

Quali certezze in un mondo incerto? *Dialogo con John Elkann**

Bernhard Scholz. John Elkann ha visitato il Meeting e ha avuto anche un incontro con alcuni studenti universitari che hanno discusso con lui, si può dire, di tutto: della vita, dell'economia, degli studi. Così abbiamo pensato di invitare a questo momento di dialogo anche William Marcella, affinché possa rivolgere a John Elkann alcune delle domande che sono emerse.

John Elkann è nato a New York, ha ottenuto la maturità scientifica a Parigi, si è laureato in ingegneria al Politecnico di Torino ed è diventato, a 35 anni, presidente della Fiat, uno dei più grandi gruppi industriali nel mondo.

John Elkann. Qualche tempo fa ho avuto l'opportunità di visitare a Torino l'iniziativa di formazione professionale «Piazza dei Mestieri», poi ho partecipato alla giornata della «Colletta» promossa dal Banco Alimentare. Infine ho ricevuto l'invito a partecipare a questo incontro del Meeting. Ieri ho potuto sentire e vedere con i miei occhi il grande entusiasmo che Sergio Marchionne aveva colto l'anno scorso venendo qui. Ho avuto la possibilità di visitare il Meeting e la mostra sui «150 anni di sussidiarietà», scoprendo le storie dei santi sociali torinesi dell'Ottocento, come don Bosco, il Cottolengo, i Marchesi del Barolo; ho imparato che ci sono stati più di novanta santi e beati a Torino in quell'epoca.

Mi ha molto colpito vedere quello che state facendo al

* Il testo è tratto dal dialogo, tra Bernhard Scholz, Presidente della Compagnia delle Opere; John Elkann, Presidente della Fiat e William Marcella, studente.

Meeting. È incredibile l'entusiasmo con il quale tutto viene organizzato, e poi vedere tantissimi giovani e tanti bambini. Ho visto un ambiente molto speciale, con aree attrezzate per lo sport che convivono con gli spazi per le conferenze e le mostre.

Ieri ho avuto la possibilità di dialogare con una cinquantina di studenti che provengono da tutt'Italia e che frequentano diverse facoltà universitarie. È stato molto interessante sapere che cosa pensano e sono contento che William sia oggi qui con noi per poter sintetizzare il contenuto del nostro dialogo.

William Marcella. Come prima cosa colgo l'occasione per ringraziare John Elkann per la sua disponibilità: l'incontro di ieri ci ha permesso di mettere a fuoco una serie di spunti che tenteremo di approfondire oggi con alcune domande, la prima delle quali è: «Lei è stato scelto per rappresentare la sua famiglia a capo di un gruppo come la Fiat. Come ha vissuto questo passaggio? Come un'imposizione o piuttosto come un'opportunità? E ora come vive la grande responsabilità che ha tra le mani?».

John Elkann. Per la mia famiglia ciò che conta davvero è assicurare a ognuno la possibilità di scegliere la propria strada, non ci sono mai state imposizioni. Non c'è mai stata da parte né di mio nonno né da parte della famiglia una pressione affinché io facessi qualcosa di particolare. Fin da bambino sono sempre stato interessato al mondo del lavoro, ho sempre desiderato un lavoro, che fosse legato alla famiglia o meno, non era quello che importava.

Ho trascorso i primi diciotto anni della mia vita in giro per il mondo: sono nato in America, poi ho vissuto in Inghilterra e in Brasile e ho terminato la scuola in Francia. La decisione per l'Università, poi, ha coinciso con la scelta di un luogo; infatti ho deciso di frequentare un'università in Italia per conoscere meglio il Paese che per me era solo quello dei nonni. In particolare, mi sono iscritto a ingegneria – il Politecnico – a Torino. In questo modo mi sono trovato a poco a

poco sempre più vicino al mondo del lavoro di mio nonno e alla famiglia, e indubbiamente proprio per questo l'interesse è cresciuto nel tempo.

Sono state, poi, una serie di circostanze – legate alla vita aziendale e familiare – a portarmi dove mi trovo ora. Non è mai stato qualcosa che mi è pesato; al contrario, l'ho percepito come un'incredibile fortuna e un'enorme opportunità. Era quello che volevo fare nella vita e la vita mi offriva proprio quella possibilità. All'inizio, ci sono stati momenti nei quali mi rendevo conto di avere troppo poca esperienza e non sapevo che cosa scegliere, ma ho sempre avuto intorno a me persone disposte ad aiutarmi. Sono sempre stato molto convinto del mio percorso e l'ho sempre affrontato considerandolo – lo ripeto – una grande fortuna e un modo per imparare il più possibile.

