



ASSOCIAZIONE
MANAGEMENT
CLUB

4

prefazione di
Luca di Montezemolo

quarto rapporto
**generare
classe dirigente**

Un capitale di fiducia da ricostruire
per le élite europee

introduzione e sintesi

Presentazione

Siamo giunti alla quarta edizione del Rapporto “Generare Classe Dirigente”, che l’Associazione Management Club (AMC) ha realizzato d’intesa con i suoi soci.

Per noi di AMC il Rapporto rappresenta e rappresenterà il serbatoio di tutte le attività svolte durante l’anno:

ricerche e studi; analisi delle “buone pratiche”; esempi da diffondere di aziende e manager che hanno coniugato innovazione e produttività, con etica e responsabilità sociale; modalità d’azione improntate al coinvolgimento dei territori; iniziative di valutazione e confronto a livello nazionale e internazionale.

I valori e le idee che l’Associazione Management Club vuole approfondire attraverso la propria azione per generare classe dirigente hanno origine, oltre che dalle indicazioni dei nostri soci, dagli studi effettuati dai ricercatori dai quali emergono gli elementi per superare una crisi economica e occupazionale che attanaglia persino le menti più brillanti del nostro paese.

La base dell’azione è il pensiero, per questo crediamo che solo analizzando con serietà e metodo le caratteristiche della classe dirigente si può intervenire per migliorarne le competenze e l’efficacia, a partire dall’apertura ai giovani, dal valore della responsabilità, dal riconoscimento del merito, dalla dimensione etica dell’agire manageriale e imprenditoriale, fino ai decisori politici e di governo

Se il terzo rapporto auspicava “una mutazione del Paese da accompagnare oltre la crisi”, in questo si riscontra la necessità che condividiamo di andare oltre il disorientamento della Classe dirigente, verso “un capitale di fiducia da ricostruire “.

Renato Cuselli

Presidente Associazione Management Club

Indice

Prefazione

Introduzione

Andare oltre il disorientamento, pensare al dopo-crisi, di Nadio Delai

1. La scelta di allargare il campo di osservazione
2. La crisi come fattore di convergenza dei casi-Paese
3. La difficoltà di accettare una logica di discontinuità nei comportamenti delle élite
4. Un vuoto narrativo da riempire da parte delle classi dirigenti
5. Ritrovare i paradigmi interpretativi fondamentali

Parte prima

Le classi dirigenti nazionali di fronte alla crisi

Capitolo 1

Il caso della Francia, di Marc Lazar con la collaborazione di Carole Bachelot

- 1.1 Una concettualizzazione difficile
- 1.2 La percezione diffusa della fine di un ciclo
- 1.3 Una trattazione settoriale del tema delle élite e delle rispettive reazioni di fronte alla crisi
- 1.4 Un atteggiamento esitante nel pensare a lungo termine

Capitolo 2

Il caso della Germania, di Gian Enrico Rusconi e Alessandro Alviani

- 2.1 Le domande sui contraccolpi della crisi
 - 2.2 Il dibattito sulle capacità, ma non sulla legittimità delle élite
 - 2.3 La centralità dei processi di lunga evoluzione
 - 2.4 Una mutazione del “modello” tedesco da interpretare
- Appendice

Capitolo 3

Il caso del Regno Unito, di Robert Leonardi e Raffaella Nanetti

- 3.1 Il significato di classe dirigente nel Regno Unito e la sua evoluzione storica
 - 3.2 La trasformazione profonda delle élite nel periodo Thatcher/Blair
 - 3.3 La crisi economico-culturale e la rottura del patto democratico
 - 3.4 Il dibattito sulle élite: irresponsabili, incompetenti e colpevoli
 - 3.5 Le élite si esaminano: quo vadis?
 - 3.6 La perdita (rapida) di credibilità e la difficoltà nel ripensare il modello-Paese
 - 3.7 Il prevalere delle divergenze rispetto alle convergenze, nel confronto Regno Unito/Italia
- Riferimenti bibliografici

Capitolo 4

Il non più e il non ancora delle classi dirigenti, di Carlo Carboni

- 4.1 La crisi degli ultimi epigoni di élite nazionali europee
- 4.2 Un confronto tra modelli sociali
- 4.3 Il minimo fatto bene
- 4.4 La varietà dei capitalismi europei
- 4.5 Un Vecchio Mondo sfiduciato?

4.6 Il disagio non risolto di un doppio riferimento (nazionale ed europeo) delle classi dirigenti

Parte seconda

Le reazioni alla crisi nei comportamenti delle élite

Capitolo 1

I comportamenti e la responsabilità della grande finanza, di Marco Onado

- 1.1 Il crollo della fiducia
- 1.2 I nuovi modelli di business come (con)causa della crisi
- 1.3 La rincorsa perversa degli incentivi
- 1.4 La bussola distorta del roe
- 1.5 Come prima, peggio di prima?

Capitolo 2

I comportamenti e le responsabilità della grande industria, di Franco Fontana

- 2.1 Instabilità competitiva e nuove politiche per le alte professionalità
 - 2.2 Volatilità delle competenze e modifiche nella gestione delle risorse
 - 2.3 Un mutamento degli indirizzi in tema di incentivi
 - 2.4 La reattività da parte delle strutture dell'alta formazione in Europa
- Bibliografia

Capitolo 3

I comportamenti e le responsabilità dell'alta amministrazione, di Gian Candido De Martin

- 3.1 Un'Alta Amministrazione insensibile alla crisi?
- 3.2 Un processo lento di trasformazione in tutti i Paesi
- 3.3 La specificità del caso italiano
- 3.4 I segnali di evoluzione nel medio periodo

Capitolo 4

I comportamenti e le responsabilità dei governi, di Stefano Manzocchi

- 4.1 Lentezza e diversificazione delle reazioni nazionali
 - 4.2 Gli interventi pubblici ingenti dopo il collasso finanziario
 - 4.3 Il keynesismo riscoperto attraverso il sostegno della domanda, dei redditi, delle imprese e dell'occupazione
 - 4.4 Gli stimoli fiscali per il sostegno dell'economia reale
 - 4.5 Il sentiero stretto tra disciplina fiscale e sostegno (prolungato) dell'economia
- Riferimenti bibliografici

Parte terza

I segnali di mutamento nell'impresa

Capitolo 1

L'evoluzione dei meccanismi di formazione, selezione e incentivazione del management, a cura dell'università Cattaneo - LIUC

- 1.1 L'attenzione sulla media impresa
 - 1.2 Un mutamento di rotta del pensiero manageriale?
 - 1.3 L'influenza della crisi sulla gestione dei manager
 - 1.4 Più adattamento che "mutazione"
 - 1.5 L'importanza di passare dall'implicito all'esplicito
- Riferimenti bibliografici

