

**POLITECNICO DI TORINO**

**CONFERIMENTO DELLA LAUREA MAGISTRALE  
AD HONOREM IN INGEGNERIA GESTIONALE**

**Intervento dell'Amministratore Delegato della Fiat  
Sergio Marchionne**

**Torino, 27 maggio 2008 – ore 15.00**

Signor Ministro,  
Magnifico Rettore,  
Autorità,  
Signore e Signori,  
Cari studenti,  
buongiorno a tutti.

Nella vita ci sono cose che capitano per caso.

E forse, proprio per questo, hanno un significato più profondo.

Il caso ha voluto che oggi, mentre ricevo da parte vostra un così alto riconoscimento, ricorra il quarto anniversario della scomparsa di Umberto Agnelli.

Il rapporto che ci ha legati era di stima e di rispetto professionale.

La sua scomparsa, che è stata dolorosa, ha determinato una situazione che mi ha portato a guidare la Fiat.

Se la Fiat ha avuto la possibilità di dimostrare quello che vale, lo dobbiamo anche all'impegno che Umberto Agnelli ha scelto di prendere verso l'azienda, in uno dei momenti più difficili della sua storia.

Lo ha fatto per senso di responsabilità e senso del dovere.

Ricordare questi valori, credo sia il miglior modo di rendere omaggio alla sua memoria.

Lo stesso spirito e gli stessi valori hanno permesso alla Fiat di affrontare con serenità il processo di risanamento e garantiscono adesso, con la

presidenza di John Elkann all'Ifil, di proseguire lungo la strada dello sviluppo.

In tutto questo Gianluigi Gabetti ha avuto un ruolo fondamentale.

La sua lungimiranza, quando circa quattro anni fa mi chiese di venire in Fiat a dare una mano, e il suo coraggio nel riporre fiducia in me e nella nostra squadra di leaders ci hanno permesso di realizzare quello che la maggior parte della gente definiva una missione impossibile. E' una di quelle rare persone che permettono agli altri di crescere e essere migliori.

La sua presenza oggi qui è per me un grande onore. Mi è stato vicino in questi quattro anni, nei giorni buoni e in quelli difficili, come amico, come consigliere, come uno di famiglia.

Ricevere questa laurea è un onore e vi ringrazio per avermela voluta concedere.

Grazie di cuore a tutto il Consiglio della Quarta Facoltà di Ingegneria del Politecnico di Torino.

Un grazie particolare al Rettore, professor Francesco Profumo; al Preside Sergio Rossetto e al Preside Vicario Claudio Demartini per le belle parole e per la presentazione che hanno voluto farmi.

E naturalmente grazie a tutti gli studenti.

Un saluto particolare lo voglio rivolgere al ministro Mariastella Gelmini.

Siamo consapevoli che la competitività del nostro Paese passa attraverso la centralità della formazione e della ricerca e attraverso un più stretto collegamento con il mondo del lavoro.

La situazione di oggi non è molto brillante.

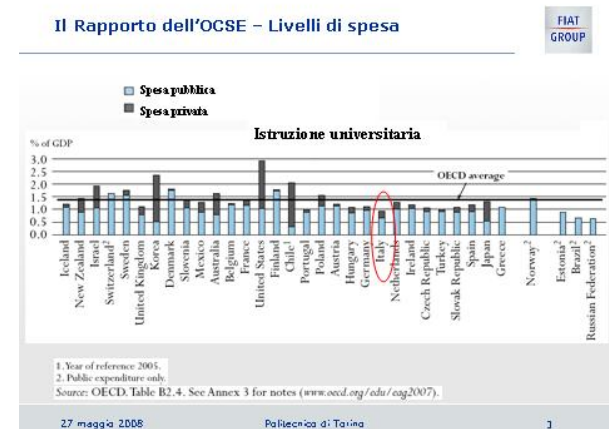
Due settimane fa la classifica della competitività stilata dall'IMD di Losanna ci ha visti scivolare verso il fondo.



A loro parere, tra le sfide che abbiamo di fronte per recuperare terreno ci sono la riforma del sistema scolastico e la promozione delle materie tecniche e scientifiche.

