltre molto sicuro e autorevole”

offre a chi la riceve indicazioni più precise e concrete e favorisce l’acquisizione di una maggiore consapevolezza. Lo stesso vale per un feedback negativo: più generico è il commento più sarà facile interpretarlo nella maniera sbagliata; al contrario, più il feedback può essere collegato a un comportamento preciso, più sarà facile identificarlo e farne tesoro.

La specificità del feedback è importante anche per far sì che sia accolto. Di solito, infatti, si tende ad accettare più “volentieri” critiche su precisi comportamenti relativi a una situazione ben determinata, che non critiche rivolte a caratteristiche personali, in quanto in quest’ultimo caso entrerebbero in gioco l’immagine e la stima che si ha di se stessi. In più non si è in grado di cambiare da un momento all’altro lati così importanti della propria personalità e, quindi, ci si difende manifestando un atteggiamento di difesa o di rigetto. Se, invece, il feedback negativo riguarda comportamenti concreti che sono sotto gli occhi di ambedue le parti, chi lo fornisce può esprimere liberamente la sua valutazione e chi lo riceve può evitare di coinvolgere il suo ego.

Quando è il momento giusto (3) per dare un feedback? «La scelta del tempo è fondamentale¹³⁰» direbbe Schein. In linea generale è bene che il feedback avvenga in un periodo di tempo abbastanza vicino a quello degli avvenimenti a cui si riferisce, e questo perché il destinatario sia in grado di ricordarli e riferirli a se stesso. Se il feedback avviene troppo tempo dopo questi avvenimenti, il destinatario potrebbe non ricordare l'episodio in discussione e confutarlo. Se invece avviene troppo presto, il destinatario potrebbe essere ancora troppo coinvolto emotivamente per accettarlo nel caso fosse negativo. È anche vero che il consulente deve continuamente diagnosticare nella propria mente la situazione e calcolare quanto il cliente sia “pronto” per tecniche d'intervento più provocatorie.

Ma, per un feedback attivo efficace, molto dipende anche dalla capacità di **ricevere efficacemente feedback** e, quindi, nel nostro caso dalla capacità del cliente. Per questo il consulente è chiamato a mettere, ancora una volta, a proprio agio il cliente, affinché questi sia mosso da una **disponibilità** di fondo a ricercare nella relazione momenti e occasioni di apprendimento sulle proprie aree, nonché indicazioni e suggerimenti utili per il proprio autosviluppo.

Il cliente deve sentirsi “sicuro” nel dare fiducia al consulente, ecco perché l'utilizzo dei feedback attivi presuppone un livello più profondo della relazione, poiché il cliente rinuncia in qualche modo alla propria “immagine” e abbandona le difese del proprio Io, puntando tutto sulla fiducia che riversa nel consulente.

Il feedback attivo, dunque, è un genere di comunicazione da cui è possibile imparare molto ed implica un alto livello di fiducia reciproca, segno che le due parti si stanno avvicinando: il consulente, cioè, *si sta muovendo* verso il cliente.

¹³⁰ E. H. Schein. *La consulenza di processo*, cit. pag. 150.

6.2. Motivazione

Tre persone erano al lavoro in un cantiere edile.
Avevano il medesimo compito,
ma quando fu loro chiesto quale fosse il loro lavoro,
le risposte furono diverse.
"Spacco pietre" rispose il primo.
"Mi guadagno da vivere" affermò il secondo.
"Partecipo alla costruzione di una cattedrale" disse il terzo...¹³¹

...equivale al "*Quot homines, tot sententiae*" degli antichi Romani? Forse. Nel senso, è vero che per quanti uomini ci sono, altrettante saranno le opinioni e, magari, se nel cantiere edile avessero lavorato dieci persone, altrettante sarebbero state le risposte diverse. Ma *cosa* porta quei tre lavoratori a dare responsi tanto differenti? Sicuramente il loro modo di vedere la situazione. E *cosa* li spinge a vedere in quel modo? Sicuramente un movimento che parte dall'interno di se stessi. E *cosa* rappresenta questo movimento? Sicuramente quella che comunemente chiamiamo **motivazione**. E cos'è la motivazione?

La motivazione è il processo alla base di ciò che facciamo, comprende le forze interne ed esterne che influenzano la scelta di una persona ad agire. «La motivazione è un motivo in azione», direbbe Denis Waitle¹³², e sono proprio questi due termini, "motivo" ed "azione", che ne determinano il significato. Per passare all'azione, un uomo ha bisogno di un motivo, termine che racchiude, nella sua radice (dal latino *motus*), il senso del moto, del movimento, dell'azione, del mutamento, del cambiamento, anche riguardante un livello intimo e personale, come un moto dell'anima, una passione, una commozione dello spirito... è qualcosa, cioè, che muove e che spinge, qualcosa di dinamico.

¹³¹ Attribuita a Peter Schultz, inventore delle fibre ottiche.

¹³² Statunitense, è uno dei più apprezzati scrittori, conferenzieri e consulenti per il potenziamento delle prestazioni umane.

Angelica Moè, nel suo libro¹³³, paragona la motivazione al motore di un'auto. Identifica, anzitutto, le cinque marce con le cinque forze "comuni" (o livelli) della motivazione. Quasi sempre, infatti, tendiamo a scegliere di fare le cose che ci piacciono e a scartare quelle spiacevoli o faticose (**piacere/emozioni**), ma con la prima marcia non si va molto lontano. Ecco perché viene in aiuto la seconda marcia. Spesso, infatti, capita che ci cimentiamo in attività o compiti scelti appositamente, ma che non ci procurano alcuna emozione positiva. In questo caso sono entrate in campo le **aspettative**: si fa, cioè, qualcosa in vista di un guadagno futuro. Queste, però, non hanno carattere duraturo, di solito riguardano tempi di attesa molto brevi. Quindi si ingrana la terza marcia, gli **obiettivi**, che a differenza delle aspettative sono più "motivanti" e stabili, in quanto aggiungono al *ciò* che si vuole il *perché* lo si vuole.

La quarta marcia è data dai **valori**, comunemente definiti come ciò per cui "ha senso" spendersi, ma "*motivazionalmente*" parlando ci si riferisce in particolare al valore legato alla persona: il credere di valere, senza se e senza ma, l'essere accettati, il sentirsi importanti così come si è. Ed infine, la quinta marcia, ciò che fa correre speditamente, è rappresentata dal **significato**: ciò che noi consideriamo ricchezze. Possono essere, per esempio, ricchezze personali e psicologiche, come le relazioni con gli altri, i risultati che sono importanti per noi, etc., tutto ciò che costituisce per noi un bene da proteggere.

Queste cinque marce altro non sono che *livelli motivazionali*, delle forze cioè che coinvolgono diverse parti e con diverse intensità l'individuo e lo spingono a fare. Queste forze possono essere interne o esterne all'individuo ma il movimento e la motivazione appartengono all'individuo solo. Questi può essere anche spinto o motivato, appunto da una forza esterna (per esempio dal consulente), ma il muoversi appartiene a lui solo. Potrà incontrare ostacoli lungo questi movimenti, che lo rallenteranno e gli faranno cambiare direzione, o addirittura decidere di tirare il freno a mano, simbolo per la Moè della paura, quella forza che blocca negativamente la persona. La paura, come la motivazione, può riguardare le tre aree dell'*essere*, del *fare*

¹³³ A. Moè, *Motivati si nasce o si diventa?*, Edizioni Laterza, Bari, 2011, pag. 11-15.

e del *valere*: la paura di fallire, di essere giudicati, di non valere, la paura delle proprie emozioni, di essere rifiutati, di essere controllati.

È importante conoscere cosa muove l'agire e il pensare della persona, perché solo così si può intervenire per aiutarla o, in questo caso, per farle trovare le giuste motivazioni. Il consulente, infatti, entrando in relazione con il suo cliente non fa altro che conoscerlo e sintonizzarsi sempre più in misura e al crescere della fiducia che si instaura tra i due.

Dunque, cosa può fare il consulente per *motivare* il cliente durante la consulenza?

Innanzitutto deve essere convinto che «il futuro non lo si subisce, lo si fa»¹³⁴ e questo è il messaggio che deve passare al cliente. Per quanto, infatti, la situazione del cliente sia critica, non esiste problema senza soluzione e, soprattutto, se non si fa il primo passo non si inizia mai il cammino. E si tratta di un cammino lungo: cambiare atteggiamento e modo di agire, o comunque adottare un **cambiamento** in generale è un processo complicato e faticoso. Il cliente quasi mai si rende conto di questo: pensa che un giorno identifica il problema, il giorno dopo trova la soluzione, al terzo giorno la applica, al quarto vede i cambiamenti e, massimo una settimana, la freccetta del grafico va in su indicando successo. Nella realtà non sarà mai così, e il consulente dev'essere chiaro in questo, non per incutere ancora più timore ma perché favorendo la motivazione si facilita il cambiamento. Inoltre, il consulente deve tenere presente il mondo e la storia del cliente, tutte le cause che possono averlo portato a demotivarsi, ad aver paura e a non trovare via d'uscita.

Dal punto di vista “pratico” gli interventi del consulente per favorire la motivazione si attuano su tre piani: il piano dei **bisogni**, il piano degli **obiettivi** e il piano delle **potenzialità**. Sapendo che il cliente agisce sotto la spinta dei propri bisogni e delle proprie potenzialità e che l'atto necessario per la soddisfazione di un bisogno è il conseguimento di un obiettivo, allora per spingerlo al *muoversi* il consulente lo aiuterà a:

1. riconoscere i propri bisogni;

¹³⁴ Georges Bernanos.

2. individuare quali specifici obiettivi, una volta realizzati, riusciranno a soddisfare quei bisogni;

3. collegare bisogni ed obiettivi alla valorizzazione (e quindi alla migliore espressione) delle proprie potenzialità;

4. compiere quelle azioni e portare avanti quei progetti che gli permetteranno di soddisfare i propri bisogni e le proprie potenzialità.

Con il termine *potenzialità* generalmente si intende tutto ciò che non è stato ancora attuato ma che ha una fondata e realistica possibilità di essere realizzato. Un'accezione più particolare del termine riguarda, invece, la pura e semplice pulsione che, trasformata in azione, produce uno stato di benessere in chi agisce. In altre parole le potenzialità di un individuo (quando non sono represses) sono gli elementi costitutivi del suo modo di essere e di fare (curiosità, senso critico, ingegnosità, previdenza, audacia, perseveranza, integrità, generosità, etc.), sono quelle sue caratteristiche personali sulle quali più proficuamente sarà possibile agire in chiave motivazionale. E, in quanto tali, quando entrano in azione, producono **emozioni positive** di entusiasmo e coinvolgimento («le emozioni sono contagiose»¹³⁵!) nei confronti dei contesti nei quali si manifestano. Saranno le sue stesse emozioni ad indirizzare il cliente (con l'aiuto del consulente) verso il riconoscimento delle proprie potenzialità (anche se sembrano nulle) e raggiungere così, come quel ranocchio¹³⁶, la cima del successo (la soluzione del problema).

¹³⁵ Carl Gustav Jung.

¹³⁶ «C'era una volta una gara di ranocchi. L'obiettivo era arrivare in cima a una grande torre. Si radunò molta gente per vedere e fare il tifo per loro. Cominciò la gara. In realtà, la gente non credeva possibile che i ranocchi raggiungessero la cima, e tutto quello che si ascoltava erano frasi tipo: "Che pena!!! Non ce la faranno mai!". I ranocchi cominciarono a desistere, tranne uno che continuava a cercare di raggiungere la cima. La gente continuava: "Che pena!!! Non ce la faranno mai!"

E i ranocchi, ad uno ad uno, si davano per vinti. Tranne il solito ranocchio, testardo, che continuava ad insistere. Alla fine, tutti desistettero tranne quel ranocchio che, solo e con grande sforzo, raggiunse la cima. Gli altri volevano sapere come avesse fatto a concludere la prova e si avvicinarono per chiedergli il suo segreto. E scoprirono che...era sordo!» (Anonimo).

Questa storia ci può aiutare a capire come molto spesso lasciamo dipendere le nostre *potenzialità* da forze esterne che, coll'andare del tempo, condizionano le nostre forze interne, distorcendo ciò che siamo realmente. È fondamentale, invece, (e soprattutto di fronte ad un problema) avere reale conoscenza delle nostre forze e delle nostre debolezze.

Si può pensare alle potenzialità del cliente come a delle molle interiori a doppio uso: da una parte permettono al cliente stesso di definire le proprie emozioni e ottenere i migliori risultati, dall'altra costituiscono il campo d'azione del consulente su cui egli potrà lavorare per progettare strategie e percorsi finalizzati al conseguimento degli obiettivi del cliente. Nella relazione d'aiuto, quindi, la valorizzazione delle potenzialità diventa, anche, una tattica motivazionale.

E quando entrano in gioco le paure? Bisogna trasformarle in speranze! Molto spesso le paure non sono altro che un riflesso di una stima futura che il cliente attua, magari sull'esito di esperienze passate, o una previsione di emozioni anticipate che il cliente si aspetta da una determinata situazione. Il consulente, come per gli obiettivi e le potenzialità, è chiamato ad aiutare il cliente a identificarle, riconoscerle e affrontarle, trasformandole in "speranze". Come? Con l'**intelligenza emotiva**.

6.3. L'intelligenza emotiva

Dio benedica i "Perché no?".
Loro osano sognare.
E agire.
Agendo, raggiungono ciò che agli altri sembra inarrivabile.
Perché no, in fin dei conti?¹³⁷

La parola *intelligenza* deriva dall'unione di due termini latini: *intus* e *lĕgĕre*. L'avverbio *intus* nella lingua latina può indicare uno stato in luogo (dentro, internamente), un moto da luogo (da dentro, dall'interno) e un moto a luogo (dentro, verso l'interno); il verbo *lĕgĕre*, invece, rimanda ai concetti di leggere, studiare, cogliere, scorgere. Sembra quasi che con il termine *intelligenza* intendiamo compiere tutte queste azioni dai tre punti di vista o, meglio, di "luogo". Osservare ciò e chi ci sta intorno (nonché noi stessi) con *intelligenza* significa, quindi, *leggere dentro* le cose o

¹³⁷ Anonimo "poeta" aziendale, in S. Masci, *Il conflitto in azienda. Analisi e gestione delle relazioni nei gruppi di lavoro*, L'Airone Editrice, Roma, 2007, pag. 91.

le persone, *cogliere* quello che viene *da dentro* le cose o le persone, *andare verso l'interno* delle cose o delle persone per scorgere cosa custodiscono; in altre parole significa leggere tra le righe, andare oltre.

La parola *emozione*, invece, anch'essa di origine latina, è composta dalla parola *motus*, che indica il movimento, il moto, il mutamento, preceduta dalla particella *e*, che, oltre ad aggiungere forza, può indicare un complemento di moto da luogo, un complemento di tempo, un complemento di causa o origine e, in alcuni casi, anche un complemento partitivo. Quindi, dal significato classico di “moto dall'interno, forte movimento, agitazione”, considerando la *e* come complemento partitivo la parola *emozione* rimanda all'idea di movimento *tra* i movimenti, moto *tra* i moti...come se tutta la realtà fosse costituita da emozioni, ma costituita *interamente* non a tratti; come se tutta la realtà fosse formata non da singole (anche se tante) emozioni che si creano, durano un tot, e scompaiono, ma da questi movimenti *tra* i movimenti, *continui*, ininterrotti.

Ed ecco l'**intelligenza emotiva**. Ecco la necessità di *intus lēgēre* le *e*-mozioni, quasi a coglierle, a metterle in ordine, a valorizzarle anche.

Il primo ad intuire l'esistenza di una possibile intelligenza emotiva fu Aristotele nel IV secolo a.C.. Attraverso, infatti, l'analisi dell'Etica Nicomachea (la sua indagine filosofica sulla virtù, la personalità e la vita retta), il filosofo cercò di capire come si potesse controllare la vita emotiva grazie all'uso dell'intelligenza. Peccato, però, che si è dovuto aspettare ventiquattro secoli prima che qualcun altro prendesse a cuore quell'intuizione e avviasse delle ricerche empiriche a riguardo.

Fu solo una trentina di anni fa, infatti, che lo psicologo statunitense Howard Gardner affermò che la mente umana è multipla e creativa, capace di agire grazie ad immagini e rappresentazioni, le quali assumono varie posizioni nello spazio per permettere la conoscenza del mondo sensibile. Quindi nella mente di ognuno di noi sono presenti idee, immagini e “linguaggi”, rappresentazioni mentali appunto (capitale iniziale in possesso dell'individuo fin dalla nascita, che può essere modificato grazie all'esperienza e all'interazione con altre rappresentazioni), ognuna delle quali, secondo Gardner, rappresenta una determinata forma d'intelligenza (Teoria delle

Intelligenze Multiple)¹³⁸. Egli ne identifica alcune, tra cui l'intelligenza linguistica, l'intelligenza musicale, le intelligenze intrapersonale e interpersonale, etc.

È, poi, con gli psicologi americani Salovey e Mayer che si parla più precisamente di intelligenza emotiva, arrivando ad elaborare un vero e proprio modello¹³⁹ in grado di misurarla come abilità. Ed in particolare dobbiamo a Daniel Goleman la conoscenza e divulgazione dell'intelligenza emotiva come presente nei vari ambiti della vita di tutti i giorni, nella sfera lavorativa e in quella privata. Egli la definisce

«la capacità di motivare sé stessi, di persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, di essere empatici e di sperare¹⁴⁰».

In poche parole è quell'aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni. Come diceva Aristotele, il problema non risiede nello stato d'animo in sé, ma nell'appropriatezza dell'emozione e della sua espressione:

«le passioni, quando ben esercitate, hanno una loro saggezza; esse guidano il nostro pensiero e i nostri valori, la nostra stessa sopravvivenza. Esse possono, tuttavia, facilmente impazzire, e questo accade fin troppo spesso»¹⁴¹.

Come fin troppo spesso consideriamo le emozioni semplicemente degli elementi di disturbo ai processi di pensiero e di ragionamento o come cause principali dei nostri errori. In realtà, esse non hanno la funzione di disturbare l'efficace approccio

¹³⁸ Per un maggior approfondimento si rinvia a H. Gardner, *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Feltrinelli, Milano, 1987.

¹³⁹ Per un maggior approfondimento si rimanda a J. D. Mayer, P. Salovey, *What is emotional intelligence?* in P. Salovey, D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, New York: Basic Books, 1997.

¹⁴⁰ D. Goleman, *Intelligenza Emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*, BUR, Milano, 2011.

¹⁴¹ Ivi.

razionale alla risoluzione dei problemi da parte dell'individuo, ma piuttosto quella di spostare la sua attenzione e di focalizzarla su qualcosa di vitale importanza, fornendo importanti conoscenze sulla relazione della persona con il mondo esterno. Le nostre emozioni ci guidano nell'affrontare situazioni e compiti troppo difficili e importanti perché possano essere affidati al solo intelletto (per esempio nei momenti di grande pericolo, o in seguito a delusioni o a perdite dolorose): ogni emozione ci predispone all'azione in un determinato modo.

Ecco perché è fondamentale che un consulente eserciti la propria intelligenza emotiva e non si lasci guidare a caso dalle sue emozioni o, peggio, non lasci il cliente in balia delle proprie. Ma al contrario, riconoscendole e *intus lēgēndo*, e insegnando al cliente a fare altrettanto, diventeranno esse stesse un processo d'apprendimento utilissimo nella consulenza. Il consulente, infatti, può sfruttare la competenza emotiva personale e la competenza emotiva sociale (componenti dell'intelligenza emotiva secondo Goleman), proprie e del cliente, per migliorare la relazione con questi e muovere, ancora di più, verso un legame di fiducia piena. Ma analizziamole con ordine.

La **competenza personale** determina il modo in cui controlliamo noi stessi e comprende tre capacità: l'autocoscienza, la padronanza di sé e la motivazione.

- a) L'**autocoscienza** è la consapevolezza di sé, comporta la conoscenza dei propri stati interiori, preferenze, risorse e intuizioni al fine di utilizzarli per guidare le decisioni. È la capacità di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni e i loro affetti (consapevolezza emotiva), conoscendo i propri punti di forza e i propri limiti (autovalutazione accurata) e avendo sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità (fiducia in se stessi).
- b) La **padronanza di sé** comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, preferenze, impulsi e risorse, attraverso per esempio il dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi (autocontrollo), la flessibilità nel gestire il cambiamento (adattabilità) o la capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto rispetto a idee e approcci nuovi (innovazione).
- c) La **motivazione** fa riferimento alla capacità di gestire le proprie emozioni e di utilizzarle per guidare o facilitare il raggiungimento di obiettivi. È la capacità

di scoprire il vero e profondo motivo che spinge all'azione e di orientare le proprie energie verso il raggiungimento di risultati positivi per noi, per gli altri e per l'organizzazione, tramite per l'esempio l'impegno, l'ottimismo, la spinta alla realizzazione.

La **competenza sociale**, invece, determina il modo in cui gestiamo la relazione con gli altri e, a sua volta, comprende l'empatia e le abilità sociali.

a) L'**empatia** comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui. È la capacità di comprendere ciò gli altri sentono, capire le loro preoccupazioni e le loro prospettive, e include la valorizzazione degli altri e delle loro abilità, ammettendo e rispettando le diversità di ciascuno e superando ogni pregiudizio.

b) Le **abilità sociali**: fanno riferimento alla capacità di gestire in modo proficuo le proprie emozioni nelle varie situazioni sociali e di stabilire relazioni interpersonali positive. È la capacità di stare insieme agli altri cercando di capire i movimenti che accadono tra le persone, operare affinché la relazione con gli altri sia chiara, trasparente, costruttiva e piacevole, anche nelle situazioni più difficili di conflitto e di cambiamento. Le abilità sociali comprendono strumenti quali per esempio l'influenza, la comunicazione, la leadership, il lavoro in team, la collaborazione e la cooperazione.

Se il consulente fa tesoro di queste capacità e impara a servirsene all'occorrenza, vedrà notevoli miglioramenti nella relazione di consulenza. Si tratta molto di esercizio, "*nessuno nasce imparato*" recita un noto proverbio, ma è un esercizio, seppur lungo e faticoso, che porta dei reali risultati, verificabili ogni giorno. E solo dopo aver imparato a destreggiarsi coscientemente tra i meandri delle emozioni che il consulente potrà aiutare il cliente a fare altrettanto, è come un passaggio di testimone: non dimentichiamo che l'obiettivo della consulenza di processo è *aiutare il cliente ad aiutarsi*, il cliente deve acquisire tutte quelle capacità, abilità e conoscenze che lo faranno essere autonomo e indipendente, l'unico legame ad avere con il consulente sarà un legame di fiducia, basato su sentimenti di sicurezza, di stima, di credito.

Penso che l'intelligenza emotiva fondi il suo pilastro sull'attenzione o, meglio, sulla direzione dell'attenzione, e il consulente deve essere molto vigile in questo. Se, infatti, ogni attenzione che "dedica" a qualcosa o qualcuno costituisce un'*emozione* (un movimento cioè indistinto e incontrollato), allora con *intelligenza* deve dirigere la sua attenzione (per non cadere nella trappola della distrazione).

Goleman, in un suo articolo¹⁴² scritto per la Harvard Business Review, parla di questo concetto utilizzando il verbo *focalizzare*, e ne identifica una triade: focalizzarsi su se stessi, focalizzarsi sul mondo circostante e focalizzarsi sugli altri. E il consulente

«ha bisogno di coltivare questa triade, in misura abbondante e col giusto equilibrio, perché una carenza di focus interno (lo) lascia senza timone, una carenza di focus sugli altri (lo) lascia all'oscuro e una carenza di focus verso l'esterno (lo) può lasciare accecato¹⁴³».

Ed è proprio grazie alle capacità dell'intelligenza emotiva descritte sopra che il consulente mette in opera la triade della focalizzazione. Quindi, con l'autocoscienza, la padronanza di sé e la motivazione si focalizzerà su se stesso e permetterà al cliente di farlo a sua volta; con le abilità sociali si focalizzerà sul mondo circostante e lo stesso farà fare al cliente; con l'empatia si focalizzerà sul cliente e sul suo mondo, ma questa è un'altra tappa, si tratta del **giungere**.

¹⁴² D. Goleman, *Il leader focalizzato*, in «Harvard Business Review», Dicembre 2013.

¹⁴³ Ivi, pag. 18.

6.4. La sfida del *muoversi*

Saltare indietro,
in modo da prendere la rincorsa
e, di slancio,
superare l'ostacolo.¹⁴⁴

Per gli ingegneri, la resilienza è la capacità di un materiale di resistere agli urti senza spezzarsi; nel campo dell'ecologia, è la capacità di un ecosistema di sfuggire a un livello irreversibile di degrado; per gli psicologi, è la capacità di un individuo di superare efficacemente un trauma, ripartendo in modo sano e positivo. Se la resistenza significa stare fermi, la resilienza non è fissità, ma movimento dialettico, significa «saltare indietro, in modo da prendere la rincorsa e, di slancio, superare l'ostacolo». E in clima aziendale? Significa vedere le crisi come sfide da superare e non come problemi insormontabili, significa accettare che il **cambiamento** sia parte della vita organizzativa e non un disastro, significa che è possibile imparare questi nuovi, quanto a prima vista incerti, atteggiamenti mentali e non rigettarli ancorandoci al “si è sempre fatto così!”.

Non è semplice, anzi. Se la fase del *partire* è quella più delicata, questa del *muoversi* è quella più faticosa. Si tratta, infatti, di chiedere al cliente di cambiare completamente, soprattutto di cambiare mentalità, e questa è sicuramente la parte più impegnativa, e al tempo stesso, audace e necessaria per l'organizzazione. Ci vuole pazienza. Il consulente, quindi, attinge dalla sua valigia gli strumenti adatti per i **processi d'apprendimento** (feedback attivi, motivazione e intelligenza emotiva) che gli consentiranno di recuperare continue informazioni sull'azienda. Inizierà, così, quello che Schein chiama *l'avvio e la gestione del cambiamento*¹⁴⁵.

Secondo Schein produrre un cambiamento

¹⁴⁴ Francesco Botturi, docente di filosofia morale in Cattolica a Milano.

¹⁴⁵ E. H. Schein, *Lezioni di consulenza*, cit., pag. 87 e sgg.

«significa far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine».

Il cambiamento è, dunque, un processo (consistente di un certo numero di fasi che possono sovrapporsi fra loro ma che sono concettualmente distinte) a doppia direzione: il consulente *si muove* verso il cliente che, a sua volta, *si muove* verso il cambiamento. Schein identifica tre fasi del processo di cambiamento.

- 1. Scongelamento.** “Scongelare” un sistema significa creare una motivazione e una disponibilità a cambiare, di solito imparando qualcosa di nuovo e scartando qualche vecchio comportamento. Questo disimparare rappresenta la massima resistenza al cambiamento, poiché comporta il disagio di dover rinunciare ad abitudini e certezze; costituisce una minaccia per la propria immagine perché sottintende che il cliente non abbia operato in maniera efficiente; dà il via ad un periodo di insicurezza e instabilità. Durante la fase di “scongelamento”, il punto critico sta nel fornire informazioni di **ritrattazione**: il cliente, cioè, deve riconoscere e accettare il fatto che qualcosa non sia andata come voleva lui e che la causa sia sicuramente da ricercare nel proprio operato (non è mai facile farsi dire e rendersi conto di aver sbagliato). Segue il collegare queste informazioni a obiettivi o ideali importanti in modo da ingenerare una certa dose di **ansietà** o **senso di colpa**, che divengono sentimenti necessari per stimolare il cliente a non mollare, nonché fungono da “slancio” per superare l’ostacolo (ma non devono però essere tali da umiliarlo e farlo sentire inutile). Per questo è indispensabile che il consulente assicuri e consolidi il **clima di sicurezza psicologica** (già creato nella fase del *partire*), di modo da compensare il disagio che il cliente prova (il cliente pensa che ci stia rimettendo la faccia!).
- 2. Cambiamento tramite ricostruzione cognitiva**, aiutare cioè il cliente a vedere, giudicare, sentire e reagire in modo differente, aprirgli la mente a nuove fonti di informazioni o a nuovi concetti che gli consentano di guardare la situazione con occhi nuovi. Questo può accadere tramite l’**identificazione** con un ruolo-modello (che può essere un superiore, un amico, il consulente stesso), assumendo il relativo punto di vista ed è la via più semplice, anche se non sempre quella più appropriata. Il

consulente, durante questa fase, dovrebbe proporsi il meno possibile come ruolo-modello, anzi dovrebbe aiutare il cliente a reperire modelli di ruoli pertinenti per la sua situazione e, comunque, sottolineare che il loro punto di vista è solo una possibilità, spetta sempre al cliente ricercare ciò che conviene meglio nel suo caso specifico. Un'altra via per avere nuove visuali è l'**esplorazione**, esaminando l'ambiente circostante per trovarvi informazioni rilevanti per il problema. Di sicuro, è un processo più lungo rispetto all'identificazione ma certamente porterà a più sicuri e precisi risultati. Il consulente, in questo caso, oltre ad essere egli stesso una sorgente di informazioni ed idee, può stimolare il cliente ad allargare le sue vedute, a parlare con vari altri operatori (magari all'interno dell'azienda stessa), a partecipare a seminari, etc.

- 3. Ricongelamento**, l'ultima fase del processo di cambiamento. È la fase che incorpora i nuovi punti di vista sia nel mondo interiore psichico del cliente (ricongelamento personale), sia nelle relazioni tra il cliente stesso e gli altri interlocutori principali (ricongelamento relazionale). Ma questa fase riguarda il *giungere*, e la analizzeremo meglio nel prossimo capitolo.

Il *muoversi* include una sfida, dunque. Una sfida che vede come combattenti il consulente e il cliente, è una sfida dei loro mondi e tra i loro mondi per incontrarsi. Si impegnano entrambi attivamente per «saltare indietro, in modo da prendere la rincorsa e, di slancio, superare l'ostacolo», *muovendo* così per il cambiamento.

7 “GIUNGERE”

Per giungere alla meta
non è sempre conveniente
preferire la strada più breve.¹⁴⁶

Il verbo *giungere* deriva dalla parola latina *iungĕre*, che significa letteralmente vincolare, legare strettamente, unire insieme; in senso figurato, invece, indica il formare con un'unione, sposare, unirsi in matrimonio, unire con vincoli di parentela, stringere un'amicizia o un patto di alleanza. In retorica denota l'armonizzare, il legare opportunamente le parole nel discorso, mentre in agricoltura si riferisce all'attaccare e all'aggiogare gli animali da traino o da veicoli. Ed infatti, la radice del verbo latino rimanda al sostantivo *iūgum*, cioè al giogo che veniva messo sugli animali e, più in generale, rinvia sempre a qualche strumento che serviva per unire o tenere insieme qualcosa, come per esempio il banco dei rematori, il pennone della nave, il bilanciere del timone di un carro o il gancetto della bilancia.

Ma mi piace riportare anche un significato un po' meno comune di *iūgum* che viene usato in geografia: giogaia, cima, sommità. Non so perché in geografia si delineano queste cose con il termine *iūgum*, ho letto che viene chiamata “giogaia” (stessa radice della parola latina) quella serie di monti la cui forma richiama la forma di un giogo, e quindi questa forma delicata, un po' ad onde; ma cosa c'entra questo con “cima” o “sommità” non saprei. Nel nostro caso, però, c'entra! La cima, e ugual si dica per la sommità, rappresenta sempre un traguardo, difficilmente ci caliamo con un paracadute su una cima di una montagna per poi scendere a piedi. Al contrario

¹⁴⁶ Anonimo.

saliamo con fatica su in cima, magari per goderci un po' il panorama, per poi ritornare a valle camminando, sciando o, per i più sfortunati, rotolando. Così il consulente, *giunge* in cima, cioè alla sua meta, con fatica e con molta strada alle spalle. E qui, mi permetto di precisare una piccola sfumatura del verbo "giungere". Quando in italiano usiamo questo verbo intendiamo dire che si arriva ad un luogo determinato, preciso, quasi avvicinarsi ad esso, così da poterlo toccare, tipo l'approdare, il giungere a riva. È un avvicinarsi delicato seppur ininterrotto ad una meta, che implica movimento prima (il *muoversi*) e il toccare poi. E come abbiamo visto finora, il consulente non ha fatto altro che avvicinarsi in punta in piedi al mondo del cliente, e adesso non gli resta che l'approdo.

7.1. L'empatia

Sapeva ascoltare.
E sapeva leggere.
Non i libri, quelli son buoni tutti,
sapeva leggere la gente.
I segni che la gente si porta addosso:
posti, rumori, odori, la loro terra, la loro storia...
Tutta scritta, addosso.
Lui leggeva,
e con cura infinita.¹⁴⁷

Cos'è l'empatia? Dono innato, qualità personale, lezione da imparare, intrusione nel mondo di qualcun altro o un'inutile perdita di tempo?

L'empatia è la *capacità* di una persona di immedesimarsi in un'altra fino a coglierne i sentimenti, gli stati d'animo e i pensieri. Ma è anche un *atteggiamento* che si colloca prevalentemente a livello cosciente, motivato dal desiderio, e quindi dalla disponibilità, di percepire il quadro interno del proprio interlocutore per condividerlo.

¹⁴⁷ Novecento, di Alessandro Baricco.

E ancora, è un *processo* messo in atto dall'individuo che gli consente di aprire lo sguardo sui valori sconosciuti della propria persona e di chi gli sta davanti.

Quest'ultimo aspetto del *processo* è, in realtà, una vera e propria fase "temporale" dell'empatia che rientra nella cosiddetta **comunicazione empatica**. Si tratta di una modalità comunicativa che esige una capacità costante di valutare il tipo d'interazione che si sta svolgendo, tenendo conto della globalità dei linguaggi (verbali e analogici) e del grado di prossimità (o distanza) dall'intimità e sintonia con l'altro. La comunicazione empatica implica, infatti, un attento rispetto dei tempi e delle modalità di apertura dell'interlocutore, nonché una disponibilità incondizionata e un'assenza di giudizio da parte del consulente. Vi ricordano qualcosa queste parole? Esatto! In pratica tutto quello che abbiamo visto fare finora dal consulente: il suo modo di approcciarsi, ascoltare, sintonizzarsi, provocare ed intervenire nel mondo del cliente, fa parte della comunicazione empatica, che non è altro se non la strada che conduce alla **comprensione empatica** (chiamata comunemente *empatia*, ma in realtà l'empatia comprende entrambi gli aspetti della comunicazione e della comprensione empatiche).

La comprensione empatica richiede un'attenzione e una capacità di vivere la relazione con l'altro come se si fosse al suo posto, pur mantenendo una consapevolezza vigile della distinzione, non soltanto per evitare esperienze di emozioni "fusionali", ma anche per non lasciarsi coinvolgere (o addirittura travolgere) dai sentimenti che si desidera condividere. L'empatia, infatti, non è compassione, il consulente non deve lasciarsi andare nelle emozioni, anzi, deve sempre mantenere il controllo di sé (come abbiamo visto grazie all'intelligenza emotiva); e non è nemmeno simpatia, ossia l'istinto a partecipare ai sentimenti altrui, ma vuol dire «leggere la gente [...] con cura infinita», comprendere l'altro.

Non è *syn-pàtheia*, un "sentire-con" ma *em-pàtheia*, un "sentire dentro". Nell'empatia non c'è identificazione tra consulente e cliente ma solo l'immaginazione dell'esperienza dell'altra persona. Il confine è molto sottile e non sempre è facile rimanere nel *limen* dell'empatia, ecco perché occorre un'attenzione a doppio livello: mettersi nei panni dell'altro e sapere che lui è e rimane *altro*.

Nel paragrafo sull'Intelligenza Emotiva (Paragrafo 6.3.) abbiamo definito l'empatia come «la capacità di comprendere ciò che gli altri sentono, capire le loro preoccupazioni e le loro prospettive; l'empatia comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui e include la valorizzazione degli altri e delle loro abilità, ammettendo e rispettando le diversità di ciascuno e superando ogni pregiudizio». Definizione semplice, concreta, perfetta.

Ma...come avviene ciò?

Se fino al XX secolo l'uomo si vantava di essere *homo sapiens sapiens*, oggi i più innovativi si riconoscono nell'*homo empaticus*. «*We are wired for empathy*», afferma Perry Firth nel suo articolo¹⁴⁸, siamo programmati per l'empatia, ed è vero! Oltre ad essere una capacità che va esercitata e migliorata, l'empatia è parte innata di noi. Nel 1995, infatti, un gruppo di ricerca dell'Università di Parma, guidato dal neuroscienziato Giacomo Rizzolatti, scoprì i cosiddetti *neuroni specchio*¹⁴⁹, definiti in seguito **neuroni dell'empatia**. Questi neuroni consentono all'uomo di mettersi nei panni dell'altro e sperimentare pensieri e comportamenti altrui come se fossero propri. Tutto inizia dall'osservazione. Vittorio Gallese¹⁵⁰ spiega che l'osservazione di un'azione induce nell'osservatore l'automatica simulazione di quell'azione, non solo a livello esteriore, per esempio con le espressioni facciali, ma anche a livello cerebrale. Nel nostro cervello, cioè, quando osserviamo per esempio un'azione, si attivano gli stessi settori e le stesse regioni corticali come se fossimo noi stessi a compiere quella determinata azione. E questo lo si può sperimentare quotidianamente: quando qualcuno ci racconta qualcosa di spaventoso o divertente tendiamo a seguire il racconto imitando le sue espressioni del viso o anche semplicemente guardando un film ci sorprendiamo a piangere per una scena triste o a sorridere di tenerezza. E che questa sia una capacità innata e inconscia lo dimostrano i bambini poco più di neonati,

¹⁴⁸ P. Firth, *Wired for Empathy: Why We Can't Resist Good Narrative*, <http://firesteelwa.org/>, 16 Luglio 2015.