Elenco delle aziende intervistate

Capitolo 2

Le esperienze di formazione dal basso della classe dirigente dell'impresa,

a cura di AMC - Associazione Management Club

- 2.1 L'attenzione per le storie di giovani protagonisti
- 2.2 Il valore della dimensione internazionale
- 2.3 Il passaggio determinante all'Execution
- 2.4 Il DNA di una nuova classe dirigente d'impresa
- 2.5 Una reattività positiva nella domanda di formazione espressa da manager e imprese

Parte quarta

Linguaggi & strumenti

Capitolo 1

Un barometro reputazionale per le élite europee, di Marcella Corsi

- 1.1 Un livello di fiducia in movimento nei confronti dell'Unione Europea
- 1.2 Un rafforzamento atteso, ma con più attenzione verso le autorità locali e regionali

Capitolo 2

Un glossario (etico) per la classe dirigente, di Vito Mancuso

- 2.1 Il declino del capitale di fiducia
- 2.2 Il legame stretto tra capacità professionale e comportamento etico
- 2.3 Il necessario passaggio da autorità ad autorevolezza
- 2.4 Il leader come pontifex

Allegati

La metodologia utilizzata

Il profilo degli autori

Prefazione

Il mondo cambia velocemente e le classi dirigenti stentano talvolta a tenerne il passo. Una nuova geografia economica e politica va emergendo dalla crisi, con Brasile, India, Cina come attori globali. La relazione tra libertà e benessere è messa alla prova di culture e tradizioni lontane da quelle occidentali. Tecniche e saperi complessi “forzano” i limiti e gli equilibri della democrazia, ed il conflitto tra interessi e regole tende a divenire endemico. Una grande sfida per le classi dirigenti europee, a fronte di opinioni pubbliche disorientate e sovente preoccupate.

Dopo gli iniziali tentennamenti, sono emersi elementi comuni negli atteggiamenti delle élites nei confronti della crisi, pur con le peculiarità proprie di ciascuna realtà nazionale. I timori di inadeguatezza, la domanda di regolazione dello stato, il ritorno dell'economia reale, le azioni “di emergenza” intraprese dai governi, sono elementi che ritroviamo in Italia, Francia, Inghilterra e Germania. Non esistono però ricette facili: le politiche industriali del passato mostrano la corda; i tentativi di grandi riforme fiscali si scontrano con gli interessi avversi e con il calo dei consensi; la passività e l'attendismo cozzano con la rapidità del cambiamento.

Alla richiesta di maggior responsabilità e visione del futuro che proviene dalla società civile, alcuni attori che compongono la classe dirigente vanno progressivamente rispondendo. Ecco quindi che il mondo della finanza si interroga sui meccanismi di gestione e di remunerazione del proprio management, riscoprendo il legame con l'economia reale e gli obiettivi di medio termine; il management ritrova un forte slancio nell'investimento in risorse umane e nella valorizzazione delle competenze per lo sviluppo; la pubblica amministrazione vuole impegnarsi in uno sforzo di modernizzazione indirizzato alla qualità della gestione e dei servizi.

Per quanto concerne il nostro Paese, nel Rapporto si individuano una serie di casi di eccellenza e buone pratiche di giovani imprenditori e manager che, pur con le difficoltà insite nel sistema italiano, sono riusciti ad avere successo, puntando sull'innovazione e sull'etica nei rapporti tra imprese e territori. Sono esempi che, proprio perché provenienti dalle nuove generazioni, ci fanno ben sperare. Sono la testimonianza che esiste da noi un enorme potenziale di risorse, energie, professionalità e idee che non attende altro che trovare l'occasione per esprimersi.

E' necessario che questi sforzi e i relativi risultati non restino isolati ma siano diffusi, non trovino ostacoli ma terreno fertile per replicarsi e radicarsi nelle pratiche e nella coscienza civile. Solo così le classi dirigenti di oggi, pubbliche o private, possono contribuire ad orientare e formare la futura classe dirigente.

Credo che oggi – più che mai – si possa e si debba guardare oltre il presente con fiducia, partendo o, meglio, ripartendo dalle nostre radici. Da quel mondo di “arti e mestieri” che nel corso della storia ha portato il nostro paese a raggiungere i più alti risultati nel campo della scienza, della tecnica, dell'arte, ma anche - non dimentichiamolo - dell'economia e dell'industria. Ma la tradizione va ripensata, e coniugata con l'innovazione. Dalla scuola al made-in-Italy, dalla burocrazia (che non è una parolaccia) alla diplomazia, l'Italia deve partire dai suoi patrimoni per attingerne le risorse, le competenze e quell'”inquietudine vitale” che promuovano e consentano di innovare. Fermarsi non è concesso: la sfida del cambiamento globale sarà altrimenti perduta.

Innovare richiede una visione del futuro, e di rinunciare a piccoli vantaggi di breve periodo per grandi opportunità nel lungo termine. Richiede di ripristinare una naturale solidarietà tra generazioni, con classi dirigenti in grado di progettare e perseguire il benessere dell'intera società di oggi ma soprattutto di domani.

Guardare i giovani con gli occhi del maestro, ed essere d'esempio, aiuterà - ne sono certo - anche le élite attuali a riscoprire la loro principale responsabilità, quella di generare una nuova e più ampia classe dirigente.

Progetto e responsabilità; innovazione, merito e fiducia: questi i valori da coltivare, le risorse cui attingere per definire una visione del nostro futuro ed impegnarci a realizzarla.

Luca di Montezemolo

Parte Prima

Le classi dirigenti di fronte alla crisi

a) La scelta di allargare lo sguardo alle élite degli altri Paesi

L'avvento di una crisi dalle caratteristiche extranazionali ha contribuito, anzi ha "obbligato" in un certo qual modo ad adottare una prospettiva internazionale, guardando specificamente ad alcune realtà europee cui spesso si fa riferimento, come la Francia, la Germania e il Regno Unito.

Lo sgonfiamento a catena delle tante bolle (finanziaria, immobiliare, del petrolio, delle materie prime e così via) ha o dovrebbe aver innescato un processo brusco di rimessa dei piedi a terra da parte delle classi dirigenti e delle stesse popolazioni. Ma questo è realmente avvenuto? E fino a che punto ha coinvolto le élite dei diversi Paesi e ha generato comportamenti realmente nuovi e appropriati? O si è sperato che nulla sia sostanzialmente cambiato, ritenendo che il futuro possa essere la pura e semplice ripetizione del passato? E fino a che punto si è tentato di disegnare o di immaginare quanto meno una prospettiva per il dopo-crisi che andasse al di là dell'esistente finora conosciuto?

Si è voluto dare qualche risposta alle domande suddette, tenendo conto delle opinioni, degli atteggiamenti, dei comportamenti, degli orientamenti ma anche dell'immagine delle élite dei Paesi presi in considerazione, considerando il passaggio dalla fase pre-crisi alla fase di attraversamento della medesima, per ragionare successivamente anche su una prospettiva di medio periodo, che ha bisogno di essere pensata lucidamente sin da oggi, per attivare un dopo-crisi che non sia di puro adattamento, bensì di nuovo sviluppo.

