

# SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE



E.S.T.L. srl - Via Arnaldo Vassallo, 31 - 20125 Milano - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

DAL CAMBIAMENTO STRATEGICO AL CAMBIAMENTO DELLA LEADERSHIP: L'ESPERIENZA "LEADERSHIP FOR CHANGE" DI SIEMENS ITALIA

Janina Kugel  
Stefano Nanni

LEGGE FORNERO: RAGIONI E GENESI DI UNA RIFORMA

Pietro Ichino

DALLA RIVOLUZIONE MANAGERIALE AL MANAGEMENT CIVILE

Renato Ruffini

DALL'OBIETTIVO INDIVIDUALE A QUELLO DI GRUPPO: IL RUOLO DELLA CULTURA AZIENDALE NEL SUCCESSO DEI TEAM

Laura Petitta  
Marta Mainardi



SELF-DIRECTED LEARNING: PERCORSI E STRUMENTI DI LAVORO

Claudio G. Cortese  
Paola Gatti

ELITE ALLO SPECCHIO

Michele Tronconi  
Presidente Sistema Moda Italia

**ESTE**

250

Agosto/Settembre/Ottobre 2012



ELITE ALLO SPECCHIO  
a cura di Chiara Lupi

# Organizzare il consenso: la sfida di chi governa le organizzazioni

Intervista a Michele Tronconi

**Presidente di Sistema Moda Italia**

*Michele Tronconi è a capo di alcune aziende di famiglia, attive nel settore tessile, in provincia di Varese. È chiamato ad affrontare sfide che accomunano molti altri imprenditori, per questo ci tiene a utilizzare questo spazio per affrontare un tema che gli sta molto a cuore, e cioè l'esperienza dell'associazionismo. Perché la gestione di un'associazione presenta livelli di complessità che meritano di essere approfonditi, e il suo leader deve possedere capacità e sensibilità che vanno oltre le capacità gestionali. Perché tenere insieme persone diverse e culture diverse per raggiungere un obiettivo comune è una bella sfida.*

**Lei siede ai vertici di un'associazione, Sistema Moda Italia, una delle più grandi organizzazioni mondiali di rappresentanza degli industriali del settore tessile e moda...**

La mia storia associativa può essere interessante da raccontare perché si compone di diverse esperienze, svolte a vari livelli confederali, tra cui una presidenza a livello europeo di categoria; quella di Euratex. Non siamo in tanti ad aver ricoperto ruoli apicali a Bruxelles; tra i pochi c'è Giorgio Squinzi, oggi presidente di Confindustria, che fino a poco tempo fa è stato a capo del Cefic (European Chemical Industry Council). Nel mio impegno europeo mi sono trovato ad affrontare soprattutto questioni di regolamentazione commerciale; era da poco finito il sistema delle quote ex Accordo Multifibre e trattai col Commissario Peter Mandelson per concordare un sistema temporaneo di salvaguardia con la Cina. Divenuto presidente a livello nazionale sono tornato ad occuparmi, tra l'altro, di relazioni industriali; Sistema Moda Italia, in-

fatti, sottoscrive il secondo ccnl del manifatturiero.

**Lei ha pubblicato un articolo dal titolo *Le sfide della rappresentanza. L'incipit è eloquente: la rappresentanza sotto assedio...***

Il fatto che la rappresentanza sia sotto assedio è un tema noto, soprattutto se si pensa a ciò che avvie-

ne nell'arena politica delle moderne democrazie occidentali, dove la gente si è abituata al ruolo di semplice spettatrice. Nel caso italiano è successo anche di peggio, perché si è ormai interrotto il rapporto fiduciario tra eletto ed elettore e il vecchio principio *'no taxation without representation'* risulta, di fatto, inapplicato. Anche per questo ci si rivolge alla rappresentanza associativa; per



Michele Tronconi

## ELITE ALLO SPECCHIO



ricercare una tutela a favore di interessi economici specifici che la politica fa fatica a intercettare e a contenere, dando vita ad un'azione coerente ed efficace. Anche la rappresentanza associativa, tuttavia, ha molte criticità. In momenti difficili come quelli che stiamo attraversando il ricorso ad essa viene spontaneo, per cercare di controllare gli

fronti, contemporaneamente; ce ne sono molti esterni ma ce ne sono anche d'interni, di governo del settore e del relativo mercato, senza ovviamente far cartello, perché è vietato. Per esempio, concordando sulle *best practice*, sugli standard tecnici di lavorazione, o sulle condizioni generali di contratto lungo la catena di fornitura. Su tutti questi aspetti

dopo, quando ci si rende conto che da soli non si ottiene tutto quanto serve. Questo, ovviamente, coinvolge soprattutto le imprese di piccola e media dimensione. Per altro, tutti quindi anche le imprese più grandi – possono avere interesse a giustificare ciò che chiedono per loro stesse come qualcosa di più ampia portata.



