

Lettera

Club Ambrosetti - The European House

La presente Lettera rientra nelle attività di Ambrosetti Club. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

La cultura territoriale

LA FONDAMENTALE IMPORTANZA DELLA CULTURA

Nulla cambia finché non si incide su ciò che la gente pensa e su come la gente si comporta.

Ogniquale volta vi siano esigenze importanti di cambiamento, problemi grossi ed urgenti – e in Italia oggi vi sono certamente – si è di fronte ad un tema culturale, ad una sfida impegnativa di riorientamento culturale.

Ricordiamo il perché:

- ogni risultato (buono o cattivo) è frutto di comportamenti;
- i comportamenti sono frutto della testa delle persone (vale a dire della loro cultura e della loro mentalità) e delle caratteristiche condizionanti del contesto in cui esse vivono ed operano;
- gestire la cultura significa pertanto gestire i risultati, altrimenti si è condannati a tamponare gli effetti, dimenticando le cause.

In questa epoca caratterizzata da un livello crescente di complessità e da un'altrettanto crescente esigenza di competenza e di professionalità, non è difficile desumere che vincono e vinceranno sempre più i territori e le organizzazioni con la miglior cultura diffusa, cioè a livello di massa critica.

Ma cos'è "cultura"? Ci permettiamo di non condividere interpretazioni diffuse, che sembrano adottate anche da *mass media* autorevoli, secondo le quali la cultura si riferisce ad aspetti in buona misura astratti, di erudizione, per pochi eletti, generalmente associati solo a letteratura, teatro e simili.

Sono interpretazioni molto poco utili al Paese, alla Società, ai singoli individui.

Ci riconosciamo, invece, nella seguente definizione di cultura, definizione dalla quale si originano i contenuti della presente Lettera:

Cultura è ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale ed a livello individuale.

La cultura (di un individuo o di un contesto) è, per definizione, l'eredità del passato.

In un'epoca di discontinuità⁽¹⁾ come l'attuale è improbabile che i comportamenti e le soluzioni in essere coincidano con quelli richiesti da un mondo e da un futuro diversi. Di qui, l'inderogabile necessità per tutti di un sostanziale riorientamento culturale.

I processi ed i tempi di riorientamento culturale sono complessi e generalmente lunghi. Non si tratta di tempi *tecnici*. La cultura non evolve spontaneamente.

ALCUNI ASPETTI CULTURALI OGGI PRIORITARI

Sul piano pratico, diventa necessario individuare gli aspetti culturali più importanti.

Ne abbiamo selezionati nove, tutti finalizzati ad originare comportamenti per un soddisfacimento ottimale di esigenze oggi prioritarie:

- **Cultura della competizione, sin dai primi anni (vs. realtà illusoria)**

Il mondo è sempre più complesso e competitivo. Se i giovani non vengono educati alla competizione sin dai primi anni si trovano impreparati ad affrontare le sfide della vita.

- **Cultura della meritocrazia (vs. garantismo)**

La cultura della competenza, dei risultati effettivamente conseguiti e dei meriti deve prevalere sulla cultura dell'*appartenenza* e/o del garantismo. È la meritocrazia che consente di premiare i giovani più capaci, indipendentemente dalle loro condizioni economiche e sociali di partenza.

- **Cultura della prospettiva internazionale (vs. provincialismo)**

Con la globalizzazione, le distanze condizionano e proteggono sempre meno: le opportunità sono dovunque, ma anche le minacce.

⁽¹⁾ Discontinuità intesa nel senso che la probabilità che il futuro sia la replica del passato è nulla.

FILO LOGICO

In Italia le esigenze di cambiamento sono evidenti, importanti e urgenti.

Ma nulla cambia finché non si incide su cosa la gente pensa e su come la gente si comporta.

La sfida è di carattere culturale perché:

- Ogni risultato (buono o cattivo) è frutto di comportamenti.
- I comportamenti sono frutto della testa delle persone (vale a dire della loro cultura e della loro mentalità) e delle caratteristiche del contesto in cui operano.

Cultura

è ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale ed a livello individuale.

