

**CLASSE DIRIGENTE.** La leadership secondo il direttore della School of Government della Luiss

# Il tratto del leader

**Il miracolo italiano si deve a uomini come Beneduce e Mattei. Siamo ricchi di talenti individuali, intelligenza e creatività, ma la classe dirigente deve ritrovare il coraggio del rischio**

di **Massimiliano Cannata**

«**P**er portare il paese fuori dalle secche occorrono: una visione chiara da parte della classe dirigente che deve guardare oltre l'emergenza, più concorrenza e merito, apertura al mercato, capacità di sfidare ogni rigurgito di protezionismo, oltre che certezza delle regole e attenzione alla solidarietà». **Emma Marcegaglia** nel congedare la fitta platea (700 studenti e circa 500 tra esponenti del management e del mondo politico) che ha assiepato l'Auditorium Parco della Musica di Roma per la presentazione del **V Rapporto sulla Classe dirigente curato da Amc, Luiss e Fondirigenti** ha tratteggiato la sua ricetta. Il messaggio è arrivato chiaro in una fase caratterizzata da forte instabilità politica e dall'irrequietezza dell'eco-

nomia: la leadership è necessaria se vogliamo costruire una buona classe dirigente, a condizione che il sistema-paese s'impegno a concorrere con le migliori energie per far sì che il ricambio ai vertici sia all'altezza delle sfide. Il viatico alla riflessione della Marcegaglia era arrivato da **Giuliano Amato**, che in apertura dei lavori ha ben evidenziato il *sentiment* che fa da collante della ricerca: "in una realtà che cambia vorticosamente il problema – ha detto – non è quello di elencare soluzioni che già sappiamo, si tratta piuttosto di trovare quelle personalità che sappiano affrontare di petto, con il coraggio del rischio i nodi e le tante deficienze che non permettono all'Italia di guardare al futuro con fiducia. I dati dello studio fanno vedere che le élite difettano della capacità di prendere in mano le situazioni. Il miracolo italiano





non è stato frutto di un preciso investimento in termini di progetto e di classe dirigente. Il Piano Sinigaglia, vitale per l'industria siderurgica, si deve a figure come quella di Alberto Beneduce che ha avuto un ruolo importante nella costruzione degli assetti industriali nella fase post bellica, e di Enrico Mattei imprenditore, uomo di cultura e manager. Sono tutti esempi che hanno inciso positivamente sul percorso della nostra storia. Parliamo di conquiste che non dobbiamo consegnare al passato, piuttosto dobbiamo trarre da certi modelli stimolo per ridare slancio e chance a un popolo, come il nostro, che è ricco di talenti individuali, di intelligenza e creatività». Delineato il quadro economico e sociale gli interrogativi sollevati da Giuliano Amato assumono una veste sociale e antropologica: i leader invocati dai più che profilo devono assumere? Qual è il tratto che li deve caratterizzare perché nell'esercizio del loro carisma non finiscano col contravvenire alle regole del gioco democratico? Lo chiediamo a **Sergio Fabbrini**, direttore della School of Government della Luiss, profondo conoscitore dell'origine e dell'evoluzione delle democrazie liberali dell'Occidente, docente di Scienza della Politica e Relazioni Internazionali, che ha curato la postfazione del Rapporto 2011 sulla Classe dirigente, concentrandosi sulla definizione di leadership. Nel suo ultimo saggio, *Addomesticare il principe* (Marsilio 2011), lo studioso aveva già tratteggiato il profilo di questi uomini al vertice, che agiscono da protagonisti nella contemporaneità, "solcano l'orizzonte della storia non per tramontare, ma per rimanerci".

#### **Professor Fabbrini, quale tratto deve avere il leader?**

Dobbiamo imparare a controllare chi comanda, facendo sì che vengano rispettate le regole e i principi dello stato liberale. Il leader buono esiste, non è una utopia, è quell'individuo che si distingue – come si può apprendere già nei dialoghi di Platone – per un'integrità interna di carattere spirituale e per la capacità strategica nel dare un volto alla *mission* di uno stato o di un'organizzazione, trasformando quella *mission* in una ragione d'essere che aggrega individui, culture, interessi, provenienze diverse. La democrazia ridotta a una parola, come sostiene Popper, si definisce *accountability*, che significa "dare conto".