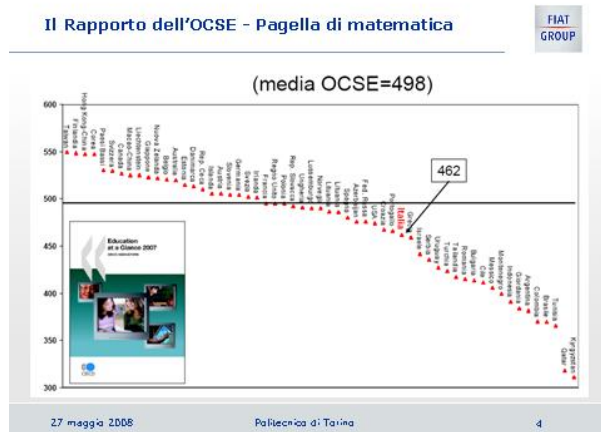
Ancora più impietoso è il rapporto OCSE sull'Educazione.

Evidenza che l'Italia sostiene una spesa molto al di sopra della media europea per l'istruzione di primo e secondo grado, senza però che questo si traduca in migliori risultati.



I costi per l'istruzione universitaria sono invece ben al di sotto della media. Il nostro è l'unico Paese che spende meno dell'1% del Pil.

La pagella dell'OCSE per la scuola italiana non ha un solo punto di sufficienza.



Non siamo aiutati neppure dai commenti della stampa estera.

Il mese scorso il quotidiano spagnolo *El País* ha pubblicato un'inchiesta sui ragazzi italiani.

Il titolo non lasciava molto spazio alla fantasia: "L'Italia non è un Paese per giovani".



Ci descrivono come una grande casa di riposo, dove gli insegnanti sono i più anziani d'Europa e i giovani sono rassegnati e disillusi, non viaggiano all'estero, non comprano libri e non vanno a teatro. Non hanno diritti.

Ma tutto questo non è che uno stimolo a fare di più e meglio.

Abbiamo una grande sfida di fronte ma perlomeno gli obiettivi sono chiari.

Per questo, Signor Ministro, desidero farle i miei migliori auguri di buon lavoro.

Confesso che essere qui oggi è una grande emozione.

Lo è senza dubbio per il titolo che mi conferite.

Lo è soprattutto per il riconoscimento delle capacità dei nostri leader nel rovesciare un passato difficile, nell'aver ridato alla Fiat la speranza e il coraggio di contemplare un futuro.

E per aiutare me a ridurre quell'inevitabile senso d'inferiorità che si prova, di volta in volta, a non essere ingegnere in un ambiente dove si è circondati da tanti bravi ingegneri, molti dei quali hanno studiato proprio al Politecnico di Torino.

Questo Politecnico e la Fiat hanno molte cose in comune.

Alcune appartengono al passato.

Sono nati negli stessi anni, in un'epoca di grande dinamismo economico e sociale.

Hanno contribuito a trasformare Torino e, in qualche modo, anche il Paese, valorizzandone la vocazione industriale e tecnologica.

Altre cose appartengono al presente.

Come le molte iniziative di collaborazione.

Penso alle attività di ricerca in comune e agli stage per studenti in diverse aziende del Gruppo.

Penso al corso di Studio in Ingegneria dell'Autoveicolo, che è unico in Europa.

Penso ai corsi di formazione per i collaboratori cinesi dell'Iveco o a quelli che stiamo progettando per i nostri lavoratori in Brasile.

Proprio oggi, in Russia, in occasione dell'avvio della nuova linea produttiva del Ducato, firmiamo un Protocollo d'intesa a tre – Fiat, il nostro partner Severstal e il Politecnico di Torino – per la formazione di tecnici e ingegneri russi.

L'elemento che però ci rende più simili riguarda il futuro.

Tutti e due siamo in una fase di grande trasformazione.

Siamo impegnati in un ambizioso piano di sviluppo.

E penso che non ci siano risultati più entusiasmanti di quelli che devono ancora venire.

Ma l'emozione più grande che provo oggi è dovuta al fatto di trovarmi di fronte a centinaia di giovani.

Quello che posso fare è condividere con voi la mia esperienza.

Condividere alcune riflessioni sulla Fiat e sul suo ruolo in questo Paese, sul processo di trasformazione che stiamo vivendo e su come tutto questo ha a che fare con voi giovani.

Vorrei iniziare questo ragionamento facendovi rivedere un filmato che molti ricorderanno.

Si tratta del video che è stato trasmesso sulle reti televisive italiane in occasione del lancio della 500, a luglio dell'anno scorso.

Lo ripropongo adesso perché mi sembra che renda bene il nostro punto di vista sul rapporto che la Fiat vuole avere con il suo Paese.

*Manifesto 500 – durata 1'30''*

Quello che avete visto non è un semplice spot.

Ripercorre la storia dell'Italia degli ultimi 50 anni.

Riflette il fatto che la Fiat è parte della storia di questo Paese.

