

## **Come formare e selezionare le élite?**

LUISS Guido Carli, martedì 6 dicembre 2016

**Paolo Boccardelli**

*Direttore LUISS Business School*

Il concetto di leadership ed élite assumono connotati differenti nei contesti manageriali ed aziendali rispetto a quelli politici. In particolare, oggi si ritiene che i tratti della leadership debbano essere presenti nelle organizzazioni a prescindere dal livello gerarchico, a prescindere dalle funzioni svolte, siano esse di controllo, di comando oppure semplicemente di realizzazione di compiti complessi.

Alcune delle cose che ha evidenziato il prof. Orsina prima di me sono di grande interesse e mi piace leggerle con le lenti e le prospettive delle attività aziendali e in special modo con riferimento ai criteri della post verità e verità.

Stiamo assistendo a una fase particolarmente interessante e dinamica nell'evoluzione della nostra Società, che in pochi anni è radicalmente cambiata. Nel 2015 Charles Handy, famoso filosofo, scrittore e studioso di leadership, ha pubblicato un libro dal titolo "The Second Curve", ovvero la seconda fase di evoluzione della società, nella quale afferma che le "pratiche, gli usi e le istituzioni attuali, non sono più adatte al tempo che stiamo vivendo". La nostra società - che in termini di regole, funzionamento, abitudini, comportamenti, culture, è stata costruita negli anni 60-80 - non esiste più, poiché si assiste a una serie di fenomeni, più o meno avanzati, più o meno sviluppati che ne hanno messo in crisi alcune caratteristiche fondanti.

Ne possiamo citare alcuni.

La globalizzazione è certamente un fenomeno che ha generato progresso economico, ma allo stesso tempo ha attivato una serie di episodi di scontro fra culture molto diverse che competono per acquisire quote di benessere e stato sociale. In questa logica si spiegano anche le manifestazioni di protezionismo, quali i recentissimi casi di voto (Brexit, elezione di Trump). Questi fenomeni sono stati letti come un voto a favore di un nuovo clima protezionista o comunque a favore dei bei vecchi tempi andati: raccontano di un nuovo orientamento alla globalizzazione e lo raccontano da Paesi che sono stati storicamente il tempio dell'apertura al libero mercato, Regno Unito prima e Stati Uniti poi.

Un secondo fenomeno è legato ai nuovi paradigmi per la generazione del valore. Per anni abbiamo evidenziato i limiti del modello delle Piccole e Medie Imprese, osservando come queste dovessero crescere per sfruttare le economie di scala e attraverso queste ultime generare ricchezza e reddito per i propri azionisti. Tuttavia, le economie di scala in un'impresa come Uber o Airbnb appaiono poco significative. I nuovi paradigmi della creazione del valore si basano su altri concetti. Aziende come Uber o Airbnb dieci anni fa non erano nemmeno pensabili. Oggi rappresentano la normalità: Uber vale circa 60 MLD di dollari, molto di più di un'azienda che produce automobili e che ha migliaia di dipendenti, miliardi di investimenti e che ogni anno gestisce rapporti con le organizzazioni sindacali. Queste aziende si definiscono imprese-piattaforma e hanno modelli di gestione e catene del valore completamente differenti dai casi tradizionali. Le relazioni tra attori, soggetti, organizzazioni e istituzioni pubbliche, private o pubblico-private (come quelle sindacali), che nel corso dell'evoluzione del sistema produttivo e di mercato del secolo scorso sono state costruite per la creazione e lo scambio di valori, non assumono alcun significato nell'economia di queste nuove imprese-piattaforma. Il nuovo va al di sopra di questi schemi concettuali prodotti nel secolo scorso e che sono stati alla base dell'evoluzione della società industriale e post-industriale.

Un altro elemento di rivoluzione dei modelli culturali che spinge in qualche modo a ripensare i criteri di verità, è la rivoluzione digitale che si basa sul principio del libero accesso (anytime, anywhere, anyone) in ogni momento e in ogni luogo per ogni individuo.