Trattandosi di un processo di osservazione che riguarda una realtà che muta di giorno in giorno, si è scelto un metodo "qualitativo", basato contemporaneamente:

- su un'attenta analisi dei tre casi nazionali individuati, integrati ogni volta da un apposito Focus Group, costituito dai rappresentanti delle specifiche élite nazionali volta a volta analizzate;
- su una valutazione dei comportamenti di alcune componenti particolarmente significative delle élite che hanno svolto o possono svolgere un ruolo importante nel processo di uscita dalla crisi;
- su un'analisi degli eventuali mutamenti della domanda di risorse manageriali così come emerge dai meccanismi di formazione, selezione, incentivazione e mobilità del management;
- su un'analisi del livello di reputazione e sull'importanza del capitale di fiducia, che stanno alla base di una relazione virtuosa tra élite e cittadini.

b) La registrazione di una sostanziale convergenza, all'insegna di un logoramento del capitale di fiducia da parte dei cittadini nei confronti delle rispettive classi dirigenti

L'analisi per singoli Paesi declina la suddetta convergenza su quattro aspetti fondamentali e cioè:

- quello degli atteggiamenti delle opinioni pubbliche, le quali sembrano registrare nel loro insieme l'impatto destrutturante della crisi, attraverso una netta percezione di discontinuità rispetto al ciclo precedente: con la conseguenza più immediata di un calo di fiducia nei confronti delle élite che finisce col mettere in gioco la reputazione delle stesse, con una manifesta e convergente "domanda di Stato", sia pure declinata con qualche diversità nei singoli contesti nazionali;
- quello degli atteggiamenti delle classi dirigenti che sembrano ispirati da un comune stato d'animo di fondo delle medesime, con una "esitazione" nel pensare al dopo-crisi (Francia), con un atteggiamento piuttosto "scosso" (Germania) e con una reazione di "sorpresa, incertezza e relativa confusione" (Regno Unito), cui si accompagna una sostanziale assenza del dibattito sul tema dell'Europa e sulla necessità di trovare punti di incontro e di cooperazione significativi per affrontare insieme la crisi;
- quello delle reazioni immediate da parte delle diverse élite, nonché degli orientamenti strategici che sembrano ispirati più alla prudenza, alla gradualità e alla continuità piuttosto che ad una discontinuità di vedute e di comportamenti;

- e quello, in particolare, del recupero significativo del ruolo dello Stato sia pure con differenze di accento tra una realtà nazionale e l'altra, visto che in Francia si tende a ribadire la “tradizione repubblicana”, in Germania scatta il garantismo tradizionale insito nell’“economia sociale di mercato” e nel Regno Unito resta palesemente viva una contraddizione evidente tra il modello fortemente liberista, celebrato (e largamente condiviso) sino a poco tempo fa e il modello interventista di fatto cui si è assistito in questi ultimi mesi.

c) Il disorientamento delle élite e il conseguente “vuoto narrativo” rispetto alla crisi e soprattutto al dopo-crisi

Anche l'analisi specifica dei comportamenti di alcune élite di punta (e non solo dei casi-Paese) mostrerebbe una sostanziale lentezza strutturale nell'entrare in una logica di discontinuità. E questo per le ragioni più varie: la comodità agiata delle élite finanziarie, la prudenza preoccupata di non turbare troppo le motivazioni del management e la tenuta competitiva delle imprese, la difficoltà più scontata e tradizionale da parte delle élite amministrative nel trasformare la propria azione da parte degli alti corpi burocratici dello Stato, le stesse lentezze dei Governi alla ricerca di un'exit strategy da una crisi dapprima sottovalutata, talvolta rimossa (in quanto ritenuta questione interna ai Paesi anglosassoni che l'avevano più incisivamente generata); e quindi successivamente cavalcata attraverso un recupero di ruolo da parte della politica che si era vista negli anni precedenti surclassata dall'economia e dalla finanza.

Insomma sorpresa, esitazione, incertezza da parte delle élite prese nel loro complesso sembrano essere state le caratteristiche più immediate rispetto ad un pensiero precedente fortemente convinto della propria compiutezza e continuità nel tempo: il che aveva impedito di cogliere i numerosi campanelli d'allarme che pure erano suonati.

I risultati delle analisi ma anche quelli delle interviste e delle discussioni avute sul campo hanno dato nell'insieme l'idea che le classi dirigenti abbiano perso una delle funzioni fondamentali del loro ruolo: quella di saper non solo intervenire, ma anche “narrare” in maniera appropriata ciò che accade e ciò che vorrebbero far accadere nel futuro dei loro Paesi. La conseguenza è che si è davanti ad una sorta di “vuoto narrativo” che è di sostanza, ma anche di forma. Gli elementi raccolti hanno disegnato diverse forme che tale vuoto narrativo ha via via assunto, come ad esempio:

- quella della sorpresa, dell'esitazione e del disorientamento più sopra ricordati che hanno generato in taluni casi una sorta di afasia delle classi dirigenti;
- quella del minimalismo narrativo, nel senso di ritenere che si sia davanti ad una crisi come tante altre, destinata prima o dopo a rientrare come tante volte è avvenuto;
- oppure quella, all'opposto, di una rivendicazione sin troppo marcata de “l'avevamo sempre detto”, con una sorta di giustificazione non richiesta e spesso non veritiera che però non esime, agli occhi dei cittadini, l'assunzione di responsabilità da parte delle élite;
- ancora, quella del cambiare qualcosa perché nulla cambi, come spesso è avvenuto in passato e ancora tante altre volte avverrà in futuro.

La verità è che quando cambia il ciclo anche la narrazione deve cambiare per intercettare con realismo quello che oggi siamo, ma anche quello che ancora voglia diventare, pur nell'inquietudine generata dall'attraversamento di una crisi molto impegnativa. E se questo non avviene, finisce col logorarsi progressivamente il capitale di fiducia che lega o dovrebbe legare classi dirigenti e cittadini: lasciando facile spazio alle debolezze, alla ricerca “bassa” del consenso fine a se stesso, alle tentazioni populiste, alle convenienze e agli interessi individuali di piccolo cabotaggio o di grande stazza).

d) L'individuazione di alcuni paradigmi fondamentali su cui impegnarsi per riprendere il cammino dello sviluppo e ricostruire un nuovo capitale di fiducia

Davanti alla situazione sin qui richiamata ci si è chiesti allora se sia possibile ragionare attorno ad alcuni temi di fondo, alzando il livello della visione, ma mantenendo i piedi contemporaneamente ben appoggiati

sul terreno concreto per fare nello stesso tempo buona interpretazione e buon indirizzo, nell'impegnativo esercizio di attraversamento della crisi.

