

**CUP - Comitato Unitario Permanente  
degli Ordini e Collegi Professionali  
per la provincia di Venezia**

**Fondazione delle Professioni - Provincia  
di Venezia**

**IMPEGNO  
E RESPONSABILITÀ  
DELLE PROFESSIONI  
A SERVIZIO  
DEL TERRITORIO**

**Il contributo  
dei professionisti  
allo sviluppo sociale  
ed economico  
della provincia di Venezia**

**a cura di  
Centro Studi Sintesi**

con il contributo di



**CASSA DI RISPARMIO  
DI VENEZIA**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**CUP – Comitato Unitario Permanente  
degli Ordini e Collegi Professionali  
per la provincia di Venezia**

**Fondazione delle Professioni – Provincia  
di Venezia**

**IMPEGNO  
E RESPONSABILITÀ  
DELLE PROFESSIONI  
A SERVIZIO  
DEL TERRITORIO**

**Il contributo  
dei professionisti  
allo sviluppo sociale  
ed economico  
della provincia di Venezia**

**a cura di  
Centro Studi Sintesi**

con il contributo di



**CASSA DI RISPARMIO  
DI VENEZIA**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni  
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Giovanni Sammartini</i> , <i>Presidente della Cassa di Risparmio di Venezia</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b> , di <i>Ruggero Sonino</i> , <i>Presidente CUP della Provincia di Venezia</i>	»	9
<b>Premessa</b> , di <i>Paolo Legrenzi</i> , <i>Professore emerito di psicologia, Università Ca' Fo-</i> <i>scari di Venezia</i>	»	11
<b>1. Ruolo economico in tempo di crisi</b>	»	25
1.1. Principali risultati	»	26
1.2. Plusvalore dei professionisti	»	30
1.3. Profili reddituali e retributivi	»	35
1.4. Tessuto imprenditoriale	»	39
<b>2. Professioni volano dell'occupazione</b>	»	43
2.1. Principali risultati	»	44
2.2. Mercato del lavoro diretto e indotto	»	48
2.3. Specificità delle aree professionali	»	50
2.4. Formazione tecnica e istruzione universitaria	»	55
<b>3. Dimensioni territoriale delle professioni</b>	»	58
3.1. Principali risultati	»	58
3.2. Venezia e terraferma	»	61
3.3. Sandonatese-Portogruarese	»	62
3.4. Riviera del Brenta	»	63
3.5. Miranese	»	65

3.6. Clodiense	pag.	66
<b>4. Il punto di vista dei professionisti: l'indagine Delphi</b>	»	69
4.1. Il processo di analisi qualitativa	»	69
4.2. Il mercato	»	72
4.3. La competenza e le giovani leve	»	77
4.4. La rappresentanza	»	82
<b>5. Criticità e opportunità per il sistema delle professioni: l'analisi SWOT</b>	»	89
5.1. Area Economico-Giuridica	»	90
5.2. Area Tecnica	»	93
5.3. Area sanitaria	»	96
<b>6. Nuove strategie per il territorio</b>	»	100
6.1. Ruolo sociale	»	100
6.2. Spirito di identità	»	102
6.3. Visione comune	»	104
<b>Riflessioni conclusive</b>	»	107
<b>Appendice</b>	»	115
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	117
<b>Ringraziamenti</b>	»	119

## PREFAZIONE

Se è vero che l'uomo è un animale socievole, è indubbiamente altrettanto vero che vivere la nostra moderna socialità è ormai divenuto davvero complicato.

Siamo tutti più o meno specializzati nel nostro lavoro e abbiamo coscienza della grande quantità di abilità che, già in possesso delle generazioni che ci hanno preceduto, noi invece abbiamo perduto. È banale ricordare quale selva di norme, compiti, limiti e divieti il legislatore ponga dinnanzi a ciascun cittadino italiano; quando chi ci governa si sforza di mettere in atto un'azione di semplificazione, finisce inevitabilmente per apparire come Penelope, che disfaceva di notte ciò che aveva intessuto di giorno.