¹⁴⁹ Quella dei neuroni specchio è stata una scoperta sorprendente per il mondo delle neuroscienze, ma a cui si è arrivati dopo anni di studi e ricerche che in questo elaborato non è possibile approfondire. Mi sono limitata a spiegare il necessario per sostenere il concetto di *empatia*, per chi volesse sviluppare l'argomento si rimanda alle pubblicazioni di Rizzolatti e Gallese.

¹⁵⁰ Neuroscienziato facente parte del team scopritore dei neuroni specchio.

i quali sono continuamente «impegnati in relazioni interpersonali mimetiche¹⁵¹», seguendo e imitando i movimenti facciali che vedono fare, in modo del tutto spontaneo.

Naturalmente esiste sempre uno scarto tra la nostra personale attivazione cerebrale e quella dell'altra persona: il rispecchiamento non è mai perfetto e tiene conto della mente e della soggettività di chi osserva. Inoltre, più il nostro repertorio motorio è simile a quello della persona osservata, più la sovrapposizione delle aree motorie sarà marcata. In un esperimento del 2005, infatti, è stato osservato che una ballerina di danza classica riusciva a rispecchiare dentro di sé l'osservazione di un balletto molto meglio di chi era estraneo a questa disciplina.

Quindi i neuroni specchio sono essenzialmente neuroni motori che rispondono all'osservazione e al suono di azioni e movimenti, e più l'azione osservata appartiene al patrimonio dei movimenti di chi osserva, più sarà facilitata la sua replica. Percezione ed esecuzione motoria hanno bisogno di incontrarsi in uno spazio comune di rappresentazione nel cervello, e il sistema dei neuroni specchio garantisce questo incontro¹⁵².

Quello dei neuroni specchio è un meccanismo che consente una forma implicita e diretta di *comprensione* delle azioni altrui. Secondo Rizzolatti ciò che è più sorprendente è che i neuroni specchio

«ci permettono di entrare nella mente degli altri non per un ragionamento concettuale, ma attraverso una simulazione diretta: attraverso la sensazione, non il pensiero»¹⁵³,

ci permettono, cioè, di avere una comprensione di tipo esperienziale di ciò che sta succedendo generando in noi «rappresentazioni interne degli stati corporei associati a quelle stesse azioni»¹⁵⁴. L'empatia, quindi, si può trasformare in un momento di pura,

¹⁵¹ V. Gallese, *Il Sé inter-corporeo. Un commento a "Il soggetto come sistema" di Manlio Iofrida*, in «Ricerca Psicoanalitica», 3/2010, pag. 36.

¹⁵² Filippo Gibiino, *Perché siamo esseri empatici?*, in «Cultura», 7 Giugno 2015, <https://ilconformistaonline.wordpress.com/>

¹⁵³ G. Rizzolatti, *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006.

¹⁵⁴ Ivi.

perfetta comunicazione che oltrepassa le parole e genera seguito ed attenzione. Possiamo non condividere al cento per cento il pensiero di chi parla, ma per uno slancio empatico possiamo vivere e sentire l'amore o la paura per quella situazione. E quello slancio muove, unisce e contribuisce al cambiamento.

Ma empatia non significa necessariamente bontà. Anche due spadaccini coinvolti in uno scontro possono dirsi in empatia tra loro, nel senso che sono profondamente connessi, sono “nei panni dell'altro” proprio per capire meglio quale sarà la prossima mossa o il prossimo tentennamento altrui. In ogni caso i neuroni specchio ci dicono che siamo predisposti per metterci in contatto e confrontarci con l'altro, nonché comprendere ed entrare nel suo mondo. E «potrebbe accadere un miracolo più grande di riuscire a guardare attraverso gli occhi degli altri anche solo per un istante?»¹⁵⁵.

Non bisogna, però, cadere nell'errore di interpretare i risultati di questi studi pensando di essere *automaticamente* in relazione risonante e speculare con gli altri. È vero, l'empatia nasce con noi e sta alla base delle svariate forme per entrare in relazione, ma per sentire, comprendere e accogliere l'altro (comprensione empatica) sono necessarie *consapevolezza* di sé e dell'altro, affettiva e cognitiva, e, quindi, tutto quel processo che riguarda la comunicazione empatica. Ecco perché il consulente deve continuamente esercitare questa capacità, perché quanto più la fa propria tanto più diventa sensibile a cogliere «i segni che [il cliente] si porta addosso».

L'empatia richiede esercizio, impegno, deve essere coltivata giorno per giorno perché non è un'avventura intellettuale e nemmeno un dispositivo di comprensione della mente altrui, si tratta di *riconoscimento* dell'altro e, a maggior ragione per il consulente, assunzione di responsabilità verso l'altro. Ecco, così, che diventa fondamentale “attivare” fin dal primo incontro con il cliente i “sensori” dell'empatia e tenerli accesi per tutta la durata della consulenza: il punto cruciale della pratica dell'empatia sta proprio nel «gestire attivamente la relazione¹⁵⁶».

¹⁵⁵ Henry David Thoreau.

¹⁵⁶ BOELLA L. *Sentire l'altro: conoscere e praticare l'empatia*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006, pag. 99.

Ma perché è così importante l'empatia? Nel capitolo precedente l'abbiamo classificata come una capacità che rientra nelle competenze sociali dell'intelligenza emotiva, ma perché riservarle un paragrafo a parte se già la prima definizione che avevamo dato era «semplice, concreta, perfetta»? Perché c'è una parola nella suddetta definizione che mi piace considerare come la parola chiave dell'empatia: **valorizzazione**. Penso che il nucleo dell'empatia sia proprio la *valorizzazione degli altri e delle loro abilità*. Se l'empatia non porta a questo non ce ne facciamo niente di scoprire il quadro del nostro interlocutore; se il consulente non mette in moto l'empatia per creare **valore** nel cliente, affinché poi quest'ultimo possa crearlo a sua volta, non se ne fa niente di entrare nel suo mondo.

La valorizzazione crea fiducia. Chi si sente valorizzato dà fiducia. Ma da dove viene questa valorizzazione? Lo vedremo nel prossimo paragrafo.

7.2. La valorizzazione

Ora tu pensa: un pianoforte.
I tasti iniziano. I tasti finiscono.
Tu sai che sono 88, su questo nessuno può fregarti.
Non sono infiniti, loro.
Tu, sei infinito,
e dentro quei tasti,
infinita è la musica che puoi fare.
Loro sono 88. Tu sei infinito. ¹⁵⁷

Basterebbe questo passo del *Novecento*, per spiegare cos'è il valore. In poche righe si vedono concentrate le sue due sfere caratterizzanti: l'unicità e la grandiosità. Il valore di una persona, infatti (e in generale di qualsiasi cosa, di un oggetto, di un team, di un'azienda, di un'esperienza, etc.), si misura proprio da ciò che la rende unica

¹⁵⁷ Novecento, di Alessandro Baricco.

e da ciò che la rende grande. Il valore è intrinseco alla cosa, certo può mutare nel tempo, nello spazio e nelle cause ma è oggettivo, appartiene alla cosa in sé.

Diversa è invece la **valorizzazione**, che è intesa come azione e risultato del valorizzare, il mettere a frutto il valore di qualcuno (o qualcosa) o il conferirne uno maggiore. Non appartiene al soggetto in sé ma gli viene conferito dall'esterno, quello che fa il soggetto è *riconoscere* il valore che gli viene conferito. Che significa questo nella nostra consulenza di processo? Significa che il cliente ha un suo valore intrinseco, ciò che lo rende diverso e importante, che possono essere doti personali (o professionali) o caratteristiche dell'azienda, dipende dal problema e dalla sua diagnosi. In questo elaborato intendiamo il concetto di *valore* e di *valorizzazione* legato alla diagnosi del problema, in quanto mira a rivalutare e potenziare proprio quelle aree in crisi o che stanno attraversando delle difficoltà. Il consulente, quindi, dapprima identifica queste aree e i valori ad esse associate, possiamo immaginarli rispettivamente come una sorta di punti di debolezza e punti di forza, e difatti il termine *valore* deriva dal latino *valēre* e significa “essere forte, gagliardo”. Interviene, poi, in modo da valorizzarli e farli riconoscere dal cliente, il quale, infine, ne prende consapevolezza e li valorizza a sua volta. Intervenedo entrambi **attivamente**, valorizzando e valorizzandosi, non solo ci si dirige verso la soluzione del problema ma si solidifica maggiormente la relazione di fiducia che si è instaurata.

La valorizzazione è un processo che accompagna tutta la consulenza e cammina a braccetto con l'empatia, si sostengono a vicenda o, forse, sarebbe più corretto dire che la valorizzazione è una “fase” dell'empatia. Non basta, infatti, *sentire dentro* ma bisogna anche *dare un senso* a quello che si sente, un valore appunto: quanti sentimenti ed emozioni, pur avvertendoli dentro, non acquistano significato? O peggio, quanti sentimenti ed emozioni, li *pensiamo*, cioè li razionalizziamo, invece di *sentirli*, confondendo le due cose?

Enrico Cheli¹⁵⁸ distingue chiaramente la differenza tra *sentire* e *pensare*. Egli definisce il *sentire* come ciò che si percepisce direttamente di una situazione, di un oggetto, di una persona con cui siamo in contatto, ovverosia le sensazioni fisiche che essa attiva nel nostro corpo, le emozioni e i sentimenti che smuove, le intuizioni e le immagini che suscita in noi. Per esempio la piacevole sensazione di dolce che avvertiamo in bocca quando mangiamo un cioccolatino o le emozioni che proviamo nel vedere un cucciolo di animale. *Pensare* è invece l'interpretazione razionale che di tale situazione o esperienza fornisce la nostra mente razionale: ad esempio il pensiero "La cioccolata mi fa ingrassare" o "Meglio non accarezzare quel cucciolo altrimenti mi affeziono!". «Mentre il sentire è sempre immediato e spontaneo, il pensare è inevitabilmente influenzato dai nostri schemi mentali, dai pregiudizi e dalle abitudini sociali e culturali¹⁵⁹».

Ma *sentire* vuol dire anche essere consapevoli delle proprie sensazioni, delle informazioni esteriori e interiori che percepiamo e degli stati fisiologici ed emozionali che esse producono in noi, e dare un *senso* a tutto ciò. A questo proposito e nel quadro dell'empatia¹⁶⁰, il filosofo tedesco Scheler, differenzia il *sentimento* dal *sentire*. Contro la logica comune di identificare l'uno con l'altro (se non altro per l'uguale radice delle due parole), egli spiega che «nei sentimenti non accade propriamente niente: il sentimento non recepisce nulla, nulla gli si "fa incontro" e in esso "nulla mi raggiunge"¹⁶¹», così come la reazione emotiva non dà vita all'incontro, ma si gioca tutta all'interno della persona. Il **sentire**, invece, da cui deriva la parola "**senso**", è sempre intenzionale, si riferisce sempre ad un evento dotato di senso, ad un movimento dall'io verso l'esterno e prevede sempre un **incontro**. Le emozioni o i sentimenti non devono rimanere tali, ma dotandoli di senso, e quindi valorizzandoli, diventano empatia.

¹⁵⁸ È un sociologo, psicologo psicoterapeuta, counselor, professore. Insegna Sociologia delle relazioni interpersonali e Psicologia della comunicazione all'Università di Siena dove svolge le funzioni di Pro Rettore per la pace, l'intercultura e la cooperazione.

¹⁵⁹ E. Cheli, *L'età del risveglio interiore. Autoconoscenza, spiritualità e sviluppo del potenziale umano nella cultura della nuova era*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2001, pag. 69.

¹⁶⁰ M. Scheler, *Il formalismo nell'etica e l'etica materiale dei valori. Testo tedesco a fronte*, Bompiani Editore, Milano, 2013.

¹⁶¹ L. Boella, *Grammatica del sentire: compassione simpatia empatia*, CUEM, Milano, 2004, pag. 59.

Il consulente è protagonista di tutto questo processo, è lui che guida le redini dell'incontro e della relazione, che ha le chiavi per valorizzare o "demolire" il cliente. E a volte basta molto poco per demolirlo, sono sufficienti piccole frasi apparentemente innocue, come "È impossibile!", "È difficile!", "Sarebbe una buona idea, però..." (ricordate i "Sì, però..." del paragrafo sulla motivazione?), etc. Il consulente deve stare molto attento a questi tipi di atteggiamenti e, più in generale, a quelli che Giampietro Vecchiato¹⁶² chiama i **killer creativi**¹⁶³. Egli ne identifica undici:

1. **L'abitudine:** pensare secondo schemi abitudinari, il non voler uscire dal proprio guscio.
2. **La paura di sbagliare:** di perdere qualcosa, di regredire.
3. **La paura di esporsi:** di fare brutta figura, di essere giudicati, di non essere adeguati e/o all'altezza.
4. **L'aggrapparsi agli idoli:** agli stereotipi, ai pregiudizi, ai totem, al contrario di ciò che è vivente e in evoluzione.
5. **La scarsa autostima:** chi si stima sa che il cambiamento lo arricchirà sempre.
6. **La sorveglianza:** quando le persone si sentono costantemente osservate e sorvegliate uccidono il loro impulso creativo.
7. **La valutazione:** quando le persone si sentono sotto esame e sono preoccupate del giudizio degli altri.
8. **La competizione:** quando si è in una situazione "*senza via d'uscita*", nella quale o si vince o si perde, e la vittoria diventa la questione principale e prioritaria (forte pressione).
9. **Un controllo eccessivo:** quando si dice alle persone come debbono fare le cose (non esiste un'unica via per raggiungere un obiettivo!).
10. **La limitazione delle scelte:** quando si uccide la curiosità e la passione restringendo le opportunità e il possibile campo di azione delle scelte delle persone.

¹⁶² Direttore clienti di P.R. Consulting srl, Agenzia di Relazioni pubbliche di Padova e Consigliere Nazionale FERPI, Relatore in convegni e formatore sia a livello universitario che post universitario.

¹⁶³ G. Vecchiato, *Imprese mutanti*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

11. **Lo stress e la pressione temporale:** lo stress e la pressione temporale diminuiscono la propensione a ricercare nuove strategie di soluzione dei problemi e delle decisioni (riduzione e semplificazione delle opzioni per ridurre lo sforzo cognitivo).

Queste sono tutte trappole in cui il consulente deve guardarsi di non incappare e da cui deve proteggere il cliente. La valorizzazione (insieme all'empatia) aiuta molto a sintonizzare in questo senso consulente e cliente, rafforzando il valore di fiducia della relazione e facendo *giungere* all'incontro vero le due parti.

7.3. La sfida del *giungersi*

L'incontro di due personalità
è come il contatto tra due sostanze chimiche;
se c'è una qualche reazione,
entrambi ne vengono trasformati.¹⁶⁴

Il *giungere* include una sfida, dunque. Una sfida che vede come compagni di *viaggio* il consulente e il cliente. Ebbene sì, se all'inizio dell'elaborato abbiamo visto il consulente *partire* da sé per poi *muovere* i primi passi andando verso il cliente, ora non solo lo vediamo *giungere* a quest'Incontro ma scopriamo che la relazione di fiducia che si instaura tra i due, in realtà, oltre ad essere il risultato di tutto questo lungo e faticoso **viaggio** intrapreso **attivamente** da entrambe le parti, ha la sua origine sin dal loro primo incontro. Per ragioni di spazio abbiamo preferito soffermarci maggiormente sulla figura del consulente, anche perché crediamo sia lui a decidere gran parte delle sorti della consulenza, soprattutto per quanto riguarda il primo periodo e i primi interventi.

¹⁶⁴ Carl Gustav Jung.

È comunque alla “fine” di questo viaggio che assistiamo alla fase che Schein chiama di “**ricongelamento**”, cioè quella parte del processo di cambiamento che incorpora i nuovi punti di vista sia nel mondo interiore del cliente, sia nelle relazioni tra il cliente stesso e gli altri interlocutori principali. Il cambiamento, infatti, può essere passeggero. Nel senso, può accadere che il cliente accolga subito con gioia e speranza le nuove prospettive o i nuovi concetti, ma altrettanto rapidamente può retrocedere ai suoi vecchi punti di vista, per esempio perché la cultura aziendale non li approva o il vertice del “potere” non sostiene le innovazioni apportate. Ecco perché è necessaria una fase dedicata esclusivamente alla fusione tra nuovo (inteso come idee nuove, concetti nuovi, schemi nuovi, etc.) e cliente.

Il ricongelamento avviene a due livelli: *personale* e *relazionale*. Il primo riguarda la sfera psichica del cliente stesso. Schein afferma che «un nuovo punto di vista si radicherà nella misura in cui si inserisce comodamente nell’immagine complessiva di sé della persona e personalità», e in questo senso la consulenza di processo aiuta il cliente a scegliere ponderatamente tra le varie opportunità quello che più si addice alla propria persona, essendo egli stesso a decidere cosa imparare.

Il ricongelamento relazionale riguarda, invece, l’accettazione dei nuovi punti di vista del cliente da parte dell’intera cultura aziendale. Questo è un compito molto delicato a cui però il cliente non potrà sottrarsi, potrebbe per esempio prevedere la pianificazione di un programma di cambiamento tenendo già presente il coinvolgimento dell’intera organizzazione. Non si può sottovalutare questa condizione in quanto un cambiamento vero sopravvivrà solo se l’intera azienda permetterà le nuove concezioni e i nuovi atteggiamenti. In questa situazione, il consulente rappresenta l’unica persona che ha la possibilità di rafforzare il nuovo punto di vista (empatia), aiutando il cliente ad acquisire una tale sicurezza di sé (valorizzazione) da poter sostenere il suo ruolo e le sue novità (motivazione) e farle accettare dagli altri.

Il cliente, infatti, è in qualche modo “grezzo”, non sa bene come comportarsi e come muoversi, per questo gli serve qualcuno che lo guidi per poi imparare a fare da sé; può avere tante qualità e doti, ma queste non bastano se non si sa combinarle e

utilizzarle insieme. Farà la fine del “**palleggiatore da fermo**”¹⁶⁵: potrà pure avere abilità da giocoliere negli esercizi fuori partita, nella pallacanestro; o fare un numero infinito di palleggi alternati a colpi di testa e di tacco in acrobazia, nel calcio; o anche fare mostra di scambi con un allungamento del braccio tale da spiazzare, nel tennis...peccato che durante le partite naufraghi! Non basta che un cliente abbia capacità tali da fare invidia a chiunque o punti di forza su cui fonda le sue sicurezze...ma «bisogna vederlo in partita», come cioè armonizza la propria personalità (con i propri talenti e i propri limiti), con l'intera cultura aziendale e le sue difficoltà.

Naturalmente egli può contare su un buon allenatore, il consulente, che lo accompagna, lo segue, lo indirizza, lo sostiene. Inoltre, compito fondamentale del consulente nell'intero processo di **cambiamento** (scongelo, cambiamento tramite ristrutturazione cognitiva e congelamento), è fare da garante in tutte e tre le fasi: deve assicurarsi cioè che il cliente non salti o velocizzi i vari periodi ma, al contrario, attraversi con adeguati tempi e strumenti l'intero processo.

¹⁶⁵ Giuseppe Pontiggia (scrittore, aforista e critico letterario italiano).

PARTE TERZA

La consulenza in azione

8. Professionisti a confronto

8 PROFESSIONISTI A CONFRONTO

8.1. La ricerca

Le persone dimenticheranno ciò che hai detto,
ciò che hai fatto,
ma non dimenticheranno mai
come le hai fatte sentire¹⁶⁶

Un interrogativo che mi ha accompagnato lungo tutto il mio lavoro di stesura di questo elaborato è stato: “Ma...sarà davvero così?”.

Sarà vero che il consulente mette al centro della consulenza il cliente, cercando di capire le sue preoccupazioni e i suoi reali bisogni? Sarà vero che il consulente si pone come compagno di viaggio del cliente e non come faro che gli mostra la terra dove approdare? Sarà vero che il consulente entra talmente in empatia con il cliente, tanto da capirlo fino in fondo? E via su questa scia di domande.

Ero un po' scettica, lo confesso. Pensavo che quanto io avessi scritto nei capitoli precedenti, ispirandomi a Schein, Drucker, Goleman, e ai più grandi studiosi di Relazioni Pubbliche, fosse semplicemente “la teoria”, quella che si studia sui libri ma che poi viene alterata, dove più dove meno, quando si trasforma in “pratica”. E invece ho appurato che il consulente non solo si mette da parte per accentrare il cliente e la sua storia ma che addirittura, se si rende conto che non può aiutarlo con le proprie conoscenze, lo indirizza da altri consulenti, magari più specializzati in quel determinato settore. Ho appurato che il consulente si pone non solo come compagno di viaggio nei confronti del cliente, ma addirittura come compagno di viaggio “a scadenza”, nel senso che dopo un cammino fatto insieme e quando il consulente lo

¹⁶⁶ Anonimo.

ritiene opportuno, si separa dal cliente stesso (senza mai, però, interrompere la relazione) in vista di una maggiore crescita per entrambi. Ho appurato che il consulente non solo entra in empatia con il cliente ma addirittura attua tutti gli interventi di cui quest'ultimo necessita, fosse anche il non cambiamento, se questo rappresenterebbe un intralcio per l'azienda.

Mi hanno aiutato in questo mio percorso di approfondimento sulla relazione di fiducia nell'attività di consulenza, dieci professionisti nel settore della comunicazione. Dopo un lungo confronto con il mio relatore, abbiamo deciso di focalizzarci su dieci consulenti di comunicazione tra i maggiori esperti in Italia, quasi tutti soci FERPI, che avessero delle credenziali di tutto rispetto in ambito accademico o di pubblicazioni, e incarichi di spessore che avessero permesso loro di ottenere credibilità da parte di colleghi e altri soggetti del settore, senza però fissare una soglia minima di esperienza, proprio per analizzare indistintamente il loro comportamento ed eventualmente notare differenze tra consulenti *senior* e *junior*.

La scelta è ricaduta su professionisti che occupano posizioni di rilievo in importanti società di consulenza; sono infatti tutti Presidenti, Soci, Partner o Director nelle aziende in cui lavorano. Seguendo l'ordine cronologico delle interviste che ho effettuato, i professionisti sono: Mariapaola La Caria, Fabio Ventoruzzo, Paolo Volpe, Sergio Vazzoler, Giovanni Landolfi, Mario Rodriguez, Romina Noris, Lara Pontarelli, Daniele Salvaggio, Filippo Nani.¹⁶⁷

Abbiamo optato per un incontro vis-à-vis ma, laddove non è stato possibile (alcuni di questi professionisti vivono a Roma e a Milano), abbiamo preferito metterci in contatto tramite call o via Skype. Questo tipo di intervista "a voce" ha permesso che si creasse un dialogo tra me e l'altro, che non fosse semplicemente di botta/risposta ma un confronto vero e proprio sulle domande che io proponevo (e l'argomento della relazione di fiducia in generale) e le considerazioni che essi ne traevano. Più volte, infatti, ho intervallato le domande "fisse", e che avevo inviato loro qualche giorno

¹⁶⁷ In questo capitolo ci limiteremo ad analizzare, esaminare e confrontare in modo critico le risposte di questi dieci professionisti alle domande dell'intervista. Le interviste integrali precedute da una breve introduzione biografica, per gentile concessione degli intervistati, sono poste in Appendice.

prima tramite e-mail come bozza di intervista, con personali interrogativi scaturiti al momento in base a ciò di cui si parlava o con semplici curiosità che hanno poi alimentato le mie considerazioni.

Sicuramente si è trattato di confronti ricchi di spunti e che hanno superato di gran lunga le mie aspettative, non perché dubitassi della validità o delle competenze dei suddetti professionisti ma per l'immediata prontezza con cui si sono resi disponibili ad aiutarmi e per la delicata dedizione che mi hanno riservato, alcuni addirittura trattandomi come loro pari (pur essendo esaustivi e previdenti nel colmare le mie lacune di inesperienza) e non come la laureanda del prof. Vecchiato a cui si dovevano concedere 30-40 minuti del proprio prezioso tempo perché così è "forma".

Per quanto riguarda la mia persona, ero particolarmente curiosa di entrare in questo mondo, per me in parte nuovo e in parte velato, attraverso le parole e i valori di chi quel mondo lo vive quotidianamente. E devo ammettere che ho prestato minuziosa attenzione ai valori che il mondo della consulenza offre e che allo stesso tempo dovrebbero caratterizzare il fare del consulente. Credo, infatti, che il lavoro del consulente debba essere interamente impregnato di etica, non solo per una moralità personale che diventa poi simbolo di onestà professionale, ma soprattutto perché il consulente di comunicazione viene percepito sempre più come intermediario fra l'azienda e i suoi pubblici, divenendo in questo modo responsabile del *come* e del *cosa* viene comunicato. Infatti, la figura del consulente viene vista sempre più come il "custode dell'etica organizzativa"¹⁶⁸, la cui attività professionale è rivolta a tradurre in pratica i valori etici nei comportamenti delle imprese. In particolare, come Invernizzi afferma, «l'etica nella professione di relazioni pubbliche non è per nulla un desiderio velleitario di qualche anima bella, ma una concreta tendenza dell'evoluzione della professione»¹⁶⁹.

E secondo me è proprio dall'etica che nasce la fiducia, senza etica non può esserci una relazione di fiducia. Non è un passaggio scontato, né tantomeno è facile o

¹⁶⁸ E. INVERNIZZI (a cura di), *Relazioni Pubbliche, 2. le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano, 2002, pag. 22.

¹⁶⁹ *Ibidem*.

immediato da attuare. Per questo, tra le tante domande che mi erano venute in mente di porgere a dei professionisti, ho preferito concentrarmi su quegli aspetti che riflettono maggiormente proprio questo passaggio: come *costruire* una relazione di fiducia. Non mantenere o consolidare la relazione, ma costruire!

A questo scopo ci siamo soffermati soprattutto sui **primi incontri** che avvengono tra consulente e cliente e che danno poi il via all'attività di consulenza. Perché è essenzialmente in questi primi incontri che si gioca tutto, che si decide se e come andare. E così, partendo dai primi incroci di sguardi e parole (la **comunicazione**), passando per il silenzio e l'**ascolto** e procedendo verso il **cambiamento**, ho ripercorso il *viaggio* del consulente analizzato nei capitoli precedenti, gustandolo in modo nuovo attraverso esempi concreti e a portata di mano, donatimi da dieci professionisti.

8.2. L'analisi

L'arte del saper vivere consiste nell'avere
gli occhi di chi ne ha passate tante
e il sorriso di chi le ha superate tutte.¹⁷⁰

E riascoltando le varie registrazioni delle interviste ho avuto l'immagine del consulente come di colui che ogni giorno si trova a passarne veramente tante, se poi ha anche il sorriso di chi le supera tutte non lo so, ma una cosa è certa: non vive di monotonia, e i suoi clienti lo aiutano molto in questo.

Una prima domanda generica che ho posto agli intervistati verteva proprio sul tipo di clienti con cui lavoravano maggiormente e per che cosa di solito questi clienti si rivolgevano a loro. Ebbene, la prima parte della domanda ha avuto risposte molto eterogenee, in quanto si tratta di professionisti che operano con diversi tipi di clienti, quali piccole e medie imprese, grandi imprese, istituzioni nazionali e internazionali, enti privati ed enti pubblici, banche, studi professionali, associazioni di categoria, etc.

¹⁷⁰ Anonimo.

Ma nonostante questa grande diversità di tipologie di clienti, questi ultimi si rivolgono al consulente essenzialmente per ricevere **aiuto**, che poi si svilupperà secondo modi e tempi diversi, sotto forma di prodotto o servizio, chiedendo supporto o competenze, ma essenzialmente ricercano un aiuto. Quindi, si mettono in contatto direttamente (il più delle volte tramite e-mail o chiamata) con una figura professionale, da cui sperano di ricevere miglioramento.

8.2.1. La comunicazione

Il primissimo incontro è a livello conoscitivo da entrambe le parti, di solito il consulente predilige mettere a proprio agio il cliente andando da lui, anche perché in questo modo risulta più facile captare l'atmosfera che si respira in azienda e farsi un'idea "diretta" del cliente stesso, incrementando così le informazioni che già si erano ricercate sul suo conto. Non è secondario, infatti, vedere il cliente vivere il suo posto di lavoro, calato in quella realtà che vorrebbe incrementare, perché è da qui che comincia la parte relazionale e prenderà eventualmente forma la parte consulenziale. Poi ci sarà anche l'occasione di far uscire fisicamente i clienti dalla loro realtà e dal loro mondo perché diventerà fondamentale anche per loro cambiare modo di vedere, semplicemente cambiando prospettiva da cui guardare, ma inizialmente è bene andare a *visitare*¹⁷¹.

È un incontro che possiamo definire informale, durante il quale ci si conosce, si cerca di capire che cosa i clienti vogliono e cosa ricercano nella figura del consulente, e in qualche modo si cerca anche di farsi conoscere, nel senso di metodologia di lavoro e attività professionale: una frase che ritorna spesso nelle interviste è proprio "Bisogna essere chiari fin da subito". È l'incontro della prima impressione, quando si capisce se c'è imprinting o meno. Ci sono state, infatti, alcune delle relazioni consulenziali finite male, dopo le quali i consulenti hanno confessato che sentivano inizialmente qualcosa che non quadrava ma ci hanno provato lo stesso. Avevano intuito che non era scoccata

¹⁷¹ M. Rodriguez, vedi Appendice, Allegato 6, Domanda 2.

quella scintilla di intendimento con il cliente ma, confidando negli incontri successivi, avevano fatto di tutto per aiutarlo, senza buoni risultati.

Una voce che a questo proposito si discosta un po' dal coro è quella di Fabio Ventoruzzo, il quale ha lavorato tantissimo per grandi organizzazioni e attualmente ricopre il ruolo di Director del Reputation Institute, una società internazionale leader nella misurazione e gestione della reputazione aziendale, con casa madre a Boston. La figura di Fabio è molto interessante perché si trova a coniugare la *forma mentis* dell'azienda di stampo americano, indirizzata essenzialmente sulle vendite in maniera ben strutturata, e la "propria" *forma mentis* di stampo italiano che, pur essendo orientata al commerciale, lascia comunque i primi contatti a libertà dei consulenti. Forse per come siamo fatti noi italiani è più facile immaginare la cosiddetta "vendita a caldo", impastata di relazioni e fiducia, anche se richiede tempi più lunghi e fatiche maggiori; infatti, come lo stesso Ventoruzzo ha affermato «la fiducia è qualcosa che si costruisce con il tempo, quindi andare con la vendita a freddo è un po' come fare un appuntamento al buio: non sai mai chi c'è dall'altra parte»¹⁷².

Ecco perché divengono fondamentali i primi incontri vis-à-vis, appunto per conoscersi. La maggior parte dei clienti arriva all'incontro con una certa sicurezza (anche se a volte è solo apparente) che si traduce fondamentalmente nell'aver chiaro ciò che non va e ciò che si vuole. O meglio, nel pensare di aver chiaro ciò che non va e ciò che si vuole. Molti clienti, infatti, si avvicinano al consulente richiedendogli il ruolo dell'**esperto** quindi, pensando di aver individuato esattamente il problema, sono alla ricerca di una soluzione. In questi casi, il più delle volte il consulente è chiamato a fare un passo indietro e a far capire al suo interlocutore che la questione non è così scontata. Questo un po' dipende dai tempi cambiati, nel senso che vent'anni fa le aziende si trovavano ad affrontare problemi e situazioni diversi, che potevano anche essere circoscritti, ben delineati e facilmente risolvibili. Ma oggi, e sempre più col passare del tempo, le organizzazioni vivono in dei contesti e con scelte da attuare dalle conseguenze a ripercussione non più locale, che molto difficilmente si può aver chiaro

¹⁷² Fabio Ventoruzzo, vedi Appendice, Allegato 2, Domanda 2.

quale sia il problema. A volte, infatti, si parte da una difficoltà per poi capire che la sorgente della stessa si trova per esempio in tutt'altro settore.

Per questo motivo, e sulla scia di Schein, tutti i consulenti che ho intervistato si trovano d'accordo nel considerare l'attività di consulenza un **percorso** (quindi consulenza di processo) più o meno lungo, da concordare con il cliente e al quale si richiede una partecipazione attiva. Quest'ultimo passaggio è fondamentale per il nostro elaborato di tesi perché, anche se per motivi di spazio abbiamo deciso di focalizzarci sulla figura del consulente e sul *viaggio* che egli compie verso il cliente, tuttavia egli non potrebbe nulla senza la partecipazione attiva e consapevole del cliente stesso. Perciò usiamo parole quali *percorso*, *processo*, o anche *collaborazione* (per utilizzare il termine adottato da Rodriguez e Landolfi): «il consulente deve tirare il meglio che l'organizzazione può fare»¹⁷³, non serve a nulla cercare di imporre un *gioco* che essa non è in grado di sostenere, ma al contrario, il consulente deve sforzarsi a capire chi ha davanti, quello che dice e che non dice, quello che sottintende ma che vorrebbe che il consulente capisse, e fare *squadra* con le persone che ha, con le loro competenze e capacità. Perché alla fine di tutto è il cliente che deve agire, il consulente può essere suo compagno fedele ma non può fare il cammino per lui, «è l'allenatore e non l'atleta, non si può sostituire all'organizzazione o al manager che deve fare la sua performance»¹⁷⁴. Si parla in questi casi di una «discussione aperta», durante la quale «si individua insieme al cliente un potenziale problema o una potenziale opportunità e lo si accompagna ad una migliore definizione ed identificazione del problema stesso, un po' come Schein identifica nel consulente di processo, per poi procedere verso un percorso di accompagnamento e di risoluzione delle *issues*»¹⁷⁵.

Un'altra consapevolezza che il cliente deve fare propria è quella della **pazienza**. Così come il consulente non si aspetta di risolvere la situazione in poco tempo (anche quando viene pagato a “progetti” e non a “ore”), così il cliente non può pensare di vedere il “tutto a posto” in un mese. Sarà furbizia del consulente prefiggere piccoli

¹⁷³ M. Rodriguez, vedi Appendice, Allegato 6, Domanda 2.

¹⁷⁴ *Ibidem*.

¹⁷⁵ S. Vazzoler, vedi Appendice, Allegato 4, Domanda 2.

obiettivi misurabili di modo che il cliente si veda in qualche misura motivato ad andare avanti, ma questo lo vedremo meglio a proposito del cambiamento.¹⁷⁶ D'altronde è l'attività in sé che richiede pazienza e attesa, la fiducia non si improvvisa, ma si costruisce.

Si comincia, quindi, dalle piccole cose, quelle che agli occhi di molti potranno sembrare insignificanti: i gesti e la voce. Mario Rodriguez è stato deciso nel rispondermi «Gli guardo anche le scarpe»¹⁷⁷, e con questa frase ci è chiaro quanto noi possiamo comunicare pur non proferendo parola, addirittura i muri, le poltrone, l'arredamento in generale, la pulizia, tutto comunica. Bisogna stare attenti però che questi segnali non conducano il consulente alla distrazione ma all'**incontro** con il cliente. Mi spiego meglio. Questi segnali vanno notati e tenuti in considerazione nella misura in cui aiutano a diminuire la distanza che c'è tra consulente e cliente, e quindi nella misura in cui contribuiscono a costruire la relazione. Se invece diventano per il consulente motivo di ossessione, una ricerca continua del sopracciglio che si alza o del piede che si muove, provocando magari distrazione dall'incontro stesso, allora è meglio abbandonarsi un po' all'autenticità della situazione.

L'obiettivo è costruire la relazione di fiducia, quindi tutto dev'essere finalizzato a questo. Alcuni consulenti preferiscono essere un **riflesso** del cliente, adottando per esempio il *mirroring*¹⁷⁸, che non si tratta di imitarlo nel suo modo di fare, ma di rispondere al suo modo di fare con un modo simile, cercando di costruire

¹⁷⁶ Vedi Paragrafo 8.2.3.

¹⁷⁷ M. Rodriguez, vedi Appendice, Allegato 6, Domanda 3.

¹⁷⁸ Il *mirroring* è una tecnica utilizzata dalla Programmazione Neuro Linguistica (la PNL nasce dagli studi di due linguisti statunitensi Richard Bandler e John Grinder e mira a comprendere come la comunicazione verbale e non verbale influisca sulle dinamiche del cervello) che vede ricalcare la comunicazione sia verbale sia non verbale del nostro interlocutore, al fine di creare un rapporto di sintonia ed empatia. Il termine deriva dall'inglese *mirror*, ovvero specchio: infatti questo metodo permette inconsciamente ad una persona di rispecchiarsi nelle nostre azioni (anche se in realtà siamo noi che rispecchiamo le sue) e, di conseguenza, sentirsi più a proprio agio. L'obiettivo di questa pratica è infatti creare affinità proprio attraverso la simmetria. Generalmente, il mirroring comprende due aree specifiche: verbale e fisica. Include una vasta serie di elementi e atteggiamenti, come il tono della voce, la posizione del corpo, la terminologia utilizzata, la scelta delle metafore, il ritmo del respiro, i movimenti degli occhi, la gesticolazione, l'accento, etc.