Questo fenomeno costituisce una grande opportunità per la società e per l'umanità. Tuttavia, mina alle fondamenta uno dei cardini della costruzione della società, ovvero il principio dell'attesa e del sacrificio come spinta per lo sviluppo.

Alla fine degli anni '60 Walter Mischel, sviluppò la sua teoria della "gratificazione differita nel tempo" attraverso il famoso test del Marshmallow. Secondo lo studio del sociologo Americano, il successo nella vita delle persone – all'interno del campione – dipende dalla loro propensione a differire la gratificazione dei propri desideri e istinti. Quindi il successo è fondato su una sorta di autocontrollo, attesa e sacrificio.

Tutti noi siamo abituati a pensare che il sacrificio e la forte motivazione siano correlati al successo. In una società come quella attuale in cui i nostri bambini, i nostri giovani crescono con l'accesso immediato in ogni momento e in ogni luogo, senza alcuna barriera, il concetto di gratificazione differita viene minato alla base, non assume valore, ma anzi viene combattuto come una sorta di digital o social divide.

In questa nuova società bisogna capire come si formano i leader o coloro che si prendono la responsabilità di gestire la complessità.

La rivoluzione digitale genera ovviamente degli aspetti positivi sotto il profilo di una maggiore produttività dei fattori, ma ci presenta un mercato del lavoro completamente rivoluzionato. Il mercato del lavoro con i confini regolamentati, con la contrattualizzazione stabilita per regolamento, è un istituto giuridico che non coglie più la complessità e la dinamicità del lavoro nelle aziende. Le tipologie contrattuali che si vanno sviluppando in tutto il mondo sono i cosiddetti *contract workers*, ovvero dei professionisti che erogano servizi alla produzione in maniera più o meno garantita. In alcuni contesti sono le sole forze del mercato a garantire tali lavoratori e non certo il sistema degli ammortizzatori sociali o in generale del welfare. In tali contesti occorre ragionare non tanto con la finalità della protezione del posto di lavoro a tutti i costi, ma con la categoria dell'*employability*: ovvero garantire ai propri dipendenti e professionisti la capacità di essere sempre in grado di generare valore e di essere appetibili sul mercato del lavoro e delle professioni. La diversa lettura del welfare nel sistema di lavoro ci deve far riflettere.

Tutti insieme questi fattori cambiano la lettura del nostro tempo e dei criteri di verità che sono alla base dei giudizi sui leader. La democrazia, la globalizzazione, il concetto di crescita economica, il modello di welfare, il concetto di occupazione sono tutti fattori di cambiamento che stanno minando la nostra visione dei leader e delle élite.

Diversi anni fa Tony Blair affermò che è tempo ormai di abbandonare in politica le vecchie categorie concettuali della destra e della sinistra a favore di una diversa prospettiva, ovvero gli schieramenti politici vanno letti in funzione del loro atteggiamento di maggiore apertura o chiusura nei confronti della globalizzazione. I recenti accadimenti in Regno Unito e Stati Uniti ci danno questa lettura.

Il tema più importante che i leader di oggi debbono affrontare in tutte le organizzazioni è che nessuno è in grado di immaginare come sarà il futuro. Ma non il futuro lontano, piuttosto quello che si presenterà già domani e dopo domani. La complessità della società e le sue sfide sono, infatti, tutti fattori che si accompagnano ad un'altra dimensione decisamente cambiata, il tempo e la velocità. Negli anni '60-'70 la trasformazione della società, l'evoluzione dei fenomeni istituzionali era lenta, progressiva, con un processo di cambiamento regolare. Quello che succede oggi è che tutti questi fenomeni di complessità e di cambiamento avvengono simultaneamente e a una velocità impressionante. Ciò che ci coglie impreparati è la velocità della transizione.