Per questo, nell'introduzione di Nadio Delai, responsabile scientifico del Rapporto, sono stati individuati sei paradigmi di fondo che sembrerebbero presentare una loro validità, non solo per le realtà esaminate, ma anche per quella del nostro Paese, stante le dimensioni sostanzialmente unificanti della crisi in corso. Eccoli in breve:

- il primo riguarda l'esigenza di ritrovare una nuova "onda lunga" che possa condurre oltre la crisi, uscendo da un pensiero di pura emergenza per affrontare il futuro in una logica di medio-lungo periodo: ma questo sapendo che la pura e semplice "replica" dei modelli di sviluppo già sperimentati e del relativo pensiero interpretativo non producono di per sé nuove prospettive, ma sostengono solo un gioco in difesa, sempre più debole e spesso distorto rispetto alle potenzialità di sviluppo future dei Paesi;
- il secondo riguarda l'esigenza di gestire un buon rientro nell'economia reale, ovviamente secondo modalità declinate in maniera appropriata rispetto a ciascuna realtà nazionale: ma questo non può avvenire attraverso il puro sgonfiamento delle bolle precedenti, bensì ritrovando un percorso di crescita che sappia ripartire dai temi concreti, "rimbalzando" in alto verso un nuovo ciclo di sviluppo, in cui torni al centro la concretezza del produrre e del vendere e la finanza diventi un po' più "reale" a sua volta;
- il terzo concerne l'esigenza di governare al rialzo e non al ribasso lo sgonfiamento della bolla delle attese sociali, visto che oggi i cittadini stanno prendendo atto delle difficoltà connesse a occupazione, reddito e mobilità sociale, rispetto alle attese precedenti: e in tal caso diventa fondamentale per le élite saper giocare "al rialzo" l'attraversamento della crisi, sostenendo una vera e propria mutazione complessiva del modo di produrre e del vivere insieme, che sia in grado di creare nuove motivazioni e nuove scommesse condivise da parte dei cittadini e delle classi dirigenti;
- il quarto riguarda l'esigenza di uscire gradualmente da una fase di soggettualità esasperata, per riscoprire il valore e la forza della relazionalità: oggi dobbiamo dare all'onda lunga la capacità di incorporare la forza del soggetto (sia esso il singolo individuo o il singolo imprenditore, la singola istituzione o il singolo Stato nazionale, tanto per esemplificare), ma indirizzandone una parte consistente in vista dell'affermazione della relazione tra soggetti diversi (e in questo senso la difficoltà di contemperare spinte competitive con esigenze cooperative è apparsa in tutta evidenza proprio per quanto riguarda le possibili decisioni comuni nei confronti della crisi e, più recentemente, nei confronti del caso greco);
- il quinto sottolinea l'esigenza (e la convenienza) di "stare nei processi", visto che non si può essere buona classe dirigente se non si è fedeli alla concretezza dei fenomeni che richiedono osservazione e interpretazione costanti rispetto a quello che quotidianamente accade;
- ed infine il sesto evoca l'esigenza di individuare e di praticare un rapporto maggiormente equilibrato con la comunicazione la quale, lasciata alle sue dinamiche spontanee, corre il rischio di "mangiarsi" qualsiasi pensiero e narrazione collettiva e qualunque leadership e strategia per il dopo-crisi: piaccia o meno il tema della gestione degli strumenti e dei processi di comunicazione sarà centrale anche nei prossimi anni, ma avrà bisogno di trovare un rapporto maggiormente equilibrato tra il fare e il rappresentare, tra il coinvolgimento e il distacco, specie se si vuole – come classi dirigenti – recuperare una capacità narrativa che si è perduta.

In conclusione si può dire che con questo Quarto Rapporto si è intrapreso una sorta di "viaggio" attraverso le classi dirigenti europee di fronte alla crisi, compiendo un esercizio che consente non solo di guardare gli altri, ma anche di guardare noi stessi riconoscendo i comuni problemi, con maggiore distacco ed obiettività.

E allora ragionare attorno ai paradigmi appena ricordati significa ribadire quel ruolo fondamentale di guida che è anche "narrazione" in senso proprio, in modo da esercitare non solo il governo della continuità, ma anche quello della discontinuità, specie quando il ciclo cambia e sollecita un'impegnativa "mutazione", in alto come in basso, se si vuole dare energia a un nuovo slancio di sviluppo condiviso: selezionando con ciò anche le classi dirigenti del nostro prossimo futuro.

Le reazioni alla crisi nei comportamenti delle elite

a) Finanza

Una crisi finanziaria di portata così vasta e che ha mostrato la profonda contraddizione tra profitti privati e perdite pubbliche richiede un radicale ripensamento delle modalità con cui si è sviluppata la finanza negli ultimi venti anni. E' convincimento unanime che occorrono regole che consentano di rendere il sistema finanziario non esente da crisi di instabilità (il che è impossibile) ma almeno più robusto e soprattutto tale da consentire di assoggettare chi ha sbagliato alla disciplina di mercato, cioè al fallimento. A prescindere da questa pur fondamentale dimensione del problema, è evidente che occorre un ripensamento profondo da parte dei manager bancari sulla sostenibilità di certi modelli di business e soprattutto sulla loro utilità dal punto di vista dell'interesse generale.

Non bisogna sottovalutare ciò che i manager bancari hanno fatto nel corso della crisi. Così come non bisogna dimenticare che in molti paesi, in particolare Stati Uniti e Regno Unito, nelle banche salvate c'è stato un significativo ricambio del management. Purtroppo questo è avvenuto lasciando ai dirigenti uscenti più che l'onore delle armi, sotto forma di compensi, sia quelli incassati prima della crisi, sia quelli riconosciuti al momento del congedo, per effetto di quanto previsto da contratti inattuabili.

Manager vecchi e nuovi hanno affrontato con grande energia una crisi che neppure i più anziani fra loro avevano mai fronteggiato. La capacità di resistere alla tempesta è stata elevata, ma i banchieri non mostrano – almeno finora e ovviamente fatta qualche eccezione – la capacità e/o la volontà di realizzare una reale svolta strategica per riportare il sistema bancario ad una maggior stabilità, facendo leva sulle funzioni e le operazioni veramente utili per la loro clientela.

La dimostrazione è data innanzitutto dalle reazioni alle principali riforme proposte. In tutte traspare la difesa corporativa dei modelli di comportamento e la sostanziale sordità rispetto ai moniti lanciati da autorità di vigilanza e anche da una parte non marginale della teoria economica sulla non utilità o addirittura sulla dannosità sociale di una parte dell'innovazione finanziaria. Analoghe considerazioni valgono per le querule considerazioni che accompagnano le critiche dei banchieri sui costi collegati ai margini sulle operazioni in derivati.

Anche i tentativi di regolamentazione dei compensi o di richiamo alla decenza per le società che hanno ricevuto sussidi pubblici hanno generato fiere opposizioni. Il risultato netto è che si è saldato un fronte compatto contro le nuove regole, che si pone obiettivi del tutto antitetici a quelli della frase del Financial Stability Board da cui siamo partiti, secondo cui sono prevedibili (e necessari) cambiamenti fondamentali nei modelli di business delle banche.