Per un maggior approfondimento si rinvia a A. I. GOLDMAN, *Joint Ventures: Mindreading, Mirroring, and Embodied Cognition*, Landabooks Ltd Gregg Lander, Milton Keynes Buckinghamshire (UK), 2013.

fin da subito un rapporto empatico, Ventoruzzo direbbe di farsi «vedere come persona, prima che consulente».¹⁷⁹ Altri puntano sul creare un **clima** tranquillo che permetta all'interlocutore di sentirsi a proprio agio, per esempio tramite la cortesia e la gentilezza, evitando di fargli l'analisi dettagliata dei suoi movimenti fisici ma prestando attenzione più a quello che egli prova (tensione, imbarazzo, etc.), e andando ad agire poi su questi aspetti. Altri ancora scelgono di **equilibrare** gesti e sensazioni dei clienti, e soprattutto di calibrare l'intera comunicazione, perché «loro mentono spudoratamente, il 50% delle cose che ti dicono è come loro vorrebbero apparire a te e non come sono»¹⁸⁰, ma non lo fanno per cattiveria, sicuramente per dimostrarsi all'altezza o per nascondere qualche errore fatto che li imbarazza. Mariapaola La Caria specifica che il consulente ha «la necessità di andare oltre la comunicazione, andare verso quella che è la metacomunicazione»¹⁸¹, perché nel momento in cui si trova ad interagire con il suo cliente, deve partire dal presupposto che chi ha davanti possa non essere del tutto trasparente, non perché sia in malafede ma per esempio perché non ha chiaro il problema o pensa che una determinata cosa non sia importante quindi trascura di raccontarla, e così via.

È un continuo banco di prova per il consulente, è una capacità che richiede sempre uguale attenzione per essere raffinata, per cogliere interamente e in modo veritiero il cliente e la sua storia, filtrando tutto il di più. Molto spesso, infatti, quando il cliente racconta la sua realtà, la racconta dal proprio punto di vista, cercando di farla apparire “bella e senza problemi” (ma, se così fosse, non ci sarebbe bisogno del consulente!). Compito del professionista in questa fase è intervenire nella storia, tirando fuori quanto più possibile la verità ma adattandosi allo stesso tempo al “carattere” del cliente, il quale può manifestarsi principalmente:

-**imbarazzato**, quando per esempio capisce che tipo di errori ha commesso, magari sottovalutando il settore della comunicazione;

¹⁷⁹ F. Ventoruzzo, vedi Appendice, Allegato 2, Domanda 4.

¹⁸⁰ P. Volpe, vedi Appendice, Allegato 3, Domanda 3.

¹⁸¹ M. La Caria, vedi Appendice, Allegato 1, Domanda 3.

-**arrogante**, di solito questo è un modo per superare l'imbarazzo, volendo dare l'idea di avere tutto sotto controllo;

-**timoroso**, se vive per esempio la paura di sembrare debole o di essere giudicato;

-**scettico**, quando preferisce mettersi sulla difensiva, magari cercando di studiare i modi del consulente per capire se può fidarsi o meno;

-**sorpreso**, se rispecchia una situazione di meraviglia, magari per la domanda giusta postagli al momento giusto o per la situazione inaspettata in cui si trova;

-**orgoglioso**, caratteristica soprattutto del piccolo imprenditore veneto che è fiero della propria azienda e del proprio lavoro, e cerca di valorizzare gli aspetti positivi, sottovalutando o nascondendo quelli negativi.

Questi sono tutti atteggiamenti che riflettono *l'asimmetria iniziale* (Paragrafo 5.1.) che si crea tra consulente e cliente. Per equilibrare la situazione, e quindi porre le basi per la relazione di fiducia, il consulente è chiamato ancora una volta a fare un passo indietro e a porre al centro il cliente, a sbottonarlo pian piano dai suoi schemi fissi (magari con commenti o domande dirette/indirette a seconda dei casi) e soprattutto a renderlo consapevole dell'importanza della comunicazione, perché molto spesso gli errori del cliente sono dovuti ad una mancanza di conoscenza e a una poca sensibilità verso questo settore.

8.2.2. L'ascolto

L'ascolto nell'attività di consulenza è *fondamentale*, nel senso etimologico del termine, cioè che ne costituisce il fondamento, la base, il sostegno. Nel Paragrafo 5.3 abbiamo definito l'ascolto **la bussola del consulente**, e difatti esso rappresenta lo strumento principale che il consulente utilizza per orientarsi nelle varie fasi della consulenza. Pur qualificando l'intero processo, si rende esplicito in alcuni momenti caratterizzanti, tipo i momenti di definizione, di revisione, di approfondimento, ma diventa protagonista indiscusso nei primissimi incontri di "conoscenza": dal saper ascoltare e dal saper bene ascoltare dipende gran parte del buon esito della consulenza.

Tutti i professionisti intervistati hanno sottolineato l'importanza dell'ascolto iniziale, conferendogli una sorta di "egemonia" all'interno del processo. Come già affermato più volte, per ascolto non si intende semplicemente lo stare a sentire, ma indica un continuo *essere proteso verso*; è una modalità che coinvolge attivamente tutta la persona del consulente e che richiede sforzo ed energia, nonché impegno per resistere ai vari disturbi e interferenze.

«Ormai la parola "ascolto" nel mondo della consulenza è abusata. [...] L'ascolto strutturato è un'ingegnerizzazione del processo, cioè trovare degli strumenti che profilino al meglio l'interlocutore e che siano strumenti appunto "metodologici", cioè cercare di avere delle griglie di ascolto dove vai a profilare le richieste, le istanze, le domande, in modo tale da costruire un quadro molto più preciso, per poi andare a lavorare sulle risposte»¹⁸²,

quindi altro che semplice stare a sentire passivamente. Si tratta di un **ascolto attivo**.

Solitamente si inizia col lasciare voce al cliente, lo si fa parlare e raccontare della sua azienda e della sua storia. Poi si interviene con domande o commenti per cercare di andare più in profondità a quello che sta dicendo. Possiamo immaginare questo primo incontro come formato da diversi strati. Inizialmente il consulente arriva con delle informazioni generali che possiede sul cliente, avute tramite ricerche varie sui siti o come passaparola (senza però lasciarsi prendere da pregiudizi o stereotipi). Incrementa poi queste informazioni con la storia che il cliente racconta, inquadrandola nel contesto di quel momento, quindi considerando anche i segnali che provengono dalla comunicazione verbale e analogica. Successivamente il consulente interviene con domande e commenti, soffermandosi sui punti che ritiene maggiormente importanti o che non ha ben chiari o che non riesce a ben collegare tra loro, e così via. Anche perché, come Paolo Volpe spiega¹⁸³, anche il cliente è costituito da strati, e non dice subito e chiaramente quello che al consulente serve, ma per esempio si racconta

¹⁸² S. Vazzoler, vedi Appendice, Allegato 4, Domanda 5.

¹⁸³ P. Volpe, vedi Appendice, Allegato 3, Domanda 5.

come vorrebbe essere, come pensa che sia, che cosa ha fatto, magari si sofferma solo sui suoi aspetti positivi, etc., quindi il consulente da parte sua, piano piano deve stuzzicarlo, demolendo i modelli che il cliente si è costruito di se stesso per arrivare a capire qual è la realtà.

Il cliente, infatti, si descrive dal proprio punto di vista, da come egli stesso vede la sua realtà. Ma come abbiamo avuto modo di approfondire precedentemente, non esiste *una* realtà, bensì varie *percezioni* della stessa realtà. L'obiettivo del consulente in questa fase diventa, dunque, quello di capire come il suo cliente descrive il proprio mondo, perché «se non lo descrivo come lui, se non faccio la fatica fisica di spostarmi per vedere come gli altri vedono il mondo»¹⁸⁴ non si riuscirà mai ad entrare in empatia. Il cliente sostanzialmente tende a descriversi come vuole apparire agli occhi del consulente, quindi quest'ultimo è quasi obbligato ad indagare a fondo (e in questa fase viene utile la *ricerca attiva* analizzata in 5.2.) per avere un quadro quanto più completo possibile fin dal primo incontro, e iniziare così a lavorarci su ipotizzando vari percorsi di proseguimento.

In questa fase d'ascolto la parola chiave del consulente è **concentrazione**, sia nei propri confronti, nel senso che non può concedersi distrazioni o poca attenzione per quello che sta facendo; sia nei confronti del cliente, nel catturare e tenere alto il suo interesse per l'incontro. Tra gli esperti che ho intervistato, infatti, tutti hanno sottolineato proprio quest'aspetto: l'ascolto abbraccia uno stadio talmente sensibile della consulenza che non è così difficile defocalizzare l'attenzione, e diventa quindi importante rimanere concentrati.

Molto dipende dai clienti: ci sono, infatti, clienti che seguono passo per passo il lavoro del consulente, quello che fa o dice, sono attenti, spengono il cellulare, dicono alla segretaria di non essere disturbati, etc., e da questi segnali si capisce quanto ci tengano a risolvere la situazione in cui si trovano. Questi sono i clienti migliori...ma in realtà sono molto pochi.

Ci sono, invece, quei clienti che stanno lì, ascoltano il consulente, ma giocherellano con qualcosa, guardano il cellulare, si distraggono facilmente, o più in

¹⁸⁴ M. Rodriguez, vedi Appendice, Allegato 6, Domanda 5.

generale diciamo che sono visibilmente **poco** interessati all'incontro. Compito del consulente in questo caso è aumentare il loro interesse. O meglio, se i clienti primari coincidono con i clienti di contatto, e quindi chi il consulente ha davanti è colui che possiede il problema e coincide con chi lo ha chiamato per chiedere aiuto, e questi è disinteressato, allora il consulente ci mette poco ad alzarsi e andare via (anche se a volte questo disinteresse è dato dalla sottovalutazione della comunicazione e in questo caso è bene che il consulente intervenga a riguardo). Se, invece, il consulente si trova in un incontro con clienti intermediari o primari ma che non coincidono con chi ha contattato inizialmente il consulente, quindi si trovano lì per imposizione o per necessità, allora il consulente deve cercare di focalizzare e mantenere la loro attenzione. Come?

Sicuramente evitando di dirlo esplicitamente al primo incontro, nel senso che fattori di disturbo sono molto comuni e frequenti, un esempio banale il cellulare, ma al primo incontro la confidenza tra consulente e cliente non è tale da dirgli direttamente "Spegni il cellulare!", magari negli incontri successivi, quando si instaura un certo rapporto allora ci si può anche permettere di farglielo capire in modo più aperto.

Si cerca allora di catturare il cliente, tramite ad esempio **immagini visive**, schematizzando cioè su una lavagna a fogli mobili o più semplicemente su un foglio di carta, i vari temi che si trattano man mano, di modo che la «visualizzazione "risvegli" l'attenzione e tu poni il cliente davanti a uno schema che può aiutare la discussione»¹⁸⁵, in altre parole dando al cliente qualcosa su cui fermare gli occhi lo si aiuta a non perdersi a guardare altrove.

Oppure si può intervenire pizzicando delle corde a cui il cliente è particolarmente sensibile, cercando di «scansionare tutto quello che hanno, tutto quello che c'è, tutto quello che gli piace»¹⁸⁶, capire cioè le loro passioni e i loro **gusti** e, facendo leva su questi, catturare il loro interesse, anche attraverso per esempio la **narrazione** e le metafore, il ragionare per immagini o per *case history*.

¹⁸⁵ L. Pontarelli, vedi Appendice, Allegato 8, Domanda 5.

¹⁸⁶ P. Volpe, vedi Appendice, Allegato 3, Domanda 5.

E soprattutto, bisogna trasmettergli l'unicità: il cliente in quel momento deve sentirsi l'**unico** per il consulente, deve percepirsi come il solo, e non come uno dei tanti.

«E questo vale per tutta la consulenza, i clienti sono convinti di aver comprato il tuo tempo in maniera esclusiva. Il consulente dev'essere bravo a imbastire la sua agenda sulla base delle richieste dei clienti complessivi, non sulla base di un singolo cliente, pur facendo passare quel cliente come se fosse l'unico: questo è ciò che fa la differenza»¹⁸⁷.

8.2.3. Il cambiamento

Il cambiamento, secondo Invernizzi, «è un processo complesso che va conosciuto da parte del professionista al fine di supportarlo aiutando il cliente a farsene carico e a gestirlo»¹⁸⁸. Tale complessità è data dal fatto che a cambiare devono essere prima di tutto le persone, ed è molto difficile abbandonare concezioni e schemi mentali che si usano abitualmente, e a volte anche inconsapevolmente, per utilizzarne di nuovi. Questo avviene un po' appunto per abitudine ("Abbiamo sempre fatto così", "Sono fatto così"), un po' per il timore di vedere la propria immagine sminuita o indebolita (immagine che magari si è costruita con tanta fatica), un po' perché non si sa che cosa il cambiamento ci porti. C'è un detto che mi ripeteva sempre mia nonna quando ero piccola e cercavo di "violare" gli spazi domestici aprendo porte chiuse o saltando cancelli: "Ci 'llassa a via vecchia pe la nova, sape ci 'llassa ma nu sape ci trova"¹⁸⁹, come a dire accontentati di quello che hai e vedi e non cercare di andare oltre, magari mettendoti in pericolo. Ed è così: il futuro fa sempre un po' di paura perché porta con sé l'incognita del non sapere, e per come è fatto l'essere umano, non potendo accettare di non controllare qualcosa, preferisce restare fermo e guardare.

¹⁸⁷ F. Ventoruzzo, vedi Appendice, Allegato 2, Domanda 5.

¹⁸⁸ E. INVERNIZZI (a cura di), *Relazioni Pubbliche, 2. le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano, 2002, pag. 38.

¹⁸⁹ "Chi lascia la strada vecchia per la nuova, sa quel che lascia ma non sa quel che trova", in dialetto salentino.

Fortunatamente il nostro Schein aveva ben chiara questa paura e difatti sottolinea che il cambiamento è il

«far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, **ma** senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine»¹⁹⁰.

E il consulente si fa compagno anche in questa occasione.

Tutti i professionisti con cui mi sono confrontata per questo studio considerano il cambiamento come qualcosa di costantemente in atto, come il flusso d'acqua di un fiume che si rinnova continuamente e trasporta tutto quello con cui viene a contatto. Quasi sempre è sinonimo di innovazione e di positività, soprattutto se lo si sceglie, perché rappresenta l'integrazione e l'evoluzione: non si tratta di rinnegare il passato o quello che si era, ma di evolversi, acquisendo per esempio *nuove conoscenze, maggiori esperienze, situazioni diverse*¹⁹¹, che portano inevitabilmente a pensare in maniera diversa, è impossibile non farlo. Al contrario può diventare dannoso quando lo si subisce, perché magari arriva in modo inaspettato e impreveduto, e non si è pronti ad affrontarlo o non si è capaci di governarlo.

Molto spesso l'azienda non si sente pronta per fare un cambiamento, perché lo vive in maniera non positiva, soprattutto se viene gestito o affidato all'esterno. Per questo il consulente deve «lavorare sulla partecipazione, sulla positività, sul dialogo, sull'ascolto, tutti temi che aiutano a creare una maggiore partecipazione da parte del pubblico interno e quindi a entrare in una dinamica non calata dall'alto»¹⁹² ma sviluppata e alimentata all'interno dell'azienda stessa, e quindi accettata.

È anche vero che, come suggerisce Romina Noris, è importante ai nostri giorni che l'azienda sia flessibile e disponibile,

¹⁹⁰ E. H. Schein. *Lezioni di consulenza*, cit., pag. 106.

¹⁹¹ M. La Caria, vedi Appendice, Allegato 1, Domanda 7.

¹⁹² D. Salvaggio, vedi Appendice, Allegato 9, Domanda 7.

«sempre più veloce nei cambiamenti o aperta a nuovi input, questo è **vitale** per l'azienda. Se diventa troppo statica o troppo ancorata a quello che sono i comportamenti, i concetti, l'impostazione, cose che comunque negli anni hanno dato successo all'azienda, rischia di spezzarsi»¹⁹³.

Diventa importante a questo proposito che anche le persone all'interno dell'azienda siano più flessibili, in continua innovazione professionale e in linea con lo sviluppo dell'azienda stessa. Perché il mondo fuori cambia, lo scenario cambia, il contesto cambia, e se l'azienda non riesce a seguire almeno a grandi linee questa evoluzione, si troverà ad affrontare difficoltà ancora maggiori quando meno se lo aspetta.

Detto questo, tutti sono però concordi nell'affermare che **non** è bene **forzare** le aziende, perché i clienti devono «necessariamente camminare col passo giusto per loro [...], anche quando c'è necessità di cambiamento»¹⁹⁴, e addirittura secondo Fabio Ventoruzzo (che per diversi anni si è occupato di gestione del cambiamento presso Methodos) non bisogna forzare il cambiamento nemmeno se è il cliente stesso a richiedertelo, se non esiste la motivazione al cambiamento dall'intera azienda, quello che si andrà a fare *sarà solo un autogoal*¹⁹⁵. Non li si aiuta calandogli un cambiamento dall'alto, «è meglio aiutare l'azienda nel cambiamento attraverso la consapevolezza del cambiamento stesso: io li accompagno non li precedo, non li spingo gli sto affianco»¹⁹⁶.

Ogni cambiamento dev'essere in linea con l'impresa, dev'essere accettato, misurabile e rivolto sempre in avanti. E Sergio Vazzoler aggiunge che il consulente ha molta responsabilità sotto questo punto di vista, perché è chiamato a capire le varie caratteristiche che ogni azienda ha, quali organizzazioni sono pronte e quali no (perché se non sono pronte si porterà solo danno) e quindi dev'essere particolarmente bravo a

¹⁹³ R. Noris, vedi Appendice, Allegato 7, Domanda 7.

¹⁹⁴ G. Landolfi, vedi Appendice, Allegato 5, Domanda 7.

¹⁹⁵ F. Ventoruzzo, vedi Appendice, Allegato 2, Domanda 7.

¹⁹⁶ F. Nani, vedi Appendice, Allegato 10, pag. Domanda 7.

calarsi in quella specifica realtà aziendale ed «essere rispettoso di certe resistenze, di certe paure, di certi limiti e lavorare proprio su quello progressivamente»¹⁹⁷.

Infatti, è proprio l'accettazione del cambiamento da parte della realtà aziendale che presenta le maggiori ostilità, la cosiddetta **cultura aziendale**, fatta di concetti, schemi mentali, idee, convinzioni, talora giochi di potere, che a volte sono talmente ancorati da essere difficili da smuovere. Si preferisce mantenere lo *status quo*, che in ogni caso garantisce una certa stabilità, salvo poi trovarsi improvvisamente di fronte a un cambiamento che non si può evitare e lì allora sarà indispensabile rivolgersi a un professionista tanto bravo da fronteggiare la situazione di crisi, ma che comunque richiederà tempi estremamente lunghi, e quindi maggiori risorse, maggiore impiego, maggiore convinzione. Per questo conviene sempre che l'azienda accetti un percorso progressivo, magari a piccoli passi ma in modo continuativo, per non trovarsi di fronte ad una montagna senza corda e senza chiodi e senza sapere da che parte iniziare a scalare, ma poco per volta intraprendere il sentiero che porta in vetta e, una curva dopo l'altra, raggiungere l'obiettivo.

Penso possiamo utilizzare come parole chiavi del cambiamento **consapevolezza**, **accettazione** e **chiarezza** di quello che si è, che si è stati e che si punta ad essere. Sembra un pensiero scontato ma in realtà non lo è: è necessario che l'organizzazione conosca appieno tutti i suoi settori, con le sue potenzialità e i suoi limiti, nonché con le sue aree a rischio, e accetti tutti questi fenomeni, senza nascondere quello che non le piace. Perché l'azienda è giunta ad essere quella che è, non solo grazie a tutti gli interventi positivi o i valori belli che ha, ma anche grazie a tutti quegli intoppi, errori o problemi che si è trovata ad affrontare, magari uscendone rinforzata su alcuni aspetti.

La figura del consulente è fondamentale in questa fase. Essendo professionalmente obiettiva, e molto spesso esterna all'azienda, riesce a identificare con maggiore facilità le varie componenti dell'identità dei clienti, aiutandoli a guardarsi con occhi differenti. È necessario che si abbiano ben chiari, per esempio, i punti di forza e i punti di debolezza, i primi per essere potenziati quindi per passare

¹⁹⁷ S. Vazzoler, vedi Appendice, Allegato 4, Domanda 7.

dalla qualità all'eccellenza¹⁹⁸, i secondi per essere migliorati quindi da una parte per evitare problematiche che si possono presentare (o ri-presentare) e dall'altra farli diventare punti di forza.

La prima cosa che il consulente deve fare è «capire bene il **sistema cliente**, quindi chi si occupa di cosa, chi dipende da chi e tu con chi hai a che fare»¹⁹⁹, il consulente deve essere il primo ad aver ben chiara la realtà aziendale, per poi intervenire in essa direttamente dall'interno, anche portando il proprio valore, farsi riconoscere cioè come uno di loro e costruendo così la fiducia. Il consulente non può inventarsi niente, non è il Genio della lampada che esaudisce i tre desideri, al massimo come la Fata Smemorina può anche trasformarla in una ricca e perfetta organizzazione, ma l'incantesimo durerà fino a mezzanotte, non si può far apparire l'azienda diversa da quella che è, perché prima o poi la copertura crollerà, «dobbiamo fare cena con quello che c'è in frigo: è inutile che cerchiamo di fare nouvelle cuisine se abbiamo passata di pomodori»²⁰⁰. Quello che il consulente può fare invece (e deve fare) è lavorare su quello che il cliente ha e su quello che il cliente è.

Come fare? Sicuramente evidenziando all'azienda in maniera **chiara** la sua stessa identità, facendola camminare con i piedi per terra abbassando eventuali aspettative molto alte e concentrandosi già dalle prime fasi sui punti di forza e di debolezza, e stando attenti a non accelerare i tempi partendo per esempio direttamente dagli strumenti, perché in quest'ultimo caso si può anche essere fortunati e riuscire a raggiungere il risultato ma non è detto che si è intervenuti direttamente alla sorgente. Quindi con ordine identificare i punti, definire la strategia e poi a cascata usciranno gli strumenti adatti.

Il consulente potrebbe sottolineare (senza esagerare) i punti di forza e le capacità dei clienti, perché *sono umani, con una loro suscettibilità*²⁰¹, ed è bello che si gratifichino sentendosi dire “Bravi!”, è anche una motivazione per loro per andare avanti; ma parallelamente il consulente deve far emergere i punti di debolezza per far

¹⁹⁸ M. La Caria, vedi Appendice, Allegato 1, Domanda 8.

¹⁹⁹ F. Ventoruzzo, vedi Appendice, Allegato 2, Domanda 8.

²⁰⁰ M. Rodriguez, vedi Appendice, Allegato 6, Domanda 8.

²⁰¹ P. Volpe, vedi Appendice, Allegato 3, Domanda 8.

capire come debbano essere affrontati, evitando però di dire “Siete scarsi!”, ma magari proponendo già dei percorsi di miglioramento specifici per quei punti.

«Ecco una cosa importante: lavorare per immagini! E dare visibilità è la massima chiarezza per loro, perché se loro vedono dove arrivano e tu hai la chiarezza di portarli dove loro possono arrivare, là rafforzi anche il tema della **fiducia**»²⁰².

8.2.4. La relazione di fiducia

Se Archimede disse “Datemi una leva e vi solleverò il mondo”²⁰³, il consulente potrebbe dire “Datemi fiducia e vi solleverò l’azienda”, e davvero la fiducia può essere considerata la leva su cui si poggia l’organizzazione. Ma questo non significa che il consulente deve fare tutto da solo, anzi. Abbiamo più volte sottolineato che si tratta di un percorso da fare insieme al cliente, al quale è richiesta una partecipazione attiva e consapevole.

Tutti i professionisti con cui mi sono confrontata hanno portato esempi di clienti che si sono “convinti” abbastanza facilmente a dare fiducia. È vero anche che molti di questi professionisti mettono subito in chiaro con il cliente il loro metodo di lavoro, facendo così già dai primi incontri una cernita dei clienti: semplificando, il cliente che non accetta un percorso più o meno lungo, da fare insieme, attivamente e con impegno decide subito di cercare un’altra soluzione lontano dal consulente. Ma solitamente il cliente aderisce in modo più o meno consapevole e più o meno responsabile a questo percorso.

Poi ovviamente il consulente si trova di fronte a svariati tipi di clienti:

1) quello che è consapevole del suo ruolo attivo ma che lo traduce semplicemente in “Decido io!”, e quindi se la soluzione del consulente gli piace decide di attuarla, se invece non gli aggrada decide di testa sua cosa fare;

²⁰² *Ibidem*.

²⁰³ Frase storicamente attribuita da Plutarco nella *Vita Marcelli* allo scienziato siracusano Archimede, ma che oscilla tra storia e leggenda.

2) quello che traduce il suo ruolo attivo con l'invadenza, quindi "Faccio tutto io!", pur non avendo le competenze necessarie;

3) quello che traduce la fiducia in delegare tutto al consulente (in altre parole si lava le mani del problema) e alla fine ci si vede per attuare praticamente le soluzioni trovate;

4) quello che traduce la fiducia "invertendo" i ruoli, cioè chiedendo al consulente di fidarsi di lui e di aiutarlo a fare ciò che lui vuole ma che da solo non è in grado perché non possiede le competenze;

5) quello che interviene fidandosi, condividendo un percorso di interazione e collaborazione con il cliente.

Naturalmente quest'ultimo è il cliente migliore, rappresenta l'archetipo con cui riuscire a costruire una relazione di fiducia in quanto, proprio perché *relazione*, non basta solo il "mettercela tutta" del consulente ma è indispensabile la risposta completa del cliente, che è il frutto anche della consapevolezza del **valore** che il consulente può portare alla sua azienda.

«La parte più difficile in cui conquistarsi la fiducia è probabilmente quella pre-contrattuale»²⁰⁴, durante la quale i clienti tendono a essere diffidenti e stare un po' sulle difensive, soprattutto perché hanno poca conoscenza e poca maturità rispetto alla disciplina della comunicazione. Faticano quindi inizialmente a concedere fiducia, ma poi il consulente, mettendo in gioco tutto quello che abbiamo analizzato finora, si fa percepire per quello che è e per ciò che può portare, e inizia così la sincronizzazione delle "due radio ricetrasmittenti".

La fiducia non si crea dall'oggi al domani, ma

«è qualcosa che si costruisce nel tempo [...] e fondamentalmente ha tre cose dentro: l'**affabilità** (fare le cose che dici di fare), la **competenza** (saper fare le cose che dici di fare) e l'**integrità** (chiedere un prezzo economicamente conveniente e allineato con quello che è il mercato). Su queste tre cose qua si costruisce la fiducia in un rapporto»²⁰⁵.

²⁰⁴ G. Landolfi, vedi Appendice, Allegato 5, Domanda 6.

²⁰⁵ F. Ventoruzzo, vedi Appendice, Allegato 2, Domanda 6.

Ho letto da qualche parte tempo fa che “la fiducia non costa, ma paga”. Non credo sia molto vera quest’affermazione. Ventoruzzo, infatti, specifica che la fiducia costa, eccome! Forse non a livello economico ma costa in termini «di impegno, di tempo, di energie, metti in gioco tutto te stesso»²⁰⁶.

Ci vuole tempo quindi per costruire la fiducia, ma poi è un valore che nel tempo rimane. E il bello è proprio qui: una relazione che nasce timidamente, che si sviluppa lentamente e in modo costante, ma che poi resta anche a distanza di anni. Ed è proprio ciò che rimane nel tempo che costituisce il metro di misura del consulente per capire quanto è stato bravo nel costruire una relazione di fiducia. Questo non vuol dire consulenza a vita, un cliente non è un diamante, non è per sempre. Ovviamente ci sono alcuni casi di clienti storici, che riguardano per esempio l’ufficio stampa o altre attività di consulenza “allargata”, ma sono casi che non richiedono incessantemente un percorso di processo con tutte le fasi così come le abbiamo analizzate in questo elaborato. Si tratta più di *relazione* che rimane nel tempo. L’ideale sarebbe avere un mix di clienti “vecchi” e “nuovi”, avere un riciclo continuo di clienti, o almeno di situazioni. Un cliente, così come lo si conosce la prima volta, non può rimanere legato al consulente, la dipendenza non fa mai bene, non crescono entrambi, è necessario un sano distacco. Anche perché questo vorrebbe dire che il consulente non ha fatto bene il suo lavoro: *il vero problema si risolve quando non è più un problema*²⁰⁷, quando si arriva al compimento del processo, e il consulente può ritenersi soddisfatto solo quando non ha più nulla da offrire al cliente in quella determinata situazione.

La relazione di fiducia rimane, il cliente si sentirà sempre libero di tornare, magari per altri questioni e consigli, e potranno anche esserci altre attività di consulenza, ma né il consulente né il cliente saranno gli stessi della volta precedente. È quello a cui Lara Pontarelli e Romina Noris si riferiscono quando parlano di *passi evolutivi*²⁰⁸ o *evoluzione*²⁰⁹: il cliente va seguito nel tempo ma la consulenza si interrompe, un percorso finisce e il successivo inizia, si tratta di percorsi evolutivi

²⁰⁶ F. Ventoruzzo, vedi Appendice, Allegato 2, Domanda 10.

²⁰⁷ *Ibidem*.

²⁰⁸ L. Pontarelli, vedi Appendice, Allegato 8, Domanda 10.

²⁰⁹ R. Noris, vedi Appendice, Allegato 7, Domanda 10.

appunto, simbolo di cambiamento e sviluppo in crescita dell'azienda. Il cliente non potrà mai diventare del tutto autonomo, semplicemente perché la comunicazione non è il suo mestiere: non riuscirà mai ad avere in modo approfondito, aggiornato e completo, gli strumenti e le competenze, le qualità e le attitudini professionali, e più in generale il punto di osservazione, tutte caratteristiche proprie del consulente.

L'importante è non avere clienti insoddisfatti, perché «gli effetti negativi che ti dà un cliente insoddisfatto sono molto maggiori degli effetti positivi che ti dà un cliente soddisfatto»²¹⁰, e se c'è insoddisfazione vuol dire che non c'è fiducia, e se non c'è fiducia vuol dire che non c'è relazione, e se non c'è relazione la *consulenza è inutile*²¹¹.

²¹⁰ M. Rodriguez, vedi Appendice, Allegato 6, Domanda 10.

²¹¹ *Ibidem*.

CONCLUSIONE

Non è possibile unire i puntini
guardando avanti;
potete solo unirli guardandovi all'indietro.²¹²

E così, anch'io ora sono chiamata a unire i puntini guardandomi all'indietro. Se ripenso a qualche mese fa, quando ho iniziato questo elaborato, avevo solo un'idea della terra che avrei esplorato, ma adesso mi rendo conto che quella terra più la esploro e più me ne innamoro, e più me ne innamoro più vorrei addentrarmi a percorrerla meglio.

Mi ero preposta di analizzare dei possibili interventi²¹³ che il consulente può attuare per costruire una relazione di fiducia con il suo cliente e, ad essere sincera, mi sentivo un po' un burattinaio che muoveva la sua marionetta (il consulente²¹⁴): “Quest'intervento va qui, questo sarebbe perfetto a questo punto”, “Con l'ascolto vanno decisamente bene questi commenti”, “Ora sarà il caso che il consulente faccia delle domande più dirette”, etc.. Mi ero preposta una dimostrazione da manuale sugli atteggiamenti perfetti da adoperare per costruire fiducia, quasi che la fiducia si potesse comprare con la perfezione.

Avevo immaginato di “far” compiere un *viaggio* al consulente, che fosse partito da sé per giungere all'*incontro* con il cliente attraverso la **relazione di fiducia**. Il viaggio egli lo ha compiuto...ma l'ho compiuto anch'io con lui! Non avevo considerato l'ipotesi di rimanere “vittima” del mio stesso viaggio. Mi sembrava di

²¹² Steve Jobs.

²¹³ Ovviamente è impensabile analizzare “tutti” i possibili interventi che un consulente può compiere: possono essere infiniti, come infiniti sono le variabili, le circostanze, gli imprevisti, i tipi e i caratteri dei clienti, i calcoli, etc.; lo stesso intervento può rivelarsi utile in una situazione e completamente dannoso in un'altra: qui entrano in gioco le caratteristiche del consulente.

²¹⁴ Non me ne vogliono i consulenti per questa metafora a prima lettura poco “nobile”, non è riferita a un loro atteggiamento come “dipendente” da qualcuno, ma piuttosto al mio approccio iniziale verso questo elaborato come “dirigente dei lavori”.

essere Dante, accompagnato nel suo percorso dal maestro Virgilio. Così questo consulente “maestro” mi accompagnava nel viaggio lungo i “gironi” della consulenza.

Adesso posso unire i puntini e finalmente ogni cosa acquista il giusto dettaglio. È come quei disegni che fai unendo i puntini appunto...chi, a guardare quell'insieme di punti, non provava prima a capire di che disegno si trattasse? Magari tracciando delle linee con il pensiero. Ti facevi una forma del disegno in testa. Ne avevi un'idea. Poi prendevi matita o penna e iniziavi a congiungere i puntini. Finito, alzavi la matita e guardavi il disegno. “Uaaa!”: la forma che avevi prima in testa si arricchiva di dettagli e particolari, riuscivi a spiegarti finalmente che ci faceva quella lineetta tra quei due puntini lì o quel triangolino attaccato a quel punto là.

Così io. Adesso mi spiego dei piccoli particolari, come il perché di una parola non detta da parte del consulente o il perché della necessità di decentrarsi per far emergere il cliente, e rimanere in questo modo sempre una figura un po' “nascosta” nella società. Anche se penso che questo “nascondimento” del consulente non continuerà per molto tempo ancora. Sta prendendo forma pian piano la conoscenza che la comunicazione non è sinonimo di banalità o semplicità, e che non bastano due parole a effetto o uno slogan memorabile per comunicare, né tantomeno è sufficiente parlare la stessa lingua per comprendersi.

Ci vuole una *buona* comunicazione, non una perfetta comunicazione, ma *buona*. La perfezione non esiste in natura, quindi diffidiamo da tutto ciò che è perfetto o che pensiamo sia tale, perché vuol dire che c'è qualcosa sotto: i prodotti perfetti e precisi per esempio sono tutti fatti in serie, senza anima, al contrario dei “fatti a mano”, che avranno anche dei difettucci ma esprimono unicità e originalità; il cibo “commerciale”, perfetto e preciso nell'estetica, contiene solo grassi e conservanti dannosi, al contrario di una ciambella fatta in casa, che potrà anche non uscire col buco ma sarà delizia per il palato; persino le persone, se pensiamo di qualcuno che sia perfetto e senza difetti vuol dire che è solo apparenza e che non è sincero del tutto con noi, al contrario la diversità e i limiti (uniti naturalmente ai pregi) ricamano e abbelliscono la relazione.

C'è chi dice che non esiste comunicazione senza interazione, chi invece si accontenta di avere “A”, “B”, un messaggio e un canale per parlare di processo comunicativo, i più “estremisti” non accettano nemmeno che si parli di comunicazione se non c'è relazione. Evidentemente in questi casi non si può parlare di ragione o torto, ma sicuramente si può affermare che la comunicazione gioca un ruolo chiave nella vita dell'essere umano (e in tutto ciò che lo riguarda) ed è una risorsa immateriale a cui però tutti attingono dandole e ricevendone valore. Tutti ne parlano ormai, siamo nell'epoca della comunicazione. Ma quanti poi ne hanno una cultura?

Per cultura della comunicazione intendo prima di tutto la consapevolezza e la coscienza del ruolo **vero** che essa assume nella vita delle persone o all'interno delle società e delle aziende, ed è proprio in queste ultime che si trova maggiore difficoltà nell'attuare. Infatti, come Sergio Vazzoler afferma nella sua intervista, è importante

«impostare la consulenza cercando di far capire come la comunicazione non sia una tecnica di *field* da aggiungere alla struttura organizzativa ma sia in realtà un **processo culturale** da diffondere all'interno dell'organizzazione perché nessuno può evitarla, nemmeno le funzioni tecniche, come per esempio gli ingegneri, che sono il mondo più lontano dalla comunicazione»²¹⁵.

Purtroppo, un ostacolo che trova spesso il consulente in un'organizzazione è l'ignoranza da parte dell'interno della stessa verso il mondo della comunicazione, e questa ignoranza porta non solo a non comprendere il ruolo fondamentale della *buona* comunicazione ma a *non sentire neanche il bisogno di comunicare*²¹⁶. Bene pensava Socrate quando scrisse «esiste un solo bene, la conoscenza, e un solo male, l'ignoranza»: è, infatti, dalla consapevolezza che quella determinata cosa è per me importante che mi do da fare per ottenerla. E l'azienda, purtroppo, non sempre si rende conto che la

²¹⁵ S. Vazzoler, vedi Appendice, Allegato 4, pag. 444444444.

²¹⁶ F. Ventoruzzo, vedi Appendice, Allegato 2, pag. 222222222.

«comunicazione è una cosa seria, oltre a essere un settore strategico, per cui va gestito, controllato, monitorato da professionisti seri, che conoscono la materia, che sanno, che si aggiornano, quindi non può essere improvvisata. Un'azienda farmaceutica, piuttosto che un'azienda del food, piuttosto che un'azienda nucleare, piuttosto che un'azienda che fa bulloni, hanno bisogno tutte di comunicare, tutte in maniera diversa e tutte si devono affidare al professionista della comunicazione»²¹⁷,

perché ogni azienda ha diritto ad avere un *buon* processo di comunicazione, personale e creato *ad hoc* (e questo ovviamente sarà possibile solo attraverso una relazione vera e sincera che si instaura tra consulente e cliente, attraverso una relazione di fiducia appunto). Paolo Volpe ci aggiungerebbe “creativo”: «la fredda tecnologia, pulita dalla parte creativa non va da nessuna parte»²¹⁸, ed è anche questo il bello della comunicazione: è **creatività**, è arte, è emozione, può prendere qualsiasi forma, altro che “scienze” della comunicazione²¹⁹.