William Marcella. Nel suo *iter* personale può individuare delle esperienze-chiave a livello lavorativo? In altri termini, quali sono state le esperienze più significative della sua formazione?

John Elkann. Il fatto di essere stato abituato a dover vivere in ambienti e Paesi diversi, è stata un'enorme fortuna perché, in qualche modo, mi ha obbligato adattarmi. Cambiare scuola, Paese, cultura, in qualche modo obbliga ad adeguarsi, a capire gli altri per relazionarsi con il prossimo. Questa è stata per me un'esperienza fondamentale.

In famiglia, poi, ho avuto molti esempi di persone impegnate nel lavoro e nelle comunità in cui vivevano, e queste figure sono state un riferimento importante per me.

Ho frequentato scuole e università pubbliche: prima in Francia e poi a Torino. Sicuramente le scuole pubbliche lasciano molta libertà e nel mio caso è stato un fattore positivo, perché mi ha permesso di organizzarmi, di utilizzare il tempo come pensavo fosse meglio, responsabilizzandomi molto; in qualche modo ho dovuto farmi carico della mia educazione.

Le esperienze di lavoro più importanti per me sono state

sicuramente gli stage che ho fatto nelle aziende. Il mio primo lavoro è stato in Inghilterra, in una fabbrica che produceva fanali per automobili. In quella circostanza ho capito che il modo in cui si interagisce con gli altri è fondamentale. Da giovane si pensa di sapere moltissime cose, ma quando ci si rende conto di non sapere nulla e che si può imparare tantissimo dalle persone con cui si lavora, le strade che si aprono sono moltissime. Avere capito e imparato questo è stato fondamentale per me.

Ma il mio primo «vero» lavoro è stato alla General Electric, dove ho avuto la possibilità di lavorare in un gruppo molto interessante, composto da duecentocinquanta giovani che si occupavano di *audit*, cioè andavano nelle società del gruppo, sparse in tutto il mondo, per un periodo di quattro mesi. Quell'occasione ha significato per me conoscere culture diverse, ho infatti avuto la possibilità di lavorare con indiani, giapponesi, europei, sudamericani (e viverci, perché noi vivevamo insieme condividendo tutto). Eravamo molto giovani eppure avevamo una responsabilità importante, e dunque dovevamo essere all'altezza. E poiché ogni quattro mesi cambiavamo destinazione, dovevamo cercare di imparare velocemente tutto quello che potevamo nell'ambiente in cui lavoravamo.

Dopo il mio ritorno in Italia l'esperienza lavorativa più importante è stata sicuramente quella che ho vissuto con Sergio Marchionne. Ci siamo trovati a vivere una situazione assolutamente incerta, si pensava che la Fiat non ce l'avrebbe fatta; sia il contesto esterno sia, soprattutto, il contesto interno non ci credeva e non si vedeva una via d'uscita. Ho avuto l'opportunità di lavorare con Sergio e di imparare da lui come, effettivamente, si può immaginare un futuro molto diverso da quello che noi stessi, o l'ambiente in cui siamo, ci indica. Ma soprattutto ho imparato a credere che questo è realizzabile.

L'altra grande lezione che ho appreso è che le tempeste passano, e da allora ne abbiamo superate tante! Ed è positivo che le tempeste prima o poi passino, l'importante è riuscire ad attraversarle.

William Marcella. Lei ha citato la parola «adattamento». Pur essendo io un giovane studente, in questi ultimi anni ho già visto diversi cambiamenti repentini della società, del mondo, crisi finanziarie, Paesi emergenti... Mi chiedo e le chiedo: lei che guida Fiat, da una posizione così privilegiata come vede questi cambiamenti?

John Elkann. I cambiamenti li vivo molto bene, anzi forse dovrei imparare a vivere non solo di quelli! Credo che il cambiamento sia parte della vita, quello che è importante è cercare di legare cambiamento e progresso; cercare di vedere come si riesce a migliorare, riadattando il modo in cui uno guarda le cose, le pensa e le fa, cercare in qualche modo di metterle in discussione. Probabilmente è molto meglio fare le cose sbagliando e poi correggersi, piuttosto che non fare assolutamente niente per essere certi di non sbagliare.

Bernhard Scholz. Noi viviamo in un mondo che si definisce per le incertezze che presenta ogni giorno, e il titolo del Meeting propone, invece, la certezza. Quali sono le certezze sulle quale ti appoggi, anche rispetto alle tantissime decisioni che devi prendere ogni giorno?

