

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

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

Come promuovere una nuova classe dirigente eccellente nel nostro Paese

DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO

La classe dirigente di un Paese è costituita dai suoi *leader* e la sua qualità corrisponde dunque alla qualità della *leadership* diffusa. Per *leadership*¹ intendiamo il ruolo e le responsabilità primarie di chi occupa posizioni importanti per il risultato complessivo sostenibile.

Leader si nasce e si diventa. Occorrono infatti molte doti naturali, quali l'intelligenza, il coraggio, la capacità di visione, il realismo, l'empatia. Ma questo potenziale deve essere anche sviluppato nel tempo e finalizzato attraverso l'acquisizione di capacità e competenze adeguate. La *leadership* dunque va innanzitutto riconosciuta nel suo potenziale e successivamente sviluppata. È importante comprendere che la *leadership* svolge una funzione chiave sia nella qualità del governo di un territorio, sia nella qualità del governo di una singola organizzazione.

In effetti, nell'attuale contesto caratterizzato da forte complessità e discontinuità, dove è nulla la probabilità che il presente sia una replica del passato, cresce il bisogno di una *leadership* efficace a tutti i livelli: il futuro di un territorio, di un'impresa, di qualsiasi altra istituzione, è oggi (e lo sarà sempre più domani) non dissociabile dalla qualità professionale e morale dei suoi *leader*.

IL PROFILO DEL LEADER OGGI E DOMANI

Ogni epoca plasma le attitudini e le caratteristiche dei suoi *leader*. In questa epoca di forte competitività e di accelerazione continua il *leader* deve possedere soprattutto **capacità strategica** e cioè:

***capacità di visione concreta del futuro,
tradotta in obiettivi misurabili,
in scelte strategiche per conseguirli
e in azioni incisive per realizzarle.***

La globalizzazione (e la conseguente competizione globale), l'accelerazione (e la conseguente riduzione dei cicli di vita di tecnologie, conoscenze, ecc.) e la discontinuità (nei paradigmi e logiche tradizionali) aumentano esponenzialmente la complessità di governo e fanno della capacità strategica un fattore essenziale della *leadership*.

Questa capacità di base viene realizzata e completata con altre capacità:

- Prospettiva e visione globale.
- Forte senso dell'etica e del rispetto civico.
- Capacità di interpretare e gestire il cambiamento.
- Capacità di assicurare a se stessi e all'organizzazione/territorio di cui si è responsabili un'identità forte, positiva e motivante.
- Capacità di armonizzare le esigenze di breve e medio-lungo termine per il raggiungimento degli obiettivi.
- Capacità di mobilitare le persone e le risorse per la realizzazione della visione.
- Capacità, per chi ha responsabilità politiche, di mediare democraticamente tra esigenze tecniche e rappresentanza degli interessi della Società Civile.

LA SITUAZIONE ATTUALE

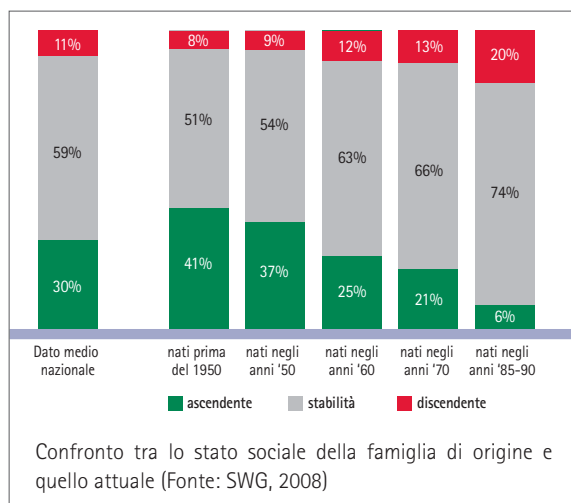
La sfida della *leadership* riguarda tutti ed è sempre aperta. Non esistono Paesi o organizzazioni che possono ritenersi definitivamente soddisfatti. Per l'Italia questa sfida è particolarmente importante e rischiosa. Alcune caratteristiche negative del nostro Paese infatti sembrano direttamente collegabili a carenze nella classe dirigente.