Ha partecipato ai grandi cambiamenti e in alcuni casi li ha anche determinati.

Parlo di cambiamenti economici, ma non solo.

La storia della Fiat si è intrecciata con quella della società italiana.

Ha inciso sul modo in cui la cultura, gli stili di vita, i punti di riferimento si sono trasformati.

Ha partecipato alla creazione di nuovi abiti mentali e di nuovi equilibri.

Ha visto nascere e crescere i bisogni e le aspirazioni di una società moderna.

Nel fare tutto questo, ha condiviso momenti di tensione, essendo parte integrante della dialettica di cambiamento del nostro Paese.

Il ruolo di questa azienda va ben oltre la sua vocazione industriale. E va oltre anche al numero dei posti di lavoro, diretti e indiretti, che dipendono da essa.

Essendo la più grande realtà industriale italiana, la Fiat è spesso caricata di un'identità simbolica, come una specie di matrice di idee e di valori.

Siamo consapevoli dell'enorme responsabilità che abbiamo.

Siamo consapevoli che il nostro stile di gestione, il nostro comportamento e i valori che esprimiamo influenzano la società.

Credo che sia un nostro preciso dovere assumere in pieno questa responsabilità.

Sentiamo la necessità che tutte le nostre decisioni siano prese con cura, diligenza e rigore, e con piena coscienza delle conseguenze che ne possono derivare.

Per questo lo sviluppo della Fiat sta seguendo principi etici e sociali ben definiti.

Questi principi fanno sì che il senso di responsabilità prevalga sempre sull'indifferenza, l'impegno sulla noia, la coscienza e la serietà sulle mode del momento.

Il lavoro fatto negli ultimi quattro anni per ristrutturare l'azienda e per avviare un piano di sviluppo internazionale ha avuto sempre presente queste implicazioni.

Non abbiamo scelto una strategia puramente difensiva, ma abbiamo voluto anche avviare un grande progetto propositivo di crescita.

Siamo sempre stati pienamente coscienti di cosa avrebbe potuto significare un nostro errore per l'intero sistema.

Non mi riferisco solo alle conseguenze sul piano dell'occupazione.

Fin dall'inizio, quello di non chiudere nessuno stabilimento italiano è stato un nostro preciso impegno. Ma non era solo questa la nostra preoccupazione.

Siamo sempre stati perfettamente consapevoli di ciò che una scelta sbagliata avrebbe comportato sul ruolo della nostra organizzazione come motore del cambiamento.

La prospettiva con la quale guardiamo al Paese non è quella di un rapporto a senso unico.

Ho letto in questi anni molti libri sul legame tra la Fiat e l'Italia.

La tesi generale è che se la Fiat va bene, l'economia italiana tira, aumentano le esportazioni, aumenta il reddito, crescono i posti di lavoro.

Insomma, ciò che è bene per la Fiat è bene anche per l'Italia.

Credo sia vero, perlomeno in parte, e comunque ci impegneremo perché ciò accada.

Ma credo sia ancora più vero il contrario: ciò che è bene per l'Italia è bene per la Fiat. Noi siamo impegnati a dare il nostro contributo per creare una società migliore.

Il filmato che avete visto prima voleva rendere il senso di responsabilità con cui stiamo affrontando la nostra missione.

E' qualcosa che ormai fa parte del Gruppo.

Il testo che leggeva Ricky Tognazzi non è stato scritto da un'agenzia di pubblicità.

E' nato da noi stessi. Ed è nato in modo del tutto spontaneo, perché ce l'avevamo già dentro.

Non fa altro che riflettere quei valori che sono nella natura della Fiat.

Dà forma alle aspirazioni e all'impegno di tutti coloro che guidano questa azienda.

Stiamo costruendo una nuova Fiat sulle radici di quella precedente.

Si tratta di un lavoro appena iniziato che chiama a raccolta le migliori energie della gente che lavora oggi nel Gruppo.

La Fiat è un cantiere aperto.

Il mondo in cui operiamo è complesso, a volte caotico. I problemi che dobbiamo affrontare cambiano ogni giorno. Le variabili in gioco sono così tante e così grandi.

Tutto questo richiede al sistema una flessibilità enorme.

Richiede grande rapidità e la capacità di adeguarsi in tempo reale ai cambiamenti del mercato.

In caso contrario, rischiamo di fare la fine del cervo abbagliato dai fari di un'automobile. Spaventato e immobile, spesso ne viene travolto.

La velocità di risposta a quello che non possiamo prevedere è l'unica arma che abbiamo per batterci ogni giorno.

