# IL BUON CONSULENTE È PIÙ CHE UNA GUIDA

Per definizione: un consulente sa, un cliente non sa. Sembra ovvio e scontato. La posizione è asimmetrica: il primo è la guida del secondo. Ma che cosa vuol dire essere una guida? Per rispondere a questa domanda desidero raccontarvi alcuni episodi storici, documentati in lettere o mostrati in celebri film. Cercherò di mostrare che non basta sapere per essere una buona guida. Lo si capisce meglio alla luce di alcune storie del passato.

Il 12 giugno 1831 il re Luigi Filippo passa in rassegna le truppe a Metz, nel Nord della Francia. Piove. Il servitore gli porge il mantello. Il re fa segno che non ne ha bisogno. "I soldati non avevano un mantello, e neanch'io lo volevo. Risuonò il grido: bravo il Re, viva il Re!", così racconta Luigi Filippo alla consorte Maria di Borbone. Messaggio chiaro: "Io sono come voi, se voi vi bagnate, mi bagno anche io".

Prima conclusione o, se volete, prima morale: un consulente sa più del suo cliente ma perché l'interazione sia efficace e perché nei momenti cruciali possa convincerlo deve "mettersi al suo livello", "nelle sue stesse condizioni".

Le accademie, oggi, non sono un buon punto di osservazione per capire che cosa voglia dire "guidare".

All'università si potrebbe essere indotti a credere, o a far credere, che il primato di un ricercatore sia riducibile al numero di citazioni delle sue pubblicazioni. Non è così scontato: un consulente, come un professore, non è soltanto un "tecnico della finanza". I bravi consulenti sono qualcosa di più.

In una sorta di gioco è stato chiesto ai partecipanti di immaginare, dopo la caduta di un aereo, di trovarsi sperduti in terre ignote e di dover scegliere una guida. Alcuni elessero il leader alla luce delle migliori competenze. Altri invece lo individuarono a caso, in base all'ordine alfabetico dei nomi.

Funzionò meglio il secondo gruppo: più coeso, armonico, affiatato. Quando la scelta viene fatta esclusivamente in funzione della competenza, gli esclusi non sempre accettano il verdetto. Se voltano le spalle al leader, viene a mancare l'unità di intenti e di azione che spesso è cruciale per la salvezza comune. Analogamente, non è detto che lo scienziato più bravo sia anche quello più adatto a guidare un gruppo di ricerca perché non sempre possiede l'umiltà che lo mette al servizio degli altri, del bene collettivo. Partecipare al destino comune è la premessa per capire gli stati d'animo di coloro che sono guidati ma non sottoposti: Luigi Filippo si bagna, Annibale dorme in terra insieme alla truppa, Giulio Cesare sta all'addiaccio, Alessandro Magno resta assetato al pari dei suoi uomini. Gli studiosi parlano in questi casi di leadership orientata "al servizio" (servant leadership): il capo è primus inter pares.

Seconda conclusione o, se volete, seconda morale: un consulente sa più del suo cliente ma perché l'interazione sia efficace il cliente deve cogliere, sentire, convincersi che "il consulente è al suo servizio".

Come si fa ad avere questa dote o, meglio, a far sì che il cliente si convinca che il consulente ha questa dote?

Forse è interessante riflettere sulla storia di due imperatori, così come ci è stata mostrata in celebri film.



Prof. Paolo Legrenzi Professore emerito di psicologia cognitiva presso l'Università Ca' Foscari di Venezia



Bernardo Bertolucci (1987) racconta ne "L'ultimo imperatore" come questi, impotente, si pieghi di fronte alle vicende cangianti del suo Paese, dall'invasione dei giapponesi alla presa del potere di Mao. Nel film "Il Sole" il regista Aleksandr Sokurov (2005) mostra, al contrario, la dignità e il controllo dell'imperatore giapponese in seguito alla disfatta del suo Paese. Hirohito viene rispettato dal generale americano MacArthur: "Era Imperatore dalla nascita, ma in quel momento mi resi conto che avevo incontrato il primo gentleman giapponese». Hirohito era stata fino allora una figura sacra, espressione divina. Ma nella tragedia riesce a trasformare il sacro religioso del passato, l'imperatore come divinità, in una sorta di sacro civile, l'imperatore come collante per risorgere in un mondo nuovo e per proiettarsi in una nuova Nazione.