Ciò che rileva ai nostri fini è che questa contrapposizione tra sistema finanziario e società pone un interrogativo profondo per tutti, a cominciare dalla classe dirigente bancaria: qual è stato il vero contributo al benessere generale dei grandi processi di innovazione finanziaria degli ultimi venti anni? Le banche hanno lavorato anche per gli utenti dei propri servizi o solo per sé stesse? E' un interrogativo non nuovo, che già era stato proposto da James Tobin proprio all'inizio delle grandi trasformazioni finanziarie, che nel 1984 ammoniva: "Ho il sospetto che stiamo dedicando sempre più risorse, compreso il meglio della nostra gioventù, ad attività finanziarie distanti dalla produzione di beni e servizi, in attività che generano alti guadagni privati non proporzionati alla loro produttività sociale".

E' una questione che coinvolge lo stesso equilibrio politico: negli ultimi venti anni, lavoratori e imprese hanno accettato questa filosofia: per i primi essa ha significato dosi crescenti di flessibilità del lavoro; per le seconde il rischio di essere messe in difficoltà da altre imprese che operano sul mercato globale; perché lo stesso principio non deve valere per le banche?

Il problema è che più passa il tempo, più si riduce la probabilità di realizzare riforme capaci di modificare realmente gli incentivi all'interno del sistema finanziario. Il finale è ancora da scrivere, ma ormai è chiaro che da quando i profitti bancari sono tornati a quelli dei bei tempi, né le banche né i manager hanno molta voglia di cambiare.

La classe dirigente bancaria non ha “chiesto scusa”, come qualcuno pretendeva, ma almeno potrebbe testimoniare la sua gratitudine con mutamenti di rotta che rendano il sistema finanziario più stabile e più attento all’interesse generale. E’ questa la sfida del secondo decennio del nuovo secolo.

b) Industria

La crisi sembra aver aperto una nuova era nel management delle imprese, facendo emergere l’esigenza di nuove competenze e capacità. “Migliori competenze, più etica e meno bonus” sembra infatti il richiamo dominante verso i soggetti chiamati a gestire la crisi e ad attivare una nuova fase di sviluppo. L’imperativo rimane quello di far tornare l’impresa a creare valore con cambiamenti rilevanti nella vision e nella cultura organizzativa, con la rifocalizzazione della struttura strategica attorno ad un core business rivisitato, con la semplificazione delle architetture societarie. In tal modo le imprese sembrano aver risposto in modo differente rispetto alle banche alle dinamiche della crisi, ritrovando una centralità del business anche nella gestione manageriale.

Questi cambiamenti richiedono manager con competenze coerenti con il nuovo percorso strategico, capaci di ispirare comportamenti organizzativi virtuosi, di sviluppare il capitale reputazionale e di riannodare i legami di fiducia fra l’impresa e i suoi stakeholder. La domanda di nuove competenze tende a produrre cambiamenti nei criteri e nei meccanismi di reclutamento, di selezione, di formazione e di incentivazione, nonché nei comportamenti dell’offerta formativa.

Ovviamente il core delle valutazioni rimane il criterio del merito basato sulle competenze e sulle performance conseguite che trovano fondamento nel buon funzionamento dell’impresa. Tanto più questo criterio è valido per le PMI coinvolte nella crisi che hanno risposto con strategie di attesa o con processi di aggregazione territoriale ancora in corso o per filiere o reti di imprese. Una tendenza che potrà portare anche al ricorso a manager esterni per assicurare la continuità strategica, soprattutto quando l’imprenditore non ha programmato in tempo la successione familiare.

Nella grande impresa le politiche della formazione sono state caratterizzate da alcuni trend significativi, per certi aspetti comuni alle imprese dei grandi paesi europei, che sono entrati nella “crisi” senza particolari mutamenti di rotta: il primo, riguarda l’orientamento alla centralizzazione delle politiche sulla formazione e sullo sviluppo della dirigenza; il secondo, la formazione a supporto dell’implementazione delle strategie di business e di corporate nelle imprese a maggiore complessità strategica; un altro trend è rappresentato dalla formazione a supporto della strategia di internazionalizzazione; l’ultima tendenza, in realtà ancora poco consolidata, è rappresentata dalla formazione per la diffusione della cultura, degli standard e delle procedure di compliance.

Nell’offerta formativa “a catalogo”, a fianco ai tradizionali MBA con modalità full, sono emersi gli Executive MBA, part-time e i Management Acceleration Programme (MAP). Molte business school hanno scelto poi di entrare nei “network di conoscenze”, tramite accordi con altre Business School o atenei nei paesi di operatività delle imprese internazionali. Gran parte delle Business School, quindi, sta riesaminando le basi del proprio orientamento strategico, con un maggiore impegno nella progettazione formativa maggiormente contestualizzata, e con il superamento della logica di fornitura di servizi formativi a favore di una prospettiva di partnership con imprese clienti. Infine, alcune Business School hanno raccolto il richiamo all’etica, non soltanto nella loro Organizzazione, ma anche come obiettivo dei loro programmi.

Anche con riferimento alle retribuzioni, si notano delle differenze tra industria e sistema bancario. Infatti, nelle imprese è in corso un forte ripensamento sugli indicatori economico-finanziari utilizzati nei sistemi di incentivazione per obiettivi, ma anche dei programmi di stock option tra le condizioni per l’esercizio delle opzioni, si fondano su misurazioni contabili che non sempre rilevano compiutamente il processo di creazione del valore. Particolare attenzione viene posta sulla componente variabile della retribuzione (bonus), che tanto ha fatto discutere sia nell’ambito delle imprese, sia nelle autorità di vigilanza. Alcuni criteri oggi risultano condivisi, anche se per alcuni di essi si profilano difficoltà di applicazione. In tal senso è apparso condiviso il criterio del differimento del pay-out nell’orizzonte temporale di tre anni per una parte della retribuzione variabile, al fine di consentire di erogare i compensi solo dopo una verifica nel medio periodo dei risultati conseguiti, considerando anche la manifestazione degli effetti dei rischi assunti.

c) Alta Amministrazione

L'alta amministrazione così com'è stata finora è poco adatta a far fronte a problemi derivanti da interdipendenze nuove e globalizzate o da situazioni di crisi. D'altro canto, questi sono spesso generati da politiche pubbliche, miopi, orientate soltanto al breve termine, determinate da esigenze di consenso o da paraocchi ideologici. L'alta amministrazione dovrebbe possedere gli strumenti per anticipare e prevenire le emergenze, più ancora di quelli che servono per gestirle come si può quando si verificano. Le spetta un ruolo proattivo, più che reattivo. Deve ovviamente servire il governo in carica, ma anche saper essere portatrice di un punto di vista più ampio, di lungo periodo, ancorato all'interesse generale.

