

7 febbraio 2009, Consegna diplomi executive MBA SDA Bocconi

"Ripensando il mio MBA"

Cari amici, care amiche, quando il prof Giorgio Lazzaro mi ha chiamato per invitarmi a portare il mio piccolo contributo a questa cerimonia mi ha trovato in uno dei momenti più difficili per un imprenditore a capo di uno start up internazionale come Directa Plus,... nel mezzo di una complessa negoziazione con un venture capital per rifinanziare la società.

In quel momento ero stanco e molto affaticato e ho pensato:

"...forse invece di dare qualche consiglio ai neo diplomati dovrei..... chiederne..."

Ma naturalmente risposi:

"Ma certo con grande piacere!"

Ho lasciato cadere la penna sulla scrivania, ho dimenticato per alcuni minuti il venture capital e mi sono messo a pensare quando io sono stato al vostro posto in attesa di ricevere il mio diploma. Era l' 8 luglio del 1989 , L'Amministratore Delegato di Union Carbide, il mio capo di allora, parlava del mondo del lavoro nelle multinazionali ai neo diplomati.

Lo ascoltavo distratto, guardando un sorridente ed elegante Maurizio Dallochio (allora coordinatore del corso) che annuiva, mentre io pensavo:

"dai concludi in fretta io queste cose le so bene,... lavoro per te. Voglio solo che mi diate questo dannato diploma. Ho faticato tanto, ho rinunciato a tante cose durante questi ultimi due anni e sono certo che ...mi cambierà la vita."

C'erano in realtà molte cose che non sapevo e non potevo prevedere:

Non sapevo che il diploma era l'inizio di un circolo virtuoso della mia "education" .

Non sapevo che la società per cui lavoravo allora mi avrebbe mandato una seconda volta in Bocconi per prendere il diploma Executive Master nel novembre 1990.

Non sapevo che poi mi avrebbe mandato a Stanford per completare la mia formazione in strategia e finanza.

Non sapevo che avrei dovuto fare sei traslochi in pochi anni per seguire le mie nuove responsabilità.

Non sapevo che esattamente sette anni dopo avrei preso proprio il posto dell'Amministratore Delegato di Union Carbide che ci stava parlando in quel momento.

Ma soprattutto non sapevo che, al culmine della mia carriera di executive, avrei mollato tutto per ricominciare da zero. Questa volta come imprenditore, con una delle persone che più ho ammirato nel corso della mia esperienza di lavoro, il mio capo Americano per cui lavoravo all'epoca.

Pensando al mio percorso di lavoro, mi rendo anche conto che la mia carriera è stata disegnata attorno a due famiglie di variabili.

La prima "hard", basata sull'education, (Politecnico di Milano, Bocconi, Stanford) e sull'esperienze di lavoro lontano da casa (USA, Francia ...Napoli).

L'altra "soft" basata sulla resilienza intesa come capacità di imparare sempre dalle esperienze anche e soprattutto da quelle traumatiche e non pianificate, oltre che sulla continua e instancabile curiosità.

Il tutto guidato e dominato da un patto non scritto tra me ed il lavoro, che vale molto più del contratto firmato con la propria azienda. Patto che consciamente o inconsciamente ho sempre rispettato e che mi ha guidato anche nei momenti più difficili. Il mio patto è semplice, forse banale dice:

"...qualunque cosa tu faccia, anche la più difficile, non deve essere in contrasto con le basi profonde della tua visione della vita, con i tuoi desiderata, con i tuoi principi."

Se la società per la quale si lavora ha una modo di operare che si allontana troppo dai propri principi, se il contesto chiede azioni che divergono dal cammino che vorresti percorrere, è opportuno chiedere di fare altro e se i vostri capi non vogliono ascoltarvi, pensate che forse è il momento di cambiare.

Quanto ha contato in tutto questo la parte "education" e soprattutto quanto ha contato il corso biennale in SDA?