E prima di tutto questo, è relazione.

La relazione è il cuore della *buona* comunicazione, ma anche la relazione per essere definita *buona*, deve avere in sé ascolto e fiducia. E il consulente si fa portatore e, in qualche misura anche fautore, di questi valori all'interno dell'organizzazione e più in generale nella società. Forse sono io che credo troppo nelle relazioni umane, forse sono ancora troppo “cuore”, e forse imparerò a mie spese che perfino la fiducia debba essere controllata e circoscritta in degli spazi ben delineati...ma voglio proprio credere che non sia così. Forse Vecchiato accompagna il mio pensiero quando scrive che

«solamente da questo ritorno alle origini - alla credibilità di una stretta di mano o di uno sguardo sincero e autentico - si possono costruire sistemi di relazione affidabili e **rapporti di fiducia** che sono la base indispensabile per un vero progresso. Non a caso nel suo libro sulla fiducia lo scrittore F. Fukuyama la definisce come “la virtù sociale che contribuisce alla creazione della prosperità e del benessere”. Per contribuire a raggiungere tale

²¹⁷ D. Salvaggio, vedi Appendice, Allegato 9, pag. 9999999999.

²¹⁸ P. Volpe, vedi Appendice, Allegato 3, pag. 333333333.

²¹⁹ *Ibidem*.

obiettivo la fiducia va intesa come la volontà di mantenere le promesse, di negoziare con onestà e di non approfittarne apertamente. La comunicazione e le relazioni sono quindi destinate ad assumere un ruolo sempre più importante nel prossimo futuro, dal momento che potrebbero rappresentare lo strumento per garantire fiducia, trasparenza e sincerità nei comportamenti delle organizzazioni»²²⁰.

E difatti, come afferma Enrico Ghezzi, «senza amore e sincerità, anche la comunicazione diventa propaganda»²²¹. Chi sarà allora un *buon* consulente? Non posso non ammettere che quando mi sono posta questa domanda mi è venuto subito in mente un passo delle Fonti Francescane, la biografia di San Francesco d'Assisi. In un capitolo si racconta che un giorno chiesero al santo quali caratteristiche dovesse avere un "Frate perfetto" (sottolineo la parola "perfetto"). Egli rispose così:

«sarebbe buon (*e sottolineo la parola "buon"*) frate minore francescano colui che riunisse in sé la vita e le attitudini dei seguenti santi frati: la fede di Bernardo, che la ebbe perfetta insieme con l'amore della povertà; la semplicità e la purità di Leone, che rifiuse veramente di santissima purità; la cortesia di Angelo, che fu il primo cavaliere entrato nell'Ordine e fu adorno di ogni gentilezza e bontà; l'aspetto attraente e il buon senso di Masseo, con il suo parlare bello e devoto; la mente elevata nella contemplazione che ebbe Egidio fino alla più alta perfezione; la virtuosa incessante orazione di Rufino, che pregava anche dormendo, e in qualunque occupazione aveva incessantemente lo spirito unito al Signore; la pazienza di Ginepro, che giunse a uno stato di pazienza perfetto con la rinuncia alla propria volontà e con l'ardente desiderio d'imitare Cristo seguendo la via della croce; la robustezza fisica e spirituale di Giovanni delle Lodi, che a quel tempo sorpassò per vigoria tutti gli uomini; la carità di Ruggero, la cui vita e comportamento erano ardenti di amore; la santa inquietudine di Lucido, che, sempre all'erta, quasi non voleva dimorare in un luogo più di un mese, ma quando vi si stava affezionando, subito se ne allontanava, dicendo: "Non abbiamo dimora stabile quaggiù, ma in cielo"»²²².

Cosa c'entra questo con il consulente? Cosa intendo dire? Che se a San Francesco chiesero chi fosse il frate *perfetto* ed egli rispose con un elenco di virtù

²²⁰ Vecchiato, G. *Partnership, comunità e sviluppo locale*, cit., p. 125.

²²¹ Ivi, pag. 126.

²²² Fonti Francescane [1782], *Specchio di perfezione*, capitolo LXXXV.

caratterizzanti il *buon frate*, così io immagino sia per il consulente. Secondo me, cioè, non esiste il consulente *perfetto*, ma il *buon* consulente è colui che sa indossare e alternare ogni tipo di **cappello**²²³, in base alle circostanze, per rappresentare un modo di pensare diverso. Questo gli permetterà di affrontare le situazioni sotto differenti aspetti e non solo sotto un unico punto di vista, limitandone così le soluzioni possibili. Riuscirà in questo modo ad anticipare il pensiero del cliente e contemporaneamente si porrà nei suoi confronti sempre come compagno di viaggio: non lo precederà imponendosi come vessillo da seguire ma gli starà affianco per camminare insieme, avendo come unico obiettivo la salvaguardia della relazione di fiducia.

Il *buon* consulente sarà quindi colui che saprà indossare il cappello **bianco**, simbolo di neutralità e concentrazione sui dati di fatto, numeri, cifre, informazioni oggettive; ma allo stesso anche il cappello **rosso**, simbolo delle emozioni, intuizioni, premonizioni, sensazioni; non deve nascondere il cappello **nero**, che rimanda agli aspetti negativi, la malinconia, il pessimismo, i rischi, i pericoli; deve sempre avere a portata di mano (o di testa) il cappello **giallo**, che rappresenta la luce, l'ottimismo, i punti di forza e gli aspetti positivi, le opportunità; non può fare a meno del cappello **verde**, simbolo della novità, della fertilità e creatività di idee, indispensabile per il cambiamento e l'innovazione; e infine non deve tralasciare il cappello **blu**, immagine della calma, della serenità, del controllo, del trarre le conclusioni e del supervisionare.

Ovviamente ogni consulente avrà un cappello predominante che rifletterà maggiormente la propria personalità, gli stessi professionisti che ho intervistato rivelano nelle loro risposte il proprio e devo riconoscere che mi sono divertita nell'individuare (non li "rivelero", lascerò al lettore il piacere di fare altrettanto qualora lo vorrà). Ma avere un cappello predominante non significa che non si utilizzano gli altri. Anzi è proprio la caratteristica del pensiero laterale, che per De Bono rappresenta uno stravolgimento del pensiero logico-razionale, il partire da un punto o una considerazione (il più delle volte il meno ovvio) e valutare tutte le

²²³ Ci si riferisce alla tecnica dei "Sei cappelli per pensare", di Edward De Bono. Per un maggior approfondimento si rimanda a E. De Bono, *Sei cappelli per pensare. Il rivoluzionario metodo per ragionare con creatività ed efficacia*. BUR Editore, Milano, 2014; E. De Bono, *Il meccanismo della mente. Come il cervello diventa mente*, BUR Editore, Milano, 2002

alternative possibili, anche le più distanti da quella situazione, indossando e interscambiando i vari cappelli. E questo il consulente è chiamato a farlo in un lasso di tempo immediato, soprattutto quando si trova a tu per tu con il cliente, che non piuttosto seduto comodo nel suo ufficio a studiare le “carte” relative all’azienda.

Mi fa sorridere il pensare che se molti hanno l’idea del consulente in giacca e cravatta con in mano una ventiquattr’ore (il tutto rigorosamente nero), io invece me lo raffiguro con in mano una valigia (rigorosamente *vintage*) e in testa un cappello colorato che egli cambia all’occorrenza...direi il massimo della serietà. Ma ho fiducia nel lettore e penso che non mi ridicolizzerà per questa immagine che ho adoperato un po’ fuori dal comune. Anche perché ho fiducia che pure il lettore, come me, è giunto a unire tutti i puntini di questo elaborato, facendosi delle riflessioni personali sulla bellezza e al tempo stesso delicatezza della figura del consulente di comunicazione e di relazioni pubbliche, che se pur “nascosto” intesse e ricama relazioni con un’accuratezza di dettagli unica. Così come ho fiducia altresì che il lettore, come me, ha rispettato l’unica regola di questo viaggio.

L’unica regola del viaggio è:
non tornare come sei partito.

Torna diverso.²²⁴

²²⁴ Anne Carson, poeta e saggista canadese.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYLE M. *Il corpo e il suo linguaggio*, Zanichelli, Bologna, 1978.
- BARICCO A. *Novecento*, Feltrinelli, Milano, 2013.
- BOELLA L. *Grammatica del sentire: compassione simpatia empatia*, CUEM, Milano, 2004.
- BOELLA L. *Sentire l'altro: conoscere e praticare l'empatia*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006.
- BOGO G., CONSIGLIERE C., SENERCHIA B. *L'Ascolto*, CoachMag Milano, 2012.
- BOYATZIS R.E., ROCHFORD K., TAYLOR S.N., *The Role of the Positive Emotional Attractor as Vision and Shared Vision: Toward Effective Leadership, Relationships and Engagement* in «Frontiers in Psychology», 2015.
- BUSACCA B. *Le risorse di fiducia dell'impresa*, UTET Libreria, Torino, 1994.
- CALONGHI F. *Dizionario Latino-Italiano*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1950.
- CAMARDA A. *Incarichi professionali: consulenze o appalto di servizi*, in «Il Sole 24 Ore- Personale Attualità», sezione Diritto e Pratica amministrativa, Febbraio 2013.
- CARBONARA M. *Il Management Consulting e la Comunicazione*, Tesi di Laurea, Corso di Laurea Magistrale in Strategie di Comunicazione, relatore prof. G. Vecchiato, Università degli Studi di Padova, a.a. 2014-15.
- CHELI E. *L'età del risveglio interiore. Autoconoscenza, spiritualità e sviluppo del potenziale umano nella cultura della nuova era*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2001.
- COOPERRIDER D.L. *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*, Stipes Pub Llc, Champaign, IL, Stati Uniti.
- CORTESE C. G. *Motivare*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.
- CROZIER M. *L'impresa in ascolto: il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 Ore-libri, Milano, 1990

- DI FABIO A. *Counseling e relazione d'aiuto*, Giunti, Firenze, 2003.
- DI FRANCESCO G. (a cura di), *Consulenza alla persona e counseling*, Roma, Isfol, 2006 (Temi&Strumenti. Studi e ricerche, 11).
- DINKMEYER D., DREIKURS R. *Il processo di incoraggiamento*, Giunti-Barbera, Firenze, 1974.
- DRUCKER P. *Manuale di management: compiti, responsabilità, metodi*, Etas Libri, Milano, 1978.
- DRUCKER P. *The age of discontinuity*, Heinemann, Londra, 1969.
- FIRTH P. *Wired for Empathy: Why We Can't Resist Good Narrative*, <http://firesteelwa.org/>, 16 Luglio 2015.
- GALIMBERTI U. *Dizionario di Psicologia*, Gruppo Editoriale l'Espresso, Roma, 2006.
- GALLESE V. *Il Sé inter-corporeo. Un commento a "Il soggetto come sistema" di Manlio Iofrida*, in «Ricerca Psicoanalitica», 3/2010.
- GALLUCCI F. *Marketing relazionale*, EGEA S.p.A., Milano, 2005.
- GAMBIRASIO G. *Formazione formatori. Emergere con i risultati dalla giungla della formazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2010.
- GARVIN D. A. MARGOLIS J. D. *L'arte di dare e ricevere consigli* in «Harvard Business Review», Gennaio/Febbraio 2015.
- GIBIINO F. *Perché siamo esseri empatici?*, in «Cultura», 7 Giugno 2015, <https://ilconformistaonline.wordpress.com/>.
- GOLEMAN D., BENNIS W., O'TOOLE J., *Trasparenza. Verso una nuova economia dell'onestà*, Rizzoli Editore, Milano, 2009.
- GOLEMAN D. *Intelligenza Emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*, BUR, Milano, 2011.
- GOLEMAN D. *Il leader focalizzato*, in «Harvard Business Review», Dicembre 2013.

GORDON Th. *Insegnanti efficaci. Il metodo Gordon: pratiche educative per insegnanti, genitori e studenti*, Giunti Lisciani, Teramo, 1991.

HAGEMAN G. *Eccellenza nella motivazione*, FrancoAngeli, Milano, 1992.

HAMILTON R. *Superare la distanza psicologica*, in «Harvard Business Review», Marzo 2015.

INDINO A. *Nel grigio aziendale un'esplosione di colori*, Tesina di fine corso in Linguaggio delle Relazioni Pubbliche, prof. G. Vecchiato, Corso di Laurea Magistrale in Strategie di Comunicazione, Università degli Studi di Padova, a.a. 2013-14.

INVERNIZZI E. (a cura di), *Relazioni Pubbliche, 2. le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill, Milano, 2002.

INVERNIZZI E., ROMENTI S. *Relazioni pubbliche e corporate communication*, McGraw-Hill, Milano, 2006.

LAMBDIN T. O. *Introduzione all'ebraico biblico*, Pontificio Istituto Biblico, Città del Vaticano, 2013.

MANETTI L. P. *Gli elementi generali della teoria della comunicazione in La comunicazione per la nuova impresa*, CCIAA di Torino- AA.VV Torino, 2005.

MARTINOLI E. *Quando i manager comunicano le emozioni. Confronto tra settore pubblico e privato*, Tesi di Laurea Magistrale in Comunicazione integrata per le imprese e le organizzazioni, a.a. 2010-2011.

MASCIS. *Il conflitto in azienda. Analisi e gestione delle relazioni nei gruppi di lavoro*, L'Airone Editrice, Roma, 2007.

MASLOW A. H. *Motivazione e personalità*, Armando Armando Editore, Roma, 1973.

MAYER J. D., SALOVEY P. *What is emotional intelligence?* in P. Salovey, D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, New York: Basic Books, 1997.

MEISLIN M., *Il consulente interno. Come sfruttare al meglio le competenze presenti in azienda*, FrancoAngeli, Milano, 1998.

- G. MILAN. *Educare all'incontro: la pedagogia di Martin Buber*, Città Nuova, Roma, 1994.
- MOÈ A. *Motivati si nasce o si diventa?*, Editori Laterza, Bari, 2011.
- MORELLI M. *La comunicazione d'impresa e la promozione d'immagine*, FrancoAngeli, Milano, 1997.
- NEWTON R., *Il consulente aziendale. Come dominare l'arte della consulenza*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- NORMANN R., RAMIREZ R. *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano, 1995.
- NUTTIN J., FRAISSE P., MEILI R. *Motivazione, emozione e personalità*, in P. Fraisse e J. Piaget (a cura di), *Trattati di Psicologia Sperimentale*, Giulio Einaudi Editore, Torino, 1968.
- PITONI I. (a cura di), *Consulenza alla persona e Counseling* in «Temi&Strumenti», 11SR Studi e Ricerche, ISFOL, Roma, 2006.
- PLUTARCO. *L'arte di saper ascoltare*, cura e traduzione di Mario Scaffidi Abbate, Newton, Roma, 2014.
- PRENNA V. *L'enattivismo. Possibili implicazioni per l'analisi dell'agire didattico*, Tesi del Dottorato di Ricerca in Technology of Education, Ciclo XXVI anno 2014, Università degli Studi di Macerata.
- RICCIARDI A. *L'orientamento, la gestione e la pianificazione strategica dell'impresa*, in G. Fabbrini e A. Montrone (a cura di), *Economia aziendale*, Volume I, Franco Angeli, Milano, 2006.
- RIZZOLATTI G. *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006.
- ROGERS C. *La terapia centrata sul cliente*, Ed. Martinelli, Firenze, 1970.
- ROSENBERG M. B. *Le parole sono finestre (oppure muri)*, Esserci Edizioni, Reggio Emilia, 2003.
- SCARATTI G., *Il consulente del lavoro socioeducativo*, Carocci-Faber, Roma, 2002.

SCHEIN E.H. *L' arte di far domande. Quando ascoltare è meglio che parlare*, Guerini Next, Milano, 2014.

SCHEIN E.H. *La consulenza di processo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001.

SCHEIN E.H. *Le forme dell'aiuto. Come costruire e sostenere relazioni efficaci*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010.

SCHEIN E.H. *Lezioni di consulenza*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992.

SCILIGO P., RUGGIERO G. (a cura di), *La bussola del Counsellor*, Contributi scientifici del CNCP, Associazione CNSP, Aprile 2007/1.

SESTILI S. *Il pensiero attivo: decisione, velocità e azione nel processo manageriale*, Guerini, Milano, 2004.

SIMIONI A. *L'arte di sviluppare una "attenzione attenta"*, in «Harvard Business Review», Dicembre 2013.

SCLAVI M., *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano, 2003.

VECCHIATO G., ZICARI S. *Comunicare le professioni intellettuali*, Spazio RP-Editoria per la Comunicazione, Roma, 2007.

VECCHIATO G., *Imprese mutanti*, FrancoAngeli, Milano, 2013.

VECCHIATO G. *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano 2008.

VECCHIATO G. *Partnership, comunità e sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

VECCHIATO G. *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

VECCHIATO G. *Relazioni pubbliche e comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

VECCHIATO G., NAPOLITANO E. M. *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., JACKSON D.D. *Pragmatica della Comunicazione Umana*, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1971.

SITOGRAFIA

<http://contrattoconsulenza.avvocatoferrante.it/contratto-consulenza.html>

<http://www.dominonline.it/in-consiste-la-consulenza-aziendale/>

<http://www.smartbusinesslab.com/consulente-aziendale>

[http://www.pallme.com/Bacheca/Interim_management%20\(istruzioni\)%202006-08-23.htm#_Toc144542501](http://www.pallme.com/Bacheca/Interim_management%20(istruzioni)%202006-08-23.htm#_Toc144542501)

<http://www.instudiogroup.it/areastrategica.html>

https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwig6Mlv8DLAhXBew4KHYuJBZIQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dipartimentolingue.unito.it%2Fdocuments%2Fdepartment%2Fnews%2F5173%2FPIANIFIC_DEF%2520economia%2520aziendale.doc&usg=AFQjCNFsANuPdoarxr81khkf0iVOebySPg

http://www.geodeweb.it/articoli/la_strategia_aziendale.html

<http://www.qualitiamo.com/articoli/la%20pianificazione%20operativa.html#sthash.1683IsFT.dpuf>

<http://www.formaper.it/sociale2/operative/finanziamenti.html>

<http://www.formazioneumana.it/pubblicazioni/>

<http://www.ilsole24ore.com/>

APPENDICE

Segue lo schema delle domande complete che ho posto ai dieci professionisti. Come spesso accade rispondendo a delle domande aperte, per fare un discorso più completo si spazia, anticipando magari delle risposte alle domande successive. Ho preferito riportare le parole degli intervistati così come mi sono state rivolte, non modificando o mettendo eventuali risposte “anticipate” sotto le rispettive domande. Per mantenere più ordine nell’analisi e nella comparazione delle risposte (nonché per una maggiore comprensione e immediatezza per il lettore), ho ritenuto opportuno non apportare modifiche nel susseguirsi dei numeri delle domande, per cui non desterà meraviglia il balzare per esempio dalla domanda n°5 alla domanda n°7. In questo modo, se il lettore vorrà approfondire una particolare domanda, per esempio la n°5, sarà sicuro che in tutti gli allegati sotto la domanda n°5, troverà le risposte riferite all’ascolto.

Generiche

Nome e cognome.
Anzianità di lavoro.
Lavoro.
Durata intervista.
Modalità intervista.
Data intervista.

Domande

- Tipologia di azienda in cui lavora.
- Da quanto tempo lavora nell’attuale azienda?
- Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)? Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l’**esperto**, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il “**medico**”, a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il **consulente di processo**, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

_3. “*Non si può non comunicare*” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall’autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest’ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti? Come “indaga” sul cliente e sul suo problema: domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui?

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come “curare” la parte dell’ascolto, quali strumenti utilizzare?

Generalmente quanto dura questa fase? Che importanza ricopre nell’attività di consulenza e in che misura dà una “marcia in più”?

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che “trucchi” usa per non assecondare le distrazioni?

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto?

Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva?

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un’azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo “supportato” dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si “rapporta” e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

_9. I Suoi clienti, di solito, sono facilmente aperti al cambiamento e all’innovazione? Accettano positivamente le Sue linee guida su come affrontare il processo di cambiamento con le relative soluzioni o si dimostrano ostili? Le è mai capitato che clienti non abbiano voluto seguire le Sue indicazioni o siano stati incapaci di attuarle? Se sì, secondo Lei perché (è dipeso per esempio dalla cultura aziendale, cultura generazionale o sociale, etc.)?

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni “attuali” con i Suoi “ex” clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del

consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

11. Di solito le scienze non matematiche –antropologia, sociologia, psicologia, filosofia – sono associate alle università e al mondo accademico: notoriamente, gli esperti di queste discipline studiano cose e pubblicano scoperte che sembrano avere scarsa rilevanza pratica per le imprese. Eppure, parecchi psicologi e antropologi hanno dato un vivo contributo per la consulenza organizzativa e parecchie aziende oggi uniscono al loro interno scienze esatte e meno esatte. Lei, come consulente, pensa sia un passo necessario e indispensabile per un’azienda o ritiene sia sufficiente il connubio tra lato umano e potere di instaurare relazioni da una parte e le “basi umanistiche” che si apprendono anche nelle Facoltà di Economia e di Marketing dall’altra? E i clienti con cui di solito si “confronta”, come si pongono di fronte a quest’idea?

Allegato 1:

Mariapaola La Caria

Generiche

Nome e cognome: Mariapaola La Caria. Laureata in Scienze Politiche presso l'Università degli Studi di Padova, si è successivamente specializzata in Relazioni Pubbliche. È attiva nel settore dal 1997, con una particolare formazione nell'organizzazione di eventi speciali, convegni e congressi. Socia FERPI dal 1999, è stata Delegato FERPI Triveneto dal 2005 al 2011 ed è stata Consigliere nazionale FERPI dal 2009 al 2016. Attualmente è Presidente di P.R. Consulting srl in Padova e si occupa di strategie di relazioni pubbliche per il turismo nel consorzio Starting4. Inoltre ha al suo attivo diverse docenze in master e corsi di formazione organizzati sia da soggetti pubblici che privati.

Anzianità di lavoro: 1997

Lavoro: Agenzia di relazioni pubbliche

Durata intervista: 46'

Modalità intervista: frontale

Data intervista: 27/06/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** Agenzia di Relazioni Pubbliche.
- **Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?** Dal 1998.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** dal 1997.

1. Generalmente che "tipo" di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?

Noi abbiamo un mondo molto eterogeneo, o meglio, sicuramente piccole imprese, non abbiamo a che fare con aziende strutturate, e poi noi abbiamo altre due caratteristiche molto importanti: una è studi professionali (architetti, commercialisti, avvocati...) e le associazioni di categoria.

Tutte venete? Veneto e Friuli.

COMUNICAZIONE 2. Come avvengono di solito i primi contatti, come "organizza" i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)? Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Bella domanda!

Raramente vengono da noi. Abbiamo un cliente storico che viene da noi perché abita in provincia di Padova e di solito approfitta di venire da noi per fare un giro in centro. Ma anche con questo cliente se lui viene una volta da noi, noi andiamo quattro volte da lui. Mediamente siamo sempre noi che ci spostiamo. Una volta c'erano molte più occasioni di fare pranzi di lavoro, negli ultimi 3-4 anni questa cosa è successa molto meno, per cui solitamente si hanno delle riunioni che sono dal cliente, piacevoli ma prettamente focalizzate sul lavoro. **Comunque i primissimi contatti avvengono telefonicamente, per mail...?** Il primo contatto è magari telefonicamente o per mail, ma poi sempre di persona, per noi è fondamentale incontrarli.

Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il "medico", a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

Mediamente, se parliamo delle aziende, loro di solito tendono a richiedere un consulente esperto, perché pensano di avere molto chiaro il problema e di risolverlo. Di fatto quello che succede poi nel nostro lavoro è la consulenza di processo, per il semplice fatto che un'attività di comunicazione può essere motivata da

un problema, “non vendo abbastanza”, “voglio farmi conoscere” o queste cose qua che però non sono risolvibili con la mia attività di una giornata, come potrebbe essere in altre situazioni, ma sono risolvibili attraverso un processo che tu metti in atto, un processo appunto di attività comunicative, quindi per forza di cose alla fine diventa una consulenza di processo. **Sì, anche perché i confini non sono mai marcati.** Certo certo, esattamente.

_3. “Non si può non comunicare” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall'autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

Nel tempo sicuramente è cambiata la mia modalità di approcciare il cliente, in questo momento, anche per un percorso personale che ho fatto, sto molto attenta a tutti i segnali che provengono, quindi dalla comunicazione verbale alla non verbale e alla paraverbale, dando molta importanza alla non verbale e alla paraverbale. Ti devo dire che dal punto di vista aziendale siamo stati sempre molto attenti ai silenzi, sia nella comunicazione vis-à-vis, cioè nel momento in cui sei in riunione, sia ai silenzi nel senso di telefonate che non arrivano, email che non arrivano, che spessissimo non vogliono dire che va tutto bene ma vogliono dire che c'è un problema. Quindi questa cosa dei silenzi è molto importante, anche ampliando il raggio rispetto alla comunicazione vis-à-vis. Sulla comunicazione vis-à-vis, io che sono una persona molto di cuore, mi sono resa conto che il cuore non basta: nel momento in cui tu sei in un'attività di consulenza, la persona che è davanti a te per n motivi non è così trasparente, non perché sia in malafede ma o perché non ha chiaro il problema o non ti vuole raccontare alcune cose che invece sarebbero importanti ma che lui/lei non capisce che lo sono...quindi tu hai la necessità di andare oltre la comunicazione, andare verso quella che è la metacomunicazione, ed è estremamente complesso come percorso. Sicuramente in questo momento sono in grado di farlo in maniera migliore che non in altre situazioni. **E riguardo invece la Sua comunicazione? “Architetta” in qualche modo gesti, parole...** Mi piacerebbe! Nel senso, capisco quello che intendi...sì, nel senso che anch' io in questo momento sto molto attenta ai silenzi, alle pause, sto molto attenta agli sguardi e sto molto attenta alle parole. Perché le parole sono fondamentali e anche se, per esempio io ero una persona che ascoltava tanto, ma tendeva a dare molte informazioni e quindi a parlare molto...non va bene! Non va bene perché tu riempi di informazioni il cliente che può essere non in grado di processarle.

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest'ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...?

Ci sono due situazioni secondo me. Una che è quella dell'imbarazzo sicuramente, nel senso che, soprattutto se si rendono conto: un esempio di una persona che continuava a scusarsi di non aver mai pensato alla comunicazione, mentre si rende conto che la comunicazione è estremamente importante, e quindi ovviamente c'era un po' di imbarazzo, in questo senso. C'è poi chi vuole superare questo imbarazzo con un'arroganza, quindi il ragionamento è del tipo “sì, lo so che ti sto dicendo una cosa che potrebbe farmi sembrare un debole, allora io per questo motivo ti dico che sì, so di avere questo problema, ma in fondo sono anche in grado di risolverlo, tu mi devi aggiustare giusto due rolettine e poi io vado per i fatti miei”, e questo poi diventa una presunzione di conoscenza e competenza (le quali però non ci sono). Ma sappiamo che la comunicazione è un ambito nel quale tutti sono convinti di saper agire, e questa è una cosa estremamente interessante. Quindi l'imbarazzo sicuramente, in qualche senso c'è anche un po' di arroganza, paura di sembrare deboli, di essere giudicati. Poi quando cominciano a parlare in qualche situazione, che è carina anche, trovi una situazione di meraviglia: o perché gli fai la domanda giusta e viene fuori tutta una serie di cose di cui loro non si erano posti il problema o non avevano compreso, o perché parlando si rendono conto che effettivamente quello che non avevano considerato effettivamente può essere la soluzione per il problema che stanno vivendo.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come “curare” la parte dell'ascolto, quali strumenti utilizzare? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti? Come “indaga” sul cliente e sul suo problema:

domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui?

Nel caso di un primo incontro l'approccio è sempre quello del farsi raccontare e quindi ascolto attivo nel senso di prendere ciò che loro dicono e ciò che loro non dicono ma che vorrebbero dire e sicuramente ti aiuta tantissimo il fare domande, per cui andare sempre in profondità. Di solito il mio ragionamento è farli parlare nella prima fase, poi comincio a fare delle domande specifiche, sia su quello che mi dicono sia su quello che io penso mi dovrebbero dire ma che non mi dicono, e quindi vado anche a scavare un po' oltre rispetto alla situazione. **E prende appunti mentre il cliente parla?** Sì, sempre, sempre. Gli appunti sono fondamentali. Tendo ancora a privilegiare la penna rispetto all'iPad. Gli appunti sono fondamentali perché ti servono sia per prendere tutte le informazioni ed evitare che dimentichi qualcosa e poi sono utilissimi nella fase della rielaborazione, per presentare il preventivo piuttosto che azioni da fare.

Ci sono poi situazioni in cui loro tendono a far parlare te, nel senso di chiederti "ma tu che cosa ne pensi? Ma secondo te, voi siete in grado di farlo?" e ti ribaltano un po' la patata, allora li cerco di rispondere ma riportando sempre la palla a loro. Lo decido un po' nel qui ed ora, un po' conoscendo le persone, nel senso so quali mi parleranno per venti minuti ininterrottamente, e quindi ad un certo punto dovrò fermarle per cercare di portare il discorso dove voglio io e invece le persone a cui farò fatica tirargli fuori una parola, perché al di là di dirmi "è successo questo" stop, non vanno oltre.

Sappiamo che l'ascolto accompagna tutta l'attività di consulenza ma mediamente quanto dura la fase prettamente di ascolto, per essere in grado di capire la situazione del cliente? Che importanza ricopre nell'attività di consulenza e in che misura dà una "marcia in più"?

Faccio difficoltà a dare una risposta precisa, comunque diciamo che una media potrebbe essere dai 20 minuti a quasi l'ora, dipende. Dipende. Tieni conto che un primo incontro dura almeno un'ora, un'ora e mezza. **Hai già delle informazioni sul cliente quando vi incontrate?** Quando mi incontro di solito ho o una telefonata fatta da lui o una mail fatta da lui e io che sono andata a guardarmi il sito, o se mi è arrivato per posta parola ho chiesto alla persona che me l'ha passato alcune cose. Quindi quando lui viene qua io di fatto verifico quello che ho già come informazioni e poi mi faccio dare tutte le informazioni, perché solitamente ho informazioni sull'azienda, ma non ho informazioni su qual è il problema, cosa vuole, quindi cerco di fare il doppio passaggio.

Una curiosità a questo proposito...ci sono vari disturbi che influenzano l'ascolto (fisici, contestuali, psicologici...), Le chiedo: è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che "trucchi" usa per non assecondare le distrazioni?

È difficilissimo per due motivi: uno perché noi usiamo molto questa roba qua (indica il cellulare), e io quando sono con un cliente non ho il cellulare o se vado da lui il cellulare rimane nella borsa in silenzioso. Mi piacerebbe che anche i clienti facessero così, ovviamente non posso chiederglielo, o almeno nel primo incontro. Mi è capitato con clienti con i quali continuavamo dei lavori a dire "ma se spegne il cellulare facciamo prima" o cose del genere, perché esistono delle persone (e solitamente sono quelle che hanno il problema) che fanno estrema difficoltà a concentrarsi sulle cose che stanno facendo, e quindi parlano con te, rispondono al telefono fisso, guardano se gli è arrivata la mail o rispondono al cellulare, cose di questo genere e me ne sono capitate. Non so se succede così anche con l'avvocato a dire la verità, nel senso il dubbio che ho è che la comunicazione è sempre l'ultima ruota del carro e allora l'esperto di comunicazione, il consulente può essere ascoltato anche con un orecchio solo, peccato che ti perdi metà delle cose che ti dice e non comprendi. Per ciò che mi riguarda, rispetto ai "trucchi" che utilizzo: uno come ti ho detto è di non avere il cellulare e poi dandomi l'"ordine" di dover controllare tutta la parte comunicativa, cerco di focalizzarmi al massimo e mantenermi concentrata.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto?

È consapevole che ci dovrebbe essere un ruolo attivo, solo che ruolo attivo per il cliente spesso, e soprattutto per quanto riguarda gli imprenditori, è "decido io!", cioè ti dico quello che succede, tu mi devi dare la soluzione, però poi se la soluzione non mi piace decido io: questo è il ruolo attivo della consulenza.

Cosa estremamente differente invece dagli studi professionali, che probabilmente per il fatto che anche loro lavorano nella consulenza, si fidano totalmente, quasi troppo direi, nel senso che l'approccio è esattamente l'opposto, cioè "lei ha detto questa cosa e quindi si fa così!". Dopo è molto più difficile metterla in pratica, per il semplice fatto che loro poi, siccome non hanno veramente nessuna familiarità e hanno anche un po' di diffidenza nei confronti della comunicazione, per entrare nella dinamica operativa fanno più fatica. Per assurdo per un imprenditore è molto più semplice entrare nella dinamica operativa, ma la strategia che è fondamentale, fa difficoltà nel seguirla e vorrebbe andare invece subito al fare e quindi agire, e quindi se tu rimani troppo nella parte strategica lui si infastidisce e decide. Per gli studi professionali è l'opposto, loro starebbero anni a discutere, a elaborare, etc., ma poi la parte operativa, un po' perché non hanno persone che possano seguirla, un po' perché loro sono presi dal loro lavoro, quindi non hanno intenzione, etc., fanno molta più fatica a svilupparla.

Però non è una questione di fiducia, nel senso non è una questione personale "non mi fido di te", rispetto per esempio all'imprenditore, quanto secondo me, da un certo punto di vista di perdere il ruolo (quindi se io dico "faccio qualcosa che mi ha detto di fare lei, perdo il mio ruolo in azienda", non comprendendo invece che è una decisione nata da un percorso fatto insieme) e poi c'è poca maturità rispetto alla disciplina della comunicazione.

Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva?

Si fa meno fatica adesso, intanto perché sono passati alcuni messaggi, anche grazie alla crisi e grazie anche (parlo del Veneto) finalmente ad una minima crescita di una cultura sulla comunicazione, e quindi ovviamente loro si fidano più facilmente rispetto al passato. E poi si affidano più facilmente perché la solitudine dell'imprenditore nella crisi ha creato probabilmente necessità di affidarsi a qualcuno che li aiuti a trovare una rotta. **Come a dire "non hanno niente da perdere"?** Esattamente, infatti, noi adesso ci troviamo a lavorare con molte associazioni di categoria, perché l'imprenditore non è contento delle associazioni di categoria e quindi viene da me; ma contemporaneamente le stesse associazioni di categoria vengono da me per dirmi che non riescono più ad essere rappresentative per i loro soci.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?

