

Manager e consulenti: "dispensatori di aiuto" (cooperatori)

A un'analisi superficiale, management e consulenza potrebbero apparire come due processi totalmente diversi. Solitamente i manager vengono considerati **formalmente** responsabili del raggiungimento di determinati risultati organizzativi: hanno superiori gerarchici, hanno precise risorse su cui esercitano l'autorità loro conferita, sono vincolati al rispetto delle finalità aziendali, hanno subordinati; e si trovano all'"interno", cioè fanno parte dell'organizzazione, nel senso che non è loro consentito **sottrarsi** a determinate decisioni e situazioni difficili. Hanno l'obbligo di render conto del loro operato, responsabilità questa che non può essere delegata.

I consulenti, invece, sono considerati abitualmente degli esterni. **Persino** i consulenti qualificati come "interni", in quanto **impegnati** a tempo pieno presso una certa società, vengono comunque percepiti come degli esterni da parte delle divisioni presso cui effettuano i vari interventi. Di solito si pensa che i consulenti abbiano ampia libertà di negoziare il loro campo di responsabilità nei confronti di **altri** interlocutori chiamati clienti: lavorano sulla base di contratti; godono del potere che deriva dal fatto di essere dei professionisti "indipendenti esterni" ed esperti in certi settori; sono liberi di sottrarsi a situazioni difficili eccetto quando l'etica professionale impone loro di **non** abbandonare il cliente. Inoltre, non ci sono in gioco le questioni dei vincoli e della lealtà aziendale come nel caso dei manager. **Com'è** possibile allora che due categorie professionali così diverse abbiano in comune un certo numero di concetti e **competenze**.[^] Per rispondere a questa domanda occorre guardare un po' oltre le apparenze. Secondo la concezione che superiori, colleghi e **subordinati** hanno dei manager e dei consulenti di successo, ciò che essi **hanno** in comune, nella gestione dei rapporti **interpersonali**, sono l'**atteggiamento** e la disponibilità alla cooperazione. Sebbene abbiano **fonti** diverse di potere e di influenza, i migliori professionisti **sembra-**

no gravitare attorno a una **definizione** comune del loro ruolo **interpersonale**: il ruolo di coopera/none,

Un denominatore comune: la predisposizione alla **collaboratività**

Molti consulenti concepiscono l'attitudine alla collaborazione come una componente fondamentale del loro ruolo. E molto meno ovvio stabilire se i manager più capaci abbiano una visione analoga del proprio ruolo, anche se generalmente, per il conseguimento degli obiettivi, essi si **adoprano** per essere di ausilio ai vari interlocutori: subordinati, colleghi, superiori, fornitori e molti altri con cui hanno regolari rapporti professionali.

Va tenuto presente che sto parlando di quei manager che hanno una solida reputazione, cioè di coloro che, a giudizio degli altri,

hanno non solo la capacità di conseguire gli obiettivi prefissati, ma sanno anche, nello stesso tempo, sviluppare il potenziale organizzativo volto al mantenimento della continuità del lavoro. D'altra parte noi tutti conosciamo manager che non forniscono nessun tipo di aiuto, abusano della loro autorità, impartiscono ordini e impongono decisioni su argomenti che altri conoscono meglio, gestiscono in modo coercitivo l'assegnazione delle risorse, prendono e comunicano decisioni senza consultare nessuno, e tengono i subordinati nella massima confusione per quanto concerne responsabilità e deleghe. Hanno la tendenza a considerare i sottoposti come risorse sostituibili da sfruttare, piuttosto che da sviluppare, e sono propensi a usare qualsiasi mezzo, anche se oneroso per l'organizzazione, pur di raggiungere i loro fini. I manager competenti invece sembrano concepire il loro ruolo e impostare i loro rapporti con gli altri in modo molto diverso: essi agiscono in maniera da tornare a subordinati, colleghi e superiori l'aiuto di cui questi necessitano per svolgere con successo il proprio lavoro nel quadro degli obiettivi prefissati. Facciamo alcuni esempi. Molti manager accettano il concetto di "delega". Una volta stabiliti gli obiettivi, sia in seguito a trattative collegiali sia per imposizione dai vertici, il problema del manager è di aiutare il subordinato a conseguire tali obiettivi. Il manager non può eseguire egli stesso il lavoro; egli deve, per contro, creare le condi-

zioni che permettano al sottoposto di operare al meglio delle sue capacità, e fare quanto gli è possibile per aiutarlo ad agire.