Forse a questo punto voi vi aspetterete che vi dica che le competenze economiche finanziarie acquisite sono state la chiave nel mio processo di crescita professionale. Invece vi dico forse una cosa scontata, sono state importanti, ma se mi fossi affidato unicamente ad esse non sarebbe sicuramente bastato.

Ritengo invece che il corso SDA sia stato un paletto fondamentale nel mio processo di crescita umana e professionale perché ha fatto da catalizzatore per una serie di cose semplici e banali che erano parte del mio bagaglio professionale ma che non sapevo ancora come correlare correttamente tra loro.

Ho scoperto ed iniziato ad utilizzare correttamente il potenziale della rete di relazioni tra compagni di corso e professori. Sono riuscito più tardi a raffinare e

potenziare questa capacità. Cosa che mi è stata estremamente utile soprattutto durante la mia esperienza di studio e lavoro nel mondo anglosassone.

Il corso strutturato su un periodo di due anni e abbinato al lavoro mi ha permesso di comprendere che tutte le nuove competenze acquisite erano un grande punto di partenza e non un punto di arrivo.

La bella notizia che vi do oggi è che il diploma odierno vi posiziona in prima fila per affrontare le grandi sfide che si presentano ai leaders.

La cattiva notizia è che fin da domani dovete pensare come mantenere e proteggere questo vantaggio competitivo continuando ad apprendere in modo continuativo.

C'è un libro molto bello scritto dal Dr Marshall Goldsmith nel 2007 intitolato: "What got you here won't get you there" che tratta in modo stupendo questo argomento che non può essere più sottovalutato da chi si prepara a governare realtà complesse.

Il tema che affronta il libro è uno di quelli "tosti", che secondo la mia modesta opinione è alla base di molti dei grandi problemi del nostro paese

Cercando di riassumere e forse semplificare quanto scritto, si tratta di comprendere e accettare che non esiste più da molto tempo "l'impiego a vita" ma bisogna lavorare duramente e con impegno sulla "propria impiegabilità a vita" e anche su quella delle persone che lavorano per noi.

Sta esplodendo il divario tra la conoscenza esistente e quella posseduta.

Cresce continuamente la quota di ciò che non si sa e soprattutto... di quello che non si sa di non sapere. Paradossalmente ogni giorno siamo tutti un poco più ignoranti.

Per darvi anche un'idea numerica di questo incredibile vortice vi cito un personaggio molto rispettato a livello europeo, Jacques Attali che nel suo libro "Breve storia del futuro" sostiene che il sapere disponibile oggi raddoppia ogni cinque anni e che addirittura nel 2030 raddoppierà ogni 72 giorni.

Se quindi vogliamo concentrarci sul quali debbano essere le vostre caratteristiche principali come futuri leaders, dobbiamo concentrarci su tre grandi motori del cambiamento che condizioneranno le vostre azioni e decisioni:

L'ACCELERAZIONE, intesa come progressiva riduzione dei cicli di vita, cioè del tempo utile di prodotti, processi, progetti. Conoscenze e competenze, come detto prima, non durano oramai più di cinque anni. Ciascuno nella propria vita dovrà rinnovare più volte le proprie conoscenze.

L'età professionale tenderà sempre di più a coincidere con l'età delle proprie conoscenze e competenze e sempre meno con l'età anagrafica.

GLOBALIZZAZIONE, ci dice che qualunque sia l'area geografica di ubicazione del nostro business tutto è conquistabile e dovunque si è attaccabili.

Come scrive il prof dell'MIT Lester Thurow:

"..la globalizzazione è come la torre di Babele, alcuni sono favorevoli altri contro ma nessuno sa esattamente cosa sia e dove ci porti..".

DISCONTINUITA' fa sì che il futuro non solo è diverso dal passato ma è sempre meno prevedibile

Una persona a cui devo molto per quanto ho compreso sul significato di essere a capo di un'organizzazione è Alfredo Ambrosetti che sostiene:

"Il mestiere del leader non è mai stato così difficile.