Alcune anomalie culturali italiane

- Scarso rigore etico e diffusa carenza di educazione civica.
- Maggior disponibilità ad investire grosse cifre per giocatori di calcio che per attrarre Premi Nobel e costituire scuole eccellenti.
- Grave squilibrio tra diritti e doveri, a svantaggio di questi ultimi.
- Maggior accento sulle chiacchiere e sulle intenzioni, trascurando i fatti ed i risultati.
- Tendenza a giudicare le responsabilità altrui anziché a rendere conto del proprio operato.

COSA FARE?

Promuovere vigorosamente alcuni aspetti culturali prioritari tra i quali certamente:

- Cultura della competizione (vs. realtà illusoria).
- Cultura della meritocrazia (vs. garantismo).
- Cultura della prospettiva internazionale (vs. provincialismo).
- Cultura strategica, vale a dire decidere chi si vuol diventare/essere, entro quando e come (vs. vivere alla giornata).
- Cultura *pro-business*, perché senza operatori capaci ed adeguatamente tutelati non si generano risorse nemmeno per la solidarietà.
- Cultura dell'innovazione continua (vs. immobilismo, difesa del passato).
- Cultura dell'autoresponsabilizzazione/lavoro come professione, perché in questa epoca nessuno può garantire ad altri il loro futuro (vs. lavoro come "punizione").
- Cultura del gioco di squadra, della coesione, del senso del Paese (vs. "silos", individualismo).
- Cultura dei doveri e, non meno, dei diritti fiscali (vs. sudditanza).

"Io sono profondamente convinto che un individuo, una famiglia e, di conseguenza, una nazione, non migliora le sue condizioni economiche, non si moralizza se non quando aspetta il suo benessere esclusivamente dal lavoro, dalla propria attività e dal risparmio".
(Quintino Sella)

Ruolo fondamentale

- Della Scuola.
- Dei Responsabili pubblici, a cominciare dal buon esempio concreto.
- Dei *Mass media*.
- Di tutti noi, nessuno escluso.

Alcune azioni in grado di fertilizzare il terreno.

In concreto si tratta di promuovere/assicurare:

- La consapevolezza di tutti della realtà attuale con le sue opportunità e le sue sfide.
- La consapevolezza diffusa degli aspetti fondamentali di una valida strategia competitiva del Paese.
- La consapevolezza diffusa della inderogabile necessità di aggiornamento permanente.
- L'alfabetizzazione (ma non sopravvalutazione) tecnologica.
- La massima diffusione della lingua inglese, lingua nella quale si origina una parte significativa delle nuove conoscenze.

Conclusione

Fare progetti di cambiamento senza riorientare la cultura significa illudersi con disegni astratti.

- **Cultura strategica, fondata su una visione del futuro tradotta in obiettivi concreti e sulla finalizzazione ai risultati (vs. vivere alla giornata)**

Nella discontinuità, diventa ancor più necessario definire chi si vuol diventare/essere, entro quando. Ricordiamo il monito di Seneca: "Non esiste vento a favore per chi non conosce

il porto". Ogni territorio richiede un approccio sistemico, fondato su una visione di insieme.

- **Cultura *pro-business***

Le risorse, anche per le esigenze sociali più fondamentali, dipendono dall'impegno e dalla capacità di molti operatori di generare valore. Tutto questo richiede, come premessa fondamentale, un terreno fertile per chi deve opera-

re, per attrarre e sviluppare investimenti, una cultura di apprezzamento per chi crea ricchezza, naturalmente rispettando le leggi. Purtroppo, la situazione italiana a questo riguardo non è favorevole, come si deduce dal grafico in ultima pagina. Si tratta di un *handicap* di enorme importanza.

- **Cultura dell'innovazione continua (vs. immobilismo, difesa del passato)**

In questa epoca di accelerazione, l'innovazione continua è una necessità irrinunciabile non solo per lo sviluppo, ma anche per poter rimanere nel gruppo di testa. L'innovazione è una cultura, non una direttiva o un manuale.

- **Cultura dell'autoresponsabilizzazione/lavoro come professione (vs. lavoro come "punizione")**

A tutti i livelli operativi, nessuno escluso, ci si confronta con la sfida dell'aggiornamento permanente. In nessun settore una generazione di conoscenze e competenze dura più di cinque anni e questo periodo tende progressivamente a ridursi ulteriormente. Nessuno può garantire ad altri il loro futuro. Per chi concepisce il proprio lavoro come una professione, come un fattore fondamentale di autorealizzazione, il desiderio/bisogno di aggiornamento sistematico è naturalmente presente nella testa. Viceversa, invece, per chi ritiene di potersi affidare esclusivamente ad altri e/o ritenga il lavoro come una sorta di dovere noioso, di punizione conseguente al peccato originale.

- **Cultura del gioco di squadra, della coesione, del senso del Paese (vs. "silos", individualismo)**

Globalizzazione significa competizione territoriale. Con l'individualismo, la contrapposizione per principio e i "silos" non si va da nessuna parte. Non c'è reale coesione senza un comun denominatore di valori e di principi che sono nell'interesse di tutti, non di destra o di sinistra.

- **Cultura dei doveri e dei diritti fiscali (vs. sudditanza)**

In molti Paesi, evadere le tasse crea lo stesso disagio profondo di rubare. È una cultura diffusa, che permea profondamente la società in tali Paesi, perché al *dovere* di contribuire corrisponde il *diritto* per il cittadino contribuente di ottenere in cambio servizi di qualità adeguata. Tutto questo ha difficile ed improbabile ragione di essere senza il buon esempio da parte dei responsabili delle Istituzioni.

ALCUNE PESANTI CARENZE CULTURALI ITALIANE

In Italia, la sfida culturale richiede innanzitutto di risolvere alcune patologie, quali:

- **Scarso rigore etico** – diffusi privilegi, clientelismi, complicità, opportunismi e, talora, corruzione. Vi è un'evidente e crescente carenza di educazione civica.
- **Incoerenze nella scala delle priorità** – per acquisire giocatori di calcio si investono cifre che sarebbero sufficienti per attrarre Premi Nobel e/o per costituire scuole eccellenti, con conseguenti effetti virtuosi a cascata.
- **Squilibrio tra diritti e doveri** – anche nella Costituzione, come nel dibattito pubblico, sono molto più frequenti i riferimenti ai diritti o, spesso, ad ulteriori diritti, molto meno ai doveri.
- **Accento sulle chiacchiere e le intenzioni anziché sui fatti e sui risultati** – ne sono testimonianza quotidiana anche i contenuti di molti *mass media*.
- **Accento su responsabilità altrui anziché sulle proprie** – sono diffusi, anche da parte di Istituzioni importanti, rituali che indicano cosa altri dovrebbero fare o non hanno fatto anziché render conto del proprio operato, di ciò che non è stato fatto e perché, di ciò che ci si impegna a fare, come e quando, limitando i riferimenti ad altri a quanto strumentale per le proprie responsabilità.

COSA FARE

Le esigenze descritte in precedenza vanno affrontate e risolte in modo prioritario e determinato, ancor più per i tempi lunghi di qualsiasi processo di riorientamento culturale.

È una responsabilità di tutti coloro che assumono incarichi pubblici, ma non meno di ciascun individuo che abbia a cuore non solo le sorti del Paese, ma anche la realtà della vita propria, della propria famiglia, delle nuove generazioni. Il ruolo della Scuola è certamente importante per combattere le anomalie culturali precipitate, ma non basta perché si arriverebbe, nella migliore delle ipotesi, troppo tardi.

Risulta fondamentale il ruolo dei *mass media*, a cominciare da quelli più importanti: solo i *mass media*, come la stessa espressione indica, sono in grado di influenzare la popolazione. Questo non implica affatto una loro standardizzazione. Ci si riferisce, di nuovo, alla tutela dei valori fondamentali, nell'interesse generale, indipendentemente dalle ideologie politiche e dalle libere opinioni di ciascuno. Nessuno, a cominciare dai *mass media*, può chiamarsi fuori di fronte all'impegno di costruire e tutelare una società contemporaneamente civile ed altamente competitiva.

La Scuola deve comunque assicurare, sin dall'inizio, incisivi programmi di educazione civica e di sensibilizzazione/promozione degli aspetti

che oggi sembrano caratterizzare una cultura territoriale vincente. Solo grazie ad un livello elevato di competitività e di sviluppo si possono soddisfare al meglio anche le esigenze sociali, a cominciare da quelle di solidarietà.

Le leve fondamentali sono l'autoresponsabilizzazione individuale e l'impegno generalizzato.