**Lei insiste sul fatto che la leadership ha anche un'implicazione educativa, oltre che decisionale, nell'invitare i membri di un'organizzazione a condividere un particolare ethos, coinvolgendoli in una comunità di valori. Come cambiano le dinamiche del confronto pubblico nelle democrazie competitive dominate dai leader?**

La rivoluzione delle democrazie liberali, da Filadelfia a Parigi, è stata quella di costruire la civilizzazione politica sul governo delle leggi. La memoria storica aveva portato, infatti, a diffidare del governo degli uomini. Vi

sono alcuni processi strutturali che stanno trasformando le basi sociali e politiche delle democrazie liberali, che vanno al di là della contingenza e degli interessi di breve periodo che hanno fatto sì che nell'ultimo decennio si sia registrata una prepotente ascesa dei "principi" democratici.

#### **Possiamo definire queste trasformazioni?**

La prima ha a che fare con il sistema delle comunicazioni che è profondamente cambiato. La tv ha alterato i processi della politica portando al centro i leader più che gli aggregati collettivi. Il secondo cambiamento riguarda il sistema delle "cleavages", cioè delle fratture sociali. Le democrazie liberali oggi organizzano gruppi che non sono più strutturati secondo gli schemi tradizionali, caratterizzati da classi sociali o da comunità etnico, culturali o linguistiche. Questo mutamento solleva problemi giganteschi sul piano della rappresentanza. Oggi è, infatti, il leader che dà quell'identità sociale, che i partiti non riescono più a esprimere.

#### **Con quali conseguenze sul terreno concreto della politica e della formazione delle élite?**

La rappresentanza non è più un modo per dare voce a degli interessi, ma è diventato un modo per portare gli interessi dentro la politica.

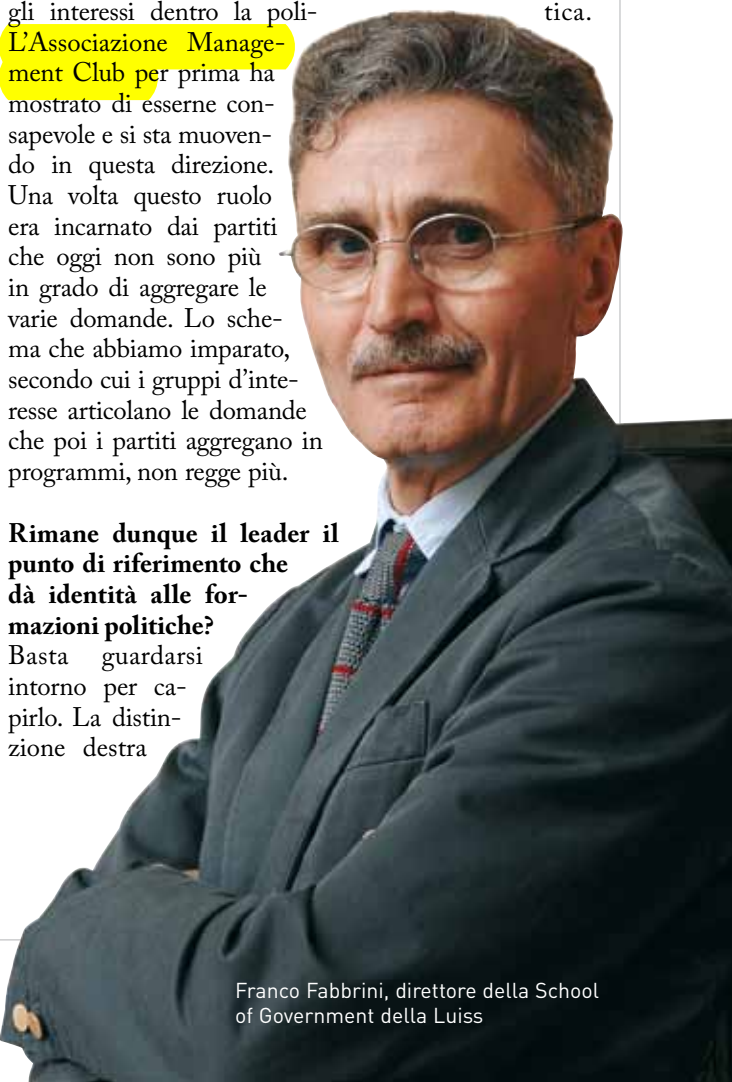
L'Associazione Management Club per prima ha

mostrato di esserne consapevole e si sta muovendo in questa direzione.

Una volta questo ruolo era incarnato dai partiti che oggi non sono più in grado di aggregare le varie domande. Lo schema che abbiamo imparato, secondo cui i gruppi d'interesse articolano le domande che poi i partiti aggregano in programmi, non regge più.