Se si punta a un'amministrazione moderna e rispondente alle esigenze dei cittadini, la chiave di volta è ovviamente l'affermazione della responsabilità e della qualificazione dei dirigenti. Una formazione adeguata è una leva fondamentale di cambiamento. Alcune recenti norme italiane contengono innovazioni importanti e incisive in senso meritocratico (ivi compresa la creazione di un'apposita Commissione centrale di valutazione), che intendono anzitutto elevare e rendere trasparente la performance dei dirigenti, con un'enfasi sul momento del controllo. Pertanto, non si punta ad un'identità autonoma del management pubblico (attraverso una socializzazione comune), che sarebbe il presupposto di una sua trasformazione in una classe dirigente nel senso più proprio del termine, capace di elaborare strategie per il sistema-paese. Pur sottolineandosi le esigenze di un'appropriata formazione, anche all'estero, in definitiva non si prende posizione sulle questioni di fondo relative al rapporto tra formazione, selezione e consolidamento di una dirigenza come soggetto collettivo autoconsapevole, e si pone l'enfasi più sui comportamenti che sulla formazione.

Paradossalmente, proprio nei momenti di crisi, in cui il settore pubblico diventa più rilevante, perché gli vengono ansiosamente chieste prestazioni rapide e "d'eccezione", la dirigenza pubblica esce nel complesso ulteriormente indebolita.

Il confronto internazionale, anche in questo caso, mette in evidenza sistemi e proposte: procedure selettive rigorose, momenti valutativi veri durante tutta la vita lavorativa; corsie preferenziali di carriera a percorrenza rapida; percorsi formativi d'eccellenza, mirati ed esigenti, che offrano contenuti e stimoli adatti alle sfide attuali. Va segnalata in particolare, l'esperienza britannica, ove tali nomine avvengono attraverso una procedura trasparente, competitiva, volta a esaminare, garantendo indipendenza di giudizio, il livello e l'appropriatezza all'incarico delle competenze dei candidati.

Per quanto riguarda l'Italia, infine, pensando alla dimensione delle competenze, va detto che valorizzare la dirigenza pubblica significa anche mirare a un reclutamento che attragga risorse umane di qualità e sulla formazione di queste, prima e dopo la loro immissione nei ruoli dell'amministrazione. A tale riguardo il processo riformatore dovrebbe puntare su una sinergia tra le scuole superiori e in genere le agenzie formative specializzate esistenti, da un lato, e alcune istituzioni universitarie di eccellenza, dall'altro.

d) Governi

In generale, quello delle (mancate) riforme è la vera occasione mancata della crisi, e questo coinvolge finora sia i consessi internazionali (al di là delle dichiarazioni di principio) sia i governi dei due lati dell'Atlantico. Con quale bussola si sono mosse nella crisi attuale le élite nazionali di governo in Europa? A questa domanda si risponde qui con attenzione alle politiche fiscali,

Tra i Paesi europei qui analizzati in maggior dettaglio, occorre distinguere tra quelli che più hanno speso in risorse pubbliche, partendo da una condizione fiscale migliore, e quelli che hanno salvaguardato un bilancio fiscale già precario (l'Italia). Occorre distinguere anche tra le diverse scelte di spesa che sono state compiute: in breve sintesi, il Regno Unito ha speso relativamente poco nel 2009 per le infrastrutture ed il sociale, la Germania ha ridotto solo in parte le imposte in attesa del Piano fiscale del nuovo governo, l'Italia ha speso proporzionalmente meno per le PMI anche se ha messo in campo misure da impatto quasi-zero sui conti pubblici (l'avviso comune sulla moratoria per i crediti alle PMI; il Fondo per la patrimonializzazione che dovrebbe partire nel 2010); infine la Francia ha adottato pacchetti relativamente più "equilibrati".

Dal punto di vista della politica economica, la crisi ha rappresentato un importante punto di svolta, determinando da subito, almeno al di fuori dell'area euro, un atteggiamento meno ideologico e più pragmatico, che si è tradotto nel riconoscimento dell'importanza del sostegno pubblico alla domanda aggregata per la stabilità e la ripresa economica. Questo cambiamento di prospettiva ha portato alla richiesta da parte del G20 di "misure fiscali volte a stimolare rapidamente la domanda in modo appropriato, pur mantenendo un quadro di politica economica favorevole alla sostenibilità fiscale". Insomma, un ritorno al Keynesismo con qualche pudore, dopo decenni di liberismo vero o presunto.

Gli interventi messi in atto sono fortemente differenziati da paese a paese. Come mostra il FMI (Imf, 2009a), queste differenze sono spiegate dalle diverse necessità e dalle diverse possibilità dei governi. I paesi nei quali i meccanismi di stabilizzazione automatica sono limitati, o in cui la crisi ha avuto un impatto maggiore, hanno avuto necessità di pacchetti di interventi più consistenti: questo è il caso, ad esempio, di Stati Uniti e Germania. I paesi nei quali il debito pubblico lasciava poco spazio alla politica fiscale hanno praticato interventi meno ambiziosi: è questo il caso dell'Italia e del Giappone (il cui debito pubblico si approssima a superare il 200% del Pil nell'anno in corso).

L'Europa si muove quindi tra modelli fiscali molto diversi: sostegno all'economia ancora in crisi (Regno Unito), "politica industriale" dichiaratamente per l'economia della conoscenza ma spesso viziata dalle consuetudini del passato (Francia), detassazione di imprese e famiglie ma con basso consenso per il Governo (Germania). Sullo sfondo, un abbozzo di concorrenza fiscale che si potrebbe giocare sia sul piano dell'attrattività di Paesi e regioni in termini di minori imposte, sia sul piano della sostenibilità dei conti pubblici e quindi del costo del finanziamento del debito statale. Questa tendenza potrebbe in futuro accentuarsi, e divenire anche rischiosa per la coesione dell'Unione Europea.

In Italia, qualche segnale incoraggiante è giunto dal Ministero dello Sviluppo economico con il recente decreto sui contratti di innovazione tecnologica, che dovrebbero attivare investimenti per 2 miliardi di euro – finanziati dallo Stato fino all'80% della spesa- ed occupare 30.000 ricercatori nel settore privato, e dal Piano nazionale di ricerca del Miur che attiverebbe fondi per 10 miliardi in tre anni, portando dallo 0.56 allo 0.65% lo spesa pubblica per la ricerca.

Parte terza

I segnali di mutamento nell'impresa

a) L'evoluzione dei meccanismi di formazione, selezione e incentivazione del management

L'indagine ha cercato di cogliere e valorizzare le risposte alla crisi che vengono dal basso, soprattutto dall'ambiente e dal management delle medie imprese. Una raccolta di opinioni provenienti da un numero ristretto di leader aziendali, per quanto qualificati e importanti per il ruolo che svolgono e per le imprese che guidano, non basta certamente a fondare conclusioni forti. Ciò che ne possiamo trarre è un'ipotesi di lavoro, meritevole di essere tenuta in conto e ulteriormente esplorata.