Dotare l'azienda di un'architettura aperta vuol dire esattamente questo.

“Il futuro – ha scritto Karl Popper – è molto aperto e dipende da noi, da tutti noi.

Dipende da quello che voi ed io e molte altre persone facciamo e faremo.

Oggi, domani e dopodomani.

E quello che facciamo e faremo dipende, a sua volta, da come vediamo il mondo e da come valutiamo le possibilità del futuro...

Dobbiamo diventare gli artefici del nostro destino.

Dobbiamo imparare a fare le cose nel miglior modo che ci è possibile.

Ma questo significa che dobbiamo cambiare noi stessi”.

Il futuro dipende da noi



“Il futuro è molto aperto e dipende da noi, da tutti noi.  
Dipende da quello che voi ed io e molte altre persone facciamo e faremo. Oggi, domani e dopodomani.  
E quello che facciamo e faremo dipende a sua volta da come vediamo il mondo e da come valutiamo le possibilità del futuro ...  
Dobbiamo diventare gli artefici del nostro destino. Dobbiamo imparare a fare le cose nel miglior modo che ci è possibile.  
Ma questo significa che dobbiamo cambiare noi stessi”.

Karl Popper

27 maggio 2008 Politecnico di Torino 6

Chi entra oggi in Fiat, non trova un sistema fossilizzato ma entra in un ambiente in fermento, che cambia in continuazione.

Tra 24 mesi la Fiat sarà diversa da quella di adesso. E sarà diversa da quella che verrà dopo.

Credo che il grande pregio della nostra azienda sia questa capacità di movimento e di decisione.

Le persone che guidano la Fiat sanno adattarsi, reagiscono in tempi brevissimi e tengono un ritmo molto più veloce rispetto alla concorrenza.

Per un'industria grande e complessa come la nostra è molto difficile ma è essenziale se vogliamo cogliere tutte le opportunità che si presentano. E fa la differenza tra vincere o soccombere.

La tendenza a ritornare ad un sistema di riposo, come previsto dai principi enunciati da Newton, è enorme. Gli esempi sono numerosi. E frequenti. Lo abbiamo riscontrato ieri, in una lunga riunione con alcuni nostri leader, impegnati a valutare i problemi dovuti al rallentamento del mercato dell'auto in Europa. Siamo tornati a raccontarci le stesse storie che ci raccontavamo quattro anni fa, le stesse scuse che ci hanno portato nel passato ad accettare l'essere mediocre e a considerarci vittime di un processo gestito da altri.

Il sistema manageriale della Fiat non può permettere che ciò accada.

Dobbiamo buttarci nel gioco senza neppure chiederci quale sarà la partita, perché, quasi sempre, non è dato saperlo in anticipo.

In tutto questo, l'unica cosa che possiamo stabilire sono gli obiettivi.

Lo abbiamo fatto in maniera chiara e rigorosa, a prescindere da quelle che sarebbero state le condizioni del mercato e dell'economia mondiale.

Forse è anche per questo motivo che qualcuno si è tanto sorpreso quando li abbiamo raggiunti.

Uno dei più autorevoli settimanali economici, *L'Economist*, ha dedicato molte pagine al "caso Fiat" il mese scorso.



Ha parlato di una ripresa sorprendente, definendo la nostra azienda “un caso che verrà studiato nelle business school negli anni a venire”.

Ha parlato di “miracolo di Torino”.

I risultati che commentava e definiva “sorprendenti” rappresentavano esattamente l’impegno che avevamo preso quattro anni prima.



Al di là degli elogi, il riconoscimento dell'Economist penso dimostri una cosa: e cioè che il sistema aperto che abbiamo creato sta facendo il suo lavoro.

Lo stesso discorso vale per gli obiettivi fissati per quest'anno.

Si tratta di target stabiliti nel novembre del 2006, quando era impossibile immaginare la crisi che sarebbe arrivata nei mercati finanziari; prevedere lo straordinario impegno che avremmo preso per rilanciare lo stabilimento Giambattista Vico di Pomigliano d'Arco oppure evitare i problemi causati da componenti difettosi nella produzione dei nostri piccoli motori diesel, che hanno bloccato la produzione di auto in molti stabilimenti. Era impossibile prevedere queste cose, come tante altre.

Eppure non abbiamo spostato i nostri obiettivi.

La flessibilità e la natura aperta del sistema aziendale sono la garanzia che li raggiungeremo.

Adesso, il nostro impegno è fare in modo che il cambiamento non sia più qualcosa di imposto ma diventi un elemento naturale.

A questo proposito vorrei farvi vedere un altro filmato.

