



CLASSE DIRIGENTE. Il Rapporto 2010 di Luiss, Fondirigenti e Amc

Potere lontano dalla società civile



Dall'analisi emerge una situazione generalizzata di frattura tra l'élite impegnata a mantenere i privilegi e l'opinione pubblica che non si sente rappresentata

Tempo di analisi per chi sta al potere. Il IV Rapporto "Generare Classe Dirigente: Ricostruiamo la fiducia nelle élite europee" realizzato dall'università Luiss, Fondirigenti e Associazione Management Club, ha deciso di guardare all'Europa. Il panorama che si scorge non è certo tranquillo. «La cosa più importante emersa dalla ricerca di quest'anno è la fragilità che accomuna le élite nei diversi Paesi –, commenta **Marc Lazar**, politologo, presidente della School Of Government della Luiss, che ha curato per la pubblicazione di quest'anno il "caso" francese –. Di fronte a una crisi economica e finanziaria gravissima, i comportamenti delle classi al potere sono stati di paura diffusa, inquietudine, disorientamento, in qualche caso di angoscia – spiega Lazar –. Nell'emergenza si è registrato un interessante fattore di convergenza: la ricerca di una risposta da parte degli Stati, che sono tornati ad avere un ruolo determinante». Lazar insiste sul cambiamento del clima culturale generato dallo sconvolgimento delle borse e dei mercati, che da un anno e mezzo domina le pagine dei giornali. «Quello che più preoccupa – continua lo studioso – è il forte allontanamento tra il vertice dei governi e l'opinione pubblica».

L'“erosione” del capitale di fiducia

È la crisi del capitale di fiducia il tratto comune che dovrebbe generare più consapevolezza ed equilibrio. Quando parla di élite Lazar utilizza un'accezione vasta, riferendosi alla politica, alla finanza, all'alta amministrazione, alle banche, non risparmiando nessun ambito. Il diverso colore dei governi non è significativo. Centro-destra in Italia e Francia, laburisti e laburisti della terza via in Inghilterra, grande coalizione in una prima fase in Germania: a dominare è stato in ogni caso il pragmatismo, che ha portato a un'iniezione di soldi pubblici per aiutare le banche e le popolazioni più minacciate. Mentre la rimodulazione del rapporto

tra Stato e mercato ha sancito il declino dell'euforia liberista, l'atteggiamento che oggi più preoccupa è la mancanza di una strategia per il dopo crisi. Le classi che sono al potere, fenomeno non solo italiano, sono preoccupate più di conservare le rendite acquisite, che di sviluppare politiche economiche e sociali efficaci per affrontare le sfide del futuro. «Non viene detto nulla sulla necessità di ripensare il rapporto fra Stato, autorità pubbliche e società civile e mercato – denuncia Lazar –. Per il futuro, la società della conoscenza sappiamo che è una priorità, eppure nessuno sembra preoccuparsi di questo delicato aspetto». Il nodo della formazione, dell'allargamento del reclutamento rimane cruciale. «Bisogna pensare alla formazione delle nuove élite in un contesto nel quale una parte della popolazione nutre un sentimento di rigetto rispetto a chi detiene posizioni di potere».

Altra soluzione sarà quella di diversificare il reclutamento. Il tema della diversità sociale, generazionale, sessuale, etnica dovrà emergere. Nel contesto delle *Grandes Ecoles* francesi, che rimangono un modello per il Continente, sta, infatti, maturando l'esigenza di allargare il bacino del reclutamento, nel tentativo di rispettare il valore dell'uguaglianza, storicamente molto forte e molto presente nel contesto transalpino. «Gli emigrati – continua Lazar – ormai sono entrati nel tessuto delle società europee, bisognerà trovare il modo di attrarre questa gente, non di respingerla. Sta crescendo una *governance* di vertice che ha un carattere multietnico, si tratta di una risorsa che non deve essere sprecata. La società civile vuole crescere in un mondo più onesto, in cui l'etica si possa conciliare con il business e il sacrificio, applicato al lavoro, sia finalmente premiato. Un mondo in cui i giovani siano in prima linea, impegnati a superare questa drammatica crisi e a costruire, mattone per mattone, la classe dirigente del futuro. Di questo l'Europa, impegnata ad adottare politiche di austerità e di rigore, dovrà accorgersi al più presto».

Oltre il disorientamento della crisi

Quale potrà essere la risposta a quel clima di disorientamento e di incertezza denunciato nelle prime pagine del Rapporto? «Su questo non possiamo dare ricette – risponde **Nadio Delai**, sociologo, curatore scientifico del Rapporto –. La ricerca vuole stimolare 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. Innanzitutto 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 sgonfiamento 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 non tralascerei la ricerca di un rapporto più equilibrato con la comunicazione. La televisione innalza e abbatte in poco tempo, una classe dirigente troppo esposta dura poco, si logora presto, non dimentichiamolo. Lo avevamo già denunciato l'anno scorso: il ciclo dell'apparire si è concluso, quando lo capiremo sarà probabilmente troppo tardi».

Quindi il IV Rapporto *"Generare classe dirigente"* afferma che il delicato fronte della crisi richiede una risposta sul piano del merito, della competenza e della responsabilità. Temi su cui insiste tutto il mondo manageriale, da Rifkin a Bauman, da Morin a Druker.

L'opinione di Renato Cuselli

Presidente Cuselli, di quale merito si parla nel Rapporto?

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 un'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.

Un tema importante rispetto al cambiamento è dato dalla necessità di innovare, ma anche di includere parti sempre più ampie della società, altrimenti lo scollamento tra i vertici e l'opinione pubblica rischia di degenerare.

Ho apprezzato molto, nella riflessione di Marc Lazar, che figura tra i nostri autorevoli curatori del Rapporto, il richiamo a Tocqueville: 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 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. 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.

Quale deve essere il ruolo della formazione in questa delicata fase? Il fatto che la domanda di formazione continua da parte dei dirigenti industriali sia cresciuta cosa deve farci pensare?

Mi sono chiesto se alla base di questo imprevedibile aumento di richieste di



Renato Cuselli,
presidente
di Fondirigenti e di Amc



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 dovuta alla 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.

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 un'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. L'importanza della triangolarità: territorio, sapere e impresa, in sintonia con la valorizzazione delle best practices sono un passaggio obbligato se vogliamo estirpare la "gerontocrazia autoreferenziale", incapace di guardare oltre se stessa e avviare un reale ed efficace ricambio generazionale. ■

Massimiliano Cannata

Il nuovo dna della classe dirigente I segnali di mutamento dell'impresa

"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 europei, Francia, Inghilterra e Germania. Il campo di indagine doveva allargarsi alle dinamiche sociali ed economiche che investono il Continente per trovare riscontri significativi sui principali trend evolutivi e di sistema. Ma questo non bastava. Per capire di più, e disinnescare i tanti luoghi comuni che dominano l'argomento, siamo entrati nell'impresa e nel management, che rimangono i nostri target principali di riferimento. A contatto con il tessuto vivo delle piccole e medie imprese che hanno, malgrado tutto, retto all'ondata negativa, gettando le premesse per una possibile ripresa, 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 (sono stati oggetto di approfondimento diversi casi aziendali e alcune *start up* di successo) che si sono affermati in ambito internazionale, si può finalmente individuare "il nuovo dna della classe dirigente". Sull'identikit il nostro interlocutore non ha dubbi: «forte preparazione a livello di basic manageriali, propensione all'*execution*, conoscenza del mercato, innovazione. Le élite devono essere consapevoli del fatto che, anche nella piccola dimensione, è necessario essere pronti a confrontarsi con la competizione globale e che per farlo occorre essere preparati e conoscere a fondo le esigenze della domanda». Altro aspetto importante l'internazionalizzazione delle attività e della catena del valore, che va coniugata con una giusta attenzione verso le comunità locali, verso la cultura dei territori, intesi come ambito di riconoscimento e di manifestazione di quell'identità aperta e creativa, che storicamente ha caratterizzato il volto positivo del *made in Italy*. «Ma nessun risultato può essere a portata di mano senza un'adeguata spinta etica». Neglia ripercorre le argomentazioni che il teologo Vito Mancuso ha riassunto nella proposta di *Un glossario etico* da applicare alla governance di vertice. Sicuramente un passaggio cruciale, ricco di stimoli, che chiude con un tono alto il Rapporto: "Ricostruire il capitale di fiducia per un Occidente che sembra aver smarrito slancio vitale, positività, voglia di scommettere è un imperativo categorico".