

"Le cose belle, come diceva il filosofo greco, sono difficili. La crisi deve sollecitare la nostra fame di cambiamento, la voglia di anticipare e affrontare i mercati"

# "Manager, rileggete Platone!"

DI MASSIMILIANO CANNATA

**G**iunto alla IV edizione il Rapporto LUISS/AMC "Generare Classe Dirigente" si pone quest'anno al centro del dibattito pubblico, fatalmente polarizzato dalla crisi e dalla conseguente manovra correttiva della finanziaria. "Politica di rigore, riduzione della spesa, contenimento del deficit, ma anche riforme strutturali. Come non si può essere d'accordo con la ricetta obbligata tracciata dal governo, ma soprattutto con quanto ha ribadito Mario Draghi all'Assemblea di Bankitalia", esordisce Renato Cuselli Presidente di Fondirigenti e dell'Associazione Management Club. "Farei solo un'aggiunta che ricavo in presa diretta da alcuni dati del nostro rapporto: per far crescere il paese bisogna dare centralità alle competenze, al merito, costruire una classe dirigente capace di accettare le sfide. Sacrifici? Certo, ma dopo una razionale analisi degli sprechi. Le cose belle, come diceva Platone, sono difficili. La crisi deve sollecitare la nostra fame di cambiamento, la voglia di anticipare, destabilizzare, affrontare i mercati". Cuselli non fa sconti. Oltre a curare la regia della presentazione ufficiale del volume, organizzata presso l'auditorium della musica di Roma, ha guidato una viva e partecipata Assemblea di Federmanager a Torino, inserita nel contesto più avanzato dell'innovazione che nel capoluogo piemontese ha un nome: "Torino Wireless". "Oggi due leader su tre hanno più di 65 anni, solo la Germania fa peggio di noi. Nell'idea di innovazione che ho sperimentato lavorando in svariati ambienti imprenditoriali, è insita l'idea della discontinuità, della rottura, di un salto evolutivo che genera stimoli e opportunità".

**Oggi l'argomento prevalente, al di là delle interpretazioni ideologiche, rimane il senso della responsabilità, con molti paesi dalla Grecia al Portogallo in grave difficoltà e l'euro minacciato dai mercati...**

"Lo ha ribadito molto bene il Presidente della Repubblica lo scorso 2 giugno: quello che manca è l'impegno condiviso della classe dirigente. Occorre coesione, spirito di corpo, sensibilità, percezione del ruolo



sociale, ma anche grande capacità di apertura verso il futuro. Bisogna farsi sistema per risollevare il paese. Dall'Assemblea di Torino è arrivato un input molto preciso, ricordo quanto ha detto il Presidente di Federmanager nazionale Giorgio Ambrogioni: c'è troppa frammentazione, tante classi dirigenti attente al particolare, quando ne occorrerebbe una in grado di riflettere e di interpretare le esigenze e gli umori della collettività. Parecchi anni fa questo argomento veniva dibattuto in seno al sindacato e sia pur con qualche contrasto, la responsabilità veniva considerata come la caratteristica fondamentale dell'essere dirigente. Provare a trasmettere questa forza che è consapevolezza e coraggio, in qualche circostanza può essere anche il cardine di un successo insperato. Un'azienda, grande o piccola che sia, se può contare su un personaggio capace di addossarsi tutti i problemi e le relative soluzioni può trarre quella sicurezza che si riflette su tutti coloro che ne fanno parte. Responsabilità dovrebbe diventare finalmente sinonimo di umanità."

**La domanda di formazione continua da parte dei dirigenti industriali è cresciuta. Questo cosa significa?**

"Mi sono chiesto se alla base di questo imprevedibile aumento di richieste di for-

mazione ci fosse un motivo profondo al di là dell'ovvia e lodevole aspirazione a una maggiore conoscenza. Credo che all'origine ci sia la paura causata dall'insicurezza collettiva causata dalla crisi economica. Sappiamo dalle cronache cosa successe nel mondo in seguito alla crisi del 1929. Su un piano anche più basso la vecchia ruggine che sta erodendo da anni la compattezza dell'industria, per ben note ragioni di assestamento delle innovazioni tecnologiche, ha agito come deterrente nella psiche della categoria. Da qui la prima elementare difesa nell'accresciuto potere professionale, per mezzo della formazione che dovrebbe essere all'immediata portata di tutti, anche se in Italia va detto, faccio il confronto con una multinazionale americana dove ho lavorato, quando si tratta di risparmiare il primo taglio interviene proprio sul sapere e la formazione. Bisogna far capire soprattutto alle PMI che la formazione non è un costo ma un investimento alla stessa stregua degli strumenti che generano innovazione. Speriamo con il manifesto della cultura di impresa su cui sto lavorando, di potere affermare e divulgare questa impostazione."

