

PERCHÉ È COSÌ DIFFICILE INSEGNARE AI CLIENTI?

La lezione 363 corrisponde, in sintesi, alla conferenza WEBINAR-GAM che ho tenuto il martedì 14 aprile. In seguito mi sono state poste, tra le altre, le seguenti domande:

1. Se ancora, dopo tanti anni, parliamo di emozioni da gestire non è forse necessario un **cambio culturale** della consulenza, dei consulenti?
2. Dall'inizio della mia professione ho sempre spiegato con passione e dedizione a tutti i miei clienti i meccanismi che guidano l'evoluzione dei mercati finanziari, ne spiego i cardini e le relative logiche. **Perché clienti con alta cultura, spesso anche finanziaria, in momenti di crisi più o meno prolungate dei mercati finanziari, restano attanagliati dalla paura vanificando innanzitutto il mio lavoro, ma soprattutto danneggiano loro stessi** non usufruendo dei prezzi particolarmente convenienti?
Posso spiegare per ore i motivi delle cadute delle quotazioni, ma al telefono, l'ordine è univoco: vendi comunque in attesa di tempi migliori.
Come posso limitare questo effetto; qual è l'emozione che posso opporre alla paura (la fiducia nel consulente passa in secondo piano).

Ecco come ho risposto:

“Queste due domande sono collegate nel senso che la domanda 1 è relativa al fatto stupefacente che certe domande ritornino sempre, in particolare quella relativa alla gestione delle emozioni. Per quanto si spieghino le cose - e in particolare il ruolo della paura e il fatto che chi prova meno paura trarrà vantaggio dalle prevalenti paure altrui e in questo modo sfrutterà un premio al rischio la cui entità sui tempi lunghi è inspiegabile (se non con la paura) - riemergono sempre le stesse questioni. La fiducia nel consulente non basta perché anche quando questa è totale non vuol dire che il cliente abbia capito ma soltanto che si fida dell'esperto.

E' come se il cervello fosse fatto a compartimenti stagni. Tutto ciò non ha a che fare con la preparazione dei consulenti e neppure con quella dei clienti, ma con il fatto che certe emozioni in certi casi prevalgono su tutto e, di conseguenza, sono sprecate. A questo fenomeno complesso ho dedicato il mio libro uscito un mese fa: PAURA PANICO CONTAGIO (Editore Giunti).

Più in generale, questo è un punto che è stato esplorato poco nelle sue implicazioni pratiche. Si tratta in sostanza di spiegare perché per un esperto è difficile, in certi casi, spiegare come funzionano le cose a un inesperto. La questione è centrale nel caso dei consulenti e va affrontata assolutamente in una serie di lezioni GAM che sto preparando e che usciranno a fine maggio e durante giugno.

Il problema è complesso perché bisogna capire che cosa significa, più in generale, educare e istruire: solo così si potrà affrontare il problema delle spiegazioni non trasmissibili perché “inaccettabili” in quanto vanno contro i pilastri dell'architettura del nostro cervello. Se anche, in un caso specifico, una persona capisce, poi appena la stessa questione si presenta in vesti superficialmente nuove allora ci risiamo. E' stato il caso del coronavirus.”

Mi rendo conto che questa risposta è insufficiente e generica. Che cosa deve fare in pratica un consulente? Come cercare di “istruire” il proprio cliente in modo che accetti una ristrutturazione del portafoglio secondo le linee della lezione 363, anche se il cliente tendenzialmente vorrebbe aspettare, se non vendere tutto, attanagliato dalla paura, e comunque desidera cambiare il meno possibile in nome della prudenza e della resistenza al cambiamento?

Per rispondere a questa domanda riprenderò uno dei tre fantastici racconti di Italo Calvino dedicati a “I nostri antenati”.



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

Si narra di un figlio di una famiglia di aristocratici che un bel giorno si rifiuta di mangiare un piatto di lumache: "Ho detto che non voglio e non voglio". Mai s'era vista disubbidienza più grave. Era il mezzogiorno del 15 giugno del 1767: il dodicenne barone Cosimo Piovasco di Rondò, con un gesto di totale ribellione, si alza da tavola, va in giardino e si rifugia su un alto elce. E da quel momento decide di vivere per sempre sugli alberi. Il titolo del racconto, *Il barone rampante*, allude proprio alla scelta di "rampare sugli alberi", nel senso di riuscire a sopravvivere in un ambiente così poco familiare. Bisogna imparare tutte le cose che per solito una persona riesce a fare stando a terra. Non si tratta tanto e soltanto di sopravvivere inventando le condizioni per un'esistenza analoga a quella di chi sta con i piedi per terra. Bisogna anche riuscire a sopra-vivere nel senso letterale di "vivere sopra" tutti gli altri vedendo il mondo dall'alto, distaccandosi dal suolo e dai modi di vita consueti dei bipedi. Il barone rampante si serve di mani, braccia, gambe e piedi per muoversi nel suo ambiente fatto obbligatoriamente di rami e di tronchi in fitte foreste. Questa è la regola che si è dato, anche se un giorno crederà di non infrangerla arrampicandosi su un albero di una nave.

