

Massimiliano Cannata\*

Renato Cuselli  
commenta i dati  
del Rapporto 2010  
AMC/LUISS  
Generare Classe dirigente

"Nei processi del sogno l'uomo si esercita alla vita vera". Sul duplice terreno della realtà e del sogno, sfere per nulla confliggenti, come suggerisce la grande intuizione di Nietzsche, Renato Cuselli, presidente di Fondirigenti e di AMC (Associazione Management Club), dimostra di sapersi muovere con assoluta padronanza. Si vede, ed è una condizione dello spirito oggi alquanto rara, che vive con positività e curiosità intellettuale l'"avventura" del Rapporto, mantenendo lo spirito del giovane ricercatore. "Sono un uomo d'azienda, conosco per esperienza diretta il valore del lavoro, l'importanza del team che ci permette di raggiungere qualunque risultato, il peso delle strategie che servono a guardare lontano, ma senza la spinta del sogno, senza l'attitudine alla speranza che ci danno i giovani non avremmo alcuna prospettiva". Quando ci incontriamo il grande evento della presentazione si è appena concluso. Cuselli si sofferma su alcuni flash significativi dell'intenso dibattito aperto dal Presidente della Camera dei Deputati, Gianfranco Fini che ha visto di fronte con il coordinamento di Antonello Piroso: Carla Demaria (presidente Monte Carlo Yachts), Sergio Dompè (presidente di Farindustria), Giampiero Massolo (Segretario generale del ministero degli Affari esteri), Giuseppe Mussari (presidente del Monte dei Paschi di Siena), Salvatore Rossi (direttore centrale della Banca d'Italia) e Luca Cordero di Montezemolo, presidente dell'ateneo di Confindustria.

"Mi trovo d'accordo - esordisce con quanto ha detto il presidente Montezemolo, che ha insistito su temi del cambio generazionale, sulla necessità di riformare il paese e di liberarsi dalla spada di Damocle delle elezioni anticipate. Non si può più sfuggire alle responsabilità. Lo ha ricordato molto bene il presidente Fini quando ha richiamato la politica a rispondere sul terreno delle priorità e dell'innovazione, le élite imprenditoriali a spingere sullo sviluppo, la finanza a dare maggiore stabilità al sistema - Paese. Dobbiamo essere capa-

# GUARDIAMO AI GIOVANI PER CAMBIARE LA CLASSE DIRIGENTE



ci di intraprendere una nuova onda lunga, che ci permetta di uscire dalla logica dell'emergenza andando al di là del contingente". La conversazione con Renato Cuselli scorre con un ritmo piacevole, scandito da continui riferimenti al mondo dell'impresa, che si gioca tutto sull'asset di quella "ricostruzione del capitale di fiducia" (sottotitolo emblematico del Rapporto), fondato sul mix: persone, qualità, stile, innovazione.

Occorre allargare il reclutamento della dirigenza e superare l'autoreferenzialità. Presidente il Rapporto "Generare classe dirigente" ha avviato un'analisi delle élite, che anche nel nostro paese hanno cominciato a guardarsi allo specchio, scorgendo la faglia di uno scollamento, di una frattura che negli ultimi due anni ha allontanato la governance di vertice e opinione pubblica. Il Rapporto 2009 aveva focalizzato l'attenzione su un concetto molto preciso: il merito, da promuovere quale valore collettivo al servizio del bene comune. Sulla "scia" di quel "salto" di visione il lavoro di quest'anno, di fronte alla crisi della politica e all'instabilità dei mercati, ha nella responsabilità il suo termine-chiave. Come va declinato il merito termine complesso su cui insistono grandi autori da Rifkin a Bauman, a Morin?

Merito è un termine un po' abusato in questi ultimi anni. È una parola vecchia e nuova che ha molteplici significati. Di quale merito vogliamo parlare? Quello più frequentemente utilizzato è il merito individuale

rapportato al talento che è una qualità ben distinta. Il merito è una capacità, una volontà, un valore. Valore è la crescita che ne è l'esito. Si è, in molti casi, venuta affermando la possibilità di estendere questa visione ad aree più ampie come ai lavoratori di un'azienda, la popolazione di un piccolo comune o l'ambito di un grande istituto. Con i nuovi media, si può tentare una estensione globale del paradigma. Un'opinione pubblica, cui lei faceva riferimento, che adotti questo modello del merito segnerebbe un passo avanti nel percorso che tende alla normalità economica e sociale. Ho apprezzato molto, nella riflessione di Marc Lazar, tra i nostri autorevoli curatori del Rapporto, il richiamo a Toqueville: dobbiamo ricordarci che in una società che esprime una tensione verso l'uguaglianza, bisogna saper differenziare e allargare il reclutamento della dirigenza. Anche questo ha a che fare con il merito riconosciuto. Sarà, infatti, decisivo, nel prossimo futuro l'apporto, prima di tutto, delle donne (solo il 17% della leadership appartiene al gentil sesso) e degli strati considerati più "deboli".

Cosa vuol dire fare appello alla responsabilità nella società complessa?

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 inaspettato.

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. Montezemolo ha espresso molto bene questo concetto quando ha parlato della capacità di mettere nel proprio entourage gente capace. L'abilità sta in questo: riuscire a gestire un capitale umano fatto di menti aperte, senza averne paura, e nello stesso tempo attirare i talenti. Un dirigente responsabile non esaurisce la sua

funzione con la semplice assunzione della totalità degli atti e degli effetti giuridici dell'impresa. Il dirigente rappresenta e incarna il corpo totale dell'azienda che è fatta di contenuto mentale (gli asset intangibili) oltre che materiale, comprendendo le macchine, le maestranze e il territorio nel quale si inscrivono le attività. Non si comprenderebbero altri-

## Migliori competenze, più etica e meno bonus

Nadío Delai, sociologo e coordinatore scientifico del Rapporto LUISS/AMC 2010 si sofferma sui temi della ricerca di quest'anno offrendo una veduta del sistema - paese.