Nessuno di noi ritiene – neanche i produttori di nuove tecnologie – che l'intelligenza artificiale debba sostituire completamente il lavoro umano, ma si parla di "augmented-intelligence", dell'intelligenza aumentata, ovvero la tecnologia a supporto dell'intelligenza dell'uomo. Ma nel frattempo, mentre ciò avviene, perdiamo posti di lavoro e non siamo sufficientemente veloci e preparati a sostituirli con nuova occupazione.

La verità è che i fenomeni che noi vediamo sono talmente veloci che le risposte istituzionali, ma anche delle aziende, non riescono a tenere il passo.

Pertanto il nucleo centrale di tutto questo discorso è un altro: le élite, le leadership all'interno delle organizzazioni hanno un compito fondamentale, quello di immaginare il futuro ancor prima che questo avvenga. Essere in grado di preparare le proprie organizzazioni, le proprie istituzioni, le società, il gruppo di riferimento, i propri dipendenti e collaboratori, i propri cittadini e gli elettori al futuro che verrà. È questo uno dei compiti fondamentali del leader e delle élite.

Ci si potrebbe domandare quanto di tutto ciò è presente nell'odierno dibattito politico in Italia? Nell'ultimo anno non si è parlato di futuro del lavoro, del futuro delle *skills*, del futuro del welfare. Si è parlato piuttosto di tecnicismi che probabilmente all'elettore non interessavano. E questa è la verità. L'élite politica non è stata in grado di immaginare un futuro adeguato ai tempi di oggi. Non che sia facile, ma il primo compito essenziale dei leader e dell'élite è proprio questo: immaginare e disegnare il futuro verso cui la società dovrà tendere per garantire lo stesso livello di benessere o addirittura aumentarlo.

Questo per quanto attiene il compito dei leader e delle élite. La formazione e la selezione di queste élite avviene oggi in un contesto profondamente mutato, con la presenza nella società e nelle aziende di una popolazione nota come "i Millennial", molto diversi dalla "generazione X". La prima entra in un'organizzazione pensando che sta per andare via; i Millennial iniziano a lavorare in un'organizzazione pensando dove andranno successivamente. Pensando che dopo cinque anni dovranno trovare una nuova occupazione. È un modello culturale di approccio alla professione al comportamento organizzativo che è molto differente. Se esiste questa mobilità, qual è la cultura organizzativa, qual è l'attaccamento ai valori della cultura organizzativa?

Accanto a questa voglia di cambiare continuamente il contesto lavorativo i Millennial si caratterizzano per la volontà di svolgere un'occupazione in primo luogo per generare un "impatto" nella società e non per produrre profitto. Altra caratteristica dei Millennial è che sono molto creativi, molto più innovativi, imprenditori di sé stessi. E di questo la società ha bisogno. Abbiamo una società basata su regole e istituzioni vecchie e dobbiamo innovarle, e abbiamo energia per innovare.

Tuttavia, una differenza fra Millennial e Generazione X è che i primi sono molto più individualisti mentre i secondi sono una generazione di *team players*, abituata a lavorare in gruppo. Tutte le organizzazioni si muovono verso modelli di lavoro in team, verso modelli di condivisione. E proprio la condivisione come valore è uno dei temi a sostegno della leadership al femminile. I leader donna sono in grado di promuovere una cultura della gestione molto più partecipata rispetto alla gestione "command & control" tipica dello stile di leadership autoritario.

Tutte queste caratteristiche si sposano con una indagine molto valida presentata alla fine del 2015 al World Economic Forum, che è il report sul mondo del lavoro. Fra gli altri elementi interessanti, c'è la lista delle *top skills* che secondo gli esperti saranno fondamentali per avere successo nel mondo delle professioni da qui al 2020. Nei primi tre posti abbiamo: 1) capacità di soluzione di problemi complessi; 2) pensiero critico; 3) creatività. Queste tre sono caratteristiche fondamentali per avere successo nella società di oggi e del futuro.