Altrettanto interessante è il caso di Nelson Mandela, narrato nel film "Invictus" diretto da Clint Eastwood (2009). Mandela eredita un Paese diviso e, da vero leader, rifiuta la vendetta, supera il passato, perdona e accoglie, forgiando una nuova identità inclusiva per i cittadini di una nuova Nazione. Egli usa come "cemento" il rugby, fino allora praticato esclusivamente dai bianchi. Riesce così a trasformare uno spettacolo sportivo in una sorta di celebrazione del "sacro civile", un rito a cui tutti possono appassionarsi, un simbolo in cui identificarsi insieme. Anche in un Paese erede di una guerra civile, gli Stati dis-Uniti d'America, ci sono rari momenti in cui tutte le diversità sono dimenticate. Per esempio, durante l'annuale e mitica partita del superbowl, quando si canta l'inno che celebra i doni della Natura all'America.

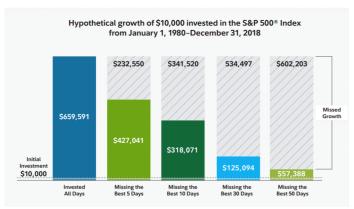
Si può essere guida di un'altra persona, suo consulente, in vari modi. Ma tutti questi modi hanno un minimo comune denominatore, quello che Robert Musil nel celebre romanzo-saggio "L'uomo senza qualità" chiama l'effetto "carta moschicida". La maggior parte delle persone pensa che quanto hanno raggiunto sia il risultato delle loro doti. In realtà è il caso, sotto forma di una metaforica carta moschicida, che li ha progressivamente intrappolati e incollati a quella che è diventata la loro vita. "Ma ancora più strano - osserva Musil - è che la maggior parte della gente neppure se ne accorge; adottano l'uomo che è giunto da loro ... le sue esperienze le considerano espressione delle loro qualità...". Il vero leader, al contrario, non dimentica mai il ruolo del caso e lo affronta con coraggio e speranza, a fianco del suo gruppo, adattandosi alle circostanze mutevoli e plasmandole.

Nel film "Invictus" l'amico fedele spiega a Mandela che, secondo gli esperti, saranno sconfitti nella partita finale. Mandela risponde: "Secondo gli esperti, te ed io adesso dovremmo essere in carcere a Robben Island".

Conclusione finale: il consulente non deve mai vantarsi ma è bene che sappia riconoscere e dichiarare i casi in cui è stato fortunato. Solo così il cliente gli perdonerà i casi in cui è stato sfortunato.

Mai contrabbandare per abilità personale del consulente quella che è stata una contingenza felice, un colpo di fortuna. Come fare a individuare i casi fortunati? Semplice: è quando le cose vanno bene, ma non nei modi e per i motivi per cui l'avevamo previsto. Questo nei mondi finanziari capita molto più spesso di quanto non pensino gli inesperti o che, perfino, ammettano gli esperti. Mai approfittare però del fatto che i "clienti ingenui", tendano a non prendere in considerazione il ruolo del caso.

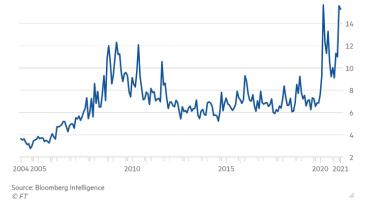
Un rapporto onesto, corretto, che non sfrutta l'asimmetria di conoscenze, alla lunga paga. Forse si perderà qualche cliente perché quest'ultimo sarà forse attratto, anzi "catturato" da un consulente meno corretto e più imbonitore che sfrutta scorrettamente l'asimmetria. Non è così grave. Alla lunga la correttezza si traduce in fedeltà. E la fedeltà di un cliente porta altri clienti. Poi non bisogna mai dimenticare che di tutte le attività che una persona fa dalla mattina alla sera - cibarsi, vestirsi, lavarsi e farsi bello, lavorare, servizi per il tempo libero, e così via - la consulenza dedicata ai risparmi è l'unica in cui i non-clienti, quelli cioè che non hanno un consulente, sono di più di quelli che si servono di un consulente. In altre parole prevale il "fai da te", che è l'autentica sfortuna, anzi calamità, per i risparmi. Quindi se perdiamo un cliente per la nostra purezza e il nostro rigore possiamo trovarne altri senza doverli portare via ad un nostro collega. Questo non succede negli altri ambiti dei servizi e dei consumi. C'è insomma ancora una grande potenzialità di crescita.