Il punto centrale consiste nell'attribuire valore all'esperienza che le migliori di queste imprese hanno sedimentato in un lungo arco di tempo, anche con riferimento alla prassi di gestione delle risorse umane e, segnatamente, dei manager. L'idea chiave è che non occorra, non sia realistico né utile, profilare in questo campo un passaggio discontinuo, un salto di qualità, o l'ingresso in un nuovo paradigma. Nemmeno che si debba in questo ispirarsi più di tanto ai messaggi che provengono dall'ambiente del capitalismo anglosassone, delle grandi scuole internazionali di business, delle multinazionali americane. Il mondo però sta cambiando e anche le imprese che sinora hanno avuto successo e hanno retto alla crisi non possono stare ferme, o solo compiacersi di avere evitato gli errori in cui altri sono caduti. Ciò che si prospetta è qualcosa di diverso.

La classe dirigente che è emersa, o sta emergendo, in questo tipo di imprese ha forse bisogno prima di tutto di conoscere meglio le proprie stesse pratiche, di portare di più alla luce ciò che è opaco, che si tende a tenere ancora nascosto per un eccesso di prudenza; passare dall'implicito all'esplicito significa disporre di descrizioni e interpretazioni della propria stessa storia, degli errori e dei successi. Tutto ciò contribuisce ad alzare il livello di consapevolezza ed è anche il presupposto per politiche e prassi più esplicite, meglio

programmate ed anche meglio comunicate. Si può pensare che questi passaggi favoriscano l'allineamento delle élite dirigenti rispetto alle qualità personali e comportamentali indicate nei precedenti paragrafi, senza rotture e discontinuità eccessive.

Uno sforzo in questo senso, che valorizzi le esperienze sedimentate nel tempo, esplicitandole e concettualizzandole, è necessario per attrarre e inserire persone con le “giuste” qualità. Ma può servire anche a giocare la partita così importante dell'internazionalizzazione in modo più originale e creativo, aprendosi, ad esempio, a interazioni e rapporti con le culture di management e di leadership aziendale delle imprese e dei paesi che si affacciano come nuovi attori protagonisti alla scena dell'economia globale.

b) Le esperienze di formazione dal basso della classe dirigente dell'impresa

Il Rapporto contiene un'analisi di alcune storie di imprenditori e manager italiani che, attraverso vie differenti, hanno implementato un percorso virtuoso di innovazione e creazione di valore per le loro imprese. L'intento è quello di ricavare da questi casi alcuni elementi comuni da proporre quali role models alle nuove generazioni di leader del nostro paese, nella direzione della creazione di una nuova classe dirigente. Dall'analisi dei casi di successo è possibile individuare gli elementi caratteristici – il DNA – di una nuova classe dirigente, che compete e vince nel mercato globale pur senza dimenticare le responsabilità personali e aziendali dell'agire d'impresa sul territorio.

Il primo tratto di questa classe dirigente è la sua forte preparazione a livello di basic manageriali unita ad una altrettanto marcata conoscenza del mercato. E' una classe dirigente conscia del fatto che, anche nella piccola dimensione, è necessario essere pronti a confrontarsi con il mercato globale e che per farlo occorre essere preparati e conoscere bene le esigenze della domanda. Non basta solo l'idea, bisogna essere in grado di implementarla efficacemente. L'internazionalizzazione tuttavia non è vissuta come una mera occasione di business o di profitto. La nuova classe dirigente pur guardando lontano nel suo agire quotidiano, è attenta al territorio di origine con il quale cerca di intraprendere ed instaurare delle relazioni proficue, improntate alla collaborazione e alla crescita. E fa di più, riesce ad attrarre su questi territori competenze e professionalità di alto livello, invertendo il tradizionale trend che vede i migliori cervelli fuggire dal nostro paese.

Ecco quindi l'altro elemento del DNA della nostra classe dirigente: la centralità delle persone e la costante attenzione alla valorizzazione del know how. Questi riferimenti alla centralità delle persone, alla conoscenza e alle relazioni sul territorio, sono molto lontani dalla logica meramente utilitaristica di una certa “vecchia” classe dirigente, che ha contribuito ad offuscare nella pubblica opinione l'importanza anche solidaristica dell'agire del management e dell'impresa. Tali aspetti configurano invece un altro tratto distintivo della “nuova” classe dirigente, o meglio, la riscoperta di un tratto proprio della classe dirigente, che negli ultimi anni pareva come sopito: quello della dimensione etica.

Un'etica pratica e pragmatica, come dev'essere quella degli affari, ma che è di vitale importanza per il benessere complessivo e la stabilità del sistema sociale ed economico. Un'etica che rimette al centro la responsabilità del management nelle scelte aziendali, con la consapevolezza che da queste scelte derivano sempre delle conseguenze sulle persone, sulla società e sull'ambiente. Un'etica che, in virtù di queste considerazioni, riporta correttamente l'orizzonte dell'agire manageriale nell'impresa sugli obiettivi non solo di breve periodo e non meramente orientati al profitto.

Da ultimo, l'innovazione come elemento fondante della leadership manageriale. Innovazione da intendersi come attenzione e apertura continua e sistematica alle novità, ma anche nella volontà e capacità di gestirle e implementarle nell'organizzazione, nella gestione, nel prodotto e nel processo. Il tutto con i piedi saldamente ancorati a terra, tenendo quindi sempre presenti i fabbisogni del mercato e le caratteristiche proprie dell'azienda.

I tratti di una “nuova” classe dirigente più attenta all'innovazione e all'investimento nelle risorse umane, che abbiamo delineato nell'illustrazione dei casi di eccellenza, si ritrovano anche nei risultati dell'analisi della domanda di formazione espressa da manager e imprese nel corso degli ultimi tre anni, proprio quelli a cavallo della crisi. Si può registrare a tale proposito un fenomeno di “reattività formativa” particolarmente rilevante. Infatti la domanda di formazione continua da parte dei dirigenti industriali è cresciuta

significativamente come sottolineano le ore erogate, le quali sono passate dalle 60.000 del 2007 alle 220.000 del 2009 (Finanziamenti Fondirigenti – www.fondirigenti.it).

È forse un segnale anche questo di quel comportamento implicito e rasoterra che le imprese italiane e in questo caso anche i dirigenti industriali che vi lavorano mettono in atto, reagendo alla crisi “senza proclami”: una logica che è da interpretare non solo come puro adattamento al minimo, bensì anche come adattamento esplorativo verso le esigenze vere e proprie di mutazione che la stessa crisi ci mette sotto gli occhi tutti i giorni.

Parte quarta

Linguaggi & Strumenti

1. Un barometro reputazionale per le élite europee

I dati raccolti da Eurobarometro mostrano una ripresa della fiducia (o di minor sfiducia) nei confronti dell'Unione europea. La quasi maggioranza dei cittadini europei (47%) dichiara di avere fiducia nei confronti dell'Ue e le ultime indagini mostrano un grado crescente di confidenza nei confronti delle iniziative anti-crisi portate avanti dai propri governi nazionali e dall'Ue come attore collettivo. L'Unione europea è preferita in questo ruolo al G20 (18%), al Fondo Monetario Internazionale (11%) e agli Stati Uniti (12%).