Il leader oggi deve avere :

- Una grande capacità di visione del futuro resa necessaria dalla discontinuità
- Una grande rapidità realizzativa imposta dall'accelerazione.
- Una reale prospettiva internazionale richiesta dalla globalizzazione
- Un forte senso etico per la mancanza di regole e riferimenti a livello globale

Chi perde nello sport 1 a 0, o anche 2 a 1 non gioisce ma è di fronte ad una sconfitta fisiologica che creerà la voglia di migliorare. Quando si perde 20, 200, 2000 a zero non si tratta di una sconfitta ma di una disfatta. In questo caso bisogna saper cambiare radicalmente le regole del gioco oppure si verrà brutalmente riconfigurati. Sconfitta e disfatta non sono sinonimi e non producono le stesse conseguenze. Tocca quindi anche ai leaders, non solo ai politici, fare di tutto per assicurare nuovamente una situazione fisiologica nell'arena competitiva."

Il mondo sta cambiando in modo rapido e secondo schemi inattesi. Il futuro entra nelle nostre case in modi sempre meno prevedibili. La scadenza di un medicinale o le istruzioni di un nuovo cellulare. Se non lo comprendiamo, soprattutto se non aiuteremo gli altri che sono con noi a comprenderlo, ne saremo brutalmente travolti.

Sinceramente credo che il vostro principale compito, il compito dei leaders del futuro sarà quello di vincere le grandi sfide attraverso le vittorie degli altri, dei propri collaboratori, di quelli che ci stanno attorno.

La capacità di comunicare in modo semplice, conciso, sincero quello che accade e perché accade sarà un asset fondamentale per voi e per le vostre aziende.

A capo delle aziende non servono più generali esperti in "command and control" ma architetti, anzi meglio, allenatori esperti in "empowerment".

Persone che sanno fare crescere i propri collaboratori offrendo loro stima e rispetto. Quando la squadra vince la terranno con i piedi per terra e quando perde la sosterranno e la stimoleranno a fare cose diverse e migliori.

La "self leadership" può essere assunta come punto di partenza di questo cammino del cambiamento.

Io ho adottato quattro regole (prese in prestito dai Toltechi) che vi voglio raccontare, non perché penso siano la soluzione di ogni vostro problema, ma perché credo siano coerenti con la mia storia professionale cominciata con l'MBA in Bocconi e soprattutto perché mi sono state molto utili in tutti i miei percorsi professionali.

1. Fate in modo di essere impeccabili con le parole: tutto inizia e tutto finisce con le parole. Concentrarsi per usarle nel miglior modo vi permetterà di veicolare la vostra energia nella giusta direzione.
2. Fate di tutto per non trasformare quello che vi accade attorno in un problema personale: se riuscirete a non farvi condizionare dalle opinioni e dalle azioni degli altri ogni vostra decisione sarà più saggia.
3. Fate di tutto per minimizzare il numero delle ipotesi precostituite: trovate sempre il coraggio di fare le domande ed esprimere liberamente quello che realmente volete.
4. Fate sempre, in ogni circostanza del vostro meglio: imparerete a conoscervi, accettarvi e ad imparare dai vostri errori.

Per concludere voglio lasciarvi con un messaggio di un personaggio senza dubbio poco accademico, Vince Lombardi.

Un signore che Mourinho... se lo sogna la notte!

L'Italo Americano Vince Lombardi, figlio del un macellaio napoletano Enrico Lombardi, è stato senza dubbio il più grande coach del football professionale Americano vincendo dal 1959 al 1970 con i Packers e poi i Redskins tutto quello che c'era da vincere.

Vince era uso dire:

"La leadership è basata su una qualità spirituale, la capacità di ispirare, ...la capacità di ispirare gli altri a seguirti."

Ancora congratulazioni e....."in bocca al lupo".

Giulio Cesareo