Anche la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico, nel momento in cui aprono nuove porte alla conoscenza e nuove opportunità alle nostre vite, nel contempo ci richiedono continui sforzi di adattamento, un'incessante attività di acquisizione di informazioni e di autoformazione, inducendo in noi il timore di perdere il treno della modernità e quindi preziose, a volte vitali opportunità.

L'impressione è quella di vivere in una società che predica bene, affermando di tendere a semplificarci la vita, ma razzola male operando nel senso di una continua complicazione.

Credo che il mondo delle professioni costituisca l'indispensabile ponte tra i cittadini e questa complessità e mi piace pensare ai professionisti come ai depositari della sapienza pratica diffusa della società.

Per ciascun problema ci si possa presentare d'innanzi nelle nostre relazioni, nell'ambito del nostro lavoro così come nella vita quotidiana, oggi sappiamo di poter contare su un professionista che ci affianchi nell'affrontarlo, ci supporti nel risolverlo.

Non solo questo, perché in forza della quotidiana esperienza sul campo i professionisti giocano anche un ruolo propositivo ed innovativo, si pongono quali protagonisti del cambiamento quando dal proprio lavoro sanno trarre esperienze, studiare nuove soluzioni e nell'applicarle anticipano e guidano le istituzioni.

Sono quindi orgoglioso di poter dire che negli anni passati la Cassa di Risparmio di Venezia ha saputo essere, nel suo territorio, la banca di riferimento del mondo delle professioni. È un ruolo che vogliamo fortemente continuare ad agire, con l'efficacia e l'organizzazione del grande Gruppo di cui oggi facciamo parte, ma anche con la fiducia di saper interpretare le istanze che il mondo delle professioni ci indirizza, soprattutto ora che la società richiede lo sforzo massimo per uscire dalla grande crisi che ha compresso negli anni recenti i sogni e le speranze di tanti italiani.

*Giovanni Sammartini*  
*Presidente della Cassa di Risparmio di Venezia*

## INTRODUZIONE

Sul mondo delle professioni, più che nei confronti di ogni altro settore del sistema produttivo del nostro Paese, da troppo tempo grava un'immagine spesso stereotipata e carica di preconcetti, con periodici attacchi agli Ordini, ai Collegi e alle diverse categorie professionali, che rischiano di svalutarne la credibilità agli occhi dell'opinione pubblica.

Gli stessi stereotipi sarebbero, tra l'altro, facilmente contrastabili da un punto di vista concettuale, se solo si ponesse ai rappresentanti della società civile, imprenditoria e Pubblica amministrazione una semplice domanda: cosa succederebbe se un giorno i professionisti decidessero di abbandonare le proprie attività?

Magari per alcune professionalità molto specifiche l'opinione pubblica avrebbe difficoltà a rispondere in modo immediato, ma proviamo per un momento a pensare ad un sistema sanitario senza i medici: è solo un esempio, ma serve a ricordare a tutti che le professioni sono ovunque, e che esse sono nello stesso tempo ingranaggi, olio e carburante che permette al motore del nostro Paese di continuare a funzionare, pur tra le mille difficoltà del giorno d'oggi.

Valutazione e valorizzazione economica, sociale e culturale del mondo delle professioni rappresentano, in questo senso, strumenti irrinunciabili attraverso cui offrire una visione più realistica e meno stereotipata del mondo delle professioni, che guardi anzitutto alle risorse e alle competenze che quotidianamente i professionisti – quali attori-chiave dello sviluppo della società – mettono in campo auto-

nomamente, ma anche all'interno dei rispettivi Ordini e Collegi Professionali oltre che tramite l'adesione al CUP (Comitato Permanente degli Ordini e dei Collegi Professionali), vero e proprio network delle professioni intellettuali orientato a promuovere iniziative e programmi unitari.