Io condivido pienamente il fatto che il cambiamento è integrazione ed evoluzione: quindi tu non è che abbandoni nel senso che rinneghi quello che sei stato ma ti evolvi. Anche per noi persone è così, non è che rinneghiamo quello che siamo stati prima, ma ci evolviamo perché abbiamo maggiori conoscenze, maggiori esperienze, situazioni diverse, etc., e l'azienda è un po' questo. Esistono delle aziende, o meglio imprenditori, che però effettivamente fanno molta fatica in questo senso. Il cambiamento può essere sempre portatore di cose positive, per un semplice motivo: se succede qualcosa, grazie al cambiamento, hai solo velocizzato, innestato dei meccanismi che sarebbero comunque successi. Uno studio professionale l'anno scorso ci ha chiesto di aiutarli a comunicare, partendo dalla rivisitazione del loro logo, perché il logo era stato fatto "in casa" un po' di tempo fa e si sono resi conto che secondo loro c'era un restyling da fare e così via. È passato un anno, noi abbiamo presentato delle proposte di logo, c'abbiamo ragionato su, etc. Alla fine loro hanno deciso di mantenere il logo vecchio, perché non c'era un'unanimità nella decisione di prendere un logo nuovo. C'erano due proposte che piacevano, loro sono in sei soci: a tre soci piaceva un'idea, ad altri due piaceva l'altra e uno invece brontolava e diceva che voleva rimanere al vecchio. Loro per non strappare e per non velocizzare, hanno deciso di rimanere al vecchio logo. Questo potrebbe anche essere visto come una situazione di protezione del proprio nucleo, ma questo contemporaneamente ha fatto sì che succedesse una frattura tra la persona che voleva rimanere al logo vecchio e gli altri. Nel senso che loro hanno detto "Ok, noi utilizziamo il logo vecchio, però comunque ci siamo resi conto che una serie di passaggi vanno fatti e che questa persona per noi è una zavorra", e quindi hanno preso delle altre strade e adesso stiamo ri-calibrando un percorso di comunicazione che lasci stare il logo e che vada verso altre

attività comunicative. Il che ci sta, non è un problema, ma come vedi, pur non cambiando comunque loro sono cambiati, cioè nel momento in cui tu innesti la marcia per il cambiamento, puoi non arrivare laddove ti eri prefisso di arrivare, perché possono succedere prima degli scossoni che ti permettono comunque di cambiare alla fine, magari non nella via in cui tu ti eri prefissato, però il processo di comunicazione è un processo di cambiamento, che tu sia già visibile, che tu abbia già un processo di comunicazione in atto e tu decida di orientarlo in un certo modo o che tu invece decida di iniziare un processo di comunicazione, di fatto tu agisci verso un cambiamento della tua struttura, della tua impresa. Quindi è impossibile non farlo, comunque è foriero di positività. **Comunque servono?** Esatto, perché anche se tu non l'avessi fatto, tutta questa cosa probabilmente sarebbe successa e avresti dovuto intervenire non governandola. Invece nel cambiamento succedono degli scossoni, ma tu hai la possibilità di governarli. **In qualche modo sei pronto?** Esattamente, perché hai già innestato un certo tipo di processo, non è facile. I processi di cambiamento sono difficilissimi, soprattutto per esempio quando tu hai un'azienda governata da padre-padrone, perché o è lui che decide di fare il cambiamento ma è difficilissimo che sia lui, nel senso che lui non si rende conto, oppure a chiunque tu proponga questa fase di cambiamento deve scontrarsi con i suoi schemi mentali, come dicevi prima, ed è molto difficile. Vero è che se tu fai il cambiamento, prima o poi ti arriva la batosta, perché l'evoluzione c'è, punto.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo “supportato” dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si “rapporta” e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

Partendo dall'idea che nel momento in cui tu proponi un percorso hai chiaro quali sono i punti di forza e punti di debolezza dell'azienda, solitamente il nostro lavoro è questo: intanto di non andare nella negatività e di ragionare in punti di forza=punti da potenziare, punti da migliorare per eccellere, quindi dalla qualità all'eccellenza; i punti di debolezza sono criticità da migliorare per noi, non sono cose, errori o situazioni “problematiche”, ma cerchiamo di leggerli appunto come delle situazioni sulle quali vale la pena lavorare per migliorarle e quindi da una parte evitare problematiche che si possono presentare, e dall'altra invece farli diventare dei punti di forza. Come si fa per farli digerire? È quella di presentare dei percorsi di miglioramento, cioè nel momento in cui io identifico un punto di debolezza, devo già avere chiaro anche come posso andare a lavorarci, perché ovviamente devo rassicurare la persona e dirgli “No, ok, effettivamente c'è questo problema qui, però so che facendo questo tipo di attività possiamo risolverlo”. Dopo tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare, nel senso che loro a parole ti dicono anche di sì, però poi come sempre i comportamenti sono quelli che valgono e non è facile far cambiare comportamenti al cliente o alle persone all'interno dell'azienda. **Sì, anche perché per esempio Schein parla di una cultura aziendale, di un “mondo” all'interno dell'azienda che si crea e si fortifica nel tempo, a livello di ideologie, di cultura proprio. Può essere anche questo che mette impedimento o secondo Lei è una questione che riguarda solo i vertici?** No no assolutamente, è giustissimo questo ragionamento qua. Tenendo conto che come ti dicevo, io non ho rapporti con aziende molto strutturate però se penso alle mie due aziendine, di cui una è un mio cliente storico, ed ha una quarantina di dipendenti, quindi non è una grande azienda, lì i processi di cambiamento sono spesso processi che nascono comunque dall'alto, non tanto dal Presidente ma comunque dalla famiglia (è un'azienda a conduzione familiare), però sono processi che per esempio fanno molta fatica ad arrivare in basso, bisogna molto mediare sulla parte di operatività. E questi processi possono avere, sia al vertice sia alla base, comunque delle situazioni critiche, perché tu ti puoi trovare anche dei dipendenti che ti dicono che loro questa cosa non la vogliono fare. E quando cominci ad avere una quindicina di dipendenti quindi la sindacalizzazione in azienda, questa cosa comincia ad essere problematica. E si ritorna a bomba: se tu non sai qual è il tuo problema, perché solitamente noi veniamo chiamati perché hanno un problema e poi alla fine noi andiamo ad intervenire a tutt'altra parte, e questo anche per loro diventa una scoperta il fatto di intervenire da un'altra parte, e quindi diventa ancor più un problema se questa scoperta e questo percorso non è accettato all'interno. Ti dirò, a noi è anche capitato di diventare delle specie di cuscinetti tra la proprietà e la parte operativa, in alcuni casi lo abbiamo fatto anche con buoni risultati, anche se non era il nostro ambito, compito.

L'altro passaggio che si riscontra molto sul cambiamento è nelle associazioni di categoria, dove tu hai o i dipendenti dell'associazione di categoria molto svegli, che però si ritrovano dall'altra parte dei dirigenti di categoria, e quindi dei soci dell'associazione di categoria, molto più radicati al loro essere, o viceversa, cioè

dei soci, dei dirigenti, che sono visionari, che hanno voglia di andare oltre, etc., e che ritengono che l'associazione di categoria possa essere un buon collettore di queste istanze e si ritrovano invece dei dipendenti che guardano l'orario perché alle 6 devono andare a casa e non hanno proprio nessuna voglia di aiutare questi soci, che sono le persone per le quali loro lavorano (che gli permettono di avere uno stipendio che gli permette di andare a casa alle 6 di sera), e si fa fatica. **Ma questo non dipende dalla comunicazione interna?** Certo assolutamente, ma tieni conto che la comunicazione interna non esiste in Italia. Sono pochissime le aziende che lavorano sulla comunicazione interna, non quelle che fanno le bacheche e le feste di Natale, ma quelle che lavorano *sulla* comunicazione interna, sono molto poche. Se si lavorasse sulla comunicazione interna probabilmente questi problemi li risolveresti. Ma anche banalmente per dirti l'associazione di categoria, dove tu ti ritrovi 200-300 dipendenti tutti insieme, devi lavorare su uno spirito di squadra, uno spirito di adattamento, uno spirito di appartenenza, cioè esattamente come se fossi un'azienda, ma le associazioni di categoria non sono mai state così, non hanno mai lavorato su questo, per cui i dipendenti che sanno di essere in "una botte di ferro" perché è difficile che uno ti licenzi a meno che non, continuano a fare la loro routine. **Isole?** Sì, isole.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni "attuali" con i Suoi "ex" clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non "svelare" tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Noi abbiamo avuto sempre delle ottime relazioni con i clienti, in alcuni casi perché li abbiamo lasciati noi, non ci hanno lasciato loro; e quando ci hanno lasciato loro è perché si è arrivati al compimento del processo, magari non come si voleva. Per dire noi abbiamo un cliente storico, di un'agenzia immobiliare, c'erano due soci, noi li abbiamo accompagnati per tre anni in un certo tipo di percorso. Ad un certo punto ci siamo lasciati, perché ad un certo punto non ci capivamo più e ti dirò che a me in quel momento è venuto l'amaro in bocca perché non riuscivo a capire quale fosse il problema. Tempo sei mesi l'ho capito. Il socio giovane è andato via. Quindi non ero io il problema. È quello che ti dicevo prima: un cambiamento scatenato dal mio processo, quindi dal lavoro che abbiamo fatto insieme, per cui lui ha capito che cosa voleva fare e allora in quella fase ha dovuto tagliare il legame che aveva con il suo socio (che eravamo noi) per poi tagliare il suo legame con il suo socio. Infatti alla fine abbiamo mantenuto un ottimo rapporto sia con uno che con l'altro, e probabilmente adesso cominceremo a lavorare con questo socio giovane per altre cose. Questo per dire che è necessario che la consulenza ad un certo punto finisca, necessario! Per il semplice fatto che non hai più niente da dare. Tu potresti anche averlo, ma è il rapporto che si è consumato e quindi qualcuno che arriva ed ha le stesse idee tue è comunque meglio per loro rispetto a te. Dopodiché esistono delle situazioni precise, delle situazioni specifiche nelle quali questa persona ti chiederà *sempre* aiuto! Sempre. Perché ti riconosce in un certo ambito, quindi se tu hai fatto ovviamente un lavoro valido ti chiederà aiuto. Dopodiché, se succede questo e intanto ovviamente la persona cresce cosa succede? Che intanto per me è cresciuto un mercato, perché questa persona è consapevole di cosa la comunicazione può fare per lui, quindi non è mio cliente ma può farmi da testimonial; va bene per i miei colleghi e quindi ovviamente va bene per tutti e a me dà la possibilità comunque di essere in cerca di altre energie, di altre situazioni, quindi la consulenza ha questo compito. C'è poi una parte della nostra consulenza, che è quella dell'ufficio stampa, che di fatto non è una consulenza in quanto tale, è una specie di attività in outsourcing, quindi quella se tu vai bene, loro non hanno nessun motivo di cambiarla, quindi potresti andare avanti anche trent'anni, perché gli stai risolvendo un problema, perché non devono avere un dipendente che gli fa quel lavoro lì e oramai tu sei per loro una specie di coperta di Linus, cioè gli dai sicurezza in quella situazione.

Allegato 2:

Fabio Ventoruzzo

Generiche

Nome e cognome: Fabio Ventoruzzo. Laureato in Relazioni Pubbliche è stato socio e consigliere di amministrazione di Methodos S.p.a., società di consulenza di direzione, specializzata in change management e relazioni con gli stakeholder e Managing Partner di FB&Associati occupandosi principalmente di Public Affairs, Lobbying e Advocacy.

Attualmente è Director Manager di Reputation Institute Italia, società di consulenza specializzata nelle ricerche e valutazione dei risvolti della comunicazione. È docente in corsi di formazione e master in public affairs, advocacy e lobbying. Coordinatore scientifico del Master in Public Affairs e Relazioni Istituzionali della Business School de IISole24ORE e del Master in Management Politico organizzato da LUISS School of Government e Business School de IISole24ORE. Socio di SISP (Società Italiana di Scienza Politica) e membro dello standing group sui gruppi di interesse.

Socio FERPI dal 2004, è stato eletto membro del CASP dal 2007 al 2011 e Consigliere Nazionale dal 2009 al 2013. Attualmente ricopre la carica di Vicepresidente FERPI.

Anzianità di lavoro: 2001.

Lavoro: Reputation Institute.

Durata intervista: 50'.

Modalità intervista: telefono.

Data intervista: 28/06/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** Reputation Institute (società di consulenza, specializzata nelle ricerche e valutazione dei risvolti della comunicazione).
- **Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?** Una settimana.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** 15 anni.

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?

Io ho avuto la fortuna di lavorare tantissimo per grandi aziende o comunque per grandi organizzazioni che possono essere di categoria, tipo Confindustria, Confartigianato, ABI, etc., oppure grandi aziende che possono essere le più svariate d'Italia, da Coca Cola a Pirelli, Unipol, Eni, Enel, ..., quindi ho sempre avuto cliente molto grandi. Quello che mi hanno sempre chiesto sostanzialmente io li ho sempre divisi tra chi non c'ha tempo internamente per fare delle cose, e mi chiedono sostanzialmente di fare delle cose per loro, perché non c'hanno tempo, non c'hanno risorse, o non c'hanno altre cose, oppure non hanno competenze, quindi mi chiedono una competenza che loro non hanno, oppure una metodologia, un approccio metodologico diverso.

COMUNICAZIONE 2. Come avvengono di solito i primi contatti e come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)?

Generalmente sono stato chiamato. Non mi sento però di rispondere personalmente a questa domanda, cioè rispondo sulla base del lavoro che ho fatto per le organizzazioni, per le quali lavoravo, di consulenza. Tendenzialmente l'approccio non è mai stato la famosa vendita a freddo, cioè alzare un telefono e andare. Generalmente si faceva molta fase di analisi, se c'era una strategia della società dove si diceva “quest'anno dobbiamo puntare molto su questo servizio piuttosto che sul prodotto” e sulla base di quello veniva costruito fondamentalmente un piano di business di management. Sulla base di questo poi ovviamente si cominciava a capire chi conosce chi, e quindi si andava, però era più un contatto diretto basato sulla fiducia, che si era

costruito sia sul mercato sia per esperienze diverse, perché secondo me e secondo noi (le aziende per cui ho lavorato) la fiducia era un qualcosa, una sorta di conto che si chiedeva dopo aver lavorato sul networking, e il networking era sia professionale, quindi indipendentemente poi dal lavoro, ma comunque al networking con i tuoi colleghi e su questo Ferpi o comunque le associazioni della comunicazione aiutano molto oppure era un networking all'interno, diciamo così, del mondo professionale allargato, e quindi conoscevi un referente aziendale che ti metteva in contatto con altri referenti, diciamo non c'è mai stata un'aggressione al telefono da questo punto di vista. C'è un'altra differenza, invece. Io adesso lavoro per una società di consulenza che ha una matrice americana, perché Reputation Institute è, a differenza delle altre società per cui ho lavorato, che sono Methodos (una società di consulenza di management) e FB & Associati, io ero Managing Partner sia di Methodos che di FB & Associati, quindi avevo anche delle responsabilità gestionali, però erano due realtà, pur essendo libera nel settore di riferimento, uno nella consulenza di management e l'altro nella Public Affairs, Lobbying e Advocacy, il Reputation Institute invece ha una matrice americana, la casa madre sta a Boston e quindi noi abbiamo anche una *forma mentis* che è molto orientata sul safe, le famose vendite. Quindi mentre in Methodos e FB & Associati un po' avevo il ruolo di partner che era quello di vendere, questa matrice americana che è il Reputation Institute c'è una persona che fa responsabile del mercato, Market Director, che è colui fondamentalmente che ha l'obiettivo di sviluppare il Business, tanto è vero che io, pur occupandomi anche di aspetti manageriali sono Director, e quindi sono più direttore dei contenuti, delle ricerche, della parte consulenziale, un po' obiettivi di business e quindi c'è qua la differenza tra l'essere di fatto espressione di una consulenza che ha un cappello internazionale se è americano con una spinta al commerciale molto forte, invece se è una società di consulenza italiana la funzione vendita/commerciale, il primo contatto non è molto strutturato e quindi viene lasciato a libertà delle persone.

Ma lavorando per così grandi aziende, ed in particolare passando dallo stampo italiano ad uno internazionale, ha visto anche un cambiamento di relazione? Quasi che è diventata astratta? O comunque Lei si trova vis-à-vis con clienti che rivedi poi spesso, con i quali poi si instaura una relazione non solo commerciale... Guarda, per come sono fatto io mi è molto più facile la vendita a caldo, l'essere chiamato o comunque andare io da qualcuno che conosco per dire "Guarda, ho letto questa cosa qua, per me ti potrebbe interessare", perché ovviamente la fiducia è qualcosa che si costruisce con il tempo, quindi andare con la vendita a freddo è un po' come fare un appuntamento al buio sostanzialmente, non sai mai chi c'è dall'altra parte. E in questo però si devono avere delle soft skill, che sono importanti, che si apprendono col tempo e sono quelle tipiche della relazione con il cliente. Quindi è sicuramente più difficile l'approccio americano, è anche vero che se è molto strutturato, e quello del Reputation Institute è molto strutturato, è anche più facile intercettare subito i bisogni dei clienti. Poi c'è l'altra grande differenza: un conto è vendere un servizio, basato fondamentalmente sulla capacità di vendita delle persone, un conto è invece vendere un servizio quando tu puoi portare già dei dati. Siccome noi ci occupiamo di metrica e di misurazione, noi di fatto abbiamo già dei dati, quindi l'attenzione dell'interlocutore, anche se a freddo, se non ci conosce, se magari ha dei pregiudizi, deriva dal fatto che comunque tu porti dei dati, e i dati all'azienda servono. Nel tempo ho visto anche questa diversità: mentre una volta le aziende cercavano il consulente bravo, adesso le aziende danno un valore aggiuntivo a chi gli porta già un minimo di soluzione metodologica, cioè qualcuno che deve risolvere problemi (nel senso di semplificare le complessità che affliggono loro quotidianamente) anziché creare problemi.

Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'*esperto*, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il "*medico*", a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il *consulente di processo*, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

Più consulente di processo/percorso attivo con cliente. Io vedo il consulente come un mediatore culturale, tra una cultura aziendale, tra una cultura personale, tra una cultura consulenziale, etc., bisognerebbe trovare la giusta mediazione. Però se tu ti svesti molto del tuo ruolo di consulente, e metti molta attenzione all'azienda, oppure sei troppo consulente e poco azienda alla fine corri il rischio di andare un po' in burn out.

_3. “Non si può non comunicare” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall'autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

Io sono sempre stato orientato ad essere molto autentico, senza cadere negli eccessi, sicuramente nei primi aspetti mirrored, la cosa importante è cercare di costruire subito un rapporto empatico con il tuo interlocutore, e questo lo si capisce in 5 minuti. **Eh, la famosa teoria dei primi cinque minuti. Esattamente.**

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest'ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti?

Io tendenzialmente non vado mai da un cliente parlando subito di lavoro, cerco di aprirlo su altri temi; banalmente che so compro un giornale locale, “eh, ho comprato il giornale locale e ho visto che c'è un casino con...”, per cercare di costruire... cioè purtroppo è vero che noi siamo portatori di contenuti che loro non hanno, però è una relazione che si costruisce molto se io riesco a capire l'actonality piuttosto che gli aspetti contenutistici all'inizio, quindi avvicinarsi con cose che non sanno di paggeria ma che ti fanno vedere come persona, prima che consulente.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come “curare” la parte dell'ascolto, quali strumenti utilizzare?

Per me l'ascolto è un kpi, un indicatore di successo: meno parlo io, più quell'incontro è andato bene. Ti spiego perché. Tante volte io entro e dico “come va?”, se il cliente parla per 40 minuti significa che loro hanno bisogno di qualcuno che li aiuti; se invece l'interlocuzione è spezzettata, vuol dire che lui è molto abbottonato, che non ti vuole raccontare, e vuole solo ascoltare. Se tu abbinai all'ascolto la capacità di capire bene i bisogni che ti esprime, sai già cosa fornirgli, senza bisogno di sbilanciarti, nel secondo caso invece devi andare per tentativi. Conta molto l'attenzione all'ascolto, è un indicatore di successo.

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che “trucchi” usa per non assecondare le distrazioni?

In quel momento lì tu devi farti percepire che stai ascoltando il cliente, che lui è importante, come se fosse il solo, non uno fra tanti. E questo vale per tutta la consulenza, i clienti sono convinti di aver comprato il tuo tempo in maniera esclusiva. Il consulente deve essere bravo a imbastire la sua agenda sulla base delle richieste dei clienti complessivi, non sulla base di un singolo cliente, pur facendo passare quel cliente come se fosse l'unico: questo è ciò che fa la differenza. Mai dare l'idea che la cosa che fa non ti interessa; sicuramente tante volte sei distratto da alcune cose che succedono, banalmente una persona che passa o lui ti dice una cosa e ti viene in mente una cosa per l'altro cliente, ma devi avere una capacità di ripresa immediata, perché se no tu lo perdi. La sintonia si basa proprio sul captare i segnali del corpo, delle cose, se tu ti perdi qualcosa, rompi quella relazione. **Ma adesso penso Le venga più spontaneo questo rispetto a 15 anni fa, magari allora Lei era più rigido...** Quando ti incontri con qualcuno e sei molto giovane, l'istinto che hai è quello di prendere tanti appunti, invece col tempo ti accorgi che è molto più importante quello che lui dice, e prendi i tuoi appunti senza essere ossessivo. Poi col tempo cambiano, perché tutte le cose che il cliente dice tu le cataloghi sulla base di quei contenitori contenutistici che tu possiedi in quel momento, è logico che più esperienza fai più organizzi i tuoi appunti mentali con dei catalogatori diversi, che sono il frutto sì dei contenuti ma anche di esperienze pregresse, soprattutto nella reazione a quello che ti dice il cliente.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto?

Allora...c'è una terza versione in cui loro vorrebbero che tu facessi ciò che loro ti chiedono e questa è la cosa più complicata da combattere. È vero che i tuoi redditi dipendono dalla ___ dei clienti, quindi uno è pensato di dire “io faccio quello che mi chiedono i clienti”, però poi siccome la fiducia è un qualcosa che si costruisce nel tempo, tu devi piano piano, nel corso del tempo, (non subito) farti percepire come quello

che legge i problemi in maniera diversa, proponendo anche delle alternative. E anche in questo c'è una grossa dicotomia tra il cliente che ti permette, e tu devi essere capace, di costruire una partnership, anche se un cliente non potrà essere mai partner a tutti gli effetti, ma nel senso che il cliente migliore è quello con cui costruire un qualcosa perché soprattutto capisce il valore che tu puoi portare ai suoi problemi (e anche questo è importante, capire i bisogni del tuo interlocutore più che i bisogni dell'azienda per cui lavora, perché non sempre sono gli stessi, sicuramente sono allineati e coerenti ma non sempre gli stessi).

Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva?

Il rapporto tra cliente e consulente è cambiato profondamente, è cambiato proprio il mercato. Oggi è il cliente a fare i prezzi, a dire "io dispongo di un tot, cosa puoi fare con questo?", e tu ti adegui a livello di approccio, fai in modo che quel 100 che tu avresti dato prima prezzandolo in maniera completamente autonoma si adegui a quello che ti offre il cliente in quel momento. Ed è lì che devi essere bravo, perché devi far combaciare le due cose, tradurre quello che ti chiede in cliente con quello che sai e puoi fare tu. Qui entra anche in gioco la fiducia: se tu quella competenza non ce l'hai, è meglio che tu lo dica subito piuttosto che vendere qualcosa che ti ritorcerebbe contro, perché la fiducia fondamentalmente ha tre cose dentro: l'affidabilità (fare le cose che dici di fare), la competenza (saper fare le cose che dici di saper fare), e poi l'integrità (chiedere un prezzo economicamente conveniente e allineato col quello che è il mercato). Su queste tre cose qua si costruisce la fiducia di un rapporto.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?

Quando lavoravo per Methodos, mi sono occupato per 6-7 anni di gestione del cambiamento e molto spesso i cambiamenti erano forzati. Magari si diceva "dobbiamo fare questa cosa qui perché dobbiamo cambiare i nostri valori aziendali" e attivavi tutto un processo per cambiare quei valori, ma magari non era quello il problema. Cioè, quello che ho imparato è che nessun cambiamento può avvenire se non esiste la motivazione al cambiamento, non si può cambiare semplicemente sulla base della soddisfazione/insoddisfazione di un determinato momento. Traduco. Tu puoi cambiare se effettivamente tutta l'organizzazione sente che è arrivato il momento di cambiare, se tu vuoi imporre un cambiamento che non è sentito non cambierai mai e sarà un autogoal quello che tu stai facendo. Tante volte sei tu come consulente che devi far presente al cliente "ma dove ti porta questo? quanto questo tuo obiettivo è condiviso all'interno?".

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo "supportato" dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si "rapporta" e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

La prima cosa da fare è capire bene il sistema cliente, quindi chi si occupa di cosa, chi dipende da chi e tu con chi hai a che fare. Poi intervieni coinvolgendo i punti di forza e di debolezza. Tu piano piano devi coinvolgere il tuo interlocutore nel fare in modo che non sia solo un referente tecnico-operativo, ma colui che gestisce all'interno del sistema cliente quel prodotto specifico, e poi deve diventare paradossalmente responsabile di quel progetto. E più riesci a fare questo più è segno che sei integrato all'interno dell'organizzazione (*fiducia quindi*). È importante far percepire il valore non tanto di quelli che sono i tuoi referenti ma quello che tu come consulente puoi portare al ruolo e al lavoro dei tuoi referenti interni.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni "attuali" con i Suoi "ex" clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di

modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Io spero non ritornino più, nel senso il consulente deontologicamente corretto non è il teacher per intenderci, il vero problema si risolve nel momento non è più un problema. Poi ci sono delle consulenze di servizi e delle consulenze di strategia, e per queste ultime devi fornire delle risposte che siano attivabili autonomamente dall'azienda (esempio azienda approccio territorio). Poi ci sono dei clienti che sono storici, però è meglio ritrovare lo stesso cliente a distanza di 3-4 anni, piuttosto che avere un cliente che per vent'anni lo segui perché magari gli stai facendo un favore, ma non cresci neanche tu. La base dei clienti deve essere sempre il giusto mix tra vecchi e nuovi (vecchi per ricavi, nuovi per costruirti mercato).

Poi è bello che con i clienti sviluppi una relazione, e questa rimane anche a distanza per esempio di anni, quando ha per base il valore della fiducia, che è un valore che si costruisce sì piano e col tempo ma poi nel tempo rimane. **Eh, ho letto tempo fa che la “fiducia non costa, ma paga”.** Eh io direi che anche costa, a livello di impegno, di tempo, di energie, metti in gioco tutto te stesso per creare fiducia.

11. Di solito le scienze non matematiche –antropologia, sociologia, psicologia, filosofia – sono associate alle università e al mondo accademico: notoriamente, gli esperti di queste discipline studiano cose e pubblicano scoperte che sembrano avere scarsa rilevanza pratica per le imprese. Eppure, parecchi psicologi e antropologi hanno dato un vivo contributo per la consulenza organizzativa e parecchie aziende oggi uniscono al loro interno scienze esatte e meno esatte.

Lei, come consulente, pensa sia un passo necessario e indispensabile per un'azienda o ritiene sia sufficiente il connubio tra lato umano e potere di instaurare relazioni da una parte e le “basi umanistiche” che si apprendono anche nelle Facoltà di Economia e di Marketing dall'altra? E i clienti con cui di solito si “confronta”, come si pongono di fronte a quest'idea?

La comunicazione è sicuramente una competenza fondamentale per l'organizzazione di adesso, però la comunicazione è una competenza, non è semplicemente una professione, poi c'è qualcuno che ne fa una professione. Siccome la comunicazione è sempre più importante all'interno dell'organizzazione io preferirei che ci fossero tanti insegnamenti di comunicazione e relazione all'interno degli altri corsi di laurea. Perché banalmente, chi ti compra molto spesso è qualcuno che di comunicazione non capisce granché, e non sente neanche il bisogno di comunicare, quindi se tu gli vai a vendere la comunicazione dove la reputazione della comunicazione è bassissima, pensa che sei un fannullone sostanzialmente; se invece chi ti compra, che può essere per esempio un ingegnere ma che sa perfettamente che per fare un ponte che unisce due territori c'è bisogno di avere l'approvazione del territorio locale, quindi il consenso, e il consenso si basa sulla capacità di fare stakeholder engagement, quindi relazione, allora non progetterà il ponte solo in base alle funzionalità ma terrà conto dell'approvazione che dovrà avere dal territorio. Io sono consapevole del fatto che finora per insegnare tecniche di relazione e di ascolto, perché secondo me la relazione è comunicazione ma la comunicazione è ascolto, a me piace il detto che se l'ascolto non fosse importante non si capisce perché noi abbiamo una bocca e due orecchie, e due occhi che è l'**ascolto visivo**, quindi secondo me relazione e ascolto sono elementi che devono essere trasversali all'interno dell'azienda. Questo è una grande opportunità per chi si occupa di comunicazione perché tu dovresti abilitare internamente la cultura della comunicazione, dell'ascolto, della relazione, all'interno dell'organizzazione, quindi per me il futuro della professione del relatore pubblico e della comunicazione è quello di essere integratore di sistemi interni all'azienda, non è esclusivo di comunicazione ma abilitare quella funzione di comunicazione a parlare all'interno.

Allegato 3: Paolo Volpe

Generiche

Nome e cognome: Paolo Volpe. Laureato in Ingegneria Elettronica presso l'Università degli Studi di Padova, ha operato nella bioingegneria e ingegneria clinica, nell'ICT e nelle tecnologie della comunicazione. È libero professionista e opera nei vari campi di comunicazione, strategia, innovazione e formazione ricoprendo diversi incarichi come consulente, relatore, docente e formatore per aziende, associazioni, università e organizzazioni in Italia e all'estero.

Anzianità di lavoro: metà anni '80

Lavoro: Libero professionista

Durata intervista: 75 minuti

Modalità intervista: frontale

Data intervista: 29/06/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** Libero professionista.
- **Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?** Da una decina d'anni.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** Da una trentina d'anni.

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Di tutto: dal piccolo al grande, dal prodotto al servizio, dallo statale al privato, Italia/estero, ho visto di tutto. **Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?** Eh sì, miracoli spesso. Diciamo che a loro piace cercare quello che non riescono a trovare dentro di loro, quello che loro non hanno e vorrebbero appena lo vedono o lo trovano, essere subito loro ad averlo. Ed è lì che iniziano un po' i problemi, perché tu sei lì comunque perché hai fatto un tipo di percorso, un certo tipo di preparazione che loro non hanno e per averla ci vuole tempo e ci vuole...ci vuole tanto! Ma loro non riescono a vedere il confine tra quello che sai fare tu e quello che sanno fare loro, e vorrebbero dopo dieci minuti che ti hanno seduto lì già calpestare dove tu sai camminare, ma questo non è possibile.

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)? Di solito vengono a colpo sicuro, o per referenza, o perché ti hanno visto da qualche parte, o vengono dove sanno che ci sei e ti tendono trappole. Sempre vis-à-vis. Di solito mi piace vederli nel posto dove si deve cominciare, perché per me è importante carpire quello che si fa. Non è secondario poi portarli fuori, durante la consulenza, da quel mondo, di modo che il percorso formativo piuttosto che, avvenga in un agriturismo o in un posto tranquillo, comunque fuori dagli schemi. Perché così anche loro cambiano modo di vedere e lì diventa fondamentale.

Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il “medico”, a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

Il terzo indubbiamente è il preferito. Molto spesso vengono clienti che hanno la necessità di volere quello che dicono loro, che pensano di avere già chiaro il problema, o sono convinti di conoscere la cura, ma siccome come diceva la Sclavi “il tuo punto di vista è il tuo punto di vista” e per capire il tuo punto di vista tu devi cambiare punto di vista, cioè uscire da te e guardarti con altri occhi, quindi l'unica cosa è, e questi sono i migliori, “vieni, vedi, e mi dici qual è il mio problema!”. Perché se hanno la pretesa di dirti qual è il

problema avranno anche la pretesa di dirti quale sarà la soluzione, quanto costerà, etc. etc.etc., e lì non ne vieni più fuori.

_3. “Non si può non comunicare” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall’autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

Allora, io cerco di fare mirroring, ossia perché lui si apra e si molli il più possibile faccio in modo come se lui avesse davanti uno specchio, che è la cosa che più lo fa sentire a suo agio, non dico di imitarlo nel suo modo di fare, però quasi. Ovviamente sto attento a tutto, anche perché tu calcola che il 50% delle cose che ti dicono (e sono buone) è come loro vorrebbero apparire a te e non come sono. Loro mentono spudoratamente e lo vedi anche da alcune cose che si chiamano *microespressioni*, perché io sto più attento al linguaggio del corpo che a quello verbale, quindi cerco di capire se mi dicono la verità. Diciamo che 90 su 100 non ti dicono la verità, quindi anche lì è un bel problema, ti dicono che fanno “Sì sì ma noi questo già lo facciamo”, poi alla fine si rendono conto di aver fatto troppe informazioni forti e allora “No sì ma noi...”, ma 90 su 100 non ti dicono come stanno veramente le cose quindi sta a te capirle. Io a questi segnali sto attentissimo, e soprattutto sto attento in quanti siamo, perché tu potresti avere la persona che parla con te che non è quella che decide, è un altro che sta fuori campo che decide, e tu devi avere sul tuo campo tutti quanti, capire tutti chi sono, che ruolo hanno, sia in fase di trattativa/studio che durante.

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest’ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti? Come “indaga” sul cliente e sul suo problema: domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui?

Sì sì è così, anche se poi ci sono dei modi per sbottonarlo, nel senso nel momento in cui gli si dice per esempio che l’errore è costruttivo, che serve per muoversi dopo, etc., allora ti dicono, cominciano a raccontarti anche le cose su cui hanno sbagliato, per esempio ti dicono “eh qui abbiamo fatto un bell’errore perché ci è servito per capire che...”. Però li devi sbottonare tu, nel senso che se gli fai capire che la perfezione è tutto, questi ti diranno che fanno tutto perfettamente e che non hanno mai sbagliato nella loro vita; se invece gli fai capire che l’errore è una componente del processo e che è quella che permette di migliorarti, ti guardano con un altro occhio.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come “curare” la parte dell’ascolto, quali strumenti utilizzare?

Domanda e ascolto, domanda e ascolto, perché la domanda è la forma di attacco più grande che hai e loro fanno affermazioni, e mentre fanno affermazioni non si difendono, cioè più affermano più ti portano a conoscenza, più ti portano elementi, più arrivi a sapere di loro.

Generalmente quanto dura questa fase? Che importanza ricopre nell’attività di consulenza e in che misura dà una “marcia in più”?

Beh dipende. Può essere che tu pensi che il primo incontro vada in un modo e poi scoperchi aree inesplorate, nel senso che può essere che il primo incontro, o il primo ascolto come lo vogliamo chiamare, ti serva per rompere la fase di confidenza e quindi entrare. Può essere che alla fine loro ti dicano “guarda, abbiamo capito, in realtà noi siamo così e troviamo difficoltà in questo”, ma dipende dalle persone, ognuno di noi è diverso, è fatto a strati, come le cipolle: c’è lo strato di quello che pensano di essere, c’è lo strato di quello che vorrebbero essere, etc., e tu li devi rompere uno alla volta per arrivare a quello che veramente loro sono. Quindi è facile che la prima volta devi demolire un modello, la seconda volta ne devi demolire un altro, finché non arrivi alla terza e capisci la realtà. Di solito il colloquio, diciamo così, di lavoro si svolge in un’ora, c’è un modello ben preciso, un’ora in cui si affrontano grosso modo tre tematiche: chi sei, cosa hai fatto, che cosa vorresti fare. Un’ora però è un po’ pochino, in un’ora non riesci a capire se quello che ti sta dicendo è effettivamente com’è, non riesci veramente a capire e ad orientarti. Un’intervista per capire più profondamente il cliente potrebbe durare anche due ore e mezza/tre. **Se dovessi dare una percentuale sulla buona riuscita della consulenza sulla base di questi primi incontri?** Beh, una percentuale molto

alta. Il primo è importantissimo, perché dà a te l'idea di chi è lui e viceversa. Quindi il primo incontro è importante, perché è la prima impressione e quella rimane, "non hai mai una seconda occasione per fare una buona prima impressione" diceva Oscar Wilde, e poi perché li capiscono loro se hanno di fronte una persona davanti alla quale si possono liberare. Poi però non dobbiamo dimenticare che questo dipende molto dal tipo di consulenza che comporta quell'incontro: perché se io vado da un'impresa per un progetto di brand, quindi di identità, di valore, di quello che sono loro, è molto impegnativa quella cosa lì, metti le mani dappertutto, perché vai nella parte più intima della loro identità, perché devi dire chi sono loro, quindi devi sapere tutto di loro. Se è una consulenza abbastanza leggera o un tipo di formazione molto confinata questo può cambiare. Bisogna sempre capire su cosa stai lavorando e bisogna sempre agire su quelle leve che danno la massima spinta.

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che "trucchi" usa per non assecondare le distrazioni?

Perché hanno fallito i *focus group*? Perché le persone non ti danno le risposte in base alla realtà, ma ti dicono quello che vogliono far apparire ai tuoi occhi, alla tua mente, alla tua idea che tu ti stai facendo di loro. Se uno si mettesse a giocare al cellulare vuol dire che non gliene frega niente di quello che stai parlando, quindi a quel punto il tuo tempo, il suo tempo sono preziosi, spegniamo tutto e ce ne andiamo a casa ovviamente. Se uno ha delle cose importanti, un progetto aperto e sta aspettando delle informazioni te lo dice prima, ti avvisa. Questo ti fa capire quanto è importante la cosa per i clienti. La narrazione e le metafore sono le cose più importanti, e soprattutto il ragionare per immagini, la capacità di portarli su *case history*, la capacità di portarli su esempi vicini a loro e che loro ammirano...li catturi tutta la loro attenzione! Naturalmente cos'è che devi fare? Devi essere uno scanner quando entri, cioè devi scansionare tutto quello che hanno, tutto quello che c'è, tutto quello che gli piace, ed entri su quello, su quelle che sono le sue passioni, i suoi gusti. Poi io dico sempre che ci sono 3 elementi che sono importantissimi: leadership, teamship e strategia. La strategia è importante perché parte da una linea verticale e fai leadership, teamship...obiettivo e strategia e fai una croce proprio tattica. È importante non confondere questi elementi, non confondere l'obiettivo con la strategia, con la tattica, per cui tu ti fissi un obiettivo, che devi riconoscere insieme a lui, una volta che tu hai riconosciuto l'obiettivo non lo perdi, non ha motivo di distrarsi. Esempio obiettivo: voglio raddoppiare il mio fatturato in un anno. Strategia: è una frase, una parola, è un capoverso, è una pagina, è un libro, ma è qualcosa che tu scegli (e che non devi confondere con la tattica e con l'obiettivo) per raggiungere quell'obiettivo lì, la tattica è la strategia che tu vai ad incrementare, cioè sono le varie azioni. Attenzione che per un unico obiettivo puoi avere più strategie, che possono essere mutuamente esclusive o complementari, e queste strategie puoi implementarle con tattiche correlate o scorrelate. È molto articolata, è una rete, ma se tu riesci a farti seguire in questo, lui è dentro e non ti molla più. Naturalmente questo comporta il coinvolgimento di tutta l'organizzazione, quindi tu la prima volta gli dici "questa è la mappa, queste sono le caselle, lui va qui dentro, lui va qui dentro, lui qui, lui lì, etc.", quando tu li hai "ingabbiati" in maniera sistematica, nessuno si muove più, e li guidi tu, sono tuoi. L'importante che non nascano protagonismi, perché se nascono protagonismi, se dicono "che bello il lavoro che fa questo signore qui, lo voglio fare anch'io" lì è il disastro.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Dovrebbe sì, con questo percorso. Poi se vai nei sistemi di stampo anglosassone o anche milanese, là è già diverso, là dicono "fai tu", qui c'è un po' più di diffidenza e padronalità nella gestione. Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto? Se ti lascia carta bianca ti aiuta attivamente, è drammatico invece quando non fa quello che ti dici, e allora lì diventa difficile. Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva? Difficile dare una risposta qui. Uno perché i paradigmi (detta alla Thomas Kuhn), quindi i mezzi che ci sono per fare impresa sono andati avanti, o gli strumenti, quindi loro lavoravano con carta e penna a fine anni '80, e c'è sempre stata la diffidenza nel mettere dentro ad una macchina quelle che sono le tue cose, la tua contabilità...il *cloud* è qualcosa che li destabilizza completamente. Adesso in questo senso ci sono molti più strumenti per poter diffidare, dove sono le mie fatture, i miei dati? Concretamente, non li vedo. La diffidenza, come la fiducia, è qualcosa di molto soggettivo, quindi dipende tutto sommato da loro.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, azione, secondo Lei, e portatore di benefici?