Alcuni anni dopo la disobbedienza che segnerà tutta la sua vita, quando ormai ha imparato molte cose, incontra un gruppo di aristocratici spagnoli che di stare sugli alberi non hanno fatto una scelta di vita. In esilio forzato dalle loro terre, sono costretti a stare appollaiati sui rami da un ordine del sovrano che impedisce loro di "toccare il suolo", ingiunzione seguita letteralmente stando sempre sugli alberi. Il barone rampante ormai si è bene adattato alla sua esistenza sovra terrena. Però non ha mai incontrato l'amore.

Un bel giorno Cosimo:

...vide su un ontano una fanciulla che non aveva visto prima. In due salti fu lì.

Era una ragazza con occhi di bellissimo color pervinca e carnagione profumata. Reggeva un secchio.

- Com'è che quando ho visto tutti non vi ho vista?
- Ero per acqua al pozzo, - e sorrise. Dal secchio, un po' inclinato, cadde dell'acqua. Lui la aiutò a reggerlo.
- Voi dunque scendete dagli alberi?
- No; c'è un ritorto ciliegio che fa ombra al pozzo. Di là caliamo i secchi.
Venite.
Camminarono per un ramo, scavalcando il muro di una corte. Lei lo guidò nel passaggio su un ciliegio. Sotto era il pozzo.
- Vedete, Barone?
- Come sapete che sono un Barone?
- Io so tutto, - sorrise. – Le mie sorelle m'hanno subito informata della visita.
- Sono quelle del volano?
- Irena e Raimunda, appunto.
- Le figlie di Don Frederico?
- Sì...
- E il vostro nome?

- Ursula.
- Voi andate sugli alberi meglio di ogni altro qui.
- Ci andavo da bambina: a Granada avevamo grandi alberi nel patio.
- Sapreste cogliere quella rosa? – In cima a un albero era fiorita una rosa rampicante.
- Peccato: no.
- Bene, ve la coglierò io -. S'avviò, tornò con la rosa. Ursula sorrise ed avanzò le mani.
- Voglio appuntarla io stesso. Ditemi dove.
- Sul capo, grazie, - e accompagnò la mano di lui.
- Ora ditemi: sapreste, - Cosimo chiese, - raggiungere quel mandarloro?
- Come si fa? – rise. – Non so mica volare.
- Aspettate, - e Cosimo tirò un laccio. – Se vi lasciate legare a questa corda, io vi scarrucolo di là.
- No... Ho paura, - ma rideva.
- E' il mio sistema. Ci viaggio da anni, facendo tutto da solo.
- Mamma mia!
- La trasportò di là. Poi venne lui. Era un mandarloro tenero e non vasto. Vi si stava vicini. Ursula era ancora ansante e rossa per quel volo.
- Spaventata?
- No -. Ma le batteva il cuore.
- La rosa non s'è persa, - lui disse e toccò per aggiustarla. Così, stretti sull'albero, a ogni gesto s'andavano abbracciando.
- Uh! – disse lei, e, lui per primo, si baciarono.
- Così cominciò l'amore, il ragazzo felice e sbalordito, lei felice e non sorpresa affatto (alle ragazze nulla accade a caso).

In questo brano sono intrecciate molte forme d'insegnamento cruciali per un consulente, dove per **insegnamento** intendiamo **qualsiasi comportamento che faciliti l'apprendimento degli altri, al di là di emozioni e paure**. Questo è in essenza il problema dei consulenti e la questione a cui si accenna nelle due domande iniziali.

In questo esempio abbiamo dapprima una semplice condivisione di conoscenze quando Ursula dice il suo nome a Cosimo e lo guida al pozzo. La preconditione per questo modo di fare è che entrambi siano interessati a quello che sa l'altro: cliente e consulente sono interessati al benessere del portafoglio.