1. In Italia la mobilità sociale è molto bassa. Secondo una recente indagine della Banca d'Italia negli ultimi 10 anni la mobilità ha interessato meno del 25% delle famiglie, mentre oltre il 44% delle famiglie è rimasto intrappolato nei segmenti più poveri. Le opportunità d'accesso all'istruzione superiore (tipico "ascensore sociale") sono limitate: solo il 10% dei giovani con il padre non diplomato/laureato riesce a laurearsi, contro una percentuale del 40% in Inghilterra e del 35% in Francia. Una modesta mobilità sociale crea disagi reali e pessimismo diffuso. Secondo recenti sondaggi se circa il 41% degli ultra cinquantenni in Italia dichiara di avere uno stato sociale migliore di quello della famiglia di origine, solo il 6% dei ventenni ha la stessa percezione (e il 20% sostiene di trovarsi in uno stato sociale inferiore a quello della famiglia di origine)².

¹ Al riguardo, ved. Lettera Club n. 14 "Leadership in questa epoca" - Novembre 2007.

² Fonte: Sondaggio SWG 2008.

Inoltre, la disparità nei redditi è tra le più alte tra i paesi OCSE (il 20% delle famiglie più ricche detiene il 40% della ricchezza, mentre il 20% delle famiglie più povere ne detiene circa l'8%)³.



2. La cultura del merito in Italia non è sufficientemente promossa, diffusa, tutelata. Troppo spesso le persone non sono valutate solo per i risultati che ottengono, ma anche e talvolta soprattutto sulla base di criteri di "appartenenza". Il che incide profondamente su una generalizzata scarsa propensione alla responsabilizzazione e su un atteggiamento di tipo fatalistico (nel complesso è esattamente il contrario di ciò che caratterizza una diffusa cultura strategica). Bassa mobilità sociale (reale e percepita), disuguaglianza e scarsa cultura del merito possono dar vita ad un pericolosissimo circolo vizioso, del tutto incompatibile con le sfide che il Paese deve affrontare.

3. Gli italiani hanno poca fiducia nella loro classe dirigente. L'Osservatorio sulla cultura civica in Italia, ad esempio, ha rilevato che quasi l'80% della popolazione ritiene che la classe dirigente italiana, pubblica e privata, non rappresenti un buon esempio di senso civico. La sfiducia si trasmette anche ad una parte rilevante delle istituzioni politiche (Parlamento, Governo) ed economiche (ad esempio, Banche e Sindacati).

C'è molto da fare, ed è urgente farlo.

DOVE E COME SI FORMA LA LEADERSHIP

Per individuare delle linee d'azione è necessario comprendere quali siano i meccanismi di base con cui si forma la classe dirigente di un Paese. Si possono individuare due ambiti di formazione e promozione della *leadership*: il sistema educativo da una parte e l'azione (e interazione) di imprese, Pubblica Amministrazione e politica (i tre grandi "serbatoi" della *leadership*) dall'altra.

³ Associazione *Italia Futura*, "L'Italia è un paese bloccato, Muoviamoci!" - 2009.

Il sistema educativo

In latino *educere* (educare) significa "condurre fuori", cioè introdurre la persona alla realtà. Per educazione intendiamo quindi (ved. Lettera Club n. 3 "L'emergenza educativa - prima parte" - Novembre 2006):

*definizione, assimilazione e traduzione
in comportamenti pratici
di una scala di valori che guida la vita,
permettendo all'individuo di configurare
le priorità.*

La formazione, e cioè l'acquisizione dei mezzi necessari per praticare ciò che l'educazione insegna, è solo una componente del sistema educativo. Data la sua complessità il sistema educativo di un Paese si basa sull'azione congiunta di più attori e in particolare:

- sulla scuola e sull'università
- sulla famiglia
- sui coetanei
- sui *mass-media* (tradizionali ed innovativi).

Solo il corretto interagire di queste entità permette al sistema educativo di raggiungere pienamente i propri obiettivi. Le carenze del sistema educativo sono la prima causa delle difficoltà che si incontrano nel formare la classe dirigente.

