



CDA/2. La terza via tra la cooptazione e la sua negazione per le imprese italiane

Le stanze del potere

Il nostro tessuto aziendale, fatto sostanzialmente di imprese familiari, si crogiola ancora troppo spesso in board costituiti da gregari, più che da un mix equilibrato tra diversi profili e competenze. Una miopia che mostra sempre più i suoi limiti

di **Andrea Bianchi**

I parenti anglosassoni dei nostri Consigli di amministrazione, i board, sono storicamente le stanze del potere, l'ambito dove si decidono i valori, le politiche e quindi i destini delle aziende. Le nostrane, cosiddette, stanze dei bottoni, stanno invece ancora cercando faticosamente di affrancarsi piano piano, caso per caso, da quella cultura che le ha sempre viste più come un organo ratificante di decisioni prese altrove, dove i bottoni erano quelli dei gilet o, recentemente, al 30%, quelli delle gonne. Sì, perché oltretutto siamo riusciti a fagocitare la donna, nutrendola dell'illusione che, facendo parte di quello che sulla carta dovrebbe essere il vero centro del potere, avrebbe potuto portare il suo *diverso* contributo. La verità è che, da un parte, le pochissime donne provenienti dall'interno dell'organizzazione e meritocraticamente entrate a far parte di questi ristretti club, poco riescono a incidere; e che, dall'altra, quelle chiamate dall'esterno a fare numero, incidono ancora meno.

Di cosa si fa un gran parlare...

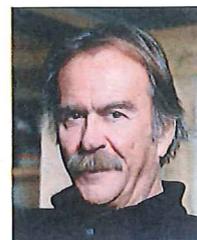
Ma oggi certamente la via imboccata è quella giusta e se ne fa un gran parlare. Sottolineo il verbo parlare perché, se la parola cooptazione – anche se regolata per legge, pare oggi essere *black listed* e quindi usata solo in senso dispregiativo – è vero anche che, dato il nostro tessuto aziendale fatto soprattutto di imprese familiari, il padrone ceda ancora abbastanza spesso, proprio per cooptazione, alla tentazione di circondarsi di un gregge votato ad approvare le sue decisioni. Certamente, ci sono anche aziende che dimostrano di aver capito l'importanza di avere intorno a quel tavolo, oltre a funzioni che decidano e non avallino

semplicemente, profili diversi per cultura ed esperienza, oltre che di grande reputazione morale. Insomma le famose teste d'uovo pare abbiano fatto finalmente il loro tempo. Oltre al patrimonio etico-valoriale e quindi trasversale a tutti i componenti del Consiglio, si punta anche sullo spessore e la diversità delle competenze dei membri che devono comporre i nostri board.

Quindi certamente trasparenza, correttezza, sensibilità verso gli stakeholders e verso l'ambiente, capacità di asciugare la distanza fra il Consiglio e il Management dell'azienda, che spesso è terra di nessuno, visione e leadership e tutto quanto ancora faccia parte del largo spettro delle buone pratiche, fino anche alla modalità del *pater familias*... ovviamente riservata all'amministratore delegato. A seconda della tipologia e delle caratteristiche dell'azienda, si punta su figure di avvocati, commercialisti, ingegneri, ma anche di contabili, geologi e teologi se dovessero servire. Il concetto è che le competenze di chi viene chiamato dall'interno dell'organizzazione perché conosce bene l'azienda e l'ambiente debbano essere integrate e avere supporto da profili e, quindi competenze, ricercate accuratamente sul mercato.

...e qual è la realtà diffusa

Esercitando quotidianamente la mia attività di coach con il top management, noto quanto queste importanti funzioni aziendali siano distanti e avulse da quanto succede nella stanza dei bottoni. Non esistono collegamenti, quindi informazione e soprattutto condivisione, eccezion fatta per coloro che, oltre ad avere responsabilità operative, abbiano una sedia anche nei Cda. Se poi la direzione presa è per di più quella della ricerca



Andrea Bianchi dopo l'iniziale carriera diplomatica, ha ricoperto ruoli manageriali in aziende nazionali e multinazionali sia in Italia che all'estero. È docente della Business School del Sole24ore e autore del libro *Uomini che lavorano con le donne* edito da il Sole24ore. andreabianchi@empowerment-enterprises.org www.empowerment-enterprises.org

Una nota storica per non perdere la speranza



Giuseppe Lodigiani,
fondatore di Impregilo

Tanti anni fa, **Giuseppe Lodigiani**, scomparso nel 2004, certo uno dei migliori e più lungimiranti costruttori italiani del XX secolo, fondatore di Impregilo, si confidava così: «lo ho fatto delle cose nella mia vita, ma ho un vizio: non sono capace di decidere da solo. Le decisioni, in Impregilo, le prendiamo sempre nel board, dopo aver avuto ampio e libero confronto». Impregilo è stata considerata, per almeno vent'anni, l'impresa di costruzioni meglio orga-

nizzata al mondo. Il suo marchio era riconosciuto a livello internazionale come quello della Ferrari e le sue opere come le più difficili, importanti e ardite e per questo ricevette addirittura un premio dalla regina Elisabetta II d'Inghilterra. È sbagliato sperare che questo "vizio" lamentato dall'ingegnere diventi un "vizio" di tutti i membri dei nostri board?