Il 48% dei cittadini italiani ritiene che far parte dell'Unione europea sia un fattore positivo per il paese. Si tratta della maggioranza relativa del campione, a fronte del 30% che mantiene un giudizio neutro sull'appartenenza all'Ue, e il 16% per il quale invece la membership europea rappresenta qualcosa di negativo per il paese. Queste percentuali rispecchiano le opinioni dei cittadini della netta maggioranza dei singoli paesi Ue. Forse anche in virtù della differente percezione del ruolo dell'Italia nell'Unione europea, crescono fino a ritornare maggioranza gli italiani che si fidano delle istituzioni comunitarie.

Gli interventi in economia sono proposti dalla maggioranza relativa del campione italiano (39%) e di quello europeo (32%). Gli italiani pongono in primo piano anche lo sviluppo di politiche migratorie comuni (32%), mentre il campione europeo conferisce più importanza alle questioni sociali (26%), e successivamente all'immigrazione (24%), che comunque precede materie di grande rilevanza quali l'ambiente e l'energia e l'istruzione. Concentrarsi sulle questioni economiche sarebbe opportuno per accelerare l'integrazione europea anche perché alla maggior parte del campione appare chiaro che i problemi economici sono i più urgenti del momento.

b) Un glossario (etico) per la classe dirigente

Il principale problema psicologico e filosofico che emerge unanimemente dai diversi contributi di questo quarto Rapporto consiste nella perdita di fiducia. Le classi dirigenti assistono a una progressiva erosione del loro capitale di fiducia, coloro che esse devono guidare si fidano sempre meno della loro guida. Come mai? Di chi è la responsabilità? Quali sono i rimedi?

Ma perché gli europei hanno perso fiducia verso i propri dirigenti a livello politico, economico e finanziario? Per la crisi, certo, ma più in particolare perché ritengono che la crisi abbia mostrato l'incapacità professionale di molti dirigenti in pesante contrasto con i grandi privilegi di cui godono. La riconquista della fiducia da parte delle classi dirigenti non potrà essere, in altri termini, un processo indolore.

La dimensione etico - valoriale è parte integrante della professionalità manageriale, è *conditio sine qua non* per un'appartenenza reale e non meramente nominalistica, de facto e non solo de iure, alla classe dirigente. Contrariamente al passato, quando l'autorità era fondata per il fatto stesso di essere tale, oggi l'autorità si deve a sua volta fondare. Su che cosa? Detto in altri termini, oggi l'autorità viene veramente percepita come meritevole di fiducia solo se si traduce in autorevolezza. Che cos'è l'autorevolezza? È l'autorità che si è

guadagnata la fiducia, che è stata sottoposta all'esperimento della concretezza, ne è stata verificata, cioè resa vera, e quindi riconosciuta come veramente affidabile, meritevole di ricevere obbedienza.

Il merito di tale esponente si misura in base alle sue qualità professionali, le quali sono sia tecniche sia umane. Solo la sintesi tra competenza tecnica e moralità è in grado di produrre la figura completa di un esponente della classe dirigente. La prima consiste nell'idea, nella "vision" come dice la lingua inglese. La vera classe dirigente è quella che possiede una meta e si dispone in responsabile dedizione verso di essa. La seconda componente consiste nello spirito critico, nella capacità cioè di distanziarsi anche dalla propria idea, evitando ogni fanatismo, ogni accecamento derivante dal fissare lo sguardo solo sulla luce dell'idea. La terza componente necessaria per avere un autentico dirigente consiste nell'unione asimmetrica con i collaboratori.

Si potrebbe riassumere la figura del dirigente maturo alla luce del concetto di responsabilità. Per usare un'immagine che risale a 2500 anni fa, si può parlare del leader paragonandolo al pontifex dell'antica religione romana. Pontefice (termine che deriva da pons + facio) è etimologicamente il costruttore di ponti: si potrebbe pensare alla figura esemplare come quella che costruisce il ponte tra l'idea, i collaboratori e il mondo esterno.

Il quarto Rapporto sulla classe dirigente, promosso dall'Università LUISS Guido Carli e da Fondirigenti attraverso l'Associazione Management Club, ha affrontato quest'anno il tema delle élite europee di fronte alla crisi.

L'impatto di quest'ultima sulla vita dei diversi Paesi è stato e sarà rilevante e per questo si è voluto allargare il campo di osservazione guardando innanzitutto a realtà a noi prossime e a cui spesso si fa riferimento.

Lo sgonfiamento a catena delle tante "bolle" dovrebbe o avrebbe dovuto aver innescato un processo brusco di rimessa dei piedi per terra da parte delle classi dirigenti e delle stesse popolazioni.

Ma è realmente successo questo? Qual è stata la reazione sul piano dell'opinione, degli atteggiamenti, dei comportamenti e degli orientamenti delle élite? E quali sono state le conseguenze sul piano dell'immagine e della reputazione di queste presso le diverse popolazioni?

Per analizzare il tema del 2010 si sono perciò effettuati tre case-studies, rispettivamente sulla Francia, sulla Germania e sul Regno Unito, quattro approfondimenti sui comportamenti di altrettante élite, un'analisi sui cambiamenti più o meno significativi in tema di formazione, selezione, reclutamento e sistemi di ricompensa del management delle imprese italiane; ed infine è stata avanzata una riflessione sugli aspetti reputazionali delle élite europee e su quelli etici che riguardano le classi dirigenti, siano esse italiane o non italiane.

La constatazione di fondo è che in un certo qual modo la crisi ci ha reso più uguali e spesso ha persino concorso a rimescolare le carte, ridimensionando i protagonisti indiscussi della fase precedente e rivalutando - per certi aspetti - protagonisti più discussi (come era in particolare il nostro Paese). Ma soprattutto ha reso evidente come tutte le élite registrino oggi un effetto sorpresa/disorientamento di fronte a mutamenti non previsti e spesso vissuti nella speranza implicita o esplicita di un rientro nella "normalità" precedente.

A fronte di queste tendenze si registrano tuttavia alcuni elementi che fanno ben sperare nel futuro: dall'analisi di una serie di buone pratiche nella creazione e gestione d'impresa, emergono tratti di una classe dirigente giovane, preparata, attenta al merito e all'etica, che propone nuove modalità di azione orientate all'execution, all'innovazione e alla valorizzazione del capitale umano.

Anche sulla base di questi risultati, il rapporto si conclude con una riflessione in merito ai paradigmi-chiave su cui l'esercizio di pensare, di promuovere, ma anche di raccontare con parole appropriate quello che siamo e soprattutto che saremo, finirà per selezionare (con maggiore o minore discontinuità) le classi dirigenti del nostro prossimo futuro.

www.managementclub.it

ISBN 978-88-6105-106-5



9 788861 051065

€ 34,00