Partendo da queste considerazioni diventa fondamentale sostenere un percorso mirato a favorire l'affermazione di un più forte "spirito identitario" tra i diversi attori del mondo delle professioni, coinvolgendo nel contempo categorie, Ordini e Collegi in un processo teso alla presa di coscienza da parte del singolo professionista dell'appartenenza ad una categoria fondamentale ed imprescindibile per l'esistenza e lo sviluppo della società, così da sviluppare una maggiore propensione a "fare rete". Identità e capacità di fare rete sono, infatti, ampiamente riconosciute come le chiavi di accesso ai tavoli istituzionali.

Non solo, appare oggi più che mai indispensabile far emergere i punti di forza e gli eventuali punti di debolezza che caratterizzano il mondo delle professioni, al fine di costruire, attraverso un processo di *re-framing*, un'immagine basata esclusivamente su criteri oggettivi, che consenta di aver riconosciuto il conseguente ruolo.

*Ruggero Sonino*  
*Presidente CUP della Provincia di Venezia*

## PREMESSA

Da millenni alcune persone, sia con i titoli ufficiali per farlo, come oggi i professionisti, sia non disponendo – in passato – di tali titoli, ma solo di reputazioni accreditate da altri, hanno dato consigli allo scopo di invitare le persone – dai fedeli e adepti ai “clienti” – a adeguarsi a certe scelte esistenziali, sperando che l’accettazione dei valori e dei comportamenti suggeriti conducesse a risolvere i loro problemi o, più in generale, a una vita buona. Questo tipo di consigli è stato oggetto di filosofie morali e di religioni.

Nella modernità sono nate delle figure professionali considerate esperte, e l’attività di consulenza si è trasformata in un lavoro, il lavoro per l’appunto dei professionisti. Ci si è quindi trovati nella condizione di dare consigli “interessati”. L’esperto viene direttamente o indirettamente retribuito dai suoi clienti, nella misura in cui il costo dei consigli degli esperti è valutato dai clienti stessi come inferiore ai benefici ottenibili seguendo tali consigli. In termini generali, qualsiasi consulente ha come scopo “il raggiungimento della verità”, non tanto sulla natura del mondo esterno – per questo ci sono gli scienziati, quanto sul senso dei problemi di una persona e sulla loro soluzione, almeno dal punto di vista del cliente (Hobson, 2013).

In via preliminare, i professionisti si possono suddividere analizzando i tipi di problemi che affrontano, e cercano di risolvere, oppure il tipo di relazione che instaurano o hanno instaurato con i loro clienti. Questa suddivisione è il criterio per identificare i confini di due grandi categorie:

- ♦ i consulenti che ci possono dare consigli/soluzioni solo se ci conoscono bene come persone,
- ♦ i consulenti ai quali è invece sufficiente conoscere i dettagli del nostro problema.

In quest'ultima categoria rientrano, per la maggior parte del tempo, i medici, gli idraulici, gli elettricisti, e così via, insomma tutti quei professionisti che affrontano problemi mirati e circoscritti. Al medico, all'idraulico o all'elettricista è sufficiente sapere come mai un pezzo del nostro corpo o della nostra casa funziona male, anche se conoscerci come persone può giovare, almeno indirettamente, nel corso della cura o della riparazione. Parimenti, nel caso degli avvocati, è indispensabile analizzare la questione legale da risolvere o da dissolvere, anche se la scelta della soluzione terrà presenti sia le circostanze sia i gusti personali del cliente sia i suoi personali obiettivi. In questi casi, come in tanti altri, il professionista è essenzialmente un "solutore di problemi". Egli esamina e risolve al meglio quanto angustia il cliente, concentrandosi sulle modalità, tecniche e strumenti per affrontare il problema, per esempio quello legale. Il superamento del problema è ovviamente volto a conseguire il benessere della persona, e quindi si deve tener conto di preferenze, obiettivi e utilità del cliente. E tuttavia per l'esperto è rilevante, in misura maggiore o minore, padroneggiare un dominio di saperi e di tecniche, e inoltre conoscere la natura dello specifico problema, più che le caratteristiche di chi ha quel problema. Talvolta il buon consulente/professionista può vedere un problema dove nessuno in precedenza lo aveva visto. Per esempio, nel caso delle aziende, il professionista, con occhi esterni alla storia dell'azienda, può riuscire a vedere un problema, o meglio un'opportunità, dove nessun altro l'aveva visto prima. In molti di questi casi il cliente non è un individuo, ma un'organizzazione, e trovare la soluzione implica la creazione di nuovi prodotti o servizi (Legrenzi, 2005). In altre parole non si risolve un problema che il cliente, cioè l'organizzazione, credeva o sapeva d'avere, ma s'inventa un problema nuovo e, contemporaneamente, lo si risolve. Così procede l'innovazione aziendale e organizzativa.