Molti manager accettano la responsabilità della formazione aziendale dei subordinati, se non altro per assicurarsi la disponibilità di successori preparati al momento di un avanzamento nella propria carriera. Qualsiasi istruttore o allenatore sa che è impossibile addestrare o formare qualcuno senza dargli l'opportunità di compiere dei tentativi, di sperimentare e, quindi, senza "aiutarlo" in vari modi a migliorare le sue performance. Termini come "coaching" e "mentoring" sottintendono questa definizione del compito della formazione.

La maggior parte dei manager in contatto diretto con la clientela ha imparato che è più vantaggioso considerare il rapporto di vendita come una situazione in cui il venditore manager cerca di "aiutare" il cliente a risolvere il suo problema. È illusorio credere che basti "sembrare" cooperativi per poter acquisire e mantenere il cliente. Il venditore che assume un atteggiamento simile scoprirà ben presto che il cliente prima o poi si rende conto della situazione e diventa più riluttante nelle trattative. I migliori venditori sono in grado effettivamente di risolvere i problemi degli acquirenti e sono abituati a pensare in questi termini. Oggigiorno si sente sempre più spesso proclamare l'impegno autentico nei confronti dei clienti come una componente fondamentale del successo di qualsiasi organizzazione. E questo non è molto dissimile dal tipo di rapporto usuale esistente tra il consulente e il suo cliente.

Molti manager devono creare gruppi di lavoro e organizzare riunioni di lavoro. Essi scoprono ben presto che se vogliono una équipe valida ed efficiente devono assumere un ruolo di leader o di moderatori: in sostanza i manager devono innanzi tutto aiutare il gruppo a superare i coinvolgimenti emotivi per arrivare a instaurare rapporti di valida e reciproca collaborazione e, inoltre, aiutarlo ad assolvere i compiti assegnati. Affinchè il gruppo mantenga la propria efficienza, occorre che la funzione di aiuto per quanto riguarda gli aspetti emotivi e funzionali continui a essere percepita come responsabilità manageriale per tutto il periodo di attività. Per quanto riguarda i direttori generali, la cui responsabilità abbraccia varie funzioni e la gestione di unità operative aziendali, accade spesso che essi siano meno esperti dei subordinati. È appunto in queste situazioni, quando il compito principale del manager è quello di integrare, coordinare e armonizzare le competenze di altri per ottenere decisioni coerenti, che la capacità di sostegno assume la massima rilevanza. Processi decisionali di questo tipo sono frequenti nei gruppi

www.ConsulenzadiSviluppo.it – Approfondimenti teorici

di lavoro e comunque comportano l'interazione di numerose persone

il cui contributo deve essere accuratamente orchestrato. Il ruolo di ausilio che spesso assumono i consulenti nei confronti del management può essere esercitato con pari efficacia dai manager stessi non appena abbiano imparato ad analizzare e a gestire i processi aziendali.

Infine, anche nel caso in cui sia il superiore a richiedere l'intervento di un manager subordinato, quest'ultimo deve saper assumere un reale atteggiamento collaborativo nei confronti del superiore gerarchico. In altri termini, i manager dedicano una grande quantità di tempo ai rapporti *interpersonali* intesi come funzione di supporto agli altri. Pertanto, se vogliono essere davvero operativi, i manager devono imparare ad aiutare concretamente, cosa che, invero, anche tanti consulenti devono imparare.