Lo abbiamo mandato in onda l'anno scorso per fare gli auguri al nostro Paese. Lo vorrei usare in questa occasione perché richiama un mondo aperto e curioso, in cui la voglia e il coraggio di cambiare le cose sono la norma.

*(Filmato Fiat Hellos – durata 1'30" )*

Questi sono gli occhi semplici, autentici e curiosi con cui Fiat sta costruendo il suo futuro.

Siamo in mezzo ad un processo di cambiamento continuo in cui le uniche cose che rimangono ferme sono i valori che guidano l'azienda.

Il nostro impegno è di far vivere questi valori su scala globale, mentre va avanti il processo di espansione internazionale.

Credo che questo sia anche il modo migliore per costruirci un futuro all'altezza delle nostre aspettative di progresso economico e civile.

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

Quello che posso dirvi è che non c'è una ricetta industriale valida per ogni azienda.

Esiste però un approccio comune che è trasversale a tutte e che permette di risolvere anche le situazioni più difficili.

Mi riferisco al fatto di riconoscere il ruolo centrale che hanno le persone e i leader che le gestiscono.

La qualità delle persone è essenziale e niente la può sostituire.

Ogni impresa è il risultato delle persone che ci 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 la stessa direzione, gli stessi metodi, gli stessi obiettivi.

E' l'unione di tutti i leader intorno ad 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.

La realtà di oggi richiede che il concetto di leadership venga ricalibrato.

Ogni anno business schools preparano migliaia di uomini e di donne nella scienza del management, della gestione di organizzazioni. Quello che in qualche modo si va a perdere in questa preparazione è che la leadership non è solo questione di processi o di misure.

La leadership è una vocazione nobile – è qualche cosa che arricchisce la vita delle persone.

E quello che molti trascurano è che la leadership è un privilegio.

Organizzazioni create negli ultimi duecento anni sono state il prodotto di due ampie premesse.

La prima è che senza regole, politiche e procedure estese le persone reagiscono in maniera irresponsabile.

La seconda è che il modo migliore di organizzare un'azienda è di creare semplici lavori collegati assieme da processi complessi.

La prima distrugge la fiducia, la seconda ruba alle persone coinvolte qualsiasi percezione di valore personale.

Gestire organizzazioni in base a questi principi non è leadership.

La leadership delle persone e del cambiamento sono diventate la base della ripresa della nuova Fiat.

Credo che la leadership non sia mai stata così importante e difficile come in questa epoca.

Il mondo in cui viviamo è nuovo ogni giorno.

La probabilità che il futuro sia la replica del passato è nulla.

Parlare di leadership è complicato perché non si può ridurre a una teoria manageriale.

Le variabili in gioco sono tante e il modo in cui agisce è profondo.

La leadership nasce nella nostra mente, nei nostri cuori, nella nostra capacità di vedere il futuro.

Per tutto questo “essere leader” oggi è così importante e così difficile.

La vera validità di un amministratore delegato oggi si può pesare solo in termini di impatto umano che ha sulla struttura.

Il suo compito più importante 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 schemi e vecchie abitudini che sono visibili alla concorrenza, di andare oltre a quello che si è già visto.

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.

E soprattutto hanno la visione del loro agire in un contesto sociale.

Alla Fiat questa ripresa è stata realizzata da un gruppo di leaders 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 leaders è la nostra migliore garanzia per il futuro.

Loro comprendono e condividono l'idea, elaborata dal grande generale prussiano von Clausewitz, secondo cui la strategia non può essere ridotta ad un insieme di formule. Nel migliore dei casi, è un insieme di obiettivi di largo respiro, che possono essere soltanto raggiunti cogliendo le opportunità nel loro divenire. Come peraltro succede in guerra, la pianificazione dettagliata fallisce a causa di attriti imprevisti, errori di esecuzione, ma soprattutto a causa dell'esercizio imprevedibile della volontà individuale da parte della concorrenza.

C'è una svolta culturale che le donne e gli uomini della nostra azienda hanno impresso al loro modo di pensare e di agire.

A queste persone noi dobbiamo assicurare libertà di manovra e ampia autonomia.

Dobbiamo garantire un sistema meritocratico, perché è l'unico modo per garantire le migliori risorse per il Gruppo e per dare a chiunque la possibilità di emergere e dimostrare quello che vale.

Dobbiamo dare loro la possibilità di crescere perché è l'unica via per assicurare anche la crescita dell'azienda.

Credo che questo sia il compito di un amministratore delegato.