Poi abbiamo una seconda forma d'insegnamento che consiste nella tolleranza da parte di chi insegna nei confronti dell'allievo: è il momento in cui Ursula impara a colmare la distanza tra gli alberi legata a una corda. Non lo fa perfettamente, ma è aiutata dal suo maestro. Egli sa che s'impara un po' alla volta e che all'inizio è bene essere tolleranti con l'allievo.

A Cosimo si presenta l'occasione di insegnare e offre a Ursula l'opportunità di imparare. Lei ha un po' paura ma Cosimo la incoraggia: l'insegnamento è reso possibile dall'incoraggiamento dell'insegnante. Sono tutti problemi di adattamento a ambienti nuovi resi possibili da varie modalità di insegnamento che possono agire di concerto. Infine Ursula e Cosimo imparano insieme i modi migliori per cominciare una relazione amorosa: ognuno insegna all'altro quel che sa o, forse, quel che è. Per Cosimo l'amore, per quanto atteso, si rivela più sorprendente che per Ursula: alle ragazze nulla accade a caso, dice Calvino alludendo a questo tipo di eventi fortuiti e imprevedibili. Ursula permette a Cosimo di imparare per la prima volta che cosa possa essere l'amore. Nel caso del rapporto cliente-consulente il consulente "insegna" al cliente che cosa sia la "fiducia".

Che cosa hanno in comune tutti questi insegnamenti, da Cosimo a Ursula e viceversa? Possiamo dire che sono tutti facili e informali perché discendono da una collaborazione piacevole contraddistinta da:

- desiderio condiviso di sapere
- comprensione dei contenuti della mente dell'altro
- tolleranza dell'insegnante
- capacità di cogliere l'occasione adatta per insegnare
- incoraggiamento da parte dell'insegnante
- collaborazione reciproca

Un buon consulente sa come funzionano tutte queste cose e cerca di farne tesoro. Chi impara veramente, una volta appresa una nozione o un nuovo modo di fare, cercherà di ricordarli per riutilizzarli quando in futuro si presenteranno scenari simili.

Ursula e Cosimo diventano, prima l'una poi l'altro, insegnante e allievo e lo scambio è piacevole. E tuttavia, lo è sempre? Ricordiamo che Cosimo decide di non vivere più sulla terra in seguito a una trasgressione gravissima delle regole della buona educazione adottate dalla sua famiglia. In queste regole è spesso insito obbligo, costrizione e violenza. I genitori ritengono che questi sacrifici siano necessari per il bene futuro dei figli e danno per scontato che la costrizione sia l'unico mezzo. Un dodicenne come Cosimo non è nelle condizioni di prevedere quale sarà in futuro il suo bene e gli strumenti per realizzarlo. Se, per esempio, avesse accettato come il fratello di ingerire quel cibo che gli sembrava ripugnante avrebbe forse ampliato la sua gamma di gusti e la capacità, da adulto, di esplorare e accettare di cibi sconosciuti e, a prima vista, poco gradevoli. Nel corso della sua esistenza avrebbe potuto accettare più facilmente dei modi di cucinare mai incontrati in precedenza. Più in generale, l'autorità dei genitori fondata sulle punizioni si rende necessaria per superare gli ostacoli costituiti da insegnamenti impegnativi e faticosi, spesso noiosi e di cui non è chiaro, almeno all'inizio, il senso e l'utilità.

Questo rapporto tra piacevolezza dell'apprendimento, come nell'esempio di Ursula e Cosimo, e punizioni come strumento di educazione pone il problema dell'equilibrio tra piacere e costrizione nel facilitare l'apprendimento altrui. Un equilibrio difficile perché si tratta di decidere se istruzione e educazione sono rivolte al presente, come nel caso di Ursula e Cosimo, o a un futuro, più o meno lontano. Il punto è rilevante perché la modernità è caratterizzata da:

- l'allungamento dei tempi dell'educazione e dell'istruzione, al di là del periodo passato in famiglia, come nel caso di Ursula e Cosimo;
- l'estensione della formazione al punto da coprire ambienti nuovi e imprevedibili, in modo da alimentare le capacità di una persona, quello che si è soliti oggi chiamare "capitale umano", più importante ormai di altre forme tradizionali di capitalizzazione e di rendite. In parole povere, la ricchezza da lasciare a un figlio è sempre più alta se deve essere in grado di pareggiare il capitale umano dato da un'ottima formazione;
- la privatizzazione delle conoscenze che sono diventate una risorsa economica e che vengono detenute da monopoli mondiali in concorrenza tra loro.