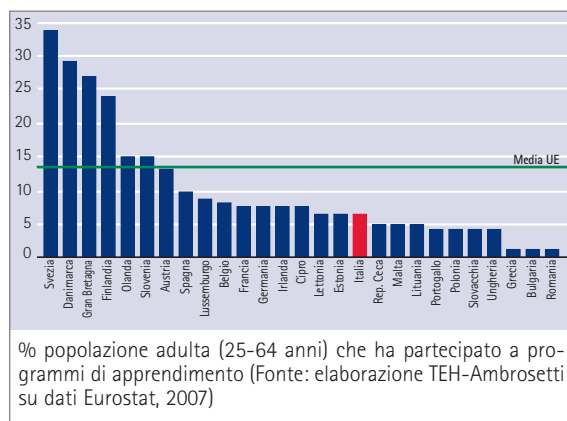
Imprese, Pubblica Amministrazione e politica

Perché si formi una classe dirigente all'altezza delle sfide che ci attendono non è sufficiente un buon sistema educativo, è anche necessario che i luoghi nei quali la *leadership* viene sviluppata e promossa facciano la loro parte. Le imprese, le pubbliche amministrazioni, le organizzazioni politiche hanno un ruolo importante per almeno due motivi:

1. Individuano i *leader* potenziali
2. Contribuiscono alla crescita e allo sviluppo dei *leader* potenziali.

Anche su questo piano, come su quello del sistema educativo, ci sono ampi spazi di miglioramento. In particolare:

- Le imprese, soprattutto se di piccole e medie dimensioni, adottano spesso modelli di *leadership* inadeguati, non pienamente efficaci e difficilmente riconoscibili dall'esterno. Inoltre l'aggiornamento continuo, indispensabile allo sviluppo della *leadership*, è ancora troppo limitato, soprattutto se confrontato con quello di altri Paesi.



- Le pubbliche amministrazioni si concentrano tradizionalmente soprattutto sulle competenze tecniche (spesso di tipo amministrativo) senza nessun obiettivo di sviluppo delle capacità di *leadership*.

FILO LOGICO

La classe dirigente di un Paese è costituita dai suoi *leader* e la sua qualità corrisponde dunque alla qualità della *leadership* diffusa.

Il futuro di un territorio, di un'impresa, di qualsiasi altra istituzione, è oggi (e lo sarà sempre più domani) non dissociabile dalla qualità professionale e morale dei suoi *leader*.

Cos'è la *leadership*

Per *leadership* si intende il ruolo e le responsabilità primarie di chi occupa posizioni importanti per il risultato complessivo sostenibile.

Leader si nasce e si diventa

- Occorrono molte doti naturali, quali l'intelligenza, il coraggio, la capacità di visione, il realismo, l'empatia.
- Questo potenziale deve essere anche sviluppato nel tempo e finalizzato attraverso l'acquisizione di capacità e competenze adeguate.

La *leadership* dunque va innanzitutto riconosciuta nel suo potenziale e successivamente sviluppata.

Il profilo del *leader* oggi e domani

Ogni epoca plasma le attitudini e le caratteristiche dei suoi *leader*. Oggi occorre:

- Capacità strategica (capacità di visione concreta del futuro, tradotta in obiettivi misurabili, in scelte strategiche per conseguirli ed in azioni incisive per realizzarle).
- Prospettiva e visione globale.
- Forte senso dell'etica e del rispetto civico.
- Capacità di interpretare e gestire il cambiamento.
- Capacità di assicurare a se stessi e all'organizzazione/territorio di cui si è responsabili un'identità forte, positiva e motivante.
- Capacità di armonizzare le esigenze di breve e medio-lungo termine per il raggiungimento degli obiettivi.
- Capacità di mobilitare le persone e le risorse per la realizzazione della visione.
- Capacità, per chi ha responsabilità politiche, di mediare democraticamente tra esigenze tecniche e rappresentanza degli interessi della Società Civile.