Il mercato di competenze esterne sempre più specifiche, perché strumentali all'attività dell'azienda, questo scollamento rischia di diventare una voragine. Come sempre, la ricetta è quella di abbinare alla strategia che si è deciso di seguire, le buone tattiche per renderla efficace. Alla cultura tecnica e professionale va abbinata una preparazione sulle abilità, cosiddette trasversali dei *board members*, perché quell'insieme di cuore, cervello, fegato e sistema neurovegetativo di cui è composta un'azienda – come raccontato su *L'Impresa* n.9/2014, pag. 83) sia un organismo sano, atletico e performante. Le sedie e i gettoni in un Cda sono oggetti che devono avere un'anima; in questo modo e con questo mix di valori e competenze, non solo fabbricati in casa e quindi necessariamente allineati alle politiche tradizionali dell'azienda, si potrà sia respirare aria di cambiamento e di crescita, sia aspirare a decidere con chiarezza, lungimiranza ed efficacia sui destini dell'azienda.

Uno degli sport più praticato dagli italiani

Ma c'è un ma. I Consigli d'amministrazione sono anche delle palestre e non le uniche purtroppo, dove si esercita uno degli sport più praticato dagli italiani: quello dell'*homo homini lupus* o quello anche detto del Palio di Siena. Prendendo spunto da una frase letta recentemente di Susanna Tamaro – "Ci sono solitudini che esistono sotto il segno della fecondità e altre che dal loro ventre non sanno cavare fuori altro che pietre" –, mi sembra di poter dire che noi italiani rappresentiamo il trionfo e l'icona di quella sindrome per cui impedire agli avversari di

vincere è più importante della nostra stessa vittoria. Come al Palio di Siena, appunto, dove, fra l'altro, per questo scopo ogni colpo è ammesso; il guaio è che questo atteggiamento non lo teniamo confinato nel mondo delle antiche tradizioni cittadine. Nei nostri board si gioca spesso, troppo spesso, con queste regole e con questo spirito. Certo questo atteggiamento ha invaso e inquinato soprattutto le stanze della politica ma anche della scuola, della pubblica amministrazione, dell'esercito, e giù fino alle parrocchie, alle riunioni di condominio, ai circoli ricreativi e a qualsiasi forma di agglomeramento sociale che abbia un capo con un obiettivo, con un progetto o comunque qualcuno che cerchi di perseguirlo. Sembra non contare più quello che sono capace e che riesco a fare io, conta impedire che lo faccia un altro e che magari soprattutto ci riesca. E l'italica fantasia, che non ci abbandona mai, ci fornisce tutte le armi per colpire nel segno. Accuse distribuite a piene mani su cui i media e i tribunali si avventano assetati di visibilità e reconditi interessi, cioè di sangue altrui.

Ricette oltre la cooptazione

Lo stesso spirito e la stessa modalità a difesa di interessi personali o di pochezza professionale spesso rischiano di inquinare l'aria e inficiare le decisioni dei board, facendo naufragare potenziali progetti in pochi minuti, senza peraltro offrire soluzioni alternative. Non è forse vero che da noi molto spesso nei meeting aziendali siede attorno al tavolo uno specialista nella distruzione aprioristica delle tesi e delle idee altrui? O che trova la maniera di infangare un caso di successo? Ma allora, se da un lato, la cooptazione tende ad appiattire l'attività dei membri di un Consiglio d'amministrazione e, dall'altro, c'è il rischio di creare un desolato campo di battaglia, qual è la ricetta? Prendendo ad esempio il cibo, suggerirei: prendere gli ingredienti dei valori intangibili dell'etica in generale, e nello specifico, della trasparenza, della correttezza, della disponibilità, della creatività e del coraggio e mischiarli in parti uguali alle competenze professionali diversificate in una pluralità di membri veramente indipendente e, importantissimo, far cuocere il tutto a fuoco vivo perché l'Italia è sempre stata capace di servire in tavola tante aziende importanti, ma continua ad averne una gran fame. ■