C'è un secondo tipo di situazioni, quelle che il professionista deve obbligatoriamente affrontare partendo dalle caratteristiche del cliente, come fa un sarto quando ci confeziona un abito o un arredatore

quando ci decora la casa. Non basta avere la stoffa e gli strumenti del mestiere. Il sarto deve conoscere, in primo luogo, le misure del corpo del cliente, che sono relativamente invarianti, e poi i suoi gusti personali e i costumi e le tendenze del momento, entrambi variabili nel tempo (Flusser, 2003). Una volta fatto il vestito, tuttavia, il rapporto con il sarto può terminare, anche se le persone “alla moda” tendono ad avere un sarto personale che contempera, volta a volta, tendenze della moda e preferenze del cliente.

Ci sono infine situazioni in cui l’esperto continua ad assisterci per lunghi periodi, al limite per tutta la vita, e può diventare, per il cliente, una sorta di “angelo custode”. Qualcosa del genere succede, per esempio, quando una persona si fa curare da uno psicoterapeuta. Quest’ultimo incontra il cliente e parte dai resoconti delle sue vicende, pur avendo a disposizione concetti e conoscenze che gli permettono di interpretare il tutto facendolo rientrare in schemi più generali (Candelori, 2013). Curare, in questi casi, significa modificare il cliente e/o intervenire sul suo ambiente di vita in modo che possa guarire o stare meglio (Hobson, op. cit., p. 207). La cura è possibile nella misura in cui i problemi che investono il paziente – del tipo: ansietà, sbalzi di umore, rabbie, invidie, gelosie, sensi di colpa - sono considerati modificabili.

In termini molto generali, lo scopo ultimo di un professionista è far coincidere il modello mentale del problema, formulato e affrontato tramite la sua “expertise”, con il modello mentale ingenuo del cliente, che così si libera del “suo” problema e, insieme al professionista, raggiunge la “verità”. Spesso il problema non si risolve ma si dissolve. Si tratta di condurre il cliente a vedere le cose con la stessa prospettiva del professionista/esperto, un punto di vista “distante” e “oggettivo”. Solo così il cliente riuscirà a capire quello che è sotto il suo controllo, ed è quindi modificabile, e quello che invece non lo è (cfr. Girotto et al., 1991). In tal modo, acquistando piena consapevolezza della situazione, si mettono in opera i cambiamenti possibili e si respingono e scartano quelli impossibili, avendo accettato, con libertà di spirito, come imm modificabile ciò che non si può di fatto cambiare. Si procede così a una sorta di lista dei possibili cambiamenti, e sugli interventi necessari per realizzare uno specifico scopo. Fare una gerarchia dei possibili interventi, e

dei relativi costi/benefici, conduce a non fissarsi su questioni specifiche. Più in generale, un professionista ci permette di evitare di mettere tutte “le uova” nello stesso “paniere”, sia in senso oggettivo che in senso soggettivo. Potremmo dire che il buon professionista estende a molti casi della vita un concetto di origine finanziaria, e cioè la diversificazione di portafoglio, riequilibrando le scelte di vita del cliente, in modo che l’incertezza e la variabilità del futuro non risulteranno troppo dannose (Legrenzi, 2013, White et al., 2013). Mai mettere tutte le uova nello stesso paniere!