L'Italia sconta carenze nella classe dirigente

Alcune caratteristiche negative del nostro Paese sembrano direttamente collegabili a carenze nella classe dirigente:

- Bassa mobilità sociale: negli ultimi 10 anni la mobilità ha interessato meno del 25% delle famiglie italiane (Fonte: Banca d'Italia).
- Alta disparità nei redditi (tra le più alte tra i Paesi OCSE): il 20% delle famiglie più ricche detiene il 40% della ricchezza, mentre il 20% delle famiglie più povere ne detiene circa l'8% (Fonte: Associazione *Italia Futura*).
- Cultura del merito non sufficientemente promossa e diffusa.
- Poca fiducia nella classe dirigente: quasi l'80% della popolazione ritiene che la classe dirigente italiana, pubblica e privata, non rappresenti un buon esempio di senso civico (Fonte: Osservatorio sulla cultura civica in Italia).

Questi elementi possono dar vita ad un pericolosissimo circolo vizioso, del tutto incompatibile con le sfide che attendono il Paese.

Come e perché intervenire

Occorre agire sui due ambiti di formazione e promozione della *leadership*.

Sistema educativo

È l'ambito in cui la *leadership* viene sviluppata. Occorre garantire la massima efficacia ed efficienza degli apporti di tutti gli attori (superando l'attuale "emergenza educativa" - si veda Lettera Club n. 3):

- Scuola ed università.
- Famiglia.
- Coetanei.
- Mass-media (tradizionali ed innovativi).

"Serbatoi" della *leadership*

Imprese, P.A. e politica sono gli ambiti in cui la *leadership* viene promossa. Hanno un ruolo importante perché:

1. Individuano i *leader* potenziali
2. Contribuiscono alla crescita e allo sviluppo dei *leader* potenziali.

I problemi dei "serbatoi"

- Imprese: modelli di *leadership* impliciti, non pienamente efficaci e difficilmente riconoscibili dall'esterno; aggiornamento continuo troppo limitato
- P.A.: focus soprattutto sulle competenze tecniche (spesso di tipo amministrativo) senza obiettivi di sviluppo delle capacità di *leadership*
- Politica: profonda evoluzione delle organizzazioni politiche e difficoltà nella formazione della nuova classe dirigente.

È urgente un salto di qualità

Il nostro Paese deve investire nella propria classe dirigente, con la consapevolezza che la complessità dell'obiettivo richiede una visione ampia e articolata delle leve da muovere.

Cosa fare (le azioni possibili)

- Scuola ed università: attivare un circolo virtuoso tra autonomia strategica, valutazione dei risultati, finanziamenti (con meccanismi che promuovano l'eccellenza) e accesso degli studenti alle scuole ed università migliori su basi meritocratiche.
- *Mass-media*: riorientare la cultura e i valori del Paese partendo, in *primis*, dal rafforzamento del ruolo educativo della RAI attraverso una riforma della *governance* e del contenuto del cosiddetto Contratto di Servizio.
- Aggiornamento permanente: varare un piano nazionale per lo sviluppo nel continuo delle competenze/conoscenze, avviato congiuntamente da Governo e associazioni degli imprenditori, con l'obiettivo prioritario di promuovere la classe dirigente del Paese.
- P.A.: proseguire nella riforma in corso rafforzandola ulteriormente nella direzione di sviluppo della *leadership*, anche mutuando e adattando al contesto italiano modelli di eccellenza già in essere all'estero (e in eccellenti realtà nostrane).
- Politica: rendere obbligatoria la pubblicizzazione dei *curricula vitae* (in formati *standard*) dei candidati e di chi occupa cariche di governo, sensibilizzando in parallelo i giornalisti (anche con seminari e dibattiti interni all'ordine) sulla rilevanza che i *curricula vitae* devono assumere nell'informazione e nella dialettica pre-elettorale.

- Le organizzazioni politiche, anche a causa del complesso processo evolutivo avviatosi a partire dagli anni '90, attraversano una fase di profonda trasformazione ed incontrano evidenti difficoltà nella formazione della nuova classe dirigente.

Imprese, Pubblica Amministrazione ed organizzazioni politiche, inoltre, si comportano spesso come silos, limitando quell'osmosi di sistema, molto diffusa in Paesi come ad esempio la Francia o gli Stati Uniti, che ottimizza l'utilizzo delle capacità dei *leader*.