Non certamente un approccio centralista e dirigista, una sorta di ridicola riedizione del cosiddetto Min-Cul-Pop.

Al riguardo, ricordiamo uno scritto di Quintino Sella: *"Io sono profondamente convinto che un individuo, una famiglia e, di conseguenza, una nazione, non migliora le sue condizioni economiche, non si moralizza se non quando aspetta il suo benessere esclusivamente dal lavoro, dalla propria attività e dal risparmio"*.

Alcune azioni in grado di fertilizzare il terreno. In concreto si tratta di promuovere/assicurare:

Alcune azioni in grado di fertilizzare il terreno. In concreto si tratta di promuovere/assicurare:

- **La corretta interpretazione generalizzata della realtà**

attuale con le sue opportunità e le sue sfide.

Solo con una consapevolezza diffusa delle esigenze si può sperare in un'elevata convergenza per quanto riguarda le soluzioni. La realtà, bella o meno bella, non è un giudizio di valore personale.

- **La consapevolezza diffusa degli aspetti fondamentali della strategia competitiva di un Paese.**

La consapevolezza della visione del futuro, degli obiettivi fondamentali e delle relative scelte strategiche è un fondamentale fattore di motivazione e di coesione.

- **La diffusa consapevolezza della inderogabile necessità di aggiornamento permanente.**

Oggi, dal punto di vista lavorativo, l'età è sempre più quella delle conoscenze e competenze, non quella anagrafica. Le conoscenze e competenze richiedono continue attenzioni ed impegno. Come i fiori che, senza le dovute cure sistematiche, appassiscono.

- **L'alfabetizzazione (ma non sopravvalutazione) tecnologica.**

Oggi è cambiato il modo di lavorare, di comunicare, a tutti i livelli operativi. Le tecnologie diventano sempre più fondamentali, ma mantengono comunque

un ruolo strettamente strumentale. Rimangono prioritarie la qualità delle idee e la capacità di realizzarle incisivamente.

- **La massima diffusione della conoscenza della lingua inglese.**

La lingua è un aspetto fondamentale nella competizione globale. L'inglese oggi è la vera lingua franca.

Hanno vantaggio

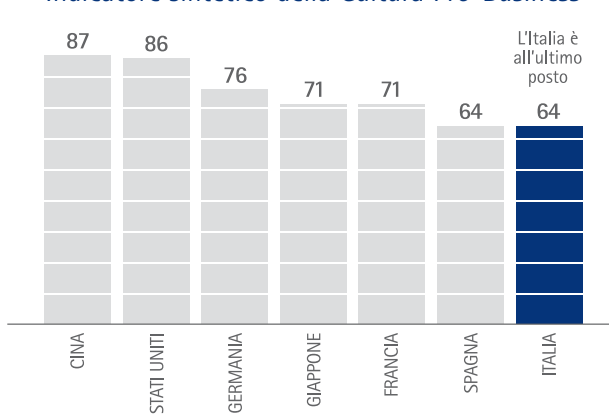
competitivo i Paesi anglosassoni e quelli dove la conoscenza dell'inglese è molto diffusa. In seconda battuta, hanno vantaggio competitivo i Paesi che utilizzano la lingua spagnola. Conseguentemente, il nostro Paese deve superare, con efficacia, uno svantaggio competitivo di partenza. Una lingua si impara tanto più quanto più la si comincia ad apprendere da giovanissimi.

CONCLUSIONE

Fare progetti di cambiamento senza riorientare la cultura significa illudersi con disegni astratti.

Nel prossimo numero sarà trattato il tema "Il (non) sistema decisionale nel nostro Paese: un costosissimo autogòl".

Indicatore sintetico della Cultura Pro-Business



Fonte: Ricerca "Misurare la cultura pro-business dell'Italia per migliorarne attrattività e competitività" condotta da Ambrosetti - The European House per conto di Siemens Italia (2005)

La Lettera Club Ambrosetti-The European House si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo Ambrosetti - The European House. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.it. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività di Ambrosetti Club è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.it o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO II
NUMERO 6
Lettera Club
Ambrosetti - The
European House
© Ambrosetti, 2007
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Irene Consigliere
Progetto grafico
e impaginazione:
Officina

REDAZIONE:
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.it
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 **Ambrosetti**
The European House