Ogni cambiamento deve essere in linea con l'impresa. Come gli obiettivi. Esiste una piramide degli obiettivi: se mi arriva la squadra di calcio del Cadoneghe che vuole arrivare in serie A e vincere la Champions League, dico “aspetta, piano, in che campionato siete? In che posizione avete chiuso il campionato? Vogliamo prima fare un bel campionato quest'anno, magari lo vinciamo e poi vedere come andare avanti?”. C'è un acronimo, che dice SMART di un obiettivo, cioè dev'essere chiaro, ben definito, raggiungibile, gestibile...cioè l'obiettivo, per essere obiettivo deve avere quelle cinque caratteristiche lì, e soprattutto dev'essere M= Misurabile, “voglio dimagrire” non è un obiettivo, “voglio perdere 10 kg” è un obiettivo, perché gli hai dato una connotazione, può essere misurato. Bisogna avere la capacità di distinguere quello che ti piace/non ti piace da quello che funziona e va, cioè per esempio, se uno ha una cultura aziendale di un certo tipo e dice “io quella cosa lì non la farei mai” ed è quella di cui ha bisogno la tua organizzazione, come la mettiamo? Cosa facciamo? È dura eh..ma bisogna avere la capacità di riconoscere quello di cui si ha bisogno.

Il cambiamento dev'essere accettato e poi dev'essere cambiamento in avanti: è il concetto di *disruptive innovation* di Schumpeter. Egli aveva un concetto di creatività distruttiva, cioè spacchiamo tutto quello che è vecchio, era un po' come la rivoluzione tecnologica, il concetto rivoluzionario dell'innovazione che ha anche Thomas Kuhn, secondo il quale ci sono due tipologie di scienza, quella normale in cui tu costruisci mattoncino su mattoncino partendo da una base. Poi tu arrivi ai limiti di quella, cioè per esempio io parto con la meccanica della fisica, arrivo fin dove posso (la conservazione dell'energia, etc. etc. etc.), poi però quando il concetto di velocità si avvicina a quello della luce, ahia, non funziona più il modello, quindi devo fare una rivoluzione, e la rivoluzione nell'innovazione sta in quello, quindi nuovi “paradigmi” come li chiama lui, che chiaramente a) devono essere accettati, b) devono rappresentare un cambiamento in avanti, perché se noi andiamo al rovescio torniamo indietro, quindi è negativo. Quindi a) bisogna crederci, b) dev'essere in avanti e deve dare dei risultati misurabili, come dicevamo prima.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo “supportato” dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si “rapporta” e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

È una questione di tatto, cioè vanno sottolineate le loro capacità e vanno sottolineate senza esagerare, quindi con obiettività, per esempio va detto “voi siete bravi su questo, questo e questo”, poi su questo non “siete scarsi”, perché una buona analisi SWAT va fatta dicendogli “su queste cose qua voi potete migliorare in questo modo”. Sono umani, con una loro suscettibilità, quindi piace che gli si dica “siete bravi” ma anche “potete migliorare facendo così”, cioè gli si dà una via, si lavora per visione anche. Ecco una cosa importante: lavorare per immagini, e dare visibilità è la massima chiarezza per loro, perché se loro vedono dove arrivano e tu hai la chiarezza di dove portarli dove loro possono arrivare, là rafforzi anche il tema della fiducia. Bisogna lavorare sempre nel rispetto delle persone, evitando manovre che danneggiano o sminuiscono le persone che fanno parte dell'organizzazione, bisogna stare attenti a non rompere la struttura, perché sì è ovvio che puoi trovare un marketing manager più bravo e che va via più forte, poi però magari lo devi pagare di più, arriva da fuori, deve rifare tutto il lavoro del personale, ricostruire tutto, poi chissà se va bene, magari questo pretende un passo diverso dalle persone, quindi possono crearsi nuove tensioni, etc. Quindi sai quello che hai, riconosco e valorizzalo, non distruggere e rompere mai quello che... e soprattutto quando prometti qualcosa, mantienilo.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni “attuali” con i Suoi “ex” clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del

consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Lì dipende da chi è il cliente. se il cliente dice “ah, in questo sta il lavoro? Io sono più bravo di lui a farlo! Me lo faccio io”, cioè io ho visto anche clienti che mi hanno dato aule, abbiamo un lavoro meraviglioso d’aula, poi han detto “ma se io faccio fare un corso a quella persona lì che lavora con me, cosa succede?”. Risultato: quella persona lì l’hanno sovraccaricata di lavoro, l’hanno ammazzata, ha fatto male il suo lavoro in azienda, quindi ha avuto un calo di rendimento, è andata in aula e non è che ha fatto proprio benissimo, benissimo, benissimo e alla fine è andata com’è andata. Altri dicono “ha fatto bene il suo lavoro” che ti chiamano e ti chiedono “ma fai anche quest’altro?”, oppure può essere anche che dicano “mi faccio dare due titoli di libri, me li studio io quei libri, imparo io e faccio io”, neanche questo è. Perché tu puoi anche arrivare a vedere i puntini, ma i puntini poi vanno uniti, va fatto un percorso, non si improvvisa una maratona. Poi c’è anche la questione che c’è bisogno di sapere, saper fare e saper essere, e non è facile. Per quanto riguarda il cliente, il cliente è da studiare e da vedere, cosa accetta e cosa non accetta, naturalmente dipende molto anche dalla relazione che tu consulente riesci ad instaurare con lui.

11. Di solito le scienze non matematiche –antropologia, sociologia, psicologia, filosofia – sono associate alle università e al mondo accademico: notoriamente, gli esperti di queste discipline studiano cose e pubblicano scoperte che sembrano avere scarsa rilevanza pratica per le imprese. Eppure, parecchi psicologi e antropologi hanno dato un vivo contributo per la consulenza organizzativa e parecchie aziende oggi uniscono al loro interno scienze esatte e meno esatte. Lei, come consulente, pensa sia un passo necessario e indispensabile per un’azienda o ritiene sia sufficiente il connubio tra lato umano e potere di instaurare relazioni da una parte e le “basi umanistiche” che si apprendono anche nelle Facoltà di Economia e di Marketing dall’altra? E i clienti con cui di solito si “confronta”, come si pongono di fronte a quest’idea?

Io sono convinto che la fredda tecnologia, pulita dalla parte creativa non vada da nessuna parte e sono anche convinto che molti amministratori delegati che noi abbiamo sono laureati in filosofia, Franco Tatò per esempio, ex amministratore delegato del gruppo Mediaset e Mondadori ha una laurea in filosofia, Alessandro Profumo ha una laurea in filosofia, l’ex Presidente di UniCredit adesso in Monte Paschi, quindi l’apertura verso la parte umanistica e l’apertura verso la comunicazione, che come dice Oliviero Toscani non è una scienza, lasciate stare la scienza della comunicazione, imparate l’arte, l’arte è la forma eccelsa della comunicazione, è lì che vai dritto e colpisci, l’immagine, il messaggio è l’*item* che ti colpisce, l’architettura è una forma squisita e splendida di comunicazione, quello è tutto per me. Quindi un bravo ingegnere è un bravo tecnico ma non è detto che sulla slop dove si fa la differenza per vendere e c’entra la comunicazione faccia la differenza, l’economista è un altro. Chi saprà utilizzare l’apprendimento, la squisitezza dell’apprendimento in tutte le sue sfaccettature e si appoggerà soprattutto sulla parte più empatica dell’apprendimento, dove c’entra l’emozione (che con le sue endorfine permette le connessioni in tutto il corpo) e non lo stress, che invece è impedimento a queste connessioni. Questo diventerà importante, ci sarà un’educazione totale, cioè che usa tutto e sarà nel confort, ecco la psicologia positiva, cioè nel confort significa che se io sto bene, sono rilassato, sono con persone meravigliose intorno, apprendo di più, sono in un ambiente che è il mio *optimum*. Ecco perché Google ha fatto gli uffici con i parchi giochi e tutte quelle cose lì, è qui l’evoluzione.

Adesso la comunicazione ha qualsiasi forma, ed è lì che dobbiamo lavorare, nella comunicazione sensoriale, neuro-marketing, neuro-scienze, neuro-comunicazione, tutte cose che stanno venendo fuori un po’ alla volta.

Allegato 4:

Sergio Vazzoler

Generiche

Nome e cognome: Sergio Vazzoler. Inizia nel 1998 in una società milanese di comunicazione e Public Affairs. Nel 2000 entra in “MR & Associati Comunicazione”, società specializzata nella comunicazione istituzionale e politica e nel 2005 diventa Partner. Nel 2011 fa il suo ingresso in Amapòla, società specializzata nella comunicazione di sostenibilità, ricoprendo oggi il ruolo di Senior Partner. È Partner Membro del Comitato Scientifico di FIMA (Federazione Italiana Media Ambientali). Socio FERPI dal 2001, è stato membro della delegazione regionale Lombardia e Consigliere Nazionale FERPI per due trienni consecutivi (2009/2011-2011/2013).

Anzianità di lavoro: 1997

Lavoro: Agenzia di Relazione Pubbliche

Durata intervista: 55’

Modalità intervista: Skype

Data intervista: 30/06/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** Agenzia di Relazioni Pubbliche e Comunicazione specializzata in Comunicazione di sostenibilità.
- **Da quanto tempo lavora nell’attuale azienda?** Da 5 anni.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** Dal 1997.

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)? Sostanzialmente più grandi imprese rispetto alle piccole/medie, e ho avuto a che fare con il mondo pubblico (rappresentanti di istituzioni locali e centrali) e della politica (marketing e comunicazione politica).

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)? Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti?

I primi contatti solitamente avvengono tramite una telefonata oppure una richiesta di contatto tramite interlocutori terzi, che possono essere precedenti clienti o relazioni comuni che ti mettono in contatto con la persona che ti contatta in quel momento per la prima volta. Il contatto successivo solitamente è dal cliente/potenziale cliente piuttosto che nel proprio studio o in maniera più informale.

Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l’esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il “medico”, a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

In questi vent’anni è cambiato molto il tipo di richiesta. Se nei primi anni della mia attività era tipicamente (secondo queste tre categorie) l’esperto, progressivamente invece si è andato ad intensificare la richiesta legata al medico e al consulente di processo. Se prima forse c’era una maggiore sicurezza da parte del cliente che diceva “questo è il mio problema, ho bisogno di risolverlo” e ci si rivolgeva all’agenzia di comunicazione o all’esperto di relazioni pubbliche per dire “risolvimelo”. Adesso è molto difficile questa situazione, cioè è molto più frequente la discussione aperta, quindi individui insieme al cliente un potenziale problema o una potenziale opportunità e lo accompagni ad una migliore definizione ed identificazione del

problema, un po' come Schein identifica nel consulente di processo e poi in un percorso di accompagnamento e di risoluzione delle *issue*.

_3. “Non si può non comunicare” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall'autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)? Per le mie caratteristiche sono più attento ai segnali del cliente rispetto che ai miei, dove invece mi faccio più condurre dal pensiero, dalla situazione. Nei confronti del cliente, soprattutto nei primi incontri c'è gioco forza, un po' un'osservazione, uno studio della sua comunicazione proprio per calibrare al meglio la proposta o le risposte alle sue sollecitazioni.

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest'ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti?

Non c'è una risposta univoca: dipende molto da persona a persona, da situazione a situazione, e io le ho un po' incontrate tutte le tipologie di clienti in questi anni: quello che rimane molto abbottonato perché studia lui in qualche modo la situazione, e magari cerca di stanare un po' l'interlocutore che ha di fronte, in questo caso il sottoscritto, mentre c'è chi parte in maniera molto trasparente con la definizione del problema in modo più spontaneo e sicuramente in questo secondo caso ci si può intendere subito in maniera più diretta e rapida. Io aggiungerei un terzo: spesso ci potrebbe essere un problema culturale, di allineamento, nel senso un gap culturale in tema di comunicazione, perché spesso anche nei vertici di imprese o istituzioni la dimensione della comunicazione non è poi così chiara, molti cercano un consulente pensando ad un'altra cosa e quindi un po' la fatica è quella di andare a far capire al meglio che tipo di ruolo tu svolgi rispetto all'immaginario che ha il cliente oltre al ruolo del tipo di intervento. Per esempio la richiesta di un cambio di immagine un po' a tavolino, cosa che è abbastanza impossibile per chi nella professione di comunicazione condivide certi parametri, perché per arrivare a quello si deve fare tutto un percorso partendo dall'ascolto, dall'identità etc., facendo capire che le impressioni sono sempre sugli altri, quindi tu puoi lavorare sull'identità e non sull'immagine che invece viene decisa dall'esterno.

Come “indaga” sul cliente e sul suo problema: domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui? Nei primi incontri sicuramente no la domanda diretta, ma più che altro la domanda viene posta nel senso “fammi capire meglio cosa intendi per”, “mi aiuti a comprendere cosa vuoi dire...”, proprio perché ci dev'essere l'avvio di una relazione di fiducia. **E non invece un interrogatorio.** Esatto.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come “curare” la parte dell'ascolto, quali strumenti utilizzare?

Ascolto strutturato: ormai la parola “ascolto” nel mondo della consulenza è abusata, non solo nel nostro mondo se pensi alla politica. Ma quello che anche il cliente deve capire è la differenza tra ascolto semplice e ascolto strutturato: spesso si fa confusione, si dice “beh, ci siamo detti le cose, quello è l'ascolto”, mentre l'ascolto strutturato è un'ingegnerizzazione del processo, cioè trovare degli strumenti che profilino al meglio l'interlocutore e che siano strumenti appunto “metodologici”, cioè cercare di avere delle griglie di ascolto dove vai a profilare le richieste, le esigenze, le istanze, le domande in modo tale da costruire un quadro molto più preciso per andare a lavorare sulle risposte. Questo è l'ascolto strutturato.

Che importanza ricopre nell'attività di consulenza e in che misura dà una “marcia in più”? E se dovesse dare una percentuale a questa fase in vista della riuscita della consulenza? Il 90%, perché è fondamentale capire innanzitutto, proprio perché hai l'esigenza di capire al di là della richiesta esplicita che ti viene fatta. E quindi la fase di ascolto attivo, cioè stimolare il tuo interlocutore a delineare al meglio anche quello che c'è dietro alla richiesta e conoscerlo di più, è fondamentale. Se no rischi veramente di incrociare poi un'esigenza che non è quella reale, e quindi l'ascolto è fondamentale. **Generalmente quanto dura questa fase di ascolto attivo?** Questo ahimè non dipende solo dal consulente, nel senso che spesso veniamo anche chiamati per questioni d'emergenza o d'urgenza, quindi non hai il fattore tempo necessario dalla tua.

Io comunque per approccio professionale cerco di inserirlo in una richiesta immediata di consulenza e quindi nella fase di proposta all'inizio mettere sempre la fase di ascolto strutturata. Spesso e volentieri questa cosa sempre di più viene compresa e accolta, mentre nei primi anni veniva molto di più frustrata questa esigenza, nel senso che c'era molto di più l'approccio "dammi immediatamente gli strumenti e le risposte", però ecco tendenzialmente io cerco di inserirla proprio nella fase di consulenza.

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che "trucchi" usa per non assecondare le distrazioni?

Io penso che questa sia una difficoltà molto reale in questo momento. Il disturbo generato dal telefonino o dalla mail, etc., è un fattore di disturbo in cui soprattutto nelle prime fasi non ti senti di castrare chiedendo subito in maniera impositiva le regole del gioco e quindi è, sì, un elemento di disturbo ma a cui ci vado dietro perché appunto soprattutto nei primi incontri non c'è ancora quel rapporto di confidenza o di fiducia tale che ti può portare a decidere te le regole della riunione. Questo ovviamente viene a cambiare quando la relazione di fiducia è già avanzata. **E una ventina d'anni fa invece era diverso?** Mah, allora dipende dalla persona: c'erano casi di disturbo anche allora perché dipende proprio dall'importanza che la persona dedica a questo momento, ci sono episodi in cui era percepito proprio come una perdita di tempo, soprattutto nei casi di vertici aziendali, erano un po' costretti magari da un loro addetto a partecipare a riunioni di questo tipo. Però se dobbiamo fare un'analisi dell'evoluzione lo strumento "telefonino" ha una sua influenza forte, perché anche persone che vedi essere attente e interessate si fanno comunque condizionare dall'interruzione del telefono.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto?

No, devo dire che per come imposto io sia la relazione sia l'approccio professionale, questo succede molto raramente, nel senso che solitamente è apprezzato un approccio di condivisione, forse è proprio una caratteristica che poi porta ad avere determinati tipi di clienti. Ovviamente distinguiamo: dagli incontri di presentazione, dove il rapporto muore immediatamente e questi ce ne sono diversi, ma proprio perché...la domanda è molto ben posta perché è un punto centrale questo, cioè dal primo incontro ad un secondo, ad un rapporto che parte veramente dipende molto dalla richiesta esplicita o spesso implicita del cliente e dall'approccio professionale che trova nel consulente. Sicuramente io perdo dopo la prima presentazione quella tipologia di clienti che vogliono immediatamente la risposta e non vogliono contribuire alla costruzione di una relazione dove si condivide l'approccio, la strategia, mentre attiro molto di più la seconda tipologia di clienti, che sono d'accordo con me a condividere questo tipo di approccio.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici o a volte è bene non forzare?

È meglio non forzare il cliente, perché non puoi prescindere dalle caratteristiche del cliente, della struttura, dei collaboratori, etc. Ci sono organizzazioni che sono pronte e altre no, quindi se tu entri con uno schema rigido di cambiamento, non porterai un cambiamento positivo ma alimenterai certe paure o certe difficoltà ulteriormente quindi secondo me il consulente dev'essere proprio bravo in questo, a calarsi nella realtà che trova ed anche essere rispettoso di certe resistenze, di certe paure, di certi limiti e lavorare proprio su quello progressivamente.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo "supportato" dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si "rapporta" e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

La prima cosa è proprio conciliare le due cose: sottolineare i punti di forza e parallelamente fare emergere da subito i punti di debolezza per far capire come debbano essere affrontati. Sicuramente una tecnica per

far percepire al cliente il punto di debolezza su cui lavorare è magari fornire degli esempi di comparazione o di mondi anche distanti dalla sua area di intervento, creando anche dei parallelismi dove lui si possa anche riconoscere e possa riconoscere il proprio punto di debolezza senza avere per esempio un confronto diretto con il suo mondo di appartenenza, con un competitor piuttosto che una situazione molto vicina perché questo può generare una resistenza o un sentimento di ostilità. Mentre invece l'approccio che di solito seguo è appunto questo, affrontando fin da subito il punto di debolezza, perché il consulente deve far emergere immediatamente e per dimostrare anche il proprio ruolo, la propria utilità.

_9. I Suoi clienti, di solito, sono facilmente aperti al cambiamento e all'innovazione? Accettano positivamente le Sue linee guida su come affrontare il processo di cambiamento con le relative soluzioni o si dimostrano ostili? Le è mai capitato che clienti non abbiano voluto seguire le Sue indicazioni o siano stati incapaci di attuarle? Se sì, secondo Lei perché (è dipeso per esempio dalla cultura aziendale, cultura generazionale o sociale, difficoltà concrete, etc.)?

Ci sono vari motivi e può succedere di tutto, solitamente però è più un problema culturale o concettuale che non pratico. Comunque negli ultimi dieci anni questo è un dato di partenza che i budget sono limitati, che le risorse sono scarse e quindi tu come consulente devi partire già con quello schema e adattare la tua proposta, offerta in base a quello. Mentre invece è più un ostacolo a livello concettuale, qui la fatica è maggiore.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni "attuali" con i Suoi "ex" clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non "svelare" tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Bah no, la seconda ipotesi secondo me ha il fiato corto nel senso che, a parte che non sono il tipo di consulente che usa molti trucchi e ci credo poco, nel senso che ci sono state delle esperienze anche durature di 6-7 anni, che poi dopo un periodo così lungo il cliente si è reso autonomo anche proprio sugli strumenti ed è rimasto un rapporto professionale di relazione, per cui magari ti si chiama non più per quel tipo di attività ma per altre cose. Ma questo è possibile solo se fai al meglio il tuo lavoro, anche perché, solitamente, per la tipologia di clienti che ho sono sempre su temi complessi e su temi complessi devi sparare un po' tutte le cartucce, senza andare a distillare piano piano le tue competenze, anche perché comunque il mondo della consulenza sui temi comunicativi è talmente onnicomprensivo che se vogliamo vederla tutta quanta la storia c'è sempre un aspetto che può nascere successivamente e necessita di cura, di consulenza, etc.

11. Di solito le scienze non matematiche – antropologia, sociologia, psicologia, filosofia – sono associate alle università e al mondo accademico: notoriamente, gli esperti di queste discipline studiano cose e pubblicano scoperte che sembrano avere scarsa rilevanza pratica per le imprese. Eppure, parecchi psicologi e antropologi hanno dato un vivo contributo per la consulenza organizzativa e parecchie aziende oggi uniscono al loro interno scienze esatte e meno esatte. Lei, come consulente, pensa sia un passo necessario e indispensabile per un'azienda o ritiene sia sufficiente il connubio tra lato umano e potere di instaurare relazioni da una parte e le "basi umanistiche" che si apprendono anche nelle Facoltà di Economia e di Marketing dall'altra? E i clienti con cui di solito si "confronta", come si pongono di fronte a quest'idea?

Questa è una domanda, nel senso che... allora se una struttura solitamente ha un problema di comunicazione e chiama un consulente è solitamente impreparata, nella mia esperienza poche volte ha agito internamente per fare corsi o approfondimenti diffusi per la propria organizzazione o per i vertici. Questo sembra un po' paradossale no? Perché vivendo nell'epoca della comunicazione uno può pensare questa sia un po' la regola, in realtà non è così. Pur essendo nell'epoca della comunicazione, tutti parlano di

comunicazione, ma poi farla diventare una cultura diffusa all'interno di un'organizzazione è un altro paio di maniche. E in una fase iniziale, se l'organizzazione non è matura da questo punto di vista, penso che un interlocutore esterno, un consulente possa accompagnare meglio il processo. Io poi sono il primo a impostare la mia consulenza cercando di far capire come la comunicazione non sia più una tecnica di field da aggiungere alla struttura organizzativa ma sia in realtà un processo culturale da diffondere all'interno dell'organizzazione perché nessuno può evitarla, anche le funzioni tecniche, tipo ingegneri che sono il mondo più lontano dalla comunicazione, eppure devi lavorare anche su di loro, infatti trovo spesso la difficoltà, anche nelle strutture che hanno un responsabile della comunicazione, di rapportarsi con queste strutture. Perché spesso l'errore che si fa è delegare totalmente alla funzione aziendale questo aspetto senza lavorare proprio sull'aspetto culturale e diffuso, quindi è un po' ormai impossibile non sbattere in un problema di comunicazione, allora l'esterno ti può accompagnare ma poi per essere efficace devi estendere la cosa ad un progetto di aggiornamento da parte di tutte le funzioni.

Non so se Lei vuole aggiungere qualcosa. Guarda, una cosa che mi viene spontaneo aggiungere, di cui ci siamo confrontati da poco con il prof. Vecchiato, riguardo "Non è possibile non comunicare", che da tanti anni ci portiamo dietro ma che sembra venire meno ultimamente. C'è stato un dibattito tra chi fa la nostra professione e si è molto divisi a riguardo, con la prevalenza di chi dice "No, è vero che i tempi stanno cambiando rapidissimamente e in maniera anche violenta ma comunque sia quell'affermazione rimane valida. Io sostengo che quella provocazione ha un senso, nel senso che ultimamente nel mio lavoro ci sono talmente tanti stimoli e non si ha più il controllo dell'equilibrio di questi stimoli, che anche volendo in qualche modo essere attenti a questa regola, perdi comunque dei pezzi per strada. Tu prima mi hai fatto la domanda sulle riunioni di lavoro e ti ho confermato come questi elementi di disturbo siano impattanti. Questo è anche sul lavoro desk, cioè quando il consulente è da solo, tranquillo, di fronte al proprio pc, ma c'è un abuso di comunicazione, di domande/risposta, di stimolo, che io sto notando che pur cercando di essere attento a questa dimensione, ultimamente è talmente forte l'impatto che perdo dei pezzi, e quindi secondo me c'è un elemento distorcente e di disturbo forte nella dimensione della comunicazione e della relazione. E la relazione può "perdersi", se si asseconda l'effetto di caduta di attenzione verso l'interlocutore.

Allegato 5:

Giovanni Landolfi

Generiche

Nome e cognome: Giovanni Landolfi. È nel mondo della consulenza dagli inizi degli anni '90. Attualmente è giornalista professionista e consulente in comunicazione d'impresa, specializzato nell'area finanziaria e nella comunicazione di crisi legata a procedimenti giudiziari. È Partner di StampaFinanziaria Padova e Socio Professionista FERPI. È stato rieletto nel Comitato Regionale Triveneto in ottobre 2016 ed è membro del CAV (Commissione Ammissione e Verifica della posizione professionale dei Soci Ferpi).

Anzianità di lavoro: inizio anni '90.

Lavoro: Agenzia Relazioni Pubbliche.

Durata intervista: 42'.

Modalità intervista: frontale.

Data intervista: 30/06/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** Agenzia di Relazioni Pubbliche.
- **Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?** Circa dieci anni.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** Dagli anni '90, poco più di vent'anni.

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Di solito grandi imprese e banche. **Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?** Di solito una richiesta di servizi, di solito abbastanza precisa, soprattutto servizi stampa, consulenza di comunicazione, quindi precisa in termini di richiesta, poco precisa in termini di definizione reale del bisogno.

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)? Di solito il primo incontro avviene presso la sede dell'azienda ed è un incontro in cui noi spieghiamo la metodologia di lavoro e cerchiamo di allineare l'azienda rispetto alle esigenze dell'attività. **Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il “medico”, a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?** Di solito nella mia esperienza ricercano prevalentemente l'esperto, poi nel corso della collaborazione si scopre che non è proprio dell'esperto che hanno bisogno, ma più di essere più affiancati nella miglior definizione dell'attività che va svolta, delle esigenze, contestualizzazione, etc. **E in questi 20 anni che lavora nel mondo della consulenza, è cambiato il modo di approccio o no?** Eh, mah direi di no, non in maniera sostanziale almeno.

_3. “Non si può non comunicare” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall'autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)? Sì, anche se non in maniera sostanziale, nel senso che ho la consapevolezza per quel che mi riguarda, sono attento a quello che comunica il cliente ma, soprattutto per quel che riguarda il cliente, tendo a interpretarmi i segni ma non a farmene influenzare più di tanto.

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest'ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti? Come "indaga" sul cliente e sul suo problema: domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui?
No, direi che quello che ho visto non è stato mai di vergogna o di imbarazzo, semmai in alcuni casi una sensazione un po' di sorpresa, per il fatto di essersi trovati in situazioni in cui si accorgono di aver bisogno di un consulente e si dicono "Ma perché non lo abbiamo fatto prima?", quindi arrivano all'ultimo momento. Tendenzialmente tendono a raccontare parte della storia, ma non perché non vogliono essere trasparenti ma perché fanno fatica a vedere ciò di cui ho bisogno io come consulente, quindi diciamo inizialmente non c'è un'apertura totale ma non in senso di reticenza, ma non capiscono perché noi abbiamo bisogno di sapere di più di loro, più a fondo, poi invece il rapporto si sviluppa positivamente insomma. **E Lei poi come indaga sui dettagli, fa proprio domande dirette, commenti...?** Faccio domande dirette e a seconda poi della tipologia di attività che bisogna svolgere cerco di fare incontri con più rappresentanti dell'azienda, con diversi livelli di manager, etc.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come "curare" la parte dell'ascolto, quali strumenti utilizzare?

Sicuramente la fase iniziale è la parte preponderante dell'ascolto, io tendo a lasciar parlare molto il cliente, e quante più informazioni raccolgo (anche da punto di vista della comunicazione non verbale), ovviamente meglio è per me. Dopodiché sono molto puntuale nel fare domande, quindi è un ascolto a cui partecipo per poter portare a casa quante più informazioni possibili, per inquadrare correttamente il cliente, per capire bene (io lavoro anche con aziende con ambiti molto simili tra loro) il reale posizionamento, caratteristiche e differenze di un'azienda rispetto ad un'altra che magari fanno lo stesso tipo di attività, per poi utilizzarle nella comunicazione. **E si pone in un ascolto "diverso" per esempio in base ai clienti oppure fondamentalmente usa la stessa "tecnica"?** Come approccio iniziale la tecnica è questa, una volta che ci si è conosciuti è più semplice, nel senso che si stabilisce un codice sostanzialmente, quindi i clienti sanno cosa mi devono dare, io chiedo e loro mi rispondono, quindi diciamo che poi il rapporto si struttura in una maniera abbastanza naturale, quindi diventa un collaboratore naturale con cui c'è un dialogo naturale, con cui non si pongono più barriere o chiusure. E poi ci sono dei momenti periodici in cui ci si incontra, magari si fa di nuovo un approfondimento, con una buona parte dedicata all'ascolto, con domande precise per cercare di approfondire di più.

Generalmente quanto dura questa fase? Che importanza ricopre nell'attività di consulenza e in che misura dà una "marcia in più"?

Dipende un po' dal tipo di attività che ti viene richiesta, diciamo che normalmente almeno un paio di incontri di 1-2 ore, che poi possono essere degli incontri iniziali, nel senso che poi quello che manca si acquisisce facendo degli incontri successivi, oppure si possono strutturare incontri più ravvicinati se per esempio si devono incontrare più manager o diverse posizioni all'interno dell'azienda e allora si cerca di fare anche 3-4 incontri nel giro di 15 giorni, di modo da raccogliere tutto quanto.

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che "trucchi" usa per non assecondare le distrazioni?

Direi in queste fasi soprattutto di conoscenza e di primo approccio che non c'è assolutamente questo problema. Poi ci sono, all'interno dello stesso incontro, persone più direttamente interessate e persone meno direttamente interessate. Le prime tendono a non concedersi distrazioni, può accadere ma sono cose gestibili, che non intralciano la relazione; può accadere che persone che hanno più una funzione di supporto tendano a distrarsi. Poi non si tratta di incontri che durano una giornata, si tratta di 1-2 ore.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto?

No è sicuramente un cammino che si fa insieme, è sicuramente collaborativa la cosa, non è pensabile fare il lavoro in maniera così netta, o meglio può essere fatto una volta che è molto chiaro l'*iter*, ma è molto

chiaro da parte dell'azienda la risposta, il risultato. Quindi quanto più si condividono i contenuti, la metodologia di lavoro e i primi risultati tanto più è facile per il consulente lavorare in autonomia e per il cliente dare una delega più ampia; quanto meno soprattutto all'inizio del lavoro, allora c'è minore delega e maggiore necessità di interazione. Ma per quanto riguarda il mio tipo di attività io cerco di proporlo come valore aggiunto il fatto di essere poco costoso in fatto di risorse e di tempo che il cliente mi deve dedicare, quindi io cerco di proporre un'attività molto specifica ma molto in delega di modo che non sia il cliente che deve intervenire per dire "ma quando finisci, ma perché hai fatto così, e i tempi, e rispettiamo, etc. etc."

Quindi nel nostro caso impostiamo il lavoro con una metodologia precisa, con obiettivi precisi che tendiamo a rispettare e questo fa sì che l'attività con il cliente diventi sistematica ed efficace. **E poi raggiungendo i primi obiettivi il cliente è contento.** Esatto. È chiaro che se non si riesce a stare dentro alle promesse fatte è difficile andare avanti così però di solito la cosa non succede, si rispetta. C'è sempre interazione ma l'interazione è sempre sui contenuti e sugli obiettivi della comunicazione e non sui dettagli, l'ortografia, etc. **Ci mette molto il cliente a fidarsi di Lei di solito?** Allora, ovviamente la cosa è variabile. Direi che la parte più difficile in cui conquistarsi la fiducia probabilmente è quella pre-contrattuale, durante la quale i clienti, a meno che non ci sia già una conoscenza, tendono ad essere diffidenti, fanno fatica a fidarsi, ma questo è dovuto anche al fatto che nella nostra attività i clienti hanno poca conoscenza reale ed effettiva del tipo di attività che svolgiamo, come la svolgiamo, come può essere svolta, quali sono le metodologie, quali sono le professionalità necessarie, etc., perché ovviamente ci confrontiamo con il livello direzionale e manageriale dell'azienda e quindi in molti casi manca la conoscenza della specificità dell'attività e quindi questo può dare diffidenza. Poi quando si inizia a lavorare che vedono come lavori e come lo fai, il cliente percepisce rapidamente queste cose e quindi la relazione diventa abbastanza rapidamente positiva. Anzi a volte, la difficoltà maggiore c'è stata con clienti che sono già un po' avvezzi alla nostra attività, che magari per esperienze pregresse, diversificate e magari deludenti, si fa insomma più fatica a conquistarsi la fiducia. **Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva?**

Allora vediamo un po'...mah, forse qualcosa è cambiato. Io ricordo che anni fa, va bene che vent'anni fa avevo un'altra responsabilità sul lavoro e quindi sicuramente non vedevo tutto dallo stesso punto di osservazione, ho la sensazione, però è una sensazione, che vent'anni fa ci fosse, complice anche il fatto che c'erano più risorse, una capacità di delegare, di acquistare servizi di consulenza un po' più serena ed automatica, mentre è possibile che oggi ci sia un pochino più di chiusura in questo senso, quindi dove possibile la gente cerca di fare da sé o con le risorse interne.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). **Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?**

Io ritengo che l'azienda, soprattutto le persone guida, debbano necessariamente camminare col passo giusto per loro e quindi io tendo a non forzare, anche quando c'è necessità di cambiamento, perché a parte che si creano delle rotture e delle incomprensioni se si spinge o si tira troppo dalla direzione del cambiamento. È un processo il cambiamento e quindi non è lecito aspettarsi che possa avvenire dall'oggi al domani, soprattutto quando ci si trova davanti ad un cambiamento in qualche modo imposto. **E gli ostacoli maggiori che vede per il cambiamento sono appunto "concetti" o "schemi mentali" oppure sono concreti, riferiti a budget o cose prettamente materiali?** Direi tutte e due le cose, in proporzioni diverse a seconda dell'azienda.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo "supportato" dal consulente, motivato, incentivato. **Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si "rapporta" e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza? Come li valorizza?**

Più che valorizzare i punti di debolezza, nel nostro caso sono aree di rischio potenziale quindi è indispensabile farli emergere. Devo dire che molto spesso, quando affrontiamo tematiche della

comunicazione, i clienti hanno la percezione di questo, quindi sanno che ci sono aree problematiche che diventano ancor più problematiche se diventano oggetto di comunicazione. Il cliente in parte ha consapevolezza, e per il resto cerchiamo noi di far emergere questa cosa, affrontare gli aspetti problematici e i punti di debolezza e cercare di circoscriverli e cercare un modo per impedire che diventino dei rischi per l'azienda.

9. I Suoi clienti, di solito, sono facilmente aperti al cambiamento e all'innovazione? Accettano positivamente le Sue linee guida su come affrontare il processo di cambiamento con le relative soluzioni o si dimostrano ostili? Le è mai capitato che clienti non abbiano voluto seguire le Sue indicazioni o siano stati incapaci di attuarle? Se sì, secondo Lei perché (è dipeso per esempio dalla cultura aziendale, cultura generazionale o sociale, etc.)?

È successo, e succede regolarmente. Lato consulente: c'è anche un limite relativo alla cosa che mi chiedevi nelle domande iniziali, riguardo al consulente esperto, medico, etc., quindi se l'approccio iniziale è quello dell'esperto, inevitabilmente il cliente tende anche a restringere molto il tuo profilo, e se ha un altro problema, chiama un altro esperto, invece di vedere se l'esperto che hai già copre anche quello. E così per quanto ci siano dei servizi e proposte che facciano parte della progettualità e delle competenze che potrei mettere a disposizione io, molto spesso questo o non viene riconosciuto, o non viene preso in considerazione, per una serie di motivi da parte dell'azienda, magari riguardano aspetti in cui l'azienda non è pronta e io magari non vedendo quella parte specifica non lo so che l'azienda non è pronta, altre volte avviene perché fanno fatica ad affrontare determinati cambiamenti o determinate attività che escono un po' da quello che hanno sempre fatto, dall'ordinaria amministrazione diciamo così, a volte ci sono delle resistenze la cui origine è difficile, possono essere resistenze legate a budget o semplicemente legate al perimetro e al potere delle persone con le quali ci si confronta, per cui magari una cosa che finirebbe sotto un altro riporto, il mio interlocutore preferisce non affrontarla perché in qualche modo gli farebbe delegare altre funzioni o dovrebbe chiedere altre autorizzazione, etc.. Quindi, ci si può scontrare anche con dinamiche interne all'azienda.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni “attuali” con i Suoi “ex” clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Per il nostro settore mi è capitato raramente di gestire delle situazioni in cui questo fosse realmente oggetto dell'attività, nel senso che noi forniamo una consulenza di cui il cliente non dispone all'interno della struttura, così come può essere per esempio l'avvocato penalista. Però ci sono delle situazioni in cui abbiamo contribuito a creare per esempio una funzione di comunicazione ordinaria all'interno, devo dire che tutte le volte che è successo la relazione con il cliente non è stata negativa, però non è stata nemmeno positiva in termini di business, commerciale. Nel senso mi aspettavo sì che questa potesse essere l'*empowerment* del cliente e che quindi gli consentisse di, ma mi aspettavo anche di continuare la consulenza per le cose che non sono coperte, e invece nella maggior parte dei casi mi è successo il contrario, nel senso che una volta che il cliente ha imparato ad andare con le sue gambe per quella limitata attività, poi “arrivederci e grazie”.