Il rapporto tra un cliente e un consulente non è quello di una "educazione forzata" bensì si caratterizza come l'esempio di Ursula e Cosimo. Nel caso di un cliente la punizione è impersonale e arriverà dai mercati (cfr. lezione 363).

Abbiamo quindi da applicare i seguenti suggerimenti:

- desiderio condiviso di sapere: cercare di risvegliare la curiosità del cliente evitando che si affidi ciecamente a un tecnico. Se cadiamo in questa trappola, il cliente potrà rimproverarci di sbagli inesistenti semplicemente perché non ha capito la materia;
- comprensione dei contenuti della mente dell'altro: cercarne di capirne i limiti, soprattutto dal punto di vista delle sue paure;
- tolleranza dell'insegnante: avere pazienza, il cliente imparerà poco alla volta, con gradualità;
- capacità di cogliere l'occasione adatta per insegnare: la crisi del virus è un'ottima occasione per ristrutturare i portafogli troppo sbilanciati verso un'errata e malintesa "prudenza" e per avviare il discorso del passaggio generazionale;
- incoraggiamento da parte dell'insegnante: una tappa alla volta, in modo non paternalistico, accompagnando l'apprendimento;
- collaborazione reciproca: presentare la costruzione del portafoglio come un'opera congiunta spiegandogli i motivi.

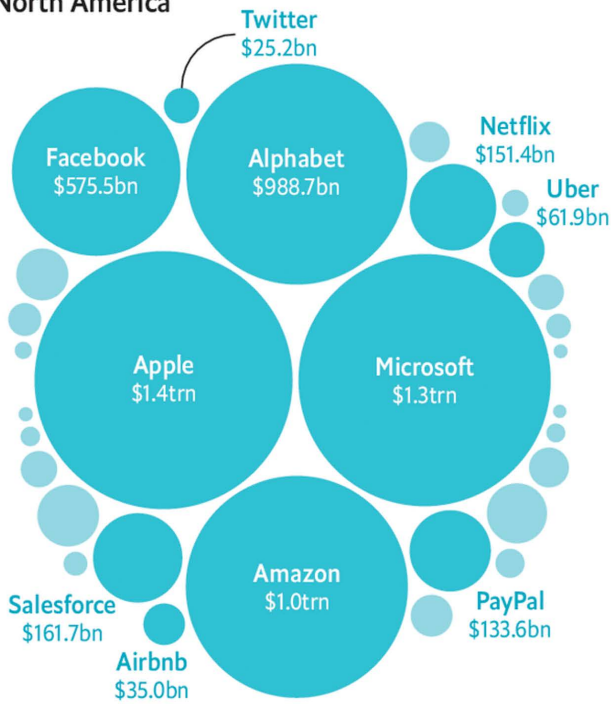
Non avendo avuto abbastanza spazio nella lezione 363 aggiungerò adesso un elemento cruciale volto a mostrare il passaggio, in corso da anni (ma ora in accelerazione), dalle società che trattano il "materiale" (manifatturiero) a quelle che si fondano sull'immateriale (software e rete).

Two-horse race

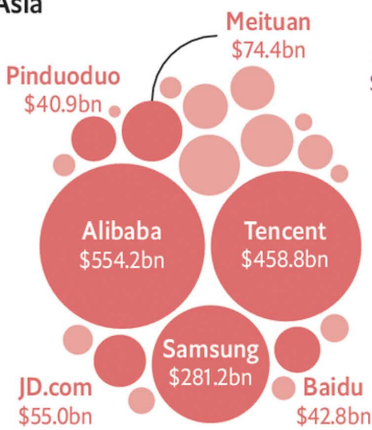
Selected global platforms, market capitalisation*

February 1st 2020

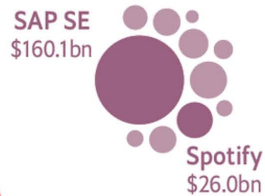
North America



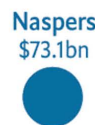
Asia



Europe



Africa



Sources: Bloomberg; CB Insights

The Economist

La capitalizzazione di mercato delle principali società dell'immateriale: quelle che non avrebbero un business se non ci fossero computer e rete, strumenti principali dei servizi di queste società. La proporzione delle tre grandi aree mostra con evidenza la forza del Nasdaq (società in azzurro) argomentata nella lezione 363. E' una corsa tra due cavalli: USA e Asia. Fonte: Economist modificata.

*Over \$3bn

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.