Giovanni Orsina diceva che i criteri di verità non sono più oggettivi, che non abbiamo un chiaro disegno davanti, abbiamo bisogno di teste, a tutti i livelli delle organizzazioni e della società, che siano in grado di risolvere i problemi, di usare la propria creatività ma soprattutto d'interpretare con pensiero critico quello che sarà il futuro e l'evoluzione. E per formare leader ed élite in grado di assolvere a questo ruolo complesso di guida della società verso il "nuovo mondo" abbiamo bisogno di lavorare su tutte queste dimensioni.

Se proviamo ad assorbire tutti questi stimoli per immaginare i leader del futuro ne esce un quadro in cui emergono quattro *skills*: capacità di immaginare il futuro o *visioning*; creatività e innovazione per trovare soluzioni diverse; capacità di execution e realizzazione; comprensione e valutazione degli impatti sulla società.

La capacità di immaginare il futuro o *visioning*, è un tratto fondamentale e caratteristico delle élite o del leader che voglia costruire qualunque processo di cambiamento, di transizione o di gestione della complessità. Perché la società di oggi richiede una capacità di immaginazione superiore al normale, dove immaginazione non significa essere degli idealisti o dei filosofi, significa dare forma ai fenomeni che sono di difficile decodificazione.

Possiamo citare un leader carismatico che non c'è più: Steve Jobs. Un imprenditore che aveva limiti personali ma che aveva una capacità di immaginazione straordinaria. Cosa ha fatto nell'immaginare il futuro? Alla fine degli anni '90 c'era una chiara competizione fra, da un lato, chi promuoveva un modello di gestione del mercato dei diritti musicali controllato e protetto nell'intera catena del valore, dalla produzione della musica al consumatore finale e chi, dall'altro, si avvicinava alla musica digitale. Nel mercato dei diritti musicali, tutti i players erano contrari alla musica digitale. La ritenevano una minaccia al diritto della proprietà intellettuale. Steve Jobs e Apple hanno immaginato una costruzione sociale che era un mercato elettronico dei diritti di proprietà intellettuale digitale sulla musica, inventando la piattaforma I-Tunes. Nella prima fase nessuna azienda del settore era disposta a siglare accordi di lungo termine. Dopo molta insistenza, accordarono a Steve Jobs un contratto per un anno. Dopo i primi tre mesi la piattaforma divenne un successo straordinario che non solo arricchì gli azionisti della Apple ma fu il vero avvio di una nuova istituzione sociale: il mercato dei diritti di proprietà digitali.

La sua grande intuizione è stata quella di immaginare una costruzione sociale differente, che era un mercato dei diritti musicali su piattaforma digitale. E' stato l'assoluto protagonista di questo ecosistema. Questa immaginazione del futuro significa dare senso ai fenomeni che stanno avvenendo e significa conferire a questi fenomeni una forma specifica.

Il secondo tratto della leadership è la creatività e l'innovazione, applicate allo sviluppo di soluzioni a fenomeni emergenti. Tale caratteristica non implica selezionare solamente persone creative o dotate di tratti artistici, ma piuttosto di formare quelle capacità che consentono di far emergere la creatività all'interno di un gruppo di lavoro. Quello che il leader deve fare non è dare soluzioni, rispondere ai problemi, bensì aiutare il team - o l'élite, o il suo gruppo - a generare soluzioni innovative. Non è il singolo che produce innovazione, ma il singolo può creare le condizioni affinché il gruppo produca innovazione. Questo è il punto essenziale. Come si fa a formare questa cultura? L'unica possibilità è creare le condizioni affinché le persone si sentano libere di sperimentare che cosa è creatività, innovazione e rischio imprenditoriale senza alcun timore di sbagliare, perché innovazione e rischio imprenditoriale implicano accettare una certa dose di errore. La teoria e la strumentazione del management, tuttavia, sono nate con una visione opposta, con l'obiettivo di contenere e ridurre il più possibile il rischio; oggi invece, il nostro compito, è alimentare "search, trial and error" e di generare apprendimento da questo processo. Questo è il vero *challenge* della leadership oggi: gestire mentre s'innova e saper gestire contemporaneamente successi e fallimenti.