E in tutto questo, dobbiamo smitizzare la sua 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 leaders, 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 nostro Gruppo.

Ma il cambiamento lo hanno fatto e lo fanno altre persone.

Sono loro gli artefici della nuova Fiat.

Assisterli, consigliarli, guidarli, e anche disciplinarli mentre la stanno costruendo fa parte del mio mandato. Ma la cosa che mi rende più orgoglioso è osservare il loro successo, l'impatto che ha su di loro, sulla fiducia che hanno in loro stessi e sulla visione che si formano del loro futuro.

L'invito che posso fare a voi giovani oggi è quello di prepararvi ad entrare in un grande processo di costruzione, di prepararvi a far parte della squadra che darà forma al futuro.

Di solito si ritiene che la vita delle persone sia suddivisa in due momenti distinti. Quello della formazione e quello dell'attività lavorativa.

Si crede che il primo periodo della vita serva a dare all'individuo quelle conoscenze sufficienti ad affrontare la fase successiva.

Con l'idea che le nozioni apprese possano bastare a ricoprire ruoli e mansioni stabili nel tempo.

Penso che una persona così si trovi del tutto disarmata di fronte ad un mondo che cambia alla velocità della luce.

Questo scriveva Hegel nella prefazione ai *Lineamenti di Filosofia del Diritto*:

“A dire anche una parola sulla dottrina di come deve essere il mondo, la filosofia arriva sempre troppo tardi. Come pensiero del mondo, essa

appare per la prima volta nel tempo, dopo che la realtà ha compiuto il suo processo di formazione ed è bell'e fatta....

Quando la filosofia dipinge a chiaroscuro, allora un aspetto della vita è invecchiato, e, dal chiaroscuro esso non si lascia ringiovanire, ma soltanto riconoscere: la nottola di Minerva inizia il suo volo sul far del crepuscolo”.

La nottola di Minerva

FIAT GROUP

"A dire anche una parola sulla dottrina di come deve essere il mondo, la filosofia arriva sempre troppo tardi. Come pensiero del mondo, essa appare per la prima volta nel tempo, dopo che la realtà ha compiuto il suo processo di formazione ed è bell'e fatta..



Quando la filosofia dipinge a chiaroscuro, allora un aspetto della vita è invecchiato, e, dal chiaroscuro esso non si lascia ringiovanire, ma soltanto riconoscere: la nottola di Minerva inizia il suo volo sul far del crepuscolo ”

G. W. F. Hegel  
*Lineamenti di filosofia del diritto*

27 maggio 2008 Politecnico di Torino 10

La conoscenza è come la nottola di Minerva.

Arriva a cose fatte, quando la realtà è già passata.

Quello che studiate in questi anni sul mondo che c'è là fuori dipinge una situazione che sarà già un'altra quando inizierete a farne parte.

Questa è la vera sfida che vi aspetta.

Entrerete in un gioco senza sapere dei dettagli piuttosto importanti sulla partita: le regole della partita e l'identità degli avversari.

Nel vostro percorso acquisite le capacità per gestire gli aspetti tecnici all'interno di un'impresa.

L'impegno che dovete prendere è quello di sfruttare questi anni anche per acquisire le capacità per affrontare un campo aperto, globale e uguale per tutti.

Le ore passate in aula, su libri con centinaia di pagine o davanti al computer, non sono solo una strada per la laurea.

Vi danno la possibilità di prendere in mano quegli strumenti, culturali e umani, per entrare nel mondo del lavoro.

Voi avete la fortuna di essere cresciuti in un'istituzione che ha saputo cogliere in anticipo le tendenze della società moderna.

Il Politecnico di Torino non è solo uno dei più prestigiosi istituti di formazione tecnica e scientifica del nostro Paese.

E' soprattutto un'organizzazione che ha dimostrato una mentalità aperta e ha realizzato un ambiente vivo e creativo.

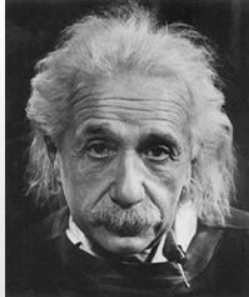
Credo che sia questo il grande valore del "Poli" – come lo chiamate voi - e anche il motivo del suo successo.

Dietro all'apertura internazionale, alla ricerca e alle collaborazioni con il mondo scientifico, con le imprese e le istituzioni, c'è un'idea precisa.

L'idea che, alla fine di tutto, il vero obiettivo è l'uomo e la società in cui vive.

Più di 70 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”.



-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".

Albert Einstein

27 maggio 2008

Politecnico di Torino

11

Einstein aveva ragione.