11. Di solito le scienze non matematiche –antropologia, sociologia, psicologia, filosofia – sono associate alle università e al mondo accademico: notoriamente, gli esperti di queste discipline studiano cose e pubblicano scoperte che sembrano avere scarsa rilevanza pratica per le imprese. Eppure, parecchi psicologi e antropologi hanno dato un vivo contributo per la consulenza organizzativa e parecchie aziende oggi uniscono al loro interno scienze esatte e meno esatte.

Lei, come consulente, pensa sia un passo necessario e indispensabile per un'azienda o ritiene sia sufficiente il connubio tra lato umano e potere di instaurare relazioni da una parte e le "basi umanistiche" che si apprendono anche nelle Facoltà di Economia e di Marketing dall'altra? E i clienti con cui di solito si "confronta", come si pongono di fronte a quest'idea?

Queste competenze dovrebbero far parte dei percorsi amministrativi della Business Administration sostanzialmente. Ingegneri, economisti, etc., dovrebbero avere almeno un'intelligenza passiva di questi processi e di queste relazioni, della comunicazione, proprio per poterla gestire con risorse interne o esterne all'azienda, ed eventualmente per essere consapevoli che comunque queste sono skill necessarie, poi dove uno arriva autonomamente lo decide un po' lui, però sarebbe fondamentale questa competenza già nelle persone, se non c'è una funzione di questo tipo in azienda è indispensabile.

Allegato 6:

Mario Rodriguez

Generiche

Nome e cognome: Mario Rodriguez. Laureato con lode in Architettura presso il Politecnico di Milano, nel 1994 fonda la MR & Associati Comunicazione Srl, una società di consulenza aziendale con una particolare attenzione ai temi sociali, ambientali e dell'energia, nonché negli anni più recenti anche al campo delle nuove tecnologie della comunicazione e nella Web Advocacy. Professore presso varie università italiane, tra cui Padova, Modena e Milano, ha assunto diversi incarichi per campagne elettorali e per Enti pubblici ed Enti locali. Autore di vari saggi e libri, è socio FERPI dal 1990 ed è stato membro del Comitato Esecutivo nazionale della FERPI per il triennio 2003-05.

Anzianità di lavoro: 1982.

Lavoro: Società di consulenza.

Durata intervista: 54'

Modalità intervista: Skype.

Data intervista: 01/07/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** Società di consulenza, specializzata in Relazioni Pubbliche.
- **Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?** Dal 1994.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** Dal 1982.

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)? Soprattutto per Enti pubblici, organizzazioni politiche e sindacali, per grandi società ambientali, dove problematiche di tipo sociale erano richieste.

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)? Se guardo la mia storia professionale, difficilmente posso dire di aver conquistato clienti con azioni di marketing, sempre un passa parola e una conoscenza diretta, quindi il più delle volte il primo contatto è avvenuto attraverso strumenti caldi, che sono l'incontro, la telefonata, etc.. Diciamo che l'80-85% è dato da persone che mi hanno cercato e un 10-15% da persone che ho cercato io. Di solito io sono uno che va, non li faccio venire da me, io vado a visitare, e cerco sempre di capire che cosa vogliono e in che modo misureranno il mio contributo, cosa pensano che io gli possa dare, il più delle volte non lo sanno, non gli è chiaro.

Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il “medico”, a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

Il problema più difficile nella relazione con il cliente è capire quello che lui non ha il coraggio di chiederti. Quindi il primo problema è quello che lui mi dice e quello che non mi dice, quello che vorrebbe ma non ha il coraggio di chiedere, e perché ti chiede quello, se è veramente quello che ti chiede che vuole o se c'è dietro altro, a volte ha delle idee assolutamente stravaganti, quali sono le sue aspettative, qual è la possibilità concreta che tu hai di contribuire, tenere basse le aspettative, fare in modo che queste aspettative siano misurabili e quantificabili, e poi di solito tendenzialmente affiancare il cliente con una pianificazione, conquistare la fiducia per poter meglio affiancare una struttura e vedere di risolvere un po' di problemi. **Ma il cliente quando si avvicinava a Lei, aveva la presunzione di sapere già quale fosse il problema o...?** Da un lato il consulente deve sapere che deve farsi spremere dal cliente, la seconda cosa è un po' quello

che ti dicevo, secondo me le persone non hanno ben chiaro in testa quello che vogliono, allora qualcuno di noi tende a vendere quello che sa fare, ma non sempre corrisponde a quello che al cliente serve davvero. Terza cosa che ti posso dire è che il consulente fa fare al cliente le cose che il cliente ha già intuito, non gli raddrizzi le ossa, o almeno, io non sono mai riuscito ad impormi, non avrei mai un atteggiamento di persona che si impone, perché io sono convinto che il consulente è l'allenatore e non l'atleta, non si può sostituire all'organizzazione o al manager che deve fare la sua performance. E poi sei un po' come il medico: io le stesse cose che ho detto nella mia vita hanno funzionato 2-3 volte e non hanno funzionato un sacco di volte, ma gli hai detto la stessa cosa, perché? È come dal medico: se il paziente non si predispone a seguire quello che il medico gli dice, poi non è che si può arrabbiare con la medicina perché non guarisce. È una collaborazione, il consulente deve tirare il meglio che l'organizzazione può fare. Io sono molto con Weick e il *sense making*, secondo me la creazione di senso viene prima del *decision making*, della razionalità della decisione. Quindi per me il manager è comunque un costruttore di narrazioni convincenti, di motivazioni; prima viene il "why", poi l'"how" e poi viene il "work". E poi sono abbastanza tranquillo che le persone sanno trovare il modo di adattarsi al problema da risolvere. Non gli devi imporre, credo che tu debba fare una squadra con le persone che hai, devi saper mettere in campo le persone e comprendere le competenze e le capacità ma se tu cerchi di imporre un gioco a persone che quel gioco non possono farlo e non sanno farlo, diventa negativo.

_3. "Non si può non comunicare" recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall'autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e "studia" la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

Gli guardo anche le scarpe. Io credo moltissimo nei muri che parlano, nel simbolismo, nelle esperienze che tu fai vivere ai clienti, o alle persone, per esempio il front office, le sale d'attesa...in un progetto di comunicazione per me sono importanti. Se vogliamo dire delle cose, queste cose devono essere dette dai muri, quindi sono molto attento a questo sì. Quello che io cerco è una diminuzione di distanza e una relazione quasi affettiva, e questo però mi ha impedito di diventare una grossa società di consulenza. A me interessa la mia relazione con il cliente, io voglio bene al cliente. **E riguardo invece i Suoi gesti, sta attento a quello che Lei fa/dice?** Ma io sono un vecchio cane, con i miei trucchi, le mie battute, con il mio desiderio di voler diminuire la distanza. Io penso che una fonte di comunicazione è autorevole se legittimata, credibile, empatica. Ogni tanto parlo della mia vita, cerco di aprire la scatoletta della difesa del cliente. qualche volta fai delle gaffe tremende o dici delle battute veramente stupide, qualche volta ce la fai. Hai delle formule e qualche volta le dici, credo siano credibilmente spontanee, ma come diceva Jack London "per improvvisare un discorso bisogna studiare 15 giorni". **Il tutto è comunque sempre finalizzato a diminuire il distacco tra consulente e cliente?** Sì, a creare la relazione, la comunicazione non serve a convincere, a me sempre meno mi interessa che mi diano ragione, sempre più mi interessa che abbiano voglia di discutere con me di quel problema. Quando vedo che stiamo arrivando ad una tensione, cedo; se capisco che la pensa in maniera diversa non vado avanti, non voglio impormi, non me ne frega niente. Anche in termini di comunicazione io non ho mai amato gli "*image builder*", non credo che sia possibile costruire un'immagine a una persona, l'immagine corrisponde all'identità. Tu puoi aiutare una persona a valorizzare i tratti distintivi della propria identità, ma non puoi farla apparire diversa da quella che è, perché prima o poi...le bugie hanno le gambe corte.

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest'ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti? Come "indaga" sul cliente e sul suo problema: domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui? Infatti ti dicevo devi cercare di capire il problema che non ti dice, perché ha quel problema. Sì sì queste cose qui di solito sì. Io ho avuto a che fare soprattutto con maschi, devi adattarti, io non dico mai "la mia opinione è questa", "dobbiamo fare così" ma "guardi, mi pare di aver capito dalle cose che mi ha detto che Lei tenderebbe a fare così". Non lo metto nella condizione che debba accettare esplicitamente lui il mio primato ma in realtà è così poi. **Quindi preferisce intervenire più con questi commenti che con domande dirette?** Dipende molto, a volte non faccio nemmeno apparire lo schema logico che seguo, altre volte se

capisco che al cliente può far piacere gli racconto lo schema logico che seguo, a volte credo che questo schema possa sembrare un po' accademico, etc. Io cerco sempre di avere delle piccole partite di allenamento, delle piccole sfide da vincere facilmente perché è molto importante, il micro successo conferma la strada, cioè se dobbiamo raggiungere un obiettivo meglio spezzarlo in tanti piccoli obiettivi e cominciare a raggiungere gli obiettivi facili, piuttosto che immediatamente tutto subito.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come “curare” la parte dell’ascolto, quali strumenti utilizzare?

Le sette regole della Scavi sono fondamentali, io le tengo sempre in mente. Io mi sforzo di dare ragione anche alla persona che non condivido, il mio problema è cercare di capire come il mio interlocutore descrive il mondo, perché se non lo descrivo come lui, se non faccio la fatica fisica di spostarmi per vedere come gli altri vedono il mondo, io devo mettermi nella posizione degli altri dice Marinella Scavi, quindi io devo fare la fatica di pensare non solo che lui ha il diritto di vedere da un punto di vista diverso dal mio ma che addirittura lui possa avere ragione. E allora quali sono i nuclei di verità credibile che questa persona mi rappresenta, anche quella persona che dice le cose le più lontane rispetto a quelle che dico io, soprattutto se il mio dev'essere un rapporto consulenziale, perché mi dice questo? tu hai citato Watzlavich dicendo non si può non comunicare, ma Watzlavich in Pragmatica della comunicazione umana, ti dice che nel momento in cui la relazione si sta interrompendo, stai venendo alle mani, non puoi più andare avanti, hai una via di fuga che è la domanda “mi fai capire perché?”, mi fai capire come vedi, è inutile che ribadisci la tua opinione. Sapendo che non potrà mai essere il tuo stesso mondo, che lo devi accettare, che l'unica possibilità è cercare una convergenza pragmatica sulle cose da fare, non sul convincerci, non vedrai mai il mondo neanche con gli occhi di tua mamma e di tuo papà, perché siamo persone completamente diverse, siamo sistemi chiusi che non possono essere visti dall'esterno.

Generalmente quanto dura questa fase? Che importanza ricopre nell’attività di consulenza e in che misura dà una “marcia in più”?

Guarda non te lo so dire, però una chiacchierata lunga mi serve sempre. Non riesco a quantificare esattamente, però è importante. Tieni presente che in tutti i progetti che io faccio chiedo sempre di poter fare una serie di interviste in profondità, con i collaboratori o con alcuni clienti, per capire che rapporto c'è tra l'immagine o l'identità auspicata e il percepito. Anche se a volte non me lo pagano questo tempo impiegato, io cerco sempre di inserirlo nella consulenza ma anche se non riesco lo faccio lo stesso perché ne ho bisogno per rendermi conto di chi è.

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che “trucchi” usa per non assecondare le distrazioni?

Non te lo so dire. Ho fatto un viaggio da Firenze a Milano l'altro giorno ed ero seduto di fronte a un ragazzo, che per due ore e quaranta si è mangiato tutto quello che gli rimaneva delle unghie delle mani, ogni tanto smetteva e mangiava forsennatamente un sacchetto di mirtilli, e poi ricominciava...ecco quello ho fatto di tutto, ho cercato di non guardare, di sedermi da un'altra parte ma purtroppo il treno era pieno...avessi avuto questo come cliente, sarebbe stato un bel match...per fortuna non lo è. Avrei cercato di farmi spiegare che cosa gli rodeva nella vita. Non ho trovato grandi difficoltà, ho trovato persone aggressive, persone che “Ma noi lo abbiamo già detto, ma noi lo abbiamo già fatto”. Questo succede spesso quando chi ti sceglie non è chi ti usa, perché questo è molto importante: ci sono persone che possono avere beneficio dalla tua consulenza; persone che ti danno l'incarico; e persone che ti usano, che ti devono far funzionare. Capire questi tre livelli è fondamentale, perché se chi ti compra non è chi ti usa di solito ti vede come un nemico. Allora il problema è fargli immediatamente capire che tu sei provvisorio e che lui si arricchirà di questa presenza. Se il consulente di comunicazione non diventa utile e quindi non si aggancia agli obiettivi dell'organizzazione, abbastanza in fretta diventa superfluo e lo tagliano, se diventa un costo, soprattutto in questi anni, dal 2011 ad oggi, forse oggi si ripensa al lusso di avere un consulente ma ci sono stati anni difficili, se il consulente non serviva per risparmiare o per guadagnare di più o per ottenere degli obiettivi, facevano a meno di lui.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua

persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto? Quanto più sono vicino al decisore tanto più è facile, se per esempio in campagna elettorale sei a diretto contatto con il candidato, ti ha scelto lui, e addirittura ti paga lui, allora ti usa e ti segue; se invece sei una disponibilità che gli viene da altri, dal partito, etc., è più difficile diminuire la sua difesa.

Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva? Sono cambiati molto anche i cambiamenti del consulente, nel senso che ha molte meno pretese economiche.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?

Il cambiamento è sempre in atto, perché noi dobbiamo adattarci evolutivamente all'ambiente, quindi non si può non cambiare, anche restare fermi è un cambiamento. Il cambiamento, diceva Alessia Turot (?), è il momento in cui le ricette del passato non funzionano più nel presente, non importa se queste ricette fossero giuste o adeguate al passato, quello che importa è che il modo in cui abbiamo risolto dei problemi nel passato, oggi non funziona più, perché ci sono problemi nuovi, o perché le nostre chiavi di soluzione non funzionano. Dobbiamo usare parole nuove per descrivere problemi nuovi, e di solito invece noi usiamo parole vecchie e vecchi strumenti per descrivere problemi nuovi. Questo è il grande problema. "Con le parole si fanno le cose", dice un filosofo, Austin, quindi dare un nome alle cose significa cominciare a risolvere i problemi, definire il problema è la prima soluzione del problema, non ci si riesce a risolvere il problema se non lo si definisce, e questo è un punto fondamentale. Il cambiamento è quando abbiamo parole nuove adatte a nuovi fenomeni, se invece le parole sono vecchie, sono logore, non ci descrivono i nuovi fenomeni.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo "supportato" dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si "rapporta" e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

Parto dall'idea che non lo devo far soffrire e che non si tira fuori il sangue dalle rape. La prima cosa è: dobbiamo fare cena con quello che c'è in frigo! È inutile che cerchiamo di fare nouvelle cuisine se abbiamo passata di pomodori. La prima cosa è non subire la sindrome del delirio di onnipotenza, che è tipica del consulente. La buona comunicazione si adatta. Per quanto riguarda i punti di debolezza è importante che i clienti abbiano punti di accettazione di sé, di autostima, io cerco di farli passare al cliente. Mi è capitato di avere un cliente che per prepararsi a Porta a Porta avevo fatto mettere nella sua stanza una telecamera per tenerla 5 giorni: l'ha fatta togliere, non riusciva a rivedersi in tv. Per lui prepararsi a Porta a Porta voleva dire intuire delle possibili domande e rispondere a quelle. Il *media training* è soprattutto la capacità di accettare se stessi, riconoscere i propri difetti, di non riuscire a parlare l'italiano in modo spedito... **perché poi è quella l'immagine che vedono gli altri!** Certo! Tu devi dare quello...però se lui non se la sente di farlo, e se tu lo fai soffrire, e se lo fai arrabbiare sempre, non c'è una ricetta. Io sono un po' pavido, quindi posso fermarmi troppo presto, sono soft, non riesco ad impormi. Ma perché? Perché ritengo che la pedagogia sia la pedagogia del racconto, e non dell'imposizione o della norma.

_9. I Suoi clienti, di solito, sono facilmente aperti al cambiamento e all'innovazione? Accettano positivamente le Sue linee guida su come affrontare il processo di cambiamento con le relative soluzioni o si dimostrano ostili? Le è mai capitato che clienti non abbiano voluto seguire le Sue indicazioni o siano stati incapaci di attuarle? Se sì, secondo Lei perché (è dipeso per esempio dalla cultura aziendale, cultura generazionale o sociale, etc.)?

Di solito perché non ho capito che cosa volevano da me e non ho capito perché mi hanno scelto. A volte mi sceglievano per dare un segnale, la prima azione di comunicazione è scegliere un consulente di comunicazione. E anche qui scegliere un consulente piuttosto che un altro ha significati diversi per l'azienda

e per l'esterno dell'azienda. A volte un consulente viene scelto come si compra un prodotto, non te lo dicono ma magari a volte ti scelgono perché sei dentro ad un cerchio di relazioni che loro vogliono, ma non te lo dicono.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni “attuali” con i Suoi “ex” clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Gli effetti negativi che ti da un cliente insoddisfatto sono molto maggiori degli effetti positivi che ti da un cliente soddisfatto. Io ho sempre cercato di non avere clienti insoddisfatti, a volte addirittura ho anche messo delle clausole contrattuali secondo cui il contratto si sarebbe potuto interrompere in qualunque momento la persona lo ritenesse opportuno, magari pagando il lavoro che si era fatto fino a quel momento. Io, i sei mesi di anticipo o quelle cose lì le ho sempre considerate una follia, perché la consulenza è una relazione di fiducia e quando manca questa la consulenza è inutile, perché ti trascini... tant'è che il problema di comprendere, per esempio di essere proattivi, il cliente che non si fa sentire, è una delle cose più tremende, non puoi sta lì a dire “va beh se non mi chiamano, mi pagano lo stesso”, perché dopo tre mesi scoppia. Io tendo sempre a rimanere in buoni rapporti, cioè se ad un certo punto la relazione è finita, è finita perché è finito l'amore, non la stima o il rispetto, perché magari hanno bisogno di cose diverse di quelle che possiamo fare noi.

Allegato 7:

Romina Noris

Generiche

Nome e cognome: Romina Noris. Ha iniziato la sua attività a Brescia e poi si è trasferita a Bassano del Grappa. Attualmente lavora principalmente in Veneto come libera professionista, svolgendo attività di Consulenza e Formazione con le PMI, in particolare del nord-est, per supportarle nel loro percorso di Sostenibilità e CSR.

Anzianità di lavoro: 2003

Lavoro: Libera professionista

Durata intervista: 53'

Modalità intervista: Skype

Data intervista: 05/07/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** Libera professionista.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** Dal 2003.

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?

Piccole/medie imprese, associazione di categoria, sia per attività di formazione interaziendale, sia per attività di consulenza mirata all'interno dell'azienda. Ho iniziato la mia attività a Brescia e poi mi sono trasferita a Bassano del Grappa e mi muovo in Veneto diciamo. Mi ha sempre attirato la dimensione delle PMI e in particolare la figura dell'imprenditore, con la sua capacità di partire da una realtà magari molto piccola e poi riuscire a sviluppare un'impresa strutturata.

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)?

In alcune situazioni le collaborazioni sono nate proprio perché imprenditori o commercianti avevano partecipato ad un mio corso di formazione. Altre volte per referenze dell'associazione, che facevano un po' da mediatori tra quella che era la mia figura professionale e l'azienda che aveva bisogno. Altre volte me li sono trovati da sola, per esempio durante convegni o ritrovi dove sapevo ci fossero aziende di un certo tipo che avrebbero potuto avere bisogno di una figura professionale come la mia. Quindi i primi incontri possono avvenire o durante questi convegni o i miei corsi di formazione, dove appunto si ha il primo incontro conoscitivo oppure in azienda.

Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il “medico”, a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

Secondo me c'è un po' un mix, dipende un po' anche dai clienti, perché a seconda del cliente che arriva si va ad utilizzare un modello piuttosto che un altro, oppure si va a mixare tutti e tre i modelli. Comunque alla base, o almeno per quello che è il mio modo di procedere, sta capire il cliente e le sue necessità, attraverso proprio una fase di ascolto, quindi ti racconto quello che è tutta la mia azienda, il pensiero, la preoccupazione, il bisogno e una volta raccolto tutto questo andiamo a definire quello che poi sarà il percorso operativo da fare assieme. Durante tutte le fasi del processo cerco sempre di rendere il cliente attivo all'interno del processo stesso, anche perché penso che per avere dei risultati devono esserci dei

cambiamenti, ma i cambiamenti li deve poi fare il cliente o le persone che il cliente coinvolge nel percorso che si fa. Il procedimento in cui io sono il docente che do nozioni al cliente che è il discente, secondo me ha pochissima efficacia, soprattutto se la persona comunque si trova a dover affrontare la situazione in azienda, deve avere in mano gli strumenti concreti, che è in grado di prenderseli e di utilizzare nell'immediato in azienda. A volte invece il cliente arriva con una situazione o un bisogno ben definiti e quindi lì si interviene in modo diverso.

_3. “Non si può non comunicare” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall'autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

Io sono molto attenta all'effetto della cortesia e della gentilezza, questo sì! Per quanto riguarda i gesti del corpo, sono quella che sono insomma, non è che sto attenta se accavallo le gambe o incrocio le braccia, cerco di essere quella che sono, di mettere a proprio agio il cliente, di curare la parte della gentilezza anche a livello di comunicazione, di creare un clima tranquillo. E anche al cliente non faccio l'analisi: ha alzato il sopracciglio destro, si è toccato il naso, etc., si sto attenta di capire se ha magari tensione, o se ci sono aspetti che parlandone gli viene la tosse, ne tengo conto però insomma... **Guarda più quello che Le trasmettono a livello emotivo, come tensione, tranquillità, piuttosto che gesti...** Sì, sì assolutamente. Cerco di cogliere col giusto equilibrio il mix tra quello che la persona mi dice e che poi a livello fisico mi trasmette ecco. Però non sono ossessionata nel guardare l'altro. **Eh, forse anche questo poi potrebbe diventare oggetto di distrazione, nello stare scrupolosamente attenti a tutte queste cose.** Eh sì, non ne vieni più fuori.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come “curare” la parte dell'ascolto, quali strumenti utilizzare?

Secondo me la fase di ascolto iniziale è sempre molto importante. Perché capita che il cliente arriva con una necessità, ma poi vedendo il quadro ti rendi conto che c'è altro e che quindi i bisogni e le necessità non sono solo quelli che lui ha evidenziato, ma ce ne sono anche altri che per il risultato finale devono essere comunque presi in considerazione. Solitamente quando incontro il cliente cerco di fare sempre prima un lavoro conoscitivo dell'azienda, quindi mi vedo il sito, mi vado a cercare cosa fanno, vedo se ci sono articoli, mi informo sulla persona che vado ad incontrare, etc. cioè mi faccio un'idea della persona e dell'azienda che vado ad incontrare. Oppure se il cliente arriva tramite un collega e magari il collega ha già lavorato per loro mi faccio dare dei flash, o se il cliente viene da un corso di formazione comunque abbiamo avuto modo di conoscerci, etc., cioè cerco di arrivare con elementi su quella che è la realtà aziendale...e questo a prescindere dal lavoro che si va a fare. Durante il primo incontro lo ascolto, lascio proprio che la persona racconti, racconti e man mano cerco però di approfondire aspetti che ritengo siano rilevanti e che ho bisogno di conoscere in maniera più dettagliata, dicendo magari “scusa, ma qui che intendi? Mi puoi approfondire...”, poi superata la fase iniziale, intervengo con domande, che sono importanti per avere in quadro completo della situazione.

Generalmente quanto dura questa fase? È legata solo al primo incontro o si protrae? Solitamente preferisco avere un quadro della situazione già dal primo incontro, di modo da rifletterci su per poi proporre al cliente un percorso da fare insieme, che comunque è sempre un confronto con il cliente, nel senso dico per esempio “per quella che è la mia esperienza, io mi muoverei così”, e presento la mia idea, ma anche durante questi incontri cerco comunque di capire se quello che io gli propongo è affine al suo pensiero e al suo essere, se può andargli bene, se modificare qualcosa etc. Perché secondo me, per far sì che ci siano dei risultati è importante che il cliente, qualsiasi cosa tu gli proponi sia convinto, che la senta quella cosa, per essere focalizzato su quella. Io non sono tanto per progetti grossi tutti insieme, ma *step by step*, sappiamo dove vogliamo arrivare ma facciamo un passo alla volta. **Anche perché poi così il cliente vede prima i risultati di quei passi alla volta, piuttosto che aspettare un lungo periodo per un progetto grosso.** Sì. **Una curiosità a proposito dell'ascolto...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che “trucchi” usa per non assecondare le distrazioni?** Da parte mia cerco di essere sempre focalizzata e centrata, evitando o prevenendo ogni genere di distrazione, es. il cellulare lo spengo,

mi disconnetto, e facendo sì che l'incontro sia comunque in un luogo tranquillo proprio per evitare distrazioni. Dipende molto anche dal cliente, se ha la necessità di trovare una soluzione, o se è partita da lui la necessità di trovare qualcuno che gli possa dare una mano, sicuramente non si distrae facilmente. E comunque cerco anche, nel momento in cui c'è un'interruzione, o gli arriva una telefonata e mi dice "scusa posso rispondere un attimo?", cioè ci sta anche, è un modo anche per staccare un attimo e riprendere con maggiore concentrazione...dipende molto da come si vive la distrazione, in certe occasioni io le vedo anche in positivo perché possono aiutare un attimo a smorzare la tensione.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto?

Mah, io sono chiara fin da subito sul mio modo di lavorare, che non è che io sono lì, con la bacchetta magica. A volte magari mi capita che parlo con il responsabile o il titolare però poi il lavoro viene fatto con altre persone, però questo non esclude il titolare o il responsabile da essere comunque coinvolto in quello che viene fatto, sia perché conosca il percorso che è previsto sia perché in certi passaggi è importante che anche lui ci sia, per condividere insieme una serie di cose, con le persone coinvolte più direttamente in modo concreto diciamo. Però ripeto, sono chiara fin dal primo incontro sulla metodologia che uso per il mio lavoro e il cliente deve accettarla per poter continuare, o comunque ci mettiamo d'accordo insieme sulla metodologia da utilizzare. **Quindi comunque poi si fidano di Lei, non è che per esempio sono scettici o si impongono con le loro idee.** No, no, devo dire che questa attitudine non mi è mai capitata.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?

Dipende da quello che intendiamo per cambiamenti: se per cambiamenti intendi cambiamento delle persone nel loro modo di lavorare, cambiamento organizzativo, etc. Secondo me le aziende, soprattutto con lo scenario attuale, più che con quello passato, c'è un cambiamento velocissimo dello scenario, è importante che l'azienda stessa sia sempre più flessibile e disponibile, sempre più veloce nei cambiamenti o aperta a nuovi input, questo è vitale per l'azienda. Se diventa troppo statica o troppo ancorata a quelli che sono i comportamenti o i concetti, l'impostazione, che comunque negli anni hanno dato successo all'azienda, rischia di spezzarsi, e invece nella flessibilità, nella disponibilità, nel seguire anche determinate onde che arrivano da quello che è lo scenario esterno, secondo me ha più possibilità di esserci. E questo è richiesto anche alle persone, di avere una capacità di essere più flessibili, di essere in continua innovazione di quella che è la propria professionalità, di essere in continua partecipazione a quello che è lo sviluppo dell'azienda e non sempre l'essere umano è disposto ad essere flessibile, a cambiare, ed è quello su cui io spesso mi trovo a lavorare con le persone, cioè il concetto "abbiamo sempre fatto così e continuiamo a fare così", non li smuovi. Ma cosa vuol dire? Fa niente se lo scenario nel frattempo è cambiato totalmente...allora tu azienda o a ogni segnale esterno ti allinei con un segnale interno o non sopravvivi. Anche in questi anni, tutte le aziende che hanno chiuso, io le ho viste proprio come una selezione naturale: o sei disposto a fare determinati passaggi, a cambiare, altrimenti selezione naturale e vanno avanti quelli che sono in grado di allinearsi con quello che è lo scenario attuale, e con quello che i clienti ti chiedono, se no il cliente va da un altro.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo "supportato" dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si "rapporta" e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

Io la vedo un po' così: punti di forza e punti di debolezza appunto, oppure esperienze positive ed esperienze meno positive, ma in entrambi i casi hanno comunque contribuito a far sì che l'azienda sia dov'è adesso. Quindi anche i punti di debolezza possono comunque essere letti e utilizzati in maniera propositiva, quindi anche se abbiamo avuto un'esperienza ma che non ha dato i risultati che volevamo, comunque da

quest'esperienza abbiamo imparato delle cose che ci possono essere utili in positivo, per evitare situazioni simili o utilizzare gli aspetti che sono emersi per andare a migliorarne gli altri. Quelli di forza assolutamente, potenziarli, quelli di debolezza usarli in positivo per farne buon uso. A volte mi capita anche con il cliente che il fatto di fargli capire che esperienze che a primo sguardo sono negative, possono essere viste in un'ottica positiva vedo che è qualcosa di buono.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni “attuali” con i Suoi “ex” clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Dipende un po', perché se sono tipo clienti che ho avuto per esempio nei corsi di formazione, o interaziendali, il contatto finisce lì, a meno che non si avvicinano per qualcos'altro, non si instaura una relazione vera e propria. Mentre quelli con i quali c'è un'attività o una consulenza, o perché li chiamo io per chiedere come sta andando o parte da loro perché magari hanno una necessità che nasce in un secondo momento, comunque c'è una relazione positiva. O anche per esempio se hanno la necessità di qualcosa che non è di mia diretta competenza mi chiamano “hai qualcuno da indicarmi?”, o se ho bisogno di qualche testimonial allora li chiamo e li coinvolgo. **Ma Lei pensa più ad un cliente “storico, a vita”, oppure ad un cliente, anche lì, “di cambiamento”, nel senso che è bene sia per il consulente che per il cliente cambiare?** Dipende un po' secondo me. Ci sono clienti che fai un lavoro e vai, ci sono clienti che hanno la necessità di essere seguiti un po' di più, che però non è un creare una dipendenza dove il cliente se non ha il consulente è perso, e io ti faccio dipendere da me così io continuo a farti la consulenza ma è più un seguirlo nel tempo, su evoluzioni che vengono fatte anche da parte dell'azienda, un processo di sviluppo dell'azienda. Ci sei in azienda perché c'è la necessità in azienda di una figura che la aiuti in questo processo di crescita.

Allegato 8:

Lara Pontarelli

Generiche

Nome e cognome: Lara Pontarelli. Laureata in Giurisprudenza presso “La Sapienza” di Roma, ha collaborato con varie società di consulenza. Inizialmente si è dedicata alla comunicazione politica, con attività di Ufficio Stampa e area legale. Attiva nel settore della consulenza dal 1996, dal 1998 lavora in Methodos S.p.A., una società di consulenza specializzata nella gestione di processi di cambiamento organizzativo, culturale e strategico, formazione manageriale, comunicazione interna e relazioni estere. Attualmente ricopre il ruolo di Consulente Senior e si occupa di stakeholder engagement e sostenibilità, sviluppando piani di comunicazione integrata per organizzazioni pubbliche e private. Socia FERPI dal 2001, è stato membro del CASP FERPI dal 2005 al 2013.

Anzianità di lavoro: 1996.

Lavoro: Società di consulenza.

Modalità intervista: e-mail.

Data intervista: 04/07/2016

Domande

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?

Lavoro per una società abbastanza reputata. I nostri clienti sono società grandi. Quasi sempre SPA a livello nazionale e internazionale. Cercano supporto nelle fasi di trasformazione che affrontano. Trasformazione che suppone un cambio nella cultura aziendale, anche se questo tratto non è sempre così consapevole.

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)?

Quasi sempre presso il cliente, con un secondo incontro presso i nostri uffici. Non c'è un orario, dipende dalle agende.

Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il “medico”, a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

Si dipende dalle situazioni. La terza non è così nuova: spesso si parte da un problema identificato e se ne “solleva” un altro.

_3. “Non si può non comunicare” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall'autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

Assolutamente sì. E va raffinata di volta in volta. Questo non vuol dire fingere o calarsi in una parte: bisogna andare in “tune” con la persona che si ha davanti perché la fiducia che ha avuto nell'accettare/chiedere il primo incontro sia confermata.

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest'ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Eliminerai gli aggettivi imbarazzato, superficiale, spontaneo. I clienti che seguono sono molto consapevoli. A volte possono essere più frustrati

proprio perché consapevoli di alcuni percorsi che dovrebbero intraprendere e che non gli è consentito dalla cultura della loro organizzazione. Nervosi forse per loro problemi ... non ricordo nei miei riguardi.

Lei, invece, come si pone nei suoi confronti? Come “indaga” sul cliente e sul suo problema: domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui? Vi sono alcune domande che derivano dalla metodologia che seguiamo. Da quelle possono derivarne altre, più specifiche. Nel nostro lavoro le emozioni entrano poco.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Ascolto strutturato e, nelle occasioni in cui il cliente non è pienamente consapevole, ascolto attivo, (non silenzio attivo).

Decide già prima come “curare” la parte dell’ascolto, quali strumenti utilizzare? No, perché è un metodo anche questo abbastanza standard. Prima cerco di capire che tipo di cliente avrò davanti, sia come persona che come organizzazione.

Generalmente quanto dura questa fase? Dipende dal cliente e dall’emergenza del suo problema.

Che importanza ricopre nell’attività di consulenza e in che misura dà una “marcia in più”? Il “brief” ricevuto in questa fase è quello che consente di costruire una buona proposta di lavoro. Quindi direi che è fondamentale.

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che “trucchi” usa per non assecondare le distrazioni?

Riprendere i suoi temi, schematizzandoli in una lavagna a fogli mobili se c’è, o un foglio di carta. La visualizzazione “risveglia” l’attenzione e pone il cliente davanti a uno schema che può aiutare la discussione

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? La prima.

Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Non mi è capitato molto spesso.

Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva? Non sono scettici verso la nostra proposta, ma verso la possibilità di farsela approvare.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un’azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?

La società per cui lavoro ha come pay off “*the change management company*”. Qualunque cosa possa rispondere a questa domanda sarebbe assolutamente faziioso...

Nessun percorso può essere affrontato in nessun tipo di organizzazione se non è accompagnato da un cambio di paradigma mentale. Finché non si è consapevoli di questo, si avranno sicuramente delle efficienze, ma non è detto del valore.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo “supportato” dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si “rapporta” e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza? Noi abbiamo una metodologia: il ciclo del cambiamento, che va a individuare i punti in cui poter intervenire per supportare il cliente verso l’obiettivo.

_9. I Suoi clienti, di solito, sono facilmente aperti al cambiamento e all’innovazione? Accettano positivamente le Sue linee guida su come affrontare il processo di cambiamento con le relative soluzioni o si dimostrano ostili? Le è mai capitato che clienti non abbiano voluto seguire le Sue

indicazioni o siano stati incapaci di attuarle? Se sì, secondo Lei perché (è dipeso per esempio dalla cultura aziendale, cultura generazionale o sociale, etc.)?

Sì, è successo che non siano stati in grado di affrontare un percorso che, dal loro punto di vista, avrebbe comportato una messa in gioco della loro intera organizzazione. Le ragioni sono diverse: posizione non forte del referente e soprattutto cultura aziendale non pronta. Nella nostra metodologia, la prima fase è proprio la misurazione della *change readiness*.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni “attuali” con i Suoi “ex” clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto?

Nella maggioranza dei casi sono clienti che restano legati da un rapporto di fiducia: se hanno bisogno di un consiglio su come muoversi, alzano il telefono e chiedono aiuto anche a distanza di anni.

Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Nessun cliente dovrebbe restare “a vita”: non fa bene nemmeno al cliente. Bisogna assolutamente lasciare che il cliente impari a gestire alcuni elementi. Questo non vuol dire “non svelare tutti gli strumenti”. Il nostro supporto è fasico. Se si riesce a trasferire know-how al cliente, questo torna per un passo evolutivo poco dopo.

11. Di solito le scienze non matematiche –antropologia, sociologia, psicologia, filosofia – sono associate alle università e al mondo accademico: notoriamente, gli esperti di queste discipline studiano cose e pubblicano scoperte che sembrano avere scarsa rilevanza pratica per le imprese. Eppure, parecchi psicologi e antropologi hanno dato un vivo contributo per la consulenza organizzativa e parecchie aziende oggi uniscono al loro interno scienze esatte e meno esatte.

Lei, come consulente, pensa sia un passo necessario e indispensabile per un’azienda o ritiene sia sufficiente il connubio tra lato umano e potere di instaurare relazioni da una parte e le “basi umanistiche” che si apprendono anche nelle Facoltà di Economia e di Marketing dall’altra? E i clienti con cui di solito si “confronta”, come si pongono di fronte a quest’idea?