John Elkann. Diciamo che la prima certezza è l'incertezza: questo ultimo mese dimostra come molti eventi sono assolutamente imprevedibili, pensiamo per esempio a ciò che sta succedendo in Libia, alla reazione dei mercati finanziari ai problemi di indebitamento di alcuni Paesi occidentali.

Personalmente, ciò di cui sono più grato è di avere avuto la possibilità di imparare e di avere la curiosità di capire le cose. Questa è una certezza. Se pensiamo alla parabola dei talenti, essa ci indica che la persona che è premiata è quella che riesce a far fruttare i suoi talenti. Per me questa è una grandissima certezza, così come la possibilità di parlare con persone che hanno più conoscenza ed esperienza di noi. Se uno chiede, se uno ha dei problemi e ha realmente intenzione di capire qualcosa, ci sono sempre persone intorno a noi che

sanno e che sono disposte a dirci quello che sanno: questa è un'altra certezza.

Ci sono, poi, alcuni parametri sui quali uno basa la propria esistenza: nel mio caso, c'è la convinzione di quello che è bene o male; di che cosa significa fare qualcosa bene o male, se comportarsi in un certo modo o in un altro. Credo che, effettivamente, questa sia una certezza sulla quale ognuno deve cercare di fare affidamento rispetto al proprio comportamento. La grande abilità è come, nelle varie circostanze della vita, uno poi riesca a dare la sua risposta.

Bernhard Scholz. Uno studio dell'Università Bocconi sulle aziende familiari dice che tra il 2000 e il 2009 le imprese familiari italiane sono cresciute del 58 per cento, mentre le altre del 48 per cento. Dice anche che il ritorno sull'investimento annuo è in media positivo per l'1,3 per cento nei gruppi familiari e negativo per l'1,5 per cento negli altri. Essendo responsabile di una grande impresa familiare, come ti spieghi questa migliore *performance* dell'impresa familiare?

John Elkann. Effettivamente nell'ultimo decennio le imprese a controllo familiare (o guidate da una singola persona) sono state maggiormente apprezzate dalla Borsa. Una delle ragioni è che abbiamo vissuto molte fortissime turbolenze finanziarie e una delle caratteristiche di una impresa a controllo familiare è quella di essere più prudente e conservativa nell'utilizzo del debito e della gestione delle finanze.

C'è anche da dire che il controllo familiare rappresenta una stabilità proprietaria: la continuità dà la possibilità a chi gestisce l'azienda – e a chi ci lavora – di potere prendere decisioni e fare cose che hanno un orizzonte temporale ampio e soprattutto un maggiore livello di fiducia; questo in altre strutture proprietarie è più difficile. Ovviamente anche questo tipo di struttura ha dei limiti: quando entra in gioco il nepotismo o quando manca il criterio essenziale del merito. In questo caso possono sorgere dei problemi. Però, generalmente, quando si riesce a creare un circolo virtuoso, questo connubio può dare

grandissimi risultati fino a essere premiato anche dai mercati finanziari.

Bernhard Scholz. Visto che abbiamo parlato di famiglia, mi permetto di aggiungere subito un'altra domanda che non riguarda solo le imprese di famiglia. È possibile conciliare nel mondo di oggi (dove il tempo dedicato al lavoro cresce esponenzialmente) vita lavorativa e vita familiare, tenendo conto che tu hai una famiglia con due figli piccoli?

John Elkann. Prima di tutto famiglia e azienda sono oggettivamente mondi molto diversi, con dinamiche diverse. Quello che è importante in una famiglia è l'uguaglianza tra tutti i membri e l'essere solidali. Un'impresa ha, invece, una struttura meritocratica regolata da una certa forma gerarchica.

Sono mondi diversi che, comunque, debbono imparare a comunicare l'uno con l'altro; normalmente un'azienda va bene quando anche la famiglia va bene: non è che una è a scapito dell'altra, non è che l'azienda va bene perché uno sottrae tempo alla famiglia, che dunque andrà male, o viceversa; questi due mondi devono andare d'accordo.