Il professionista, quando non si è costituito come una sorta di “angelo custode”, una volta risolto il problema, dovrebbe diventare inutile. I casi in cui si trasforma in un “angelo custode” sono quelli in cui si desidera che continui ad accompagnarci nella vita per affrontare un futuro incerto, e i problemi che da tale incertezza possono derivare.

### **Quando non c’è più bisogno di un professionista?**

La fine di un rapporto di consulenza coincide con la soluzione di un problema specifico o con la consapevolezza che il professionista ci ha trasmesso o insegnato tutto quello che era in grado di darci e che, quindi, possiamo proseguire con le nostre forze.

Riprendendo la rassegna di Keng, Smoski e Robins (2011), la piena consapevolezza di tale stato di cose, la “liberazione” dal professionista, si raggiunge con una strategia di modificazione dei nostri modelli mentali. Tali strategie si avvalgono di una o più delle tecniche che qui riassumo nel seguente decalogo:

1. *Pertinenza*. Chiara visione delle cose: essere capaci di distinguere in un problema ciò che è pertinente da ciò che non lo è, ciò che è rilevante da ciò che non lo è.
2. *Controllo*. Tracciare i confini dei problemi e prendere coscienza di ciò che è sotto il nostro controllo.
3. *Distacco*. Decentrarsi rispetto al problema, e cioè distaccarsi dalle preoccupazioni e dalle emozioni che ci provoca; vedere progressivamente le cose con il distacco del consulente.

4. *Modificabilità*. Concentrare l'attenzione sugli aspetti immodi­ficabili del problema, accettandoli come tali; aspettare che si dis­solvano per un processo di assuefazione e desensibilizzazione.
5. *Speranza*. Attivare un principio di speranza, basato sulla com­prensione che l'incertezza del futuro non è soltanto fonte di peri­coli e paure.
6. *Giusto livello di fiducia*. Abbassare i livelli di aspirazione. Non essere troppo fiduciosi: né delle proprie possibilità e capacità, né di quelle del nostro professionista. In questo modo si riduce l'eventualità di sorprese negative.
7. *Ossessione*. Attenuare i processi di pensiero cosiddetti “ruminati­vi”. Cercare di cancellare i flussi di pensiero “fissati” sul proble­ma su cui lavora il professionista, evitare una continua e insisten­te focalizzazione su un problema, congelandolo in memoria e tra­formandolo in una quasi-ossessione, avvalersi della “delega” psicologica al professionista, senza però de-responsabilizzarsi.
8. *Defocalizzazione*. Decentrarci rispetto alla nostra memoria auto­biografica, se questa è la fonte delle criticità; essere quindi capaci di focalizzare l'attenzione sul problema in sé, non sul “nostro” problema; essere capaci di distogliere l'attenzione dal “nostro” problema quando si vuole, dato che è stata ottenuta una chiara vi­sione delle cose grazie all'aiuto del professionista.
9. *Distanza*. Controllare le eventuali emozioni associate al proble­ma. Vedere il problema da lontano, collocarlo all'interno di una più ampia sequenza temporale, riducendone così l'impatto nega­tivo nel presente. Cercare di adottare il punto di vista del profes­sionista e, grazie a questo, vedere il problema dal di “fuori”, e non dal di “dentro”.
10. *Sfida*. Accettare l'incertezza come fonte di sorprese non solo ne­gative ma anche positive, come una sfida che ci mette ogni volta in gioco.

Qualsiasi sia la specializzazione di un professionista, il suo lavoro toccherà uno o più aspetti del precedente decalogo. È un decalogo che funge da interfaccia tra problemi del cliente e cliente stesso, tra gli ef­fetti dell'attività del professionista sullo specifico cliente e, più in ge­nerale, sul suo modo di operare, qualsiasi sia la natura del problema

che il professionista ha contribuito a risolvere. O meglio: il decalogo descrive la possibilità di uno stato di equilibrio a cui è bene conduca l'interazione con il professionista, l'esperto. Più in generale, il traguardo, raggiungibile praticando il decalogo, consiste nell'abbandonare gli automatismi, i pensieri impliciti, e nell'adottare una riflessione razionale, consapevole, equilibrata e distaccata (Amadei, 2013).