**Rimane dunque il leader il punto di riferimento che dà identità alle formazioni politiche?**

Basta guardarsi intorno per capirlo. La distinzione destra



Franco Fabbrini, direttore della School of Government della Luiss



e sinistra è ormai sfumata in molti paesi. Vi sono leader di destra che portano avanti messaggi di sinistra e leader di sinistra che sono costretti o preferiscono fare proposte di destra. È il leader che costruisce le aggregazioni piuttosto che il contrario. Se dovessimo chiederci qual è il profilo del partito democratico americano penseremmo subito a Obama che dà identificazione a quell'area. Allo stesso modo: cosa è il gollismo? Non possiamo stabilirlo in astratto sulla base di valori universali o sulla base della storia francese. Il gollismo è la politica che Sarkozy sta mettendo in campo. Le Pen o Chirac avrebbero sicuramente interpretato diversamente i principi del gollismo.

**Proviamo a osservare quello che succede a casa nostra. La leadership di Berlusconi incarna questa visione del "principe" democratico?**

Il nostro premier ha capito e intuito che la società era ormai disaggregata. La fine della guerra fredda non aveva solo scongelato le identità ideologiche, ma aveva anche reso evidente che la società italiana si era polverizzata, balcanizzata, individualizzata. La stessa condizione materiale non era più una ragione per identificarsi. Accade che persone che hanno lo stesso lavoro hanno stili di vita diversi e persone che fanno attività diverse si riconoscano in uno stile comune di vita. Berlusconi è riuscito a entrare in questa frammentazione proponendo se stesso e il suo messaggio culturale, attuando una forma di identificazione.

**Lei sostiene in molti scritti che il nostro non è un caso unico. L'"anomia" antropologica italiana è una finzione?**

Se si pensa di essere unici si ha una visione parrocchiale di se stessi, senza comparare è difficile arrivare a conclusioni significative. Le differenze tra un paese e un altro sono date dalla cultura delle classi dirigenti. Da qui l'importanza del Rapporto di quest'anno e di istituzioni come la School of Government che opera per costruire una cultura della classe politica che dovrà domani guidare il paese. Chirac aveva commesso sicuramente degli errori, Kohl avrà ricevuto finanziamenti che non doveva ricevere, però quelle classi dirigenti hanno saputo gestire il confronto senza lacerarsi nelle divisioni, accettando uno scrutinio.

**Il linguaggio è la chiave di successo per un leader. Ci sono voci alternative credibili, da Fini a Bersani, rispetto alla forza della narrazione berlusconiana?**

Il leader che conta costruisce una realtà sociale corrispondente a una visione della vita, se riesce a portare dentro la sua narrazione i sentimenti, gli stati d'animo di una società più larga. Se non ha questa potenzialità lo possiamo definire un amministratore. In Italia, che possa piacere o meno, negli ultimi venti anni c'è stata una sola narrazione, quella del Cavaliere che ha aggregato una vasta parte della società che continua a riconoscersi in lui. L'anomalia non è il berlusconismo, è la debolezza dell'alternativa che non riesce a produrre un quadro valoriale alternativo. All'Italia manca un linguaggio che nelle democrazie liberali ha una base costituzionale mentre da noi rimane un oggetto di tensione.

**Nello scontro tra politica e giustizia che sta dominando la storia della II Repubblica, i pm rivendicano una loro leadership che contrappongono alla premier-ship. Questo non rischia di alterare il gioco democratico?**

Nessun potere dello stato è buono per definizione, nessun potere sociale è cattivo per definizione. La magistratura non è una clava che va usata contro il potere politico. La società è al sicuro se riesce a costruire un bilanciamento costante tra i poteri. Il dominio culturale degli Usa che si è affermato fin dagli anni della guerra fredda non sta tanto nell'essere un modello, quanto nel rappresentare un metodo di governance degli interessi. Nella società liberale il bene e il male non sono assoluti, sono il risultato di un confronto. La scienza del governo è stata inventata perché gli uomini non si comportassero da diavoli. Tra il vizio e la virtù esiste una vasta gamma di comportamenti che sono parte essenziale del dialogo liberale. Il nostro sforzo deve essere quello di evitare che siano i diavoli a conquistare il potere. James Madison, uno dei principali autori della costituzione americana diceva: «Tu puoi disinteressarti della politica ma non la politica di te», questa funzione sociale non può essere assolta da nessun'altra attività umana. Guardare il bene comune rimane, infatti, un compito altissimo della politica. ■