Concentrarsi su se stessi è una così piccola ambizione.

E' come dar vita ad una tragedia senza eroi.

Il giudizio su quello che una persona ha fatto nel corso della sua 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 non penso che ci siano 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.

E' la storia della vita, quando capita di venire in possesso di un'eredità enorme.

Non hai fatto nulla per averla.

A quel punto, puoi scegliere cosa fare per chi domani dovrà raccogliere la tua eredità.

Voi avete la grande occasione di mettere quello che siete, i vostri sogni e le vostre qualità in questo progetto, per creare un domani esattamente come lo volete.

La forma e il significato della società del futuro dipenderanno dai vostri ideali e dal vostro impegno.

Dipenderà dal vostro modo di pensare e di agire.

Ognuno di voi può contribuire a creare una società migliore.

Qualunque sia la strada che prenderete, dovunque vi troverete a vivere e a lavorare, credo sia ancora più importante come affronterete il vostro percorso e quali saranno i valori che vi guideranno.

In tutto questo, il rispetto per le persone è una condizione essenziale.

Due anni e mezzo fa, dopo aver visto gli ultimi dati finanziari del 2005, ci siamo resi conto di aver raggiunto l'obiettivo. Avevamo guadagnato – poco, ma avevamo guadagnato - vendendo auto, dopo 17 trimestri consecutivi di perdite.

In quell'occasione, decisi di inviare una lettera a tutti i membri del comitato di gestione di Fiat Group Automobiles per ringraziarli di ciò che avevano realizzato e per riaffermare la base del nostro futuro.

E' una lettera personale, che forse vi stupirà, ma che racchiude quelli che considero i valori fondamentali nell'esercizio della leadership.

Vorrei leggerla adesso con voi.



"Il 2005 è arrivato e se ne è andato velocemente. Abbiamo iniziato l'anno portando sulle spalle una lunga storia di fallimenti, delusioni e di promesse mancate. Assieme ad una profonda preoccupazione per le sfide future.

Mi ricordo di quando ero seduto con voi in una sala riunioni del Lingotto all'inizio del 2005 e vi ho detto che avreste raggiunto gli obiettivi e che nonostante tutte le difficoltà, non vi avrei permesso di mancarli.

Mi ricordo anche dello sguardo perplessa e incredulo sul volto di alcuni di voi mentre guardavate questo uomo che in vita sua non aveva mai costruito o venduto una automobile, ma era così determinato nel costruire il futuro. Il vostro futuro.

Bene, un anno è passato e voi avete raggiunto gli obiettivi. Anzi, li avete raggiunti e superati.

Quello che sapevo allora e che ho imparato durante la mia crescita come leader è che la cultura, il collante delle organizzazioni, non è solo una parte della vita aziendale: è l'essenza stessa della vita. Questo collante è tenuto assieme, continuamente, incessantemente da tutti i membri di un gruppo, e non dalle azioni di un singolo individuo.

Adesso noi dobbiamo completare quello che abbiamo iniziato nel 2005, con precisione e con la stessa passione che ci ha portato fino a qui e che ci ha permesso di celebrare, ieri sera, il nostro primo piccolo successo.

Guardando a quello che abbiamo fatto nel 2005, ciò di cui sono più orgoglioso non sono i numeri che diffonderemo questa mattina ma il fatto che siete tutti cresciuti sia come individui che come leader.

Tra gli indigeni dell’Africa sub-sahariana è diffuso lo spirito di ubuntu. Questa parola fa parte di una frase più lunga, umuntu ngumuntu nagabantu, che tradotto letteralmente dallo Zulu vuol dire “una persona è una persona grazie agli altri”.

Quando tu ti muovi in questo ambiente, la tua identità, quello che sei come persona, deriva dal fatto che sei visto e riconosciuto come una persona dagli altri.

Questo si riflette nel modo in cui le persone si salutano.

L’equivalente di “salve” è sawu bona che letteralmente significa “ti vedo”. La risposta è sikhona, “sono qui”.

Quello che è importante nello scambio di saluti è che non esisti fino a quando non sei riconosciuto.

Le implicazioni di questi usi sociali sono importanti. Nel mondo occidentale noi pensiamo che sia normale non salutare qualcuno quando siamo sotto pressione per lavoro o altri impegni. Nel mondo di Ubuntu questo annullerebbe l’esistenza dell’altro. Il riconoscimento da parte degli altri è quello che ci rende persone. Senza questo riconoscimento non esistiamo.