È importante cogliere il rapporto gerarchico tra ragionevolezza, razionalità e intelligenza. La tradizione psicologica e i mondi della formazione hanno dato grande peso al costrutto teorico dell'intelligenza e alla sua misura. Si tratta in realtà di un fattore non così rilevante nella maggior parte degli scenari di vita e di lavoro, almeno di quelli in cui in prevalenza agiscono i professionisti. Le misurazioni delle varie forme d'intelligenza sono dei casi particolari delle più generali abilità cognitive che conducono alla razionalità. E la razionalità, a sua volta, non è riducibile alla ragionevolezza, che è la capacità di trovare un equilibrio tra il mondo delle emozioni, che sono il nostro carburante, e il mondo del pensiero efficace e critico, che è il nostro motore (Stanovich et al, 2013). Un buon professionista ci insegna a trascurare tutti i costi sommersi legati alle nostre vicende del passato, non solo in ambito economico, trattandosi di elementi imm modificabili e quindi trascurabili. Solo il decalogo in cui si articolano i processi di consapevolezza permette nuovi modi di vita centrati sul presente e sull'incertezza del futuro concepita come una sfida positiva (Seligman et al., 2013).

Abbiamo detto che qualsiasi consulenza ha un termine, soprattutto nei casi in cui il problema affrontato dal professionista/esperto è circoscritto nello spazio e nel tempo e, una volta risolto, tende a non riprodursi nuovamente. E tuttavia ci sono casi in cui questa conclusione non matura. Per esempio, nel caso della consulenza commerciale, fiscale, finanziaria e/o di quella medica/terapeutica, il mondo dell'economia e quello delle nostre condizioni biologiche e/o psicologiche possono presentare sempre nuovi scenari e interrogativi. Di conseguenza, non c'è una questione isolata e specifica che possa esser risolta in modo definito e definitivo. La consulenza non ha un termine quando finiamo per considerare il professionista come un "assistente", o persino un "angelo custode". Questa rappresentazione implica, in casi limite, il pericolo che noi si diventi "dipendenti" da un consulente

(Hobson, 2013). Questa è materia che qui non esaminerò (cfr., in rete, “consultancy dependency”). Ci limitiamo qui a trattare i casi in cui la continuità nella consulenza è funzionale, e non patologica, indipendentemente dalla volontà del professionista, ma a causa dell’“attaccamento” eccessivo del cliente al “suo” professionista.

In questa prospettiva, a fianco della figura del professionista come tecnico e solutore di problemi, possiamo, più in generale, considerare il professionista nei termini di un aiuto volto a ridurre l’incertezza e le mutevolezze degli ambienti di vita. Per capire il problema che il professionista deve affrontare nei confronti del suo cliente, è bene avere un’idea chiara dei livelli di gerarchia dell’incertezza nella vita. Il senso d’incertezza è cruciale. Il cliente che “sbaglia”, ma non crede o non sa di sbagliare, non sente d’aver bisogno dell’aiuto o delle conoscenze di un professionista. In altre parole il cliente è oggettivamente in una situazione incerta o ambigua, ma soggettivamente non sente di esserlo essendo fornito di certezze. Queste vanno preliminarmente “smontate”.

È importante tener presente la scala che descrive, in sintesi, i diversi livelli d’incertezza che il professionista deve affrontare nei suoi rapporti con il cliente e la posizione che il cliente crede d’aver su questa scala. Se i livelli d’incertezza sono alti, è probabile che il rapporto tra cliente e professionista non abbia mai fine. L’incertezza “alta” e “diffusa” implica paura, richiesta di appoggio, e il cliente continua ad avere bisogno del professionista via via che incontra scenari nuovi in un mondo turbolento, almeno per lui. In sintesi c’è un *trade-off*, uno scambio, tra livello d’incertezza del futuro e necessità di avere una consulenza “a lungo termine”.