Presentazione SMI a Novosibirsk, 2010

eventi e ridurne l'eventuale impatto negativo. Mettendosi insieme, gli operatori economici cercano di fare pressione sui *policy maker* e negoziano con altri gruppi organizzati. Come nel caso della contrattazione collettiva. Tuttavia, chi si assume la responsabilità di fare da portavoce a istanze comuni accentra su di sé grandi aspettative che non sempre si riesce a soddisfare.

### Non deve essere facile...

Nel mio caso rappresento tutta una filiera produttiva, quella del tessile e abbigliamento, ed è normale che ci siano sensibilità diverse tra le imprese di monte e quelle di valle, tra le poche imprese grandi e le molte piccole. Il mio compito è di tenere insieme imprese e imprenditori che hanno interessi comuni, in alcuni frangenti, ma anche diversi e conflittuali, in altri casi.

Le associazioni operano su vari

si cerca di agevolare il dialogo tra gli operatori al fine di trovare una mediazione tra le opposte pretese, tra chi offre e chi domanda.

### In Italia non c'è tanto la cultura della lobby, del fare rete. Questo è un approccio più sentito all'estero. Non trova?

Sì e no. Innanzitutto bisogna riconoscere che l'imprenditore ricorre all'associazione solo quando è convinto di non poter ottenere il proprio tornaconto operando da solo. Se può fare lobby attraverso la propria struttura interna (gli uffici delle pubbliche relazioni delle grandi aziende, ad esempio), o con il supporto di una consulenza specializzata, cerca di farlo senza il supporto delle associazioni di categoria. Il ricorso al collettivo, al fatto di lavorare insieme con altri, condividendo risorse ma anche gli eventuali risultati, è qualcosa che viene

### Un nostro limite, non crede?

Sì, ma è un limite umano; anche se noi, in Italia, lo abbiamo portato all'estremo, lungo la nostra storia e ciò permea la nostra cultura. Nei Paesi del Nord Europa sembra più facile serrare i ranghi e fare sistema Paese. Per altro è un aspetto che ho condiviso, ma solo in parte, con il presidente Monti, con il quale ho partecipato all'inaugurazione di Milano Unica (manifestazione tessile internazionale organizzata in Italia), lo scorso settembre. Nel suo *speech* Monti ha ricordato come in Italia il perseguimento del *'particolare'* abbia una valenza eccessiva, soprattutto in momenti di crisi. Così facendo, secondo il *'premier'*, tutti diventiamo *'casta'*, mentre dovremmo pensare a perseguire un interesse generale. È un discorso un po' ideologico; economicamente parlando sappiamo che non è così. Nel perseguire ognuno il proprio interesse e quindi limitandoci vicendevolmente negli eccessi, ma anche soddisfacendo i rispettivi bisogni attraverso lo scambio, risuliamo mossi come da una *'mano invisibile'*, di Smithiana memoria. Dal confronto delle opposte pretese ne possono ben derivare benefici collettivi; il vero problema è che non si può vivere in una mediazione continua, che non giunge mai a una decisione. È qui che interviene, o dovrebbe intervenire la politica con la *'P'* maiuscola; ad un certo punto la dialettica deve trasformarsi in un progetto coerente.