**Metodi, individuazione e selezione delle competenze: nel mondo che sta cambiando ci sono segnali di mutamento in**



### senso positivo da parte delle nostre imprese?

"Esiste una insicurezza di fronte alla spinta tecnologica impetuosa e irrefrenabile che desta sconcerto non solo nelle classi più anziane, ma mette in difficoltà anche le giovani leve che sono nate con il computer in casa. Sto parlando di una politica industriale che avrebbe dovuto prevedere e trovare rimedio con opportune misure di sicurezza là dove era venuto meno il rafforzamento a rete di soggetti omologhi e complementari. Giusta la politica suggerita dagli economisti per reggere l'impatto con una concorrenza di maggiori dimensioni. Il presidente della Camera commentando i dati del Rapporto ha evidenziato l'importanza della triangolarità: territorio, sapere e impresa, in sintonia con il racconto delle best practices che sono un punto di orgoglio del Rapporto e del nostro made in Italy, rappresentando il profilo di quello che abbiamo chiamato 'nuovo DNA della classe dirigente!'"

**Fino a che punto i nostri imprenditori sono in sintonia con i livelli di complessità crescente che continuano a caratterizzare il "secondo" tempo della globalizzazione ?**

"Potrei, prendendo una scorciatoia, parlare del caso FIAT e di Marchionne, ma preferisco riferirmi al lavoro che il Politecnico di Torino sta facendo in aggiunta al suo lavoro istituzionale di fabbricare ingegneri. Mi riferisco alle iniziative promosse dall'istituto, diretto dall'ing. Profumo, incubatori, corsi di specializzazione, esperimenti sul campo. Provi a fare una visita all'incubator del Politecnico lascia sconvolti, si può vedere come i nostri giovani ricercatori hanno messo in pista idee che sono veramente avanti. Come Federmanager Apdai di Torino sto anche seguendo alcuni dirigenti che hanno messo a disposizione i loro know-how per finanziare le idee messe in campo da questi studenti eccezionali. Sono passi importanti di collaborazione tra generazioni che fanno ben sperare. Se guardo alla bellezza intellettuale e morale dei giovani che ci sono in questo momento, non posso che essere ottimista."



## L'impresa cambia volto

■ In un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza l'unica fonte di vantaggio competitivo è la conoscenza".

Giorgio Neglia, direttore di ricerca dell'Associazione Management Club, parte dalla citazione del guru giapponese Ikujiro Nonaka per sottolineare i tratti salienti dello studio di quest'anno. "La crisi è stato il leit motiv predominante. Fin dal primo panel che ha messo a confronto opinion leader del mondo dell'economia, dell'impresa e della finanza il tema ricorrente è apparso subito chiaro: avremo la forza e le energie per reagire a questa nuova grande depressione? Abbiamo cercato una prima risposta nell'analisi comparativa di tre importanti esempi, Francia, Inghilterra e Germania, ma questo non bastava.

Per capire di più, siamo entrati nell'impresa e nel management. A contatto con il tessuto vivo delle PMI risulta chiaro che bisognerà ripartire dalla qualità, dalle core competence, dallo stile di lavoro, dall'attitudine all'innovazione, se si vuole avere un futuro". Le considerazioni di Neglia trovano riscontro in una sezione del Rapporto AMC/LUISS

dedicato ai segnali di mutamento dell'impresa. Se si guarda alle best practices espresse dai giovani talenti che si sono affermati in ambito internazionale, si può finalmente individuare "il nuovo DNA della classe dirigente". Altro aspetto importante l'internazionalizzazione delle attività e della catena del valore, che va coniugata con una giusta attenzione verso la cultura dei territori, intesi come ambito di riconoscimento e di manifestazione dell'identità, che storicamente ha caratterizzato il volto positivo del made in Italy. Neglia ripercorre le argomentazioni che il teologo Vito Mancuso ha riassunto nella proposta di Un glossario etico da applicare alla governance di vertice: "Ricostruire il capitale di fiducia per un

Occidente che sembra aver smarrito slancio vitale, positività, voglia di scommettere è un imperativo categorico". La dimensione etica richiamata dallo studioso, rimette al centro di tutto la responsabilità, sul piano economico, sociale e ambientale. Solo a queste condizioni il soggetto Classe Dirigente potrà tornare a conquistare un'autentica leadership, riconosciuta dall'opinione pubblica e condivisa.

Massimiliano Cannata