Mi occupo di risorse umane e di relazioni pubbliche: le scienze umane, come dice lei, sono parte essenziale del mio lavoro. Il nostro sforzo è far comprendere ai clienti come gli intangibili pesino molto più dei capitali economici e finanziari nel condizionare le performance di un’azienda. Come consulenti portiamo continuamente evidenze accademiche a supporto delle nostre metodologie e collaboriamo con accademie e università nell’evoluzione della disciplina.

Allegato 9:

Daniele Salvaggio

Generiche

Nome e cognome: Daniele Salvaggio. È entrato nel mondo della consulenza nel 2013, Owner e Founder di Imprese di Talento, brand che si occupa di comunicazione e formazione manageriale, con un'attenzione particolare allo sviluppo, al posizionamento e alla promozione di brand e talenti.

Socio FERPI dal 2006, nel 2010 è stato nominato Coordinatore Ufficio Stampa Ferpi ed è stato Consigliere nazionale FERPI nel triennio 2011-2013. Attualmente fa parte del Comitato di Redazione FERPI ed è stato rieletto Consigliere Nazionale in ottobre 2016.

Anzianità di lavoro: 2013.

Lavoro: Consulente manageriale.

Durata intervista: 44'

Modalità intervista: telefono.

Data intervista: 07/07/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** è un brand, Imprese di Talento, sotto questo brand io mi occupo della consulenza manageriale.
- **Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?** Dal 2013.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** Dal 2013.

1. Generalmente che “tipo” di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?

Io svolgo un'attività all'interno della comunicazione che non è quella standard, nel senso che io non fornisco servizi standardizzati, i miei clienti possono essere B&B, come anche società di categoria, o associazioni di categoria. Quello che mi richiedono è un supporto, un aiuto nel processo, non nell'intervento finale con servizi standardizzati di comunicazione, ma un intervento all'interno delle organizzazioni per definire insieme un processo, che può essere di sviluppo o di cambiamento, dove la comunicazione ovviamente è al centro. Poi dentro questo ci sta a seconda delle esigenze un lavoro più mirato alla comunicazione interna o comunicazione esterna, più mirato alla lobby, o al rapporto e consolidamento di quello che è la relazione con gli stakeholders, oppure il sistema della reputation, a seconda di quelle che sono le esigenze che il cliente può avere più o meno chiare, e il mio aiuto ovviamente parte da lì, cioè dal capire e far capire al cliente dove sono i momenti su cui concentrarti, i punti di debolezza e i punti di forza.

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come “organizza” i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)?

Come funziona oggi sempre di più, la parte relazionale è fondamentale, per cui il cliente arriva o dopo un'esperienza vissuta positivamente e per questo torna, anche se io tendo sempre a sviluppare percorsi di medio/lungo periodo, quindi di fatto non faccio robe *one shop*, ma più un percorso di accompagnamento, che ha un inizio solitamente di un anno, per poi proseguire, anche perché la comunicazione di per sé non è la pillolina che prendi e ti metti a posto la pressione. In realtà è un percorso pragmatico che va sviluppato e nel momento in cui entra nelle corde del cliente poi continua, il cliente può decidere se farlo interiormente o continuare a esternalizzarlo ma è un processo che continua. La prima parte è una parte di relazione, diretta o indiretta, per cui arrivano magari clienti segnalati da persone o da contatti. Il contatto arriva, poi si sviluppa attraverso un incontro che porta a capire quali sono le esigenze e porta a capire eventualmente se io sono la persona giusta. Mi è capitato con dei clienti che, dopo un dialogo, ho capito che non avevano bisogno di me, e io li ho indirizzati verso dei professionisti che avrebbero potuto aiutarli in maniera più efficace, secondo quelli che erano i bisogni reali del cliente.

Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il "medico", a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

Come ho accennato prima, sicuramente prediligo il consulente di processo e trasmetto. Poi può capitare il cliente che, nel momento in cui, con me e insieme a me identifica i punti deboli o comunque quei punti dove eventualmente si può lavorare mi chiedo di entrare un po' più nello specifico e quindi di occuparmi anche della realizzazione della costruzione di una strategia che consenta di arrivare al risultato. Possiamo dire che le due sono molto spesso correlate insieme, perché nel momento in cui insieme al cliente capisci che magari hanno una scarsa attenzione verso i social, e che i social potrebbero essere uno strumento utile per il loro business, è ovvio che se non sono attrezzati internamente, presa questa consapevolezza e più che altro la metodologia con la quale affidarti a questi strumenti, poi questi strumenti bisogna iniziare a metterli in campo e poi da lì parte l'azione degli strumenti stessi. Quella dell'esperto e del consulente di processo sono due parti correlate insomma. Tendo a non considerare la parte medica perché non mi vedo e non mi intendo assolutamente come un medico che risolve il problema, preferisco lavorare affinché sia il cliente a prendere coscienza di un eventuale problema e da lì poi insieme fare un percorso che consenta al cliente stesso di non ricadere più nello stesso problema, per non capitare che dopo un po' di volte la pillolina non faccia più effetto.

_3. "Non si può non comunicare" recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall'autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e "studia" la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

Solitamente la relazione che instaurò con il cliente è una relazione di fiducia e di grande collaborazione e quindi da questo deriva un pregresso di sensazioni dettate da empatia, attività, quell'alchimia che scatta nel momento in cui c'è un inizio di relazione, io parto dal tema principale.

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest'ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti? Come "indaga" sul cliente e sul suo problema: domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui?

Penso che il tema della comunicazione sia un tema ampio e complesso, ma spesso la sensibilità a questo proposito da parte dei clienti non è così approfondita, per cui alcune cose per loro sono assolutamente poco visibili, il tema del social è un esempio molto concreto. Nel senso che ci sono aziende che per loro il tema social significa prendere una stagista e farle gestire 3-4 profili social, che è un errore che non bisogna assolutamente fare, ma sicuramente è una mancanza di conoscenza, perché ignorano alcune potenzialità e alcuni processi che talvolta sono importantissimi perché poi rientrano anche nel campo della crisi, etc. e quindi anche in una fase di prevenzione il linguaggio social deve essere gestito in un certo modo. Però non ci pensano perché non lo sanno. È compito anche di chi hanno di fronte spiegarglielo, farglielo capire in maniera molto chiara e fargli arrivare un messaggio, portando anche degli esempi e delle realtà sui quali poi loro cominciano a ragionarci.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come "curare" la parte dell'ascolto, quali strumenti utilizzare?

Per carattere e perché penso che la comunicazione divenga più efficace, è necessario agire senza regole standard, per cui io ovviamente faccio un'analisi prima di incontrare il cliente per capire chi avrò di fronte, l'azienda, le persone che incontro, etc., però poi non mi va ad impattare in termini di pregiudizio o di pensiero negativo. Mi metto in ascolto attivo, e quanto più mi è possibile empatico, cercando di avere e di lasciarli parlare. Poi certo ci sono persone più aggressive, e quando tu hai di fronte questo tipo di persone

che magari già pensano di sapere tutto sulla comunicazione è ovvio che hai un ascolto diverso rispetto alla persona che la vedi che quando si parla di comunicazione è spaesata, disorientata o al limite spaventata, e quindi lì dipende molto dal cliente, però non ho un manuale, viaggio molto a pancia. Quindi quando poi incontro la persona, che la vedo negli occhi, vedo come si comporta, se è aperta nei miei confronti, e cerco di adottare la strategia migliore per poter metter ad agio sia me sia lui insomma. **Quindi accentrato del cliente e decentramento del consulente?** Assolutamente sì.

Generalmente quanto dura questa fase? Molto dipende dalle priorità, dagli obiettivi e dalla predisposizione del cliente stesso. Nel senso che, se hanno già le idee chiare, è ovvio che analizzo dal momento in cui me lo raccontano se è la strada corretta. Se è la strada corretta basta anche solo un incontro per capire dove bisogna andare, e quindi poi da lì iniziare a lavorare sulla strategia, anche sulla condivisione. Ci sono invece situazioni in cui servono almeno 3-4 incontri per poter capire a fondo problematiche ma anche sviluppi che il cliente stesso non considera perché è focalizzato su un obiettivo solo e perché pensa che la comunicazione serva solo quell'obiettivo. Invece in realtà la comunicazione può impattare tutti gli altri ambiti e da lì magari a ventaglio si aprono delle aree che il cliente non aveva considerato ma che necessitano di un maggiore approfondimento, anche con aree diverse. L'interfaccia iniziale per esempio può essere o l'amministratore delegato o il direttore generale per le strutture piccole o il responsabile dell'area comunicazione o marketing per le strutture un po' più grandi. Però non è detto che questo non possa allargarsi e quindi entrare in contatto con la realtà commerciale, di risorse umane, etc. **Che importanza ricopre nell'attività di consulenza e in che misura dà una "marcia in più"?** **Quale percentuale darebbe per la buona riuscita della consulenza?** È tanto importante quanto la fase di strategia e di idee, quindi 50% sicuramente, per focalizzare al meglio obiettivi ed esigenze, e poi da lì si va a cascata su tutto il resto.

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che "trucchi" usa per non assecondare le distrazioni?

Dipende molto dalla sensibilità del cliente stesso sul tema, nel senso che se il cliente la vede come imposta la consulenza, si deve cercare di far nascere in lui una serie di processi di interessi, di comunanza, che permettano di creare e di avviare la macchina, quindi il concetto è entrare in empatia con la persona, capire quali sono le sue sensibilità a valutare insieme i processi che possono essere d'aiuto per...bisogna trovare la chiave di lettura, come in tutte le cose, come per tutte le persone.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto? Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva?

Fino ad adesso questa ipotesi non mi è mai capitata, quindi o il cliente interviene fidandosi e facciamo un lavoro insieme, o in altri casi mi è capitato esattamente il contrario, cioè un'invasione della serie faccio tutto io anche se non aveva tutte le competenze per pensare. Questo che dici tu non mi è mai capitato, ma credo sia altrettanto dannoso, la miglior cosa sarebbe trovare un punto d'equilibrio e lavorare insieme.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce cambiamento il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?

Qualsiasi organizzazione non è mai pronta per fare un cambiamento, che sia imposto dall'alto o arrivi in maniera trasversale o che riguardi solo alcuni soggetti, in realtà il cambiamento è sempre vissuto in maniera non positiva. Soprattutto se viene gestito o affidato all'esterno, perché se viene generato dall'interno tutto sommato può essere maggiormente ammortizzato; se viene qualcuno dall'esterno a portare il cambiamento è sempre visto in maniera molto molto critica, soprattutto da chi, forse anche sbagliando, lo vive come un'imposizione o una forzatura. Il compito di chi è chiamato a sviluppare il cambiamento dev'essere quello di lavorare sulla partecipazione, sulla positività, sul dialogo, sull'ascolto, e sono tutti temi che poi

ovviamente aiutano a creare una maggiore partecipazione da parte del pubblico interno e quindi a entrare in una dinamica non calata dall'alto assolutamente, ma roba digerita dall'interno, anzi posta come un percorso di miglioramento organizzativo e personale.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo “supportato” dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si “rapporta” e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

È una mia prassi di lavoro questa, come ti dicevo prima non faccio un lavoro standardizzato. La mia prassi è fare per tutti i clienti un audit interno e esterno, che permette di vedere, in maniera molto chiara e molto nitida cosa pensano internamente ed esternamente di me, di me inteso come brand. Da lì risulta molto chiaro quali sono i punti di forza e punti di debolezza, e puoi costruire quindi la strategia migliore per arrivare ad un certo tipo di risultato. E poi a cascata vengono fuori tutti gli strumenti, tutte le strategie, etc.; c'è un errore di fondo che talvolta si sente ed è quello di partire dagli strumenti, della serie “Noi vogliamo comunicare di più...facciamo la pagina facebook”, neanche si pongono il problema di dire “Ma la pagina facebook è esattamente quello che mi può servire per comunicare meglio e di più?”, no partono... Talvolta questo è ininfluenza, talvolta dannoso, talvolta va bene insomma, ci sta. Però diciamo, l'analisi che faccio io aiuta il cliente a capire dove deve andare, considerando il fatto che non lo dico io, non lo dice il cliente, ma lo dicono gli esterni, quindi le persone con le quali loro hanno a che fare, che possono essere i dipendenti, i loro fornitori, i loro clienti, stakeholder o opinion leader, etc., che dall'esterno dice “Mah, questo brand effettivamente avrebbe bisogno di comunicare di più, in un certo modo, io non lo conosco, etc. etc. etc.”.

_9. I Suoi clienti, di solito, sono facilmente aperti al cambiamento e all'innovazione? Accettano positivamente le Sue linee guida su come affrontare il processo di cambiamento con le relative soluzioni o si dimostrano ostili? Le è mai capitato che clienti non abbiano voluto seguire le Sue indicazioni o siano stati incapaci di attuarle? Se sì, secondo Lei perché (è dipeso per esempio dalla cultura aziendale, cultura generazionale o sociale, etc.)?

Ma quello capita sempre! Uno pone delle innovazioni, ma lo *status quo* garantisce comunque sempre un equilibrio, una stabilità che però poi viene messa in discussione, perché poi occorre cambiare. Diciamo che una parte iniziale di freno, di non totale entusiasmo la dobbiamo mettere sempre in conto, poi da lì in avanti dev'essere brava la persona a interfacciarsi internamente e a creare un processo di engagement che aiuti l'interno a cavalcare il cambiamento e a svilupparlo in un certo modo insomma. Sono cose che ovviamente hanno una tempistica, che devono essere metabolizzate, per essere anche poi utilizzate nel modo giusto, hanno bisogno di tempi estremamente lunghi, però comunque quando uno lavora in un certo modo fa in modo di ottenere piccoli risultati alla volta e le persone poi lo vedono, lo percepiscono. **E si sentono motivate poi a continuare?** Sì, sì.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni “attuali” con i Suoi “ex” clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

No no, io sono dell'idea che è importante per il cliente che metabolizzi il processo che si è attivato e che poi riesca ad essere autonomo. Tanto comunque bene o male la qualità delle relazioni, la qualità delle attitudini professionali di un professionista di comunicazione sono proprie di quel professionista, quindi l'azienda non è che li può “copiare”, quindi per me ciò che è importante è che l'azienda, l'organizzazione, l'associazione o quello che è, riesca ad avere le idee chiare su quello che oggi significa comunicare, quali sono oggi le sensibilità legate alla comunicazione e gli strumenti da adottare per fare una buona comunicazione, se poi su alcune parti riesce a gestirselo da sola, buon per loro e buon anche per il consulente,

perché a volte un sano distacco dal cliente, per poi eventualmente ritornarci più avanti, fa solo bene: la dipendenza non è mai positiva.

11. Di solito le scienze non matematiche – antropologia, sociologia, psicologia, filosofia – sono associate alle università e al mondo accademico: notoriamente, gli esperti di queste discipline studiano cose e pubblicano scoperte che sembrano avere scarsa rilevanza pratica per le imprese. Eppure, parecchi psicologi e antropologi hanno dato un vivo contributo per la consulenza organizzativa e parecchie aziende oggi uniscono al loro interno scienze esatte e meno esatte.

Lei, come consulente, pensa sia un passo necessario e indispensabile per un'azienda o ritiene sia sufficiente il connubio tra lato umano e potere di instaurare relazioni da una parte e le “basi umanistiche” che si apprendono anche nelle Facoltà di Economia e di Marketing dall'altra? E i clienti con cui di solito si “confronta”, come si pongono di fronte a quest'idea?

La comunicazione è una cosa seria, oltre ad essere un settore strategico, per cui va gestito, controllato, monitorato da professionisti seri, che conoscono la materia, che sanno, che si aggiornano, quindi non può essere improvvisata. Un'azienda farmaceutica, piuttosto che un'azienda del food, piuttosto che un'azienda nucleare, piuttosto che un'azienda che fa bulloni, hanno bisogno tutte di comunicare, tutte in maniera diversa e tutte si devono affidare al professionista della comunicazione, non esiste che ci sia il figlio del proprietario che si è laureato alla Bocconi in economia aziendale che si improvvisa anche a fare una comunicazione, ci sono perché ne sono tanti, ma non così che si ottiene un buon processo di comunicazione. Ad ognuno il proprio mestiere.

Allegato 10:

Filippo Nani

Generiche

Nome e cognome: Filippo Nani. Giornalista non professionista di testate locali fino al 1996, quando diventa portavoce e addetto stampa dell'allora Ministro dei Trasporti Tiziano Treu. Dal 1999 è Presidente e Amministratore Delegato di Medialab, agenzia specializzata in diversi campi della comunicazione e in particolare in Relazioni Pubbliche.

Socio professionista, entrato in Ferpi nel 2004, ha concluso il secondo mandato di Delegato FERPI Triveneto in ottobre 2016. Attualmente fa parte del Consiglio Direttivo FERPI.

Anzianità di lavoro: 1995.

Lavoro: Agenzia di Relazioni Pubbliche.

Durata intervista: 43'

Modalità intervista: frontale.

Data intervista: 14/07/2016

Domande

- **Tipologia di azienda in cui lavora:** Agenzia di Relazioni Pubbliche.
- **Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?** Dal 1999.
- **Da quanto tempo lavora nel mondo della consulenza?** Dal 1995.

1. Generalmente che "tipo" di clienti (piccoli/medi imprenditori, grandi aziende, società, etc.) si rivolgono a Lei per chiedere consulenza? Piccole/medie imprese. **Che cosa Le chiedono di solito, che cosa ricercano (aiuto, soluzioni, miracoli...)?** Un miracolo no, perché loro sanno esattamente cosa faccio, per cui vengono perché hanno bisogno di qualcuno che si occupi di relazioni esterne.

COMUNICAZIONE_2. Come avvengono di solito i primi contatti, come "organizza" i primi incontri (nel Suo studio, colazione, caffè, etc.)? Di solito si fa da loro il primo incontro. Il contatto avviene tramite...allora l'agenzia non ha mai avuto una rete commerciale o un commerciale dedicato a fissare appuntamenti, per cui i clienti sono sempre arrivati tramite relazioni. E il primo incontro si fa da loro, perché credo sia importante, anche per...**Per captare un po' l'aria...** Esatto, sì!

Lei come si pone nei confronti dei suoi clienti? Schein, psicologo e consulente specializzato nella cultura organizzativa, distingue tre modelli di consulente: l'esperto, a cui il cliente si rivolge già con il problema identificato e a cui è richiesto semplicemente di trovare una soluzione; il "medico", a cui il cliente si rivolge per definire il problema e studiare la soluzione; il consulente di processo, che rappresenta una prospettiva del tutto nuova di fare consulenza, secondo cui il cliente viene accompagnato per tutto il processo di identificazione del problema, di risoluzione dello stesso e di prevenzione per il futuro...in quale di questi Lei si riconosce? Immagino dipenda dalle situazioni?

Non è necessariamente l'esigenza che nasce da un problema, semmai da un desiderio di visibilità, di rafforzamento della reputazione, di riconoscibilità verso l'esterno. Quindi è quasi raro che sia una questione di emergenza o di problema, quella è la *crisis* e là allora sì, può succedere, però sono rari. I miei sono più clienti che vengono in cerca di una consulenza strategica, a medio/lungo termine, anche perché è una questione che io spiego subito: da un lato tu azienda, organizzazione mi chiedi una mano per le relazioni esterne, io prima di tutto metto in chiaro che i risultati si possono ottenere nel medio/lungo periodo; poi dal punto di vista contrattuale si può anche prevedere un periodo di prova eventualmente, per vedere se ci si becca, se si crea feeling, perché quest'attività chiede un alto grado di fiducia e se vuoi anche un po' di pazienza, perché agli inizi, per lavorare sulla reputazione, su un'azienda che non è conosciuta, che parte da zero, bisogna avere lungimiranza per attendere dei tempi medio/lunghi per ottenere dei risultati concreti. Di più la terza figura quindi, come percorso.

_3. “Non si può non comunicare” recita il primo assioma della comunicazione. Lei presta/ha prestato attenzione a controllare i Suoi segnali analogici (dal tono della voce ai gesti del corpo...) o si è lasciato condurre più che altro dall’autenticità/spontaneità della situazione? E nei confronti del cliente: osserva e “studia” la sua intera comunicazione (verbale e analogica)?

Allora...quelli sono elementi che tieni in considerazione soprattutto nella fase iniziale, quando non ti conosci bene e hai bisogno di conoscere l’interlocutore, per cui stai attento ai segnali che trasmetti e soprattutto che ricevi da parte sua e quindi li capisci subito, perché il primo appuntamento è quello che un po’ definisce le regole di ingaggio, che cerchi di capire che cosa hanno bisogno, la consapevolezza di quello che hanno bisogno e soprattutto se hanno chiamato la persona giusta. Poi nella fase successiva invece si crea un rapporto tramite cellulare, email, etc., nel senso che l’incontro è fondamentale le prime volte, poi la normale attività si svolge mediata, quindi non cogli quei messaggi lì. Poi si crea un rapporto di quotidianità e di frequentazione tale che non ti vedi, se non negli incontri di revisione o di verifica e qui diventa di nuovo importante cogliere quei segnali, ma da parte tua sarà comunque più facile perché sarai più preparato.

_4. Le chiedo di pensare ai suoi primi incontri con il cliente: quest’ultimo, come racconta la propria storia? Imbarazzato, nervoso, frustato, superficiale, spontaneo...? Lei, invece, come si pone nei suoi confronti?

No, perché questi sono imprenditori, e per un imprenditore, soprattutto nel nostro territorio, l’azienda è la sua famiglia, quasi quasi anche più importante, quindi nel momento in cui mi racconta quello che ha fatto e che sta facendo non è assolutamente imbarazzato, anzi...è orgoglioso di quello che fa, e da me si aspetta un contributo per rendere più visibile verso l’esterno il successo di quello che sta facendo. Quindi quasi nasconde o sottovaluta gli aspetti negativi per valorizzare quelli positivi ma perché è orgoglioso, ma questa è la caratteristica dei nostri imprenditori, medio o piccoli, comunque l’azienda è più importante spesso della famiglia stessa.

Come “indaga” sul cliente e sul suo problema: domande dirette, allusioni, o si lascia guidare dalle emozioni che trasmette il cliente, magari per entrare maggiormente in empatia con lui?

È importante aver tutto ben chiaro subito, perché per costruire una strategia di comunicazione che sia solida tu devi sapere esattamente tutti gli elementi, soprattutto gli elementi di difficoltà che possono sorgere, cioè se io mi occupo di comunicazione e di relazioni esterne io devo sapere esattamente, se no poi mi crea problemi nella fase successiva, quali possono essere elementi di criticità. Certo, magari fa fatica a dirtelo nel primo appuntamento, perché tu devi guadagnarti la fiducia, lo dice magari al secondo o al terzo, comunque è fondamentale averne consapevolezza per il consulente, perché sono elementi che magari non usciranno mai al di fuori delle mura dell’azienda ma che io devo conoscere e in questo modo evitare di stressare. Per cui sì, se non me li dice lui cerco di tirarglieli fuori, non in maniera diretta, comunque è un rapporto fiduciario quello che si instaura tra me e il cliente, quindi se io mi occupo delle relazioni esterne io devo sapere quasi vita, morte e miracoli, soprattutto gli elementi di criticità. Devo dire che gli imprenditori di questo territorio con il consulente che parla la loro lingua (forse un milanese, anche se sono agenzie più strutturate fanno più fatica, anzi lo posso dire senza termine di smentita), poi si fidano, perché io parlo la loro lingua, io come altri consulenti che fanno questo lavoro. **Sì, capiscono che li comprendi fino in fondo.** Sì perché sono del territorio, e quindi ho gli stessi valori, la famiglia, la provenienza, etc., quindi il rapporto di fiducia si crea quasi in automatico, cosa che magari con l’agenzia strutturata di Milano fa più fatica, anche se magari hanno delle strutture più grandi, costano molto di più, hanno più reputazione etc. etc., però vedo che con i miei clienti il rapporto di fiducia che tale che poi ti raccontano e si fidano.

ASCOLTO_5. In quali tecniche di ascolto si ritrova: silenzio attivo, ascolto ininterrotto, ascolto spontaneo, ascolto strutturato? Decide già prima come “curare” la parte dell’ascolto, quali strumenti utilizzare?

La fase dell’ascolto è fondamentale, la lascio molto libera. Se poi quel cliente, nella strategia di relazioni esterne deve parlare con i giornalisti, io devo vedere come si comporta nei confronti di un “estraneo”, per cui briglia sciolta assolutamente, perché lì capisco i punti di forza e di debolezza: se è uno logorroico, mi preoccupo ovviamente ma lo lascio parlare per ascoltare, poi chiaro in base a queste informazioni e a queste

sensazioni, se li devo far fare in una fase successiva l'intervista con il giornalista so già quali sono gli elementi di criticità del soggetto per cui dico "sii breve, cerca di evitare di raccontare troppe cose, etc."; se è uno invece a cui fai fatica a tirare fuori le cose, allora ti prepari e lo prepari, quindi la prima fase di ascolto è sempre assolutamente libera.

Generalmente quanto dura questa fase? Che importanza ricopre nell'attività di consulenza e in che misura dà una "marcia in più"? Che percentuale daresti?

Di solito un'ora/un'ora e mezza. È fondamentale, beh è molto alta, è il momento in cui acquisisci le prime informazioni, certo se è uno che parla superi il 50%, poi c'è sempre la fase successiva in cui inizi con la documentazione, il bilancio, i dati di fatturato, l'organigramma, a parlare con altri soggetti dell'azienda. Di solito la prima ha più del 50% come valore sul profilo della consulenza, perché è lì che capisci esattamente cosa vuole, come muoverti e le possibilità di successo.

Una curiosità a questo proposito...è davvero così difficile mantenere il pensiero fisso su quello che dice il cliente? Che "trucchi" usa per non assecondare le distrazioni?

Allora durante il primo incontro io il cellulare lo nascondo, poi lui magari ce l'ha sul tavolo e risponde anche, questo può succedere, io le regole della buona educazione non le posso insegnare al mio interlocutore. Nel primo appuntamento io evito distrazioni, anche da parte dei miei collaboratori che sono con me, perché ritengo che in quell'ora è fondamentale essere concentrati, poi succede che i clienti abbiano i cellulari e gli suona perché hanno la segretaria che li chiama. Da come si sono preposti all'appuntamento e dal peso che danno, questi sono anche segnali che mi aiutano a cogliere la consapevolezza di quello che stanno facendo, perché se uno non si fa distrarre, dice alla segretaria "non mi disturbare", mette via il cellulare o lo mette in silenzioso, è un segnale positivo per me, se si distrae, risponde al cellulare beh capisco che forse non è così interessato, a seconda della frequenza con cui si fa disturbare.

6. Il cliente di solito si lascia guidare da Lei in un percorso di aiuto/crescita/sicurezza o La vede più come un genio della lampada? Il cliente è consapevole che questo percorso richiede anche alla sua persona di partecipare attivamente o pensa che tutto gli è dovuto? È necessario che lui partecipi attivamente, se lui non partecipa attivamente è molto più difficile fare il lavoro, per cui il cliente deve partecipare attivamente, dolente o nolente, nel senso che sta a me pungolarlo, a cogliere e trovare delle cose che producano con costanza elementi notiziabili sulla storia dell'azienda, reputazionale, etc., però non può essere una roba che lui fa il contratto e poi va per i fatti suoi; soprattutto per la struttura delle imprese con cui noi lavoriamo, perché non sono le grandi imprese, il presidente parla con me direttamente per capirci, e questo è fondamentale. Alcuni magari hanno anche la tendenza a delegare tutto al consulente, ma io sono molto chiaro in questo: dev'essere un rapporto paritario, nel senso che io faccio il mio, ma è lui l'impresa, è fondamentale che sia un lavoro di squadra, cioè io parlo con i giornalisti, li preparo, ma non possono pensare che tutto sia perennemente mediato da me. il cliente alla fine parla con i giornalisti, quindi lui dev'essere consapevole che deve dedicare del tempo e ci deve mettere del suo.

Come sono i clienti oggi (in questa crisi, con questo futuro incerto...): è difficile trovare la giusta frequenza per sintonizzarsi, si parte da due piani completamente diversi? Si fidano di Lei o sono molto scettici e sulla difensiva?

Secondo me non ci sono stati grandi cambiamenti da questo punto di vista sul ruolo del consulente. Magari si è allargato il bacino delle imprese consapevoli che è necessario comunicare, ma questo non significa che sia aumentata la cultura da quel punto di vista, cioè uno ancora adesso fa confusione pensando che io faccia rassegna stampa, cioè che gli mandi gli articoli di giornali, che è diverso da quello che faccio. Diciamo che è aumentata la consapevolezza, la cultura non è tanto migliorata, però comunque il fatto che i social, e l'azienda anche se non è una BtoC, quindi non comunica con i consumatori finali ma c'ha solo dei fornitori, è consapevole che comunque anche oggi più di un tempo comunica in qualche modo, e quindi stanno un po' più attenti a quello che fanno e come lo fanno.

CAMBIAMENTO_7. Schein definisce *cambiamento* il «far sì che il cliente veda e agisca in modo diverso, ma senza sminuirne le attuali concezioni. A tal fine, il cliente deve scartare dalla propria struttura mentale vecchi concetti e comportamenti senza sminuire la propria immagine». Sicuramente è un processo lungo e faticoso, perché si sa che le idee sono le ultime a morire (più della

speranza). Lei quanto considera importante il cambiamento in un'azienda? Anche se a volte si tratta di cambiare piccole cose, è sempre sinonimo di innovazione, secondo Lei, e portatore di benefici?

Secondo me non puoi forzare nulla, cioè il nostro compito, io non credo che otteniamo risultati forzando la mano alle organizzazioni, perché devono essere sempre cammini consapevoli. Cioè tu puoi forzare la mano e costruire una reputazione grazie alla tua capacità, alla tua professionalità, etc., ma se il risultato finale è tanto diverso rispetto a quello che sono loro nella realtà prima o poi questo scollamento emerge, crea un danno tremendo. Per cui per me è meglio aiutare l'azienda nel cambiamento attraverso la consapevolezza del cambiamento stesso, che non forzargli la mano: io li accompagno, non li precedo, non li spingo, gli sto affianco. L'immagine dell'impresa deve corrispondere a quello che è l'impresa, se l'immagine è diversa perché hai un bravo consulente che ti ha etc., prima o poi salta fuori l'inghippo, e a quel punto è devastante, il danno reputazionale non riuscirai mai a ripararlo per cui conviene sempre che l'imprenditore emerga lui com'è, non cambiato, trasformato, etc. per cui il nostro lavoro dev'essere quello di aiutarli al cambiamento, stimolarli nello stesso, ma non spingerli a.

_8. Per affrontare al meglio il cambiamento il cliente deve sentirsi in qualche modo “supportato” dal consulente, motivato, incentivato. Lei, di solito, come sostiene le potenzialità del cliente? Come si “rapporta” e mette in gioco i suoi punti di forza e di debolezza?

Li evidenzi in maniera chiara, li sottolinei e vedi cosa accade. Cioè se mi chiedono di fare un comunicato stampa... allora per gli imprenditori qualsiasi cosa facciano merita la prima pagina del New York Times, tu gli devi spiegare che sì sono bravi, ma c'è gente che fa ancora di più, li devi far confrontare con quella che è la realtà, per cui devi essere anche un po' duro da questo punto di vista. Diciamo che le cose le affronti man mano che capitano, li aiuti a non avere aspettative molto alte, perché è chiaro che un imprenditore come ho detto prima l'azienda è la sua famiglia, però devi fargli capire che la realtà è una cosa e non possono aspettarsi che quello che per loro è l'evento più importante dell'anno abbia un impatto altrettanto importante sui giornali, perché i giornali hanno una logica diversa. Da questo punto di vista tu ti devi scontrare con il loro legittimo orgoglio. **Che però una volta che si fidano di te poi...** Sì chiaro, il rapporto fiduciario è fondamentale in questo, poi comunque le dinamiche dei mezzi di comunicazione sono sempre strane, nostro compito è anche quello di interpretarle, di accettarle, di coglierle per sfruttare l'onda e inserire in quell'onda il cliente che stai accompagnando.

_9. I Suoi clienti, di solito, sono facilmente aperti al cambiamento e all'innovazione? Accettano positivamente le Sue linee guida su come affrontare il processo di cambiamento con le relative soluzioni o si dimostrano ostili? Le è mai capitato che clienti non abbiano voluto seguire le Sue indicazioni o siano stati incapaci di attuarle? Se sì, secondo Lei perché (è dipeso per esempio dalla cultura aziendale, cultura generazionale o sociale, etc.)?

È sempre meglio iniziare con i piccoli passi, secondo me le rivoluzioni non... poi questo è un territorio che non ama le rivoluzioni, per cui è un cammino costante verso il cambiamento ma non è una corsa, certo a meno che non stai proprio alla chiusura e puoi salvarti solo con un forte cambiamento. Siccome sono imprese che già a monte quando vengono a chiederti di occuparti di comunicazione o di relazioni esterne hanno una struttura che funziona, cioè non sono in crisi, in quel caso tendono a nascondersela, non certo vanno a un consulente di relazioni esterne, atteggiamento tipico del nord-est, vanno piuttosto ad un consulente di gestione, etc. vengono invece nel momento in cui hanno qualcosa di cui sono orgogliosi e vogliono spingere, perché sanno che le cose stanno andando bene e quindi vogliono sfruttare sta cosa, perché sanno che nel momento in cui esce l'articolo sul giornale, il direttore della banca lo legge, il sindaco lo sa, e quindi sfruttano questa cosa per la riconoscibilità e per dare più valore poi a quello che fanno, ma lo fanno già da una posizione di forza, raramente vengono dal fondo. **Ma tu stai assistendo aziende storiche o fondate anche da pochi anni?** No, anche da poco, ma più noi abbiamo aziende medie/piccole, qualcosa anche di grande, che però hanno abbastanza anni, anche seconda generazione. Noi arriviamo con la seconda generazione, è più facile, difficile che l'imprenditore di prima generazione si affidi a un consulente, è più il figlio o la figlia, che nel momento in cui prende in mano le redini dell'azienda ha una maggiore consapevolezza che comunicare è importante e si affida a dei consulenti, che anche dal punto di vista anagrafico sono più vicini.

10. Le chiedo di pensare ora alle relazioni “attuali” con i Suoi “ex” clienti (nel senso che è stato terminato almeno un contratto di consulenza): che genere di relazioni sono rimaste nel tempo? O questi clienti ricercano ancora e in modo costante il Suo supporto? Secondo Schein, il compito del consulente è «aiutare il cliente ad aiutarsi», insegnargli cioè a camminare con le proprie gambe, di modo che in futuro possa prevedere il problema. Cosa pensa Lei in proposito? Nel senso, è vero ciò recita un famoso proverbio cinese «dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita», ma così facendo non si rischia che il cliente non torni più? E se lui non torna, il consulente di che vive? È più importante allora la valorizzazione del cliente e la sua realizzazione come azienda (segno che il consulente ha fatto un buon lavoro) o è meglio non “svelare” tutti gli strumenti utili al cliente, affinché ritorni per dare ulteriore lavoro?

Allora parto dalla fine, lo tieni stretto se tu hai una professionalità che lui mai potrà crearsi, perché un imprenditore, nel momento in cui tu gli crei dei rapporti con i giornalisti pensa di aver risolto i suoi problemi di relazioni esterne, in realtà deve avere la consapevolezza che tu comunque su quel fronte sei costantemente aggiornato. Con quelli che sono conclusi i rapporti per motivi vari, si mantiene comunque un rapporto normale, civile, li incontri, li vedi, anche perché io frequentando l’ambiente confindustriale li rivedi, e se vuoi questo è anche un elemento di riconoscibilità mia nei loro confronti, nel senso che mi rivedono dentro quei contesti, quindi è una garanzia, quindi magari ritornano perché capiscono. Comunque l’azienda non potrà mai avere tutti gli strumenti che appartengono alla professionalità, alla ricerca continua e ai continui aggiornamenti, all’esperienza del consulente. Il consulente comunque si trova su un punto di osservazione che l’impresa non potrà mai avere, perché lui fa un mestiere e l’imprenditore un altro.

11. Di solito le scienze non matematiche –antropologia, sociologia, psicologia, filosofia – sono associate alle università e al mondo accademico: notoriamente, gli esperti di queste discipline studiano cose e pubblicano scoperte che sembrano avere scarsa rilevanza pratica per le imprese. Eppure, parecchi psicologi e antropologi hanno dato un vivo contributo per la consulenza organizzativa e parecchie aziende oggi uniscono al loro interno scienze esatte e meno esatte.

Lei, come consulente, pensa sia un passo necessario e indispensabile per un’azienda o ritiene sia sufficiente il connubio tra lato umano e potere di instaurare relazioni da una parte e le “basi umanistiche” che si apprendono anche nelle Facoltà di Economia e di Marketing dall’altra? E i clienti con cui di solito si “confronta”, come si pongono di fronte a quest’idea?

No, chiaro che tendono a... le aziende comunicano sempre di più, su tutti i media, è chiaro che occorre una figura che si occupa di questo, la maturazione da parte delle imprese c’è, che sia una figura interna o esterna poco importa, anche se la struttura delle nostre aziende non consente soluzioni per una figura interna, per costi, benefici, etc., comunque una figura ci vuole. Al di là anche della reputazione che ha Scienze della comunicazione o dell’informazione come corso di laurea, credo siano corsi che producono occupazione, perché ce n’è sempre più bisogno. Ormai tutte le organizzazioni si rendono conto che è importante, chi non lo fa si mette sempre in una situazione di difficoltà, perché comunque succede un incidente, c’è un problema, attivare una cosa da zero è sempre complicato, quindi è meglio avere un livello, anche basso ma comunque costantemente attivo, che non attivarla perché comunque fai sempre più fatica a dare risultati.