Terzo elemento è la capacità di execution e realizzazione delle iniziative, che implica saper lavorare con gli altri, di portare a compimento e realizzare le cose, produrre degli effettivi cambiamenti, generare all'interno del team o dell'organizzazione o del gruppo il senso della trasformazione.

Perché se l'élite rimane chiusa nella propria torre d'avorio, il cambiamento non si realizzerà mai. La vera difficoltà è fare in modo che queste idee producano impatto e cambiamento all'interno dell'organizzazione oltre il cerchio dell'élite, si diffondano, moltiplichino i loro effetti all'interno dell'organizzazione stessa. Bisogna Gestire la trasmissione dell'idea innovativa, della creatività ai livelli anche più bassi dell'organizzazione.

Se volessimo fare un paragone con la politica, l'élite politica immagina un futuro del Paese, gli dà una forma, lo traduce in un portafoglio di iniziative e di progetti che possono

essere chiamati i cantieri delle riforme. Ma poi con cosa si può scontrare il tutto? Con la capacità di convincere il Paese e gli elettori che quello è il percorso che tutti dobbiamo fare. Questo è essenziale: portare a bordo il resto dell'organizzazione. Occorre pertanto dotare il leader e l'élite con la capacità di mobilitare gli altri e di gestire progetti complessi realizzati da una pluralità di soggetti dotati di interessi diversi.

Infine, l'ultima capacità necessaria è la comprensione e la valutazione dell'impatto sulla società circostante. Oggi non esiste nessuna organizzazione privata, profit o no profit, che non debba tener conto dell'impatto che genera sulla comunità di riferimento.

La valutazione degli effetti delle decisioni su una comunità locale, su una società, è divenuto un elemento fondamentale poiché la sostenibilità non è soltanto di natura finanziaria o ambientale, ma è soprattutto rappresentata dalla capacità di avere una legittimazione sociale che va al di là della comunità degli investitori e degli azionisti, e che comprende i cittadini, i dipendenti, i clienti, le istituzioni. E questo è divenuto un tratto fondamentale del leader di oggi.

Comprendere l'impatto sulla comunità significa lavorare e impiegare risorse per creare il giusto consenso, affinché le comunità comprendano quali sono i benefici che la collettività allargata e quella locale possono ricevere da un qualsiasi progetto di cambiamento. Questo ad esempio è un aspetto fondamentale nella gestione di qualsiasi opera infrastrutturale, che il nuovo codice degli appalti ancora non regola in maniera del tutto appropriata. Oggi non esiste nessuna organizzazione pubblica o privata che non possa e che non debba tenere in considerazione questi fenomeni. Questo è fondamentale per le organizzazioni private, a maggior ragione per le élite politiche.

E' difficile oggi identificare un percorso formale per selezionare e formare leader. Quello che importa è tuttavia aiutarli a sviluppare i quattro tratti fondamentali della leadership: visione, capacità di innovazione, capacità di realizzare e coinvolgere gli altri nel progetto di cambiamento e trasformazione ed infine comprensione dell'impatto e costruzione di legittimità sociale e sostenibilità.

Non è facile immaginare un percorso, ma su un tema dobbiamo necessariamente riflettere. Il tempo, la velocità sono la vera differenza rispetto al passato. Non esiste un luogo formale dove collocare i talenti e gli alti potenziali, farli formare lentamente o comunque nel tempo giusto e attendere che fioriscano. Oggi occorre trovare rapidamente soluzioni a problemi emergenti. E le élite selezionate sono inserite in una centrifuga d'innovazione e cambiamento, di tensioni sociali e politiche, e naturalmente sbagliano, perché è attraverso l'errore che si costruisce una leadership solida.

Quello che la nostra società dovrebbe imparare a fare è accettare gli errori e consentire a tutti di commetterne.

Solo così saremo nuovamente in grado di generare una leadership e un élite capaci di dare risposte alle sfide della nostra società.

---