Quale profilo viene fuori della nostra classe dirigente in questa delicata e complessa fase del ciclo economico?

Lo studio analizza l'impatto che la crisi ha avuto sulle classi dirigenti europee. In particolare si guarda alla Germania, alla Francia, all'Inghilterra. Abbiamo osservato le élite finanziarie, industriali, l'alta amministrazione, i governi, registrando un sostanziale punto di convergenza, visibile nel logoramento del capitale di fiducia dei cittadini nei confronti delle classi dirigenti colte di sorpresa da quello che è avvenuto. Il secondo tratto forte della ricerca riguarda

quello che abbiamo definito il "vuoto narrativo". Le classi dirigenti non sanno raccontare quello che avviene e non hanno visibilità del futuro. Non saper raccontare quello che sta avvenendo, astenersi rispetto a quello che verrà fa perdere la funzione della leadership che si indebolisce.

Cosa dobbiamo aspettarci a fronte del clima di disorientamento e incertezza che emerge dalla ricerca?

Non si tratta di dare ricette. Il Rapporto stimola la classe dirigente a non ripiegarsi, a pensare al paese e quindi al futuro collettivo. Abbiamo individuato alcuni paradigmi a cavallo tra la dimensione socio-politica e la dimensione economica. Innanzi tutto l'improponibilità di un modello replicante. Giuseppe De Rita ha sollevato molto bene il problema: la replica non basta più. Secondo: bisogna rientrare nell'economia reale. Cosa non difficile per un paese come l'Italia che ha mantenuto un suo equilibrio. Per realtà che hanno incentivato la bolla finanziaria e i servizi il rientro diventa complesso. Per le grandi banche abituate a fare profitto con il trading, tornare a rendimenti del 5% - 6% rispetto al 30% è certo uno choc. Occorre governare lo sgombramento della bolla delle attese, cioè le aspettative di governi e cittadini. Se tutto cresce a dismisura e il denaro si ottiene facilmente si crea un clima sociale in cui tutto è globale, tutto è rincorsa, tutto è debito. C'è inoltre da chiedersi come pilotare, questo vale per l'Italia in particolare, un mondo che ha vissuto di una filosofia individualista, verso una prospettiva dove conta la relazionalità e il solidarismo, per cui il merito è una virtù collettiva. In ultimo: ricercare un rapporto più equilibrato con la comunicazione. La TV innalza e abbassa in poco tempo, una classe dirigente troppo esposta dura poco, si logora presto, non dimentichiamolo.

Nella ricerca si parla di nuova centralità dell'impresa e di rafforzamento dei valori del management. Da dove occorre partire?

I cambiamenti profondi dell'ultimo anno 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. Migliori competenze, più etica e meno bonus li 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 rinnovato, con la semplificazione delle architetture societarie. \* maxcannata@yahoo.it

menti le manifestazioni per difendere l'orgoglio di appartenenza, mi riferisco per esempio alla "torinesità" rivendicata nel caso FIAT, o il risentimento quando la fabbrica viene trasferita in realtà in cui la manodopera è meno costosa. Non tutto si può spiegare con la perdita dello stipendio. Responsabilità dovrebbe diventare sinonimo di umanità.

**La formazione è un investimento al pari degli strumenti di innovazione**

**"La base dell'azione è il pensiero" si legge nella sua presentazione del Rapporto. Nella società della conoscenza è questo un passaggio cruciale. Quale deve essere il ruolo della formazione in questa delicata fase del ciclo economico? Il fatto che la domanda di formazione continua da parte dei dirigenti industriali sia cresciuta (in ore erogate, da 60.000 del 2007 alle 220.000 del 2009) cosa deve farci pensare?**

Mi sono chiesto se alla base di questo imprevedibile aumento di richieste di formazione 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 generata 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 né 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.

**La triangolarità: impresa, sapere, territorio**

**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 Fini 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*, rappresen-

tando il profilo di quello che abbiamo chiamato *nuovo DNA della classe dirigente*. In maniera complementare non abbiamo taciuto i mali da estirpare di una "gerontocrazia autoreferenziale", incapace di guardare oltre se stessa.

**Lei è anche al vertice di Federmanager nel capoluogo piemontese. Conosce più contesti produttivi. Fino a che punto i nostri imprenditori sono aperti al mercato, attenti alle dinamiche del cambiamento, sensibili nella selezione del management, in una parola in sintonia con i livelli di complessità crescente che continuano a caratterizzare il "secondo" tempo della globalizzazione?**

Potrei, prendendo una scorcioia parlare del caso FIAT e di Marchionne. Ma sarebbe troppo comodo. Prendo una scorcioia su cui so qualcosa di più del mondo imprenditoriale: mi riferisco 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. Su questo dobbiamo insistere. Il prossimo 25 maggio per la terza edizione di **TOSM** (*Torino Software and Systems Meeting*) l'evento internazionale dell'*Information e Communication Technology*, promosso dalla Camera di commercio e dall'Unione Industriale, con il coordinamento di Torino Wireless. Parleremo di *Innovazione: una sfida per il futuro dei manager*. È il sistema-città che, dopo le Olimpiadi, si è aperto al mondo accettando lo statuto della diversità e dell'accoglienza: si vuole aprire e coinvolgere l'attenzione dei giovani che alla fine del corso normale di studi spesso si scoraggiano di fronte alle porte chiuse della grande industria sulla quale avevano riposto le loro speranze.

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".**