La guida di un consulente assorbe le nostre emozioni e le ammortizza. Una delle sue funzioni cruciali è neutralizzare il flusso di notizie transeunti e allarmanti sempre più frequenti in tempo di "volatilità" e fare in modo che sia sempre "investito" malgrado le sirene dei media. Fonte: Bloomberg modificata.

#### Retail frenzy helps US stock trading spike to new records

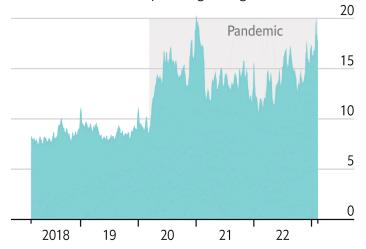
Average daily trading volumes (billions of shares changing hands)



Senza guida ci "muoviamo" troppo nei mercati. Durante la pandemia, a casa, molti si sono divertiti a entrare e uscire dai mercati. Un divertimento per i più assai costoso. Fonte: Bloomberg modificata.

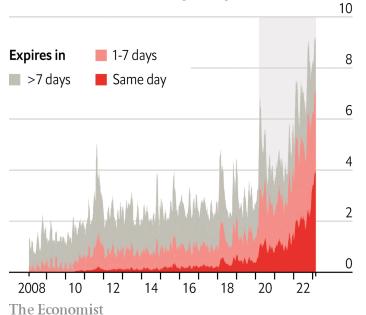
## Retail trading in shares, % of market

United States, seven-day moving average



## Options contracts traded per day, m

S&P 500 index, 30-day moving average



## Questa figura mostra in maggiore dettaglio, rispetto alla precedente, quello che è

successo. Le persone stavano a casa e l'attività di retail è aumentata. Torneremo su questo punto nella prossima lezione. Fonte: Economist modificata.



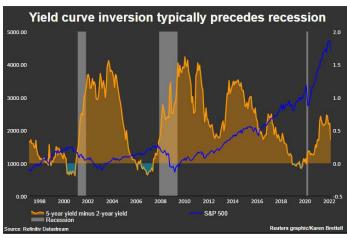
Nei momenti di paura e incertezza si abbandona l'Europa. Ora gli investitori stanno tornando. Le borse statunitensi sono "anche" un'assicurazione. Fonte: Bloomberg modificata.



Movimenti frenetici seguono il flusso frenetico delle informazioni (cfr. lezione 492 e prossima lezione). Fonte: Bloomberg modificata.



Siamo a un punto di equilibrio. Non sappiamo se usciremo dal rialzo dei tassi senza recessione. Fonte: Bloomberg modificata.



Ci sarà recessione? Se sì, certamente non forte secondo il classico indicatore che è correlato con le recessioni forti come quella del 2008-2009. Fonte: Bloomberg modificata.

### Prof. Paolo Legrenzi

Laboratorio di Economia Sperimentale Paolo Legrenzi (Venezia, 1942) è professore emerito di psicologia cognitiva presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, dove coordina il Laboratorio di Economia Sperimentale nato dalla partnership con GAM. È membro dell'Innovation Board della Fondazione Università Ca' Foscari.

Per maggiori informazioni visitate il sito GAM.com









#### Importanti avvertenze legali:

I dati esposti in questo documento hanno unicamente scopo informativo e non costituiscono una consulenza in materia di investimenti. Le opinioni e valutazioni contenute in questo documento possono cambiare e riflettono il punto di vista di GAM nell'attuale situazione congiunturale. Non si assume alcuna responsabilità in quanto all'esattezza e alla completezza dei dati. La performance passata non è un indicatore dell'andamento attuale o futuro.