## ELITE ALLO SPECCHIO

te. L'appellativo di 'casta' calza solo quando un gruppo si coalizza per estrarre una rendita di posizione, a detrimento della collettività. Non possiamo usare lo stesso appellativo quando ci si associa per costruire alternative, o per rendere possibile una maggiore ricchezza diffusa. Quando si reclamano meno balzelli a carico dell'industria, per esempio, si pone l'accento sulla capacità che l'industria ha di far circolare i redditi. E questo è un aspetto che interessa tutti. Certo, ci sarà sempre chi richiederà qualche via preferenziale. L'interesse particolare, del resto, rimane il primo *movens* di ogni associazione, così come di ogni sindacato. Per altro ci saranno sempre anche interessi divergenti, sia tra associazioni diverse, così come tra gli stessi associati. Soprattutto per gli imprenditori che risultano concorrenti tra di loro. Tuttavia è dal contemperamento di forze opposte che si giunge all'esclusione degli eccessi, sia nella sfera economica, sia in quella politica.

### Una bella sfida per chi governa l'organizzazione...

La sfida, per chi ricopre ruoli apicali, è quella di 'organizzare il consenso', portando la maggioranza degli aderenti a condividere una sequenza, ordinata nel tempo, di priorità e di risorse. Questo significa definire che cosa si debba fare prima e che cosa dopo, accontentando subito alcuni e facendo attendere gli altri. Per essere efficaci, tuttavia, non basta porsi degli obiettivi comuni; si deve essere anche in grado di mobilitare delle risorse, a partire dagli stessi associati.

### Come si organizza il consenso?

Il consenso è facile da organizzare quando l'organizzazione è piccola e focalizzata. In tali condizioni,

per contro, non si ha peso politico ed è difficile ottenere risultati importanti per i rispettivi aderenti. Gli obiettivi di maggior rilievo sono più alla portata delle organizzazioni di grande dimensione, che rischiano, però, di perdere di omogeneità, aumentando l'area del conflitto interno. Il problema è che nelle organizzazioni di rappresentanza non c'è staticità ma si naviga continuamente tra queste due polarità: più focalizzazione o maggiore rilevanza. L'economista Mancur Olson studiò questo fenomeno come elemento caratterizzante dell'azione collettiva; l'unico modo per tenere insieme un'associazione di grandi dimensioni sta nell'elargire anche dei benefici selettivi, oltre a quelli cosiddetti 'comuni' che, in quanto tali, possono essere fruiti da tutti, senza esclusività. Olson pose in evi-



Incontri SMI a 'San Paolo Pret à Porter'

denza, infatti, come il fenomeno del *free riding* aumenti col crescere di dimensione di ogni organizzazione di rappresentanza. A un certo punto il potenziale associato valuta il costo della sua partecipazione domandandosi se sia vantaggioso mettere in comune delle risorse, quando può beneficiare comunque degli eventuali risultati (cioè senza pagare il prezzo della corsa, il *free riding*). Per questo la dimensione delle associazioni continua ad oscillare tra le due polarità appena ricordate.

Quando ci si muove in una direzione, crescono gli aderenti, nell'altra, si perdono.

### E quando arriva questo momento, cosa si fa?

Quando non si riesce ad ottenere, sia grandi benefici per tutti, che amministrare benefici selettivi per i singoli aderenti, l'organizzazione regredisce su di una dimensione più piccola e di minor rilievo politico. Con un cambio di leadership, riparte la focalizzazione e, da lì a poco, riprenderà il percorso verso la crescita dimensionale, per acquisire capacità d'influenza. Nel nostro ambito alcuni benefici selettivi sono stati trovati, per esempio, attraverso la gestione delle fiere e della promozione commerciale all'estero. Assicurando agli associati delle possibilità che vengono precluse ai non

associati. Tuttavia la difficoltà di 'portare a casa' risultati importanti, in un momento di grave crisi per l'intera economia, porta facilmente le imprese più deboli ad allontanarsi dalla vita associativa.

### Chi governa l'associazione che strumenti ha per governare questi fenomeni?

Non deve perdersi d'animo e non deve dimenticare che le associazioni sono importanti per mantenere un governo democratico del Paese. Ad

## ELITE ALLO SPECCHIO



ogni livello è necessario giungere a decisioni coerenti, condividendole, ma anche negoziandole, con pochi che siano rappresentativi di tanti. In momenti molto difficili come quelli attuali, chi governa una nazione ha bisogno più che mai di confrontarsi con chi ha capacità di proposta e, in qualche modo, ha anche la capacità di impegnare il proprio seguito.

**Nei momenti difficili non si dovrebbe sentire di più la necessità di far parte di qualcosa che aggrega interessi comuni?**

Il problema, come già detto, è che in tempi di crisi le aspettative sono molto elevate e i desiderata, nel loro moltiplicarsi, diventano facilmente incoerenti fra di loro.