Se vogliamo analizzare la natura e la durata dei rapporti tra un cliente e un professionista, possiamo individuare i seguenti livelli di certezza/incertezza, da quelli in cui l’incertezza è maggiore fino a quelli in cui è più circoscritta:

- ♦ Livello 1. Incertezza totale. Possiamo solo elencare alcuni stati del mondo futuro, e non siamo neppure sicuri che l’elenco delle possibilità prese in considerazione sia esaustivo (cfr. Legrenzi, 2013, pp. 130-131). Il professionista ci aiuta nell’affrontare la sconosciuta incertezza del futuro. L’aiuto è anche un appoggio e una condivisione delle responsabilità.

- ♦ Livello 2. Incertezza parziale. Conosciamo la lista di tutte le eventuali possibilità future, ma ignoriamo la sequenza temporale e la probabilità associata a ciascuna possibilità (cfr. Legrenzi, 2013, pp. 37-43). Il professionista ci aiuta a costruire scenari preventivi nel caso che una tra queste possibilità si verificasse realmente.
- ♦ Livello 3. Quantificazione dell'incertezza. L'incertezza diventa rischio nella misura in cui sono note le probabilità associabili alle varie possibilità. Il professionista ci aiuta nel tracciare un bilancio costi-benefici per ciascuna possibilità e ci guida così verso la scelta della soluzione preferita.
- ♦ Livello 4. Classificazioni dei clienti. Oltre a conoscere il rischio oggettivo, è noto al professionista il profilo soggettivo del cliente, e cioè i modi con cui una data persona affronta il problema presentato al professionista.
- ♦ Livello 5 Specificità di un cliente. Oltre a conoscere le specifiche caratteristiche del cliente associabili ai temi e agli oggetti della consulenza, è noto anche il suo stile, il suo profilo di personalità.

Il livello 5 è quello più specifico. Funziona in modo diverso da cliente a cliente e innesca il transfert, e cioè il passaggio dalle esperienze passate del cliente all'attuale relazione con il professionista (Hobson, 2013, pp. 185-6). Il livello 5 è quello dove maggiormente si colloca il valore aggiunto di uno specifico consulente rispetto a un altro professionista.

In molti casi, quelli in cui il professionista ha a che fare con un solo cliente, basta che ci sia empatia reciproca. Altre volte, oltre che d'empatia, c'è bisogno di fiducia. La relazione tra professionista e cliente non dev'essere offuscata da velata concorrenza o sospetto reciproco, come se si trattasse di un "gioco a somma zero", dove quello che guadagna uno perde l'altro e viceversa. Possiamo dire le cose in un modo più semplice: il professionista deve avere non solo una buona relazione, come tra persone benedicate, ma anche tatto nei confronti del suo cliente. Che cosa è il tatto?

Possiamo rifarci a due film del regista francese Truffaut.

In *Baci Rubati* (1968) troviamo questa storiella pedagogica: "Un giorno, in collegio, la mia professoressa spiegò la differenza fra il tatto e l'educazione. Un signore, in casa di amici, apre la porta di una stanza da bagno e scopre una donna nuda: si ritira subito, chiude la porta e di-

ce «Oh, scusi, signora». Questa è educazione. Lo stesso signore, aprendo la stessa porta, scoprendo la stessa donna nuda, dice: «Oh, scusi, signore». Questo è tatto”.

Un altro punto che possiamo trattare, per analogia, servendoci di un precedente film di Truffaut, è quello del rapporto tra un cliente e due o più professionisti che gli fanno da consulenti per lo stesso problema. In *Jules et Jim* (1962), Jules enuncia la massima di Catherine: “La massima di Catherine è che in una coppia basta che uno dei due in fondo sia fedele, l’altro...”.