Nel rendere Fiat un Grande Gruppo, il nostro compito è di affrontare questa enorme sfida con il reciproco rispetto e predisposizione che fanno

parte dello spirito di Ubuntu. La forma e il significato di Fiat dipenderanno dalle aspirazioni e dall'impegno di coloro che la guidano. È una straordinaria responsabilità, ma non c'è niente di meglio nella vita.

Da parte mia, quale vostro leader, vi posso dire una sola cosa.

Vi vedo.

Sono lieto che siate qui".

La lettera finisce qui.

Quello che intendo dire a voi ragazzi è che il rispetto per gli altri deve rimanere un valore essenziale in tutto quello che farete. E' l'unica cosa che ci rende davvero persone.

Rispetto per gli altri significa soprattutto rispetto per le diversità.

Il progresso 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.

Il primo è quello di restare concentrati su se stessi.

Di pensare che la propria cultura e le proprie convinzioni siano le uniche valide. Di credere che la verità e la ragione stiano sempre da una stessa parte. Di arrogare a sé il diritto di insegnare agli altri.

Il secondo atteggiamento, invece, è quello di chi ascolta.

Di chi è consapevole che esistono altri valori e altre culture e che ci sono tradizioni e aspettative differenti. Questo, ovviamente, nel rispetto delle regole e dell'ordine sociale, che sono elementi necessari in ogni comunità.

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.

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.

Autorità,

Signore e Signori,

cari studenti,

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.

E non credo neppure sia auspicabile.

Questo campo aperto è la garanzia per tutti di combattere ad armi pari. E' 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.

Voglio citarvi le parole di una ragazza di 25 anni.

Probabilmente la conoscete. Si chiama Asa.

E' una musicista che arriva dalla Nigeria e sta avendo un certo successo.

Il suo brano d'esordio è già in testa alle hit europee e a marzo ha fatto il suo primo tour in Italia. Quello che mi ha colpito di questa ragazza è la sua energia, la sua profondità.

Le sue sono canzoni di denuncia e di speranza insieme, ma soprattutto di impegno. Ho letto una recente intervista in cui parla del suo modo di intendere quello che fa. Dovremmo fare tesoro di quello che dice:

"Voglio che la mia Africa tocchi la gente. Voglio ridare speranza al mio popolo e parlare a loro nome. Ci sono molti artisti che parlano ai potenti della terra per cercare di risolvere i problemi che ci affliggono. Io invece voglio parlare ai giovani africani: dobbiamo cominciare a riflettere, a cambiare atteggiamento e prendere in mano le redini del nostro destino".

FIAT  
GROUP

---

"Voglio che la mia Africa tocchi la gente. Voglio ridare speranza al mio popolo e parlare a loro nome. Ci sono molti artisti che parlano ai potenti della terra per cercare di risolvere i problemi che ci affliggono. Io invece voglio parlare ai giovani africani: dobbiamo cominciare a riflettere, a cambiare atteggiamento e prendere in mano le redini del nostro destino".



27 maggio 2008 Politecnico di Torino 15

Questo è solo un esempio di una persona che sta cercando di intervenire in un processo di cambiamento e di costruzione del futuro.

Ma ci sono altre 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.

Ne ho fatto riferimento in altre occasioni, perché credo che sia questa la vera sfida dell'umanità.

Vale la pena citarlo di nuovo:

**“E’ 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?**

**E’ possibile che non abbia nulla da offrire agli uomini, alle donne e ai bambini che vengono devastati dalla violenza della povertà?**

**E ora capirete perché quest’uomo ormai vecchio, quasi al tramonto della propria vita pubblica e alle soglie del nuovo secolo, al quale avete concesso il privilegio di prendere commiato da voi, abbia sollevato questi aspetti così concreti di questioni ancora irrisolte”.**

Ho parlato di questo apertamente nel passato con altri, ma ne parlo con voi, in questa occasione, perché siete giovani e avete in mano il futuro.

Ne parlo oggi con voi perché chi ha la responsabilità di gestire un'azienda globale ha il dovere di allargare la propria mente e guardare al di là delle mura di un ufficio.

Ne parlo con voi perché il vostro 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.

Abbiamo il dovere di contribuire a colmare questo divario.

Abbiamo il dovere di riparare le conseguenze che derivano dal funzionamento dei mercati. Ognuno nel suo piccolo.

Questo è un impegno che riguarda tutti.

Specialmente voi, che avete il domani da costruire.

E' una grossa responsabilità ed è la sfida più alta che possiamo e dobbiamo affrontare.

Ma sono le grandi sfide che danno un significato più profondo a quello che siamo.

Grazie a tutti.