**Le aziende hanno bisogno di sentirsi spalleggiate da organizzazioni più forti. Lei pensa che le associazioni abbiano concretamente aiutato le imprese a reagire a momenti di difficoltà?**

Stiamo cercando di interpretare questa convinzione e cioè che l'associativismo serva alle imprese anche a rinnovare il proprio modello di business. Per esempio, il nostro Paese ha bisogno di esportare di più e, per far ciò, dovrebbe poter produrre in modo più vantaggioso. Noi cerchiamo di operare su entrambe i fronti; richiedendo minori costi di sistema, per esempio sul fronte energetico, ma anche aiutando l'internazionalizzazione delle imprese associate.

**In che modo?**

Sistema Moda Italia è, per esempio, l'unica associazione di tutto il panorama confindustriale che abbia

una sede a Shanghai, per agevolare le imprese italiane del Tessile e Abbigliamento a esportare in Cina. Il nostro personale in loco, di madrelingua, ci aiuta a coltivare una relazione continuativa sul piano istituzionale, a tutto vantaggio delle esigenze commerciali dei nostri associati. I quali possono usare l'uf-



Michele Tronconi, Presidente SMI ai China Awards

ficio cinese anche come luogo d'incontro e momentaneo *show room*.

**Torniamo al leader, che non deve essere solo...**

Il successo di un'organizzazione è sempre frutto di un lavoro di squadra. Il leader è un po' come il direttore d'orchestra, che aiuta a tenere un ritmo e una direzione comune. Così come non ci sono suoni senza orchestra e non c'è armonia senza qualcuno che la diriga, si può dire che non c'è organizzazione senza leader e non c'è leader senza organizzazione. Inoltre, il leader da solo, se non ci sono regole e un progetto condiviso, così come una struttura

funzionariale in grado di immettere delle competenze, non potrà garantire il raggiungimento degli obiettivi. Servono competenze da mettere a servizio degli associati.

**Che caratteristiche deve avere il funzionario di un'associazione?**

Per un presidente di associazione è fondamentale arruolare le persone giuste. E queste, a loro volta, devono capire che il loro ruolo non è solo, o esclusivamente, quello di 'super esperti', quasi fossero dei meri consulenti. Il funzionario di associazione è essenzialmente un uomo di relazione, nel senso che deve essere capace di mettere in connessione i problemi degli associati, con le ipotesi di soluzione; soprattutto quando entrambe le cose si muovono su due gambe. In altre parole ancora, deve essere in grado di interpretare, rappresentare e perseguire l'interesse dell'associazione e dei suoi associati. Non stiamo parlando di un fatto scontato. È un mestiere particolare. Ho visto funzionari estremamente competenti sul piano tecnico, incapaci di relazionarsi con gli associati, o incapaci di interpretare le finalità dell'organizzazione, sul piano dell'esercizio dell'influenza verso i *policy maker*. Ripeto: è un mestiere particolare.

**Il leader deve individuare le persone giuste ma anche lui deve imparare. Quanta propensione c'è all'apprendimento da parte del leader?**

Questo è un problema perché gli imprenditori sono leader naturali. Soprattutto se sono imprenditori di successo. Ciò porta a credere di poter essere subito capaci di guida-



ELITE ALLO SPECCHIO

re un'associazione, senza i necessari adattamenti rispetto alla conduzione d'azienda. Infatti, si è spesso tentati di applicare criteri organizzativi tipici per le aziende *profit-oriented* che non sono, necessariamente, quelli più adatti ad un'associazione di rappresentanza. Per intenderci, un imprenditore che non va d'accordo con i propri soci può sempre rivenderne le azioni e rilanciare l'impresa; invece, un presidente di associazione che non sappia tenere assieme e mobilitare gli associati, finirebbe col rappresentare solo se stesso. Gli imprenditori più attenti alle specificità della dimensione associativa sono anche quelli più disposti a seguire un percorso di formazione sul campo, ricoprendo incarichi di progressivo rilievo e relativo impegno. Mettere la persona sbagliata, o impreparata, in una posizione apicale può determinare notevoli danni. Essendo le associazioni una sorta di megafono collettivo, si corre sempre il rischio di amplificare anche gli eventuali errori.