Il film narra la storia dei rapporti tra due uomini e una donna, moglie e amante, in tempi diversi, di entrambi. La massima di Catherine vale anche per la coppia professionista-cliente nel caso in cui il cliente si sia rivolto a più di un professionista. Fuor di analogia, il professionista deve essere fedele al suo cliente, ma non necessariamente fedele all’altro professionista. Pur essendo entrambi dediti al medesimo cliente, la loro diversità di atteggiamenti e opinioni, entro certi limiti, può essere utile al cliente stesso. La massima di Catherine spiega anche come funziona il mondo dei professionisti. Essi sono inclini a essere fedeli ai clienti, ma molto meno ai colleghi. Di qui il noto individualismo dei professionisti, soprattutto di quelli appartenenti alle categorie che si dedicano ai clienti più che ai loro specifici problemi, secondo la distinzione che ho tratteggiato all’inizio.

Ci sono poi i casi più banali di sospetto, quelli in cui il cliente non si fida fino in fondo del suo professionista. Di conseguenza, egli si rivolge in parallelo a due consulenti, mettendoli in gara, anche se loro non sempre se ne rendono conto. Questo ricorda la trama del film *Partita a quattro* di Ernest Lubitsch (1933), dove una donna con tre amanti ne sposa uno e tiene gli altri due, tutti in competizione.

Un’altra questione cruciale nei rapporti tra professionista e cliente è quella del ruolo delle aspettative. Se voi vi rivolgete a un idraulico o a un medico preparato, egli riparerà quel pezzo della casa o del corpo che non funziona, e la sua riparazione non dipende da quello che gli altri fanno o pensano. Invece, in altri ambiti di consulenza professionale, come nel caso degli avvocati, dei commercialisti, e di tutti quelli che agiscono nel mondo dell’economia e delle organizzazioni, possono essere rilevanti i tentativi di anticipare le azioni altrui. Insomma, non si tratta di risolvere un problema, quanto piuttosto di

prevedere le future scelte della contro-parte. Un po' come in una partita a scacchi, dove non basta conoscere le regole del gioco per muovere i pezzi, ma anche la psicologia dell'avversario. Questa distinzione è analoga a quella che fanno gli economisti tra razionalità parametrica e razionalità strategica.

## **Mentire od omettere a fin di bene**

In termini molto generali, abbiamo visto che il ruolo del professionista consiste nella riduzione dell'incertezza tramite la ricerca della soluzione ottimale a problemi che si succedono nel tempo. Per noi è difficile o costoso fare a meno dei professionisti, perché non abbiamo la loro esperienza e conoscenza. Le cose diventano più complesse quando non è chiaro quale sia la natura del problema per cui abbiamo chiesto aiuto al professionista. Il professionista a chi si rivolge: al cliente, o al problema che il cliente gli presenta? La distinzione talvolta non è banale.

Nel film di Robert Altman *Il lungo addio* (1973), che s'ispira all'omonima storia di Raymond Chandler, l'investigatore Philip Marlowe è un antieroe superato dagli eventi, che non riesce mai a controllare (Giroto et al., 1991). Gli eventi anticipano le sue mosse, nel senso letterale che il professionista appare "in balia degli eventi". Alla fine, tuttavia, l'investigatore scopre l'amara verità e mette le cose a posto. Fa giustizia contro i desideri di tutti i protagonisti e, in particolare, contro chi l'aveva assunto. Se il compito del professionista fosse soltanto la ricerca e l'affermazione della verità – anche in contrapposizione ai presunti "interessi" del cliente, questo esito appare inevitabile. Infatti, alla fine del film, la conclusione diviene, se non altro, plausibile, almeno agli occhi degli spettatori, e lo è in tutti i casi in cui il professionista (in questo caso l'investigatore) vuole continuare ad avere il rispetto di se stesso. Se invece la consulenza è volta al benessere del cliente, le cose stanno in modo diverso. In questi casi, la ricerca della verità non è un imperativo, e non è neppure detto che tutta la verità debba essere sempre comunicata al cliente. Possiamo, a fin di bene, ricorrere a omissioni. In scenari ambigui, si può indorare la pillola. Dove domina l'incertezza, quella che crediamo essere una bugia detta