Nel mio caso, avendo una famiglia (una moglie e due bambini piccoli), una delle cose importanti che cerco di fare è di passare del tempo con loro, ma allo stesso tempo di fare capire loro quello che faccio e come questo sia importante per me. Mio figlio avrà 5 anni tra poco, e mentre eravamo in vacanza mi ha detto: «Perché devi andare a lavorare? Perché non stai qui con me?». Sta iniziando a porre questo tipo di domande e la risposta che gli ho dato è stata: «Perché quello che faccio mi piace e ho voglia di farlo; ho bisogno di farlo perché è importante per me». Cerco di fargli capire quello che faccio, la mia vita, piuttosto che dirgli: «Lo faccio perché così possiamo andare in vacanza» oppure: «Lo faccio perché devo». In questo modo vorrei riuscire a mantenere un equilibrio nella vita familiare, e allo stesso tempo cercare di fare comprendere alla mia famiglia cos'è il mondo del lavoro e il modo in cui lo vivo.

William Marcella. Lei ha utilizzato diverse volte la parola «responsabilità»; le pongo allora una domanda un po' provocatoria: quale responsabilità sente di avere nei confronti dell'Italia?

John Elkann. Da italiano, la responsabilità che ho (come molti di voi qui) sta nelle scelte che faccio: noi possiamo fare diverse scelte; quando votiamo, per esempio, scegliamo chi poi ci rappresenterà, e ugualmente scegliamo nell'interloquire con chi ci rappresenta, nel verificare in che modo ciò che ci hanno promesso viene fatto o meno. Queste sono responsabilità che fanno parte di un certo impegno civile.

Poi c'è una responsabilità nei riguardi dei temi che ognuno sente come importanti. Nel mio caso, il tema che sento importante è quello dell'istruzione: la Fondazione Giovanni Agnelli ha l'obiettivo di contribuire al miglioramento del sistema educativo del nostro Paese con una serie di proposte. Pubblichiamo ogni anno un volume – il Rapporto Annuale sulla Scuola – che analizza la scuola e vuole contribuire al dibattito su come il nostro sistema scolastico può migliorare e funzionare meglio, anche se – per esempio per quanto riguarda le scuole elementari – è già un sistema molto buono.

Promuoviamo anche una serie di iniziative che mirano a indirizzare il maggior numero di studenti possibile verso le materie scientifiche: in Italia abbiamo un grosso gap rispetto ad altri Paesi europei, in questo campo. Così aiutiamo gli studenti con borse di studio, cerchiamo di sviluppare iniziative in collaborazione con le università. Questo è un impegno che io ritengo molto importante, infatti più persone vengono formate – più riusciamo a migliorare i nostri sistemi scolastici, premiando chi vuole studiare – e più ci saranno persone capaci di affrontare il futuro e di costruirne uno migliore.

William Marcella. Immagino che, data la sua responsabilità, lei collabori con molte persone. Quali sono gli aspetti fon-

damentali del lavoro in team, a livello di comunicazione e di motivazioni?

John Elkann. Ho la grande fortuna di lavorare con persone di cui mi fido e credo che questo sia molto importante nel lavoro. Avere un ambiente in cui uno può esprimersi e può dire le cose che pensa, e soprattutto dove ci si fida l'uno dell'altro, è fondamentale. Questa fiducia si basa su convinzioni e obiettivi comuni e sul dialogo, che è molto importante; capita così con Sergio Marchionne: comunichiamo quasi tutti i giorni, o anche più volte al giorno. La comunicazione con le persone con cui si lavora è molto importante, ma la base del rapporto di lavoro rimane la fiducia.

Il lavoro è fatto di professionalità e di obiettivi, con in più lo stimolo della competizione positiva: cercare di sfidarsi, dire che cosa si può fare di più e come si può fare meglio. Un tipo di ambiente e di cultura così è molto positivo. Io ho la fortuna di lavorare in un contesto del genere.

William Marcella. Lei ci ha detto che è spesso impegnato in viaggi di lavoro. Conoscendo Paesi molto sviluppati o Paesi in via di sviluppo, guardando quindi l'Italia in un contesto realmente globale, in che cosa il nostro Paese deve cambiare per rimanere competitivo a livello internazionale?

John Elkann. Indubbiamente quello che si vede viaggiando nel mondo è il grande amore per l'Italia; c'è moltissima voglia d'Italia nel mondo. C'è voglia di venire in Italia, di prodotti italiani, di conoscere e sapere molto dell'Italia. La questione importante è: che cosa vuole l'Italia e che cosa vogliono gli italiani per l'Italia?

Se, per esempio, uno guarda dove siamo oggi, se considera questa vostra accoglienza, si rende conto che nel nostro Paese la capacità di organizzare le cose è molto forte. Se uno guarda certi distretti e certe manifatture – che sono «inconcorrenziali» –, ci sono molte attività che effettivamente hanno una grande potenzialità.

Dunque la vera domanda è: «Che cosa vogliono gli italiani?», e: «Che cosa vuole l'Italia?». Se uno guarda il Brasile, vede un Paese che ha chiaramente deciso e ha espresso quello che vuole, come vuole progredire, crescere e migliorare. Io ho vissuto in Brasile dai 7 ai 12 anni. Siamo venuti via dal Brasile perché era un Paese molto pericoloso, ma la criminalità oggi è scesa: anche se guadagnerebbero di più a essere criminali, i brasiliani preferiscono avere un lavoro regolare e ne sono contenti. Si vede come questo Paese e chi l'ha guidato hanno deciso di svilupparlo coerentemente con la società, e anche quali settori di attività vogliono spingere, su quali vogliono puntare.

Un altro esempio in ambito italiano: Fiat. Con Sergio Marchionne da oltre un anno e mezzo abbiamo un dialogo aperto: noi siamo convinti che Fiat continuerà a fare automobili, oggi con Chrysler produciamo più di quattro milioni di automobili nel mondo. Questo dialogo deve aiutarci a verificare se effettivamente l'Italia ha voglia di fabbricare automobili, se ci sono le condizioni per cui chi vuole farlo, come Fiat, possa investire in Italia. Io credo che la vera chiave di che cosa fa l'Italia sia che cosa vogliono gli italiani e che cosa vuole l'Italia.

William Marcella. Le pongo una domanda un po' «egoista»: alla luce della sua esperienza, quale consiglio si sente di dare ai giovani laureati che si affacciano per la prima volta nel mondo del lavoro, viste anche le difficoltà che l'economia globale sta vivendo? Quindi: quali sono i consigli che darebbe a me, che tra un anno inizierò la mia carriera lavorativa?

John Elkann. Credo che la cosa importante sia dirsi la verità e guardare la verità.

Leggevo poco tempo fa ai miei figli le fiabe di Andersen; in una delle più note, *I vestiti dell'imperatore*, un imperatore molto vanitoso viene convinto da due imbrogliatori di essere vestito benissimo, eppure indossa dei vestiti inesistenti. Dunque va in giro nudo, ma per reverenza tutti dicono: «Come è vestito bene questo imperatore!», finché un bambino dice:

«No: l'imperatore è nudo!». I giovani hanno questa grande possibilità: guardare le cose come stanno, perché in qualche modo non hanno ancora una vita vissuta e possono guardare a se stessi, al mondo come è, e cercare di realizzare quello che hanno voglia di fare. Credo che sia molto importante che uno definisca esattamente che cosa vuole fare e poi si dia tutte le possibilità e i mezzi per farlo.

Dopodiché è bene imparare le lingue, è bene studiare, è bene fare esperienza all'estero: tutte queste cose sono importanti. Però credo che alla tua età la grande fortuna sia poter raccontare a se stessi la verità, lasciarsi guidare dalla vita che ti offre delle opportunità che uno, in qualche modo, cerca. Bisogna essere molto onesti con quello che uno vuol fare e con il contesto in cui vive.

Bernhard Scholz. Mi ha molto colpito una tua osservazione, che hai fatto con molta certezza: che le tempeste vanno affrontate, che non si può scappare di fronte alle difficoltà della vita. Questa energia positiva, questa positività, da dove viene?

John Elkann. Indubbiamente, essendo passato per tante tempeste, il sapere che si possono attraversare credo sia una esperienza rassicurante: certo, se questo non avviene, uno non lo sa. Credo che da parte dei giovani ci sia una grande voglia di fare, un grande entusiasmo e una grande vitalità, perché effettivamente c'è la possibilità di fare grandissime cose nel mondo in cui viviamo e noi dobbiamo esserne convinti. Io ho avuto la grande fortuna di vivere molte esperienze quando ero molto giovane, di avere dei maestri e di avere attraversato dei momenti molto intensi, anche difficili, che sono contento di avere vissuto. Non rimpiango assolutamente niente e credo che stia a noi cercare di prendere quello che effettivamente esiste e di fare la vita che uno può fare, dandosi la possibilità di farlo.

Bernhard Scholz. Rispetto a tanti problemi di cui abbiamo parlato, rispetto al futuro, tu hai detto: «Il futuro sarà quello che

costruiamo noi, ma non “noi” in genere, ognuno di voi». Mi sembra che questa sia anche espressione di una tua profonda convinzione. Penso che avendo alla guida di uno dei gruppi industriali più importanti d'Italia una persona con la tua autenticità, con la tua sincerità e con la tua lucidità, possiamo sperare per il futuro del nostro Paese.