#### La soluzione dove sta?

Normalmente c'è una fase di acclimatazione e accreditamento, magari il presidente è stato prima vicepresidente, o ha ricoperto qualche altro incarico, magari in un'altra associazione. A livello internazionale è tipico che il presidente venga scelto prima che inizi ad esercitare il suo ruolo, facendogli svolgere per un certo periodo quello di affiancamento al presidente uscente, come suo vice-presidente (*incoming*). Ci sono criteri, cioè, che garantiscono, sia la continuità, sia l'innovazione. Peraltro, il rispetto della temporalità delle cariche è un principio di democrazia interna fondamentale, su cui si regge tutta Confindustria.

#### Quando in un'associazione si cambia presidente si ha la

#### sensazione che si debba ripartire da capo. Tutto questo non genera una perdita?

Un'associazione non è un'impresa e quindi non è mai la proprietà personale di qualcuno; neanche del suo presidente. Di quello vecchio o di quello nuovo. Il capitale di un'associazione è essenzialmente relazionale e non può essere buttato via completamente o ricostruito ex novo ad ogni ricambio al vertice. Certo un *leader* non all'altezza può fare dei danni, ma uno che voglia innovare, utilizzando le leve a sua disposizione, farà tesoro del patrimonio di possibilità che gli viene lasciato dal suo predecessore.

#### Cosa ne pensa della riforma del lavoro?

La professoressa Fornero, tra i massimi competenti in materia previdenziale, è stata coinvolta dal Presidente del Consiglio Monti perché il problema pensionistico ci venne posto all'attenzione dalla Banca Centrale Europea, nella famosa lettera dell'estate 2011, firmata da Trichet e da Draghi. La soluzione non poteva essere che il prolungamento della vita attiva; questo, tuttavia, ha lasciato diversi altri problemi da risolvere. Inoltre, il Ministro Fornero ha portato avanti altre idee sugli ammortizzatori sociali di cui nessuno sentiva l'immediata esigenza, soprattutto in un grave momento di crisi. In un certo senso ha sposato l'opinione da tempo sostenuta dagli economisti di Banca D'Italia, secondo cui i nostri ammortizzatori erano troppo generosi e non stimolavano il lavoratore in mobilità a ritornare sul mercato del lavoro. Cosa in parte vera; ci si dimentica, però, che chi ha fatto scempio della normativa precedente sono stati quasi sempre i Governi, come nel caso Alitalia. Per la maggioranza delle imprese private il sistema funzionava, visto anche

che utilizzava risorse create dalle medesime imprese e non dalla fiscalità pubblica, come nel caso, invece, della cosiddetta 'cassa integrazione in deroga'. Infine, c'è il grande problema della dualità del mercato del lavoro; su tale aspetto si è partiti con coraggio e buoni propositi che si sono, però, via via ridimensionati, finendo addirittura con l'appesantire la flessibilità in entrata; proprio in un momento di grave crisi. Si sono posti dei vincoli aggiuntivi al lavoro a tempo determinato, quando questa è la forma di avvio al lavoro più probabile quando permane forte l'incertezza.

#### Quindi non condivide il senso della riforma?

Il Ministro Fornero ha avuto un compito ingrato e tale aspetto non va dimenticato. Né va sottaciuto che i testi dei decreti sono stati scritti da una burocrazia ministeriale spesso mal disposta. Peraltro, forse, il Ministro non ha compreso che doveva uscire dall'aula professorale. Un esponente di Governo può ben essere un buon insegnante ma i cittadini non sono tanti scolari, incompetenti. Non condivido, soprattutto, l'affermazione: *'la mia riforma avrà senso quando la crisi finirà, allora la si capirà nella sua importanza'*. È pur vero che la crisi è anche un'opportunità per mettere in atto cambiamenti altrimenti impraticabili. Tuttavia, ai governanti si chiede una medicina per guarire dalla malattia, non qualcosa che ci farà star meglio quando saremo tornati a star bene. Perché, come chiosava Keynes a tal proposito, con parole più crude, nel lungo periodo saremo tutti altrove. Mentre il nostro compito, sia della politica, sia delle associazioni, è quello di ristabilire un sistema d'incentivi che operi da subito, per la ripresa economica del Paese.