La consulenza generativa: una forma basilare di supporto organizzativo

In questo libro illustreremo alcuni modelli di supporto organizzativo: il modello "esperto", il modello "medico-paziente" e il modello della consulenza generativa. Cercherò di dimostrare come tutti gli esseri umani prima o poi, trovandosi nella necessità di dover fornire aiuto, debbano anche scegliere come agire e a quale modello aderire. Secondo la mia tesi, il segreto dell'aiuto efficace, tanto per il manager quanto per il consulente, consiste nella capacità di agire in qualità di consulente di processo, resistendo alla tentazione di assumere il ruolo di esperto o di medico, tranne casi in cui questi ultimi due approcci siano veramente appropriati.

La consulenza generativa verte sull'"aiutare gli altri ad aiutare se stessi" e *non sulla* Soluzione di problemi al posto altrui o sulla distribuzione di saggi consigli. Le ragioni a sostegno della consulenza generativa sono *teoriche* e pratiche. Dal lato pratico c'è una semplice constatazione: chi di noi non ha vissuto la frustrante esperienza di aver visto il proprio consiglio "esperto" rifiutato, incompreso o addirittura sabotato? Dal lato teorico, *la consulenza generativa è maggiormente orientata allo sviluppo.* Una persona che si limita ad accettare un consiglio "esperto" potrà magari risolvere il problema immediato ma non è detto che, così facendo, apprenda il metodo che conduce alla risoluzione di quella determinata classe di problemi. Conoscenza che invece consentirebbe di risolvere altri problemi analoghi in futuro.

Saper essere un abile consulente di processo è probabilmente molto più importante nella complessa realtà di oggi che non nei tempi passati. In una società tecnologicamente complicata come quella at-

tuale, per manager e consulenti non è più possibile impartire ordini o dire agli altri quello che devono fare. *Persino* i rapporti tra paziente e medico stanno cambiando: anziché le tradizionali e autoritarie prescrizioni, si va instaurando gradualmente una specie di mediazione tra medico curante e paziente secondo cui il primo "aiuta" il secondo a decidere riguardo alla terapia da adottare. Questa situazione sembra paradossale in quanto, *vien* fatto di pensare, più il mondo è complesso, più ci troviamo a dipendere e ad avere bisogno di esperti che ci dicano cosa fare dal momento che non sappiamo esattamente come funzionano le cose. Il problema è che, a causa della nostra insufficiente conoscenza, quando un esperto ci dice cosa fare, spesso fraintendiamo o siamo sospettosi e, di conseguenza, o eseguiamo male quanto ci è stato detto di fare oppure, per timore, ci rifiutiamo del tutto di farlo.

Ed è appunto così che l'esperto impara, a proprie spese, che il semplice fatto di possedere particolari competenze non gli garantisce affatto

di poter influire sugli altri.

Un modello di approccio manageriale e consulenziale più realistico consiste nel ritenere il procedimento un intervento volto a facilitare il conseguimento di obiettivi concordati preventivamente. I concetti, le strategie e le tattiche discussi in questo libro sono quindi rivolti sia ai manager operativi sia ai consulenti; gli esempi utilizzati sono stati tratti dalla pratica corrente di entrambe le categorie. In un primo momento, è probabile che alcuni manager ritengano le tesi esposte in questo testo meno pertinenti alla loro professione; tuttavia, quanto più rifletteranno sul ruolo manageriale, tanto più giungeranno a riconoscere le affinità tra il loro comportamento e quello dei consulenti. E questo chiarirà quanto essi possano migliorare la propria competenza adottando alcune delle filosofie, dei concetti e delle capacità impiegati dai consulenti, in particolare dai consulenti di processo.

Tenterò di rendere più chiare queste affermazioni per mezzo di esempi tratti dalla mia personale esperienza nell'ambito di diverse organizzazioni. Per mantenere la massima obiettività possibile e per ragioni di riservatezza nei confronti dei clienti, ho mescolato gli esempi e dissimulato l'identità delle persone. Tuttavia, al fine di evidenziare quanto realmente accaduto in queste situazioni, ho fatto del mio meglio per caratterizzare con cura i comportamenti individuali, sia pure tramite profili descrittivi compositi. Farò riferimento ripetutamente ad alcuni di questi profili, che verranno completati di volta in volta e a seconda delle esigenze, da altre informazioni.