COSA FARE

È necessario ed urgente un salto di qualità. Il nostro Paese deve investire nella propria classe dirigente con la consapevolezza che la complessità dell'obiettivo richiede una visione ampia e articolata delle leve da muovere.

Sul piano delle azioni si tratta di agire sia sul sistema educativo, sia sui tre grandi contesti di formazione e sviluppo della *leadership*.

- Le scuole e le università non sono tutte uguali. In alcune si raggiungono risultati eccellenti e in altre no. Il sistema pubblico dei finanziamenti deve premiare scuole ed università eccellenti attraverso meccanismi competitivi trasparenti ed oggettivi. Le istituzioni migliori saranno attrattive per i migliori talenti e diventeranno i centri di formazione della classe dirigente italiana. Per raggiungere questo risultato occorre attivare un circolo virtuoso tra autonomia strategica delle scuole ed università, valutazione dei risultati, finanziamenti. Inoltre la selezione dell'accesso degli studenti alle scuole ed università migliori deve avvenire solo ed esclusivamente in base ai risultati raggiunti dagli stessi, in base cioè al merito. La recente riforma della scuola e dell'università ha incominciato a fare alcuni passi importanti in questa direzione.
- L'efficacia del sistema educativo, si è detto, non dipende solo da scuole ed università, ma anche dal comportamento di altri attori e in particolare dalla famiglia, dai coetanei e dai *mass-media*. Almeno su questi ultimi è possibile e necessario un cambiamento in tempi anche molto rapidi. È auspicabile infatti rafforzare il ruolo e il contributo educativo del servizio pubblico radio televisivo (RAI).

Oggi i cosiddetti "programmi educativi" possono essere realizzati con modalità molto diversificate in grado di coniugare il contenuto educativo con obiettivi di ascolto quantitativamente elevati. A tal fine è necessaria una riforma nella *governance* della RAI e nel contenuto del cosiddetto Contratto di Servizio.

- Un *leader* non deve smettere mai di sviluppare le proprie capacità e le proprie competenze. Governo e associazioni nazionali degli imprenditori dovrebbero, congiuntamente, avviare un piano nazionale per lo sviluppo dell'aggiornamento permanente, progettato con l'obiettivo prioritario di promuovere la classe dirigente del Paese.
- Il processo di riforma in corso nella Pubblica Amministrazione dovrebbe ulteriormente essere rafforzato nella direzione di sviluppo della *leadership*. Si tratta, operativamente, di mutuare e adattare al contesto italiano modelli già sviluppati nelle pubbliche amministrazioni di altri Paesi, come ad esempio quelli del Nord Europa (e anche di alcune eccellenti realtà nostrane, come ad esempio Lombardia e Emilia Romagna), per la formazione della *leadership* nella dirigenza pubblica.
- Per quanto riguarda la politica, è urgente rendere obbligatoria la pubblicizzazione dei *curricula vitae* (in formati *standard*) di chi si presenta candidato alle competizioni elettorali (a qualsiasi livello) e di chi occupa cariche di governo (nazionale o territoriale). È inoltre necessario che i giornalisti siano sensibilizzati (anche attraverso seminari e dibattiti interni all'ordine dei giornalisti) sulla rilevanza che i *curricula vitae* devono progressivamente assumere nell'informazione e nella dialettica pre-elettorale.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Una considerazione di Shimon Peres⁴ ci sembra una sintesi molto valida:

***La leadership richiede grande dedizione
e notevole investimento
sia di tempo che di sforzi.
Leadership significa guardare in avanti
e costruire un nuovo futuro.***

⁴ Forum The European House-Ambrosetti - Villa d'Este, Settembre 2001.

La prossima Lettera tratterà il tema "Sviluppo delle città e creatività"

La Lettera Club The European House-Ambrosetti 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 The European House-Ambrosetti. 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.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

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

ANNO V
NUMERO 30
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2010
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: TFM - Via
San Pio da Pietralcina,
15/17 - 20010
Pogliano Milanese

REDAZIONE:
The European House
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti