



L'uomo, strumento del cambiamento

di **Sergio Marchionne**

Amministratore
Delegato del Gruppo
Fiat e Chrysler

In questi anni mi hanno chiesto molte volte come abbiamo fatto a salvare la Fiat e qual è stata la ricetta magica.

Personalmente non credo che ci sia una ricetta industriale valida per ogni azienda. Esiste però un approccio universale, che permette di risolvere anche le situazioni più difficili. Si tratta di riconoscere il ruolo centrale che hanno le persone all'interno delle organizzazioni e i leader che le gestiscono. La loro qualità è essenziale e niente la può sostituire.

Ogni impresa è il risultato delle persone che vi lavorano e dei rapporti che si instaurano tra di loro.

Per questo è così importante la qualità dei manager, la loro coesione, il fatto di condividere direzione, metodi e obiettivi, la necessità di essere uniti intorno a un sistema di valori comuni. Questo è l'unico segreto che conosco. Le organizzazioni non sono nient'altro che l'insieme della volontà collettiva e delle aspirazioni delle persone coinvolte.

Non solo teoria manageriale

Alla luce di questa consapevolezza, la realtà di oggi richiede che il concetto di leadership venga ricalibrato.

Ogni anno le business school preparano migliaia di uomini e di donne nella scienza del management, nella gestione delle organizzazioni. Quello che spesso si perde in questa preparazione è il fatto che la leadership non si può ridurre a una teoria manageriale, non è solo questione di processi o di misure.

La leadership è una vocazione nobile, è qualche cosa che arricchisce la vita delle persone, perché nasce nella nostra mente, nei nostri cuori, nella nostra capacità di vedere il futuro. La leadership è un privilegio.

Le organizzazioni create negli ultimi duecento anni sono state il frutto di due diversi modi di concepire il lavoro.

Il primo è che senza regole, politiche e procedure stringenti, le persone reagiscono in maniera irresponsabile. Il secondo è che il modo migliore di organizzare un'azienda è quello di creare semplici lavori collegati tra loro da processi complessi.

Ma gestire organizzazioni in base a questi principi non è leadership. Il primo distrugge la fiducia, il secondo sottrae alle persone coinvolte qualunque percezione di valore personale. Il vero valore di un amministratore delegato, nel mondo di oggi, si può pesare solo in termini di impatto umano che ha sulla struttura.

Il compito più importante che ha è quello di scegliere i leader giusti e metterli al posto giusto. Per "leader giusti" intendo persone che hanno il coraggio di sfidare l'ovvio, di seguire strade mai battute, di rompere vecchi schemi e chiudere con le abitudini consuete.

Sono uomini e donne che comprendono il concetto di servizio, di comunità, di rispetto per gli altri. Sono persone che agiscono con rapidità, ma hanno la capacità di ascoltare; sono affidabili, nel senso che mantengono sempre le promesse fatte e non fanno promesse se non sono in grado di mantenerle. Soprattutto, hanno la visione del loro agire in un contesto sociale.

Alla Fiat questa ripresa è stata realizzata da un gruppo di leader motivati e tenaci, che hanno fiducia in se stessi e nei propri collaboratori, persone che non esitano di fronte alle responsabilità e hanno una capacità straordinaria nel disegnare collaborazioni creative all'interno dei loro team. Questo insieme di leader è la nostra migliore garanzia per il futuro. A queste persone noi dobbiamo dare libertà di manovra e ampia autonomia.

Dobbiamo assicurare loro un sistema meritocratico, perché è l'unico modo per garantire a chiunque la possibilità di emergere e dimostrare quello che vale. Dobbiamo offrire loro la possibilità di crescere, perché è l'unica via per assicurare anche la crescita dell'azienda. Credo che questo sia il vero compito di un amministratore delegato.

È giunta l'ora di smitizzare questa figura. L'era del "grande uomo", dell'individualismo, del battitore libero che da solo risolve i problemi di un'organizzazione è morta e sepolta. I leader, quelli veri, non sono nient'altro che strumenti di cambiamento.

Chiarezza, coerenza, adesione a principi forti e tensione verso un obiettivo sono le cose che ho cercato di introdurre nel Gruppo Fiat, ma il cambiamento lo hanno fatto e lo fanno altre persone. Assisterle, consigliarle, e guidarle mentre sono impegnate in questo lavoro fa parte del mio mandato, ma la cosa che mi rende più orgoglioso è osservare il loro successo, l'impatto che ha sulla fiducia in loro stessi e sulla visione che si formano del loro futuro.

La società del futuro

Sono cresciuto con la convinzione che, alla fine di tutto, qualunque lavoro la vita ci porti a fare, il vero obiettivo sia la società.

Più di settanta anni fa, questo fu l'invito che fece Einstein: «Bisognerebbe evitare di predicare ai giovani il successo nella solita forma, come lo scopo principale della vita. Il valore di un uomo si dovrebbe giudicare da quello che egli dà e non da quello che riceve. Il motivo più importante per lavorare, a scuola e nella vita, è il piacere che si riceve dal lavoro, dai suoi risultati e la conoscenza del valore che

questi risultati hanno per la comunità». Einstein aveva ragione: concentrarsi su se stessi è una così piccola ambizione, è come dar vita a una tragedia senza eroi.

Il giudizio su quello che una persona ha fatto nel corso della carriera non dipende da quello che ha raggiunto, ma solo da quello che ha lasciato.

Senza dubbio il mondo di oggi si trova in un momento difficile da capire e da gestire, ma penso che non esistano età più facili di altre.

In ogni epoca, milioni di persone si trovano a fare i conti con quello che è stato lasciato dal passato. È la storia della vita, quando capita di venire in possesso di un'eredità enorme, che non hai fatto nulla per avere. A quel punto, puoi scegliere come gestirla e cosa lasciare a chi domani si troverà a raccogliere la tua eredità.

I giovani hanno la grande occasione di mettere loro stessi, i loro sogni e le loro qualità in questo progetto, per creare un domani esattamente come lo vogliono. La forma e il significato della società del futuro dipenderanno dai loro ideali e dal loro impegno, dipenderanno dal loro modo di pensare e di agire. Ognuno può contribuire a creare una società migliore. Qualunque sia la strada che i nostri ragazzi sceglieranno di seguire, dovunque si troveranno a vivere e a lavorare, credo sia ancora più importante il modo in cui affronteranno questo percorso e quali saranno i valori che li guideranno.

Il rispetto per gli altri e per le diversità è una condizione essenziale, è l'unica cosa che ci rende davvero persone.

Il grado di progresso che sapremo raggiungere dipende in gran parte da quanto saremo in grado di costruire una società pluralista e multiculturale.

Tutto questo richiede una grande apertura mentale.

Credo che ci siano due modi per affrontare le sfide di un'epoca globale.

Si può restare concentrati su se stessi, pensando che la propria cultura e le proprie convinzioni siano le uniche valide, arrogando a sé il diritto di insegnare agli altri. Oppure si può ascoltare, consapevoli che esistono altri valori e altre culture e che ci sono tradizioni e aspettative differenti.


Si tratta di due strade molto diverse: la prima è più semplice e più rassicurante; la seconda è senza dubbio più laboriosa, perché richiede di porsi molte domande e di farsi venire tanti dubbi.

Ma l'una non porta a nulla se non al conflitto, l'altra apre una prospettiva di crescita collettiva; l'una ti rende straniero, l'altra cittadino del mondo.

Responsabilità morale

Le prospettive che abbiamo di fronte sono quanto mai aperte.

La forza del libero mercato in un'economia globale è fuori discussione. Nessuno di noi può frenare o alterare il funzionamento dei mercati. Non credo neppure sia auspicabile perché questo campo aperto è la garanzia per tutti di combattere ad armi



Il rispetto per gli altri e per le diversità è una condizione essenziale, è l'unica cosa che ci rende davvero persone.

pari ed è l'unica strada per avere accesso a cose che non abbiamo mai avuto prima.

Ma l'efficienza non è – e non può essere – l'unico elemento che regola la vita. Ci sono problemi più grandi, ai quali il mercato non è in grado di dare soluzione e non credo riuscirà mai a farlo.

Ci sono molte parti del mondo in cui la situazione è troppo sbilanciata, in cui la povertà e la mancanza di potere economico delle classi sociali richiedono un intervento strutturale. Questi problemi chiamano in causa un aspetto più profondo, quello della responsabilità morale del nostro operato.

Nel 1999 Nelson Mandela, allora Presidente della Repubblica del Sud Africa, fu invitato a parlare al World Economic Forum di Davos sugli effetti della globalizzazione. Ho avuto la fortuna di essere tra coloro che lo hanno ascoltato.

Nel suo discorso, Mandela toccò alcuni tra i temi più spinosi con i quali tutti noi abbiamo a che fare, il senso della globalizzazione e la vera sfida dell'umanità: «È mai possibile che la globalizzazione porti benefici solo ai potenti, a chi ha in mano le sorti della finanza, della speculazione, degli investimenti, delle imprese? È possibile che non abbia nulla da offrire agli uomini, alle donne e ai bambini che vengono devastati dalla violenza della povertà?»

Le domande di Mandela sono rivolte a tutti noi. Ai giovani, che hanno in mano il futuro, ma anche a chi ha la responsabilità di gestire un'azienda globale, che deve necessariamente guardare al di là delle mura di un ufficio.

Il nostro impegno va oltre un semplice dovere professionale. C'è una realtà che non possiamo dimenticare.

Tutto ciò richiede di prendere coscienza che non potranno mai esserci mercati razionali, sviluppo e benessere, se gran parte della nostra società non ha nulla da mettere in gioco al di fuori della propria vita.

Talvolta mi chiedo se abbiamo modelli mentali così rigidi che – anche di fronte a chiari segnali di minaccia dal mercato – continuiamo a restare indifferenti nel nostro benessere e non proviamo disagio di fronte a chi non ha nulla.

Trovare una soluzione ai problemi sollevati da Mandela significa trovare una soluzione alla gestione del libero mercato.

Ognuno di noi, nel suo piccolo, ha il dovere di contribuire a colmare questo divario, ha il dovere di riparare le conseguenze che derivano dal funzionamento dei mercati.

So che è una grossa responsabilità; è forse la sfida più alta che si possa affrontare nella vita, ma sono le grandi sfide che danno un significato più profondo a quello che siamo.