

## L'ora dell'aperitivo

con



### Erwin Rauhe

Già Amministratore Delegato  
e Vice-Presidente di BASF s.p.a.

Colgo questa opportunità per affrontare un tema molto attuale ed estremamente accattivante: la complessità della gestione di una azienda, cioè la complessità dell'insieme.

#### Cosa intende con insieme?

Normalmente ciascuno di noi cerca di concentrare il suo fare su quello che in quel momento ritiene più importante: questo permette di raggiungere in un arco di tempo predefinito generalmente dei buoni risultati. Ovviamente, competenze e dedizione sono gli ingredienti necessari e indispensabili per risolvere il problema specifico nella maniera attesa e sperata.

Quando però parliamo di gestione d'azienda, competenza e dedizione sono ingredienti necessari e indispensabili, ma non sufficienti. Sì, perché al di là del singolo aspetto, è indispensabile mantenere anche la visione dell'insieme, e da qui nasce la complessità della gestione. Faccio un esempio: affinché un concerto o una esecuzione sinfonica riesca bene, non è sufficiente che ciascuno degli orchestrali sia un riconosciuto professionista e che suoni al meglio il suo strumento, è necessario che vi sia armonia ed affiatamento tra i singoli strumenti. E questo è il compito del direttore d'orchestra.

#### In definitiva cosa significa dirigere?

Lascerei velocemente l'esempio che ho fatto relativo all'orchestra per concentrarmi sul ruolo di chi dirige una impresa. Anche qui, le sue capacità stanno nell'essere in grado di estrarre da ogni singola funzione aziendale il meglio, di riuscire ad armonizzare i vari aspetti della vita aziendale per farli convergere verso un obiettivo unico. Ma forse sarebbe più corretto dire che dirigere una impresa significa essere presente in ogni aspetto della vita aziendale, avere quelle capacità che distinguono un leader dalle altre persone, cioè creare e mantenere armonia ed equilibrio. Significa essere capaci di calibrare le proprie capacità e le proprie risorse non su un aspetto solo, ma mantenere in equilibrio tutti gli aspetti determinanti nella vita dell'impresa stessa.

#### Può fare un esempio riguardo a che cosa pensa e si riferisce?

Penso, per esempio, che assieme ad una politica commerciale, ad una politica di risorse umane, agli aspetti finanziari e a quelli produttivi, il leader deve essere in grado di non perdere mai la visione strategica dell'azienda che generalmente è orientata allo sviluppo, all'apertura di nuovi mercati, alle acquisizioni. Insomma, riuscire a far fronte all'operatività quotidiana senza farsi travolgere da essa e non perdere mai di vista l'obiettivo ultimo della sua impresa.

#### E in questo suo agire, come inseriamo e ci riferiamo ai valori?

Ringrazio per questa domanda perché mi permette di ampliare anche l'orizzonte ad uno degli elementi fondamentali dell'azienda: il fattore umano. È indispensabile poter contare in azienda sulle persone giuste e sulle professionalità che volta in volta si necessitano. Ma a monte della ricerca e dell'inserimento delle risorse umane necessarie, si deve sottolineare che in ogni azienda esistono dei valori. E questi valori devono essere riflessi e vissuti dalle e nelle persone che compongono l'azienda stessa. Vi è però un valore che troppe volte non viene sufficientemente sottolineato ed è il valore etico: e questo, a mio giudizio, vale per tutte le imprese. Ciò che noi ritenevamo insito in noi, nella nostra società, è purtroppo oggi troppe volte disatteso. Egoismo, arroganza, potere dei soldi fanno troppo spesso dimenticare che un'impresa – ma potrei anche dire una società – che non si basa sui valori etici è destinata a scomparire nel medio/lungo periodo. E questo perché la mancanza di etica farà sì che non esistano regole e quindi ciascuno tenderà a sopraffare l'altro. I valori etici a cui mi riferisco sono quelli fondanti della nostra cultura, della nostra educazione ed anche del contesto sociale e cristiano nel quale siamo cresciuti e che sono i valori fondanti della nostra società.

#### Vuole ancora aggiungere qualche altra considerazione?

Permettetemi di spendere un paio di parole su un altro punto che ritengo molto importante: la formazione, sia scolastica che post-scolastica, nella nostra odierna società. Abbiamo un sistema scolastico che, tutto sommato, prepara in maniera sufficientemente forte le nostre nuove generazioni (pensiamo solo a quanti giovani italiani si affermano negli svariati campi anche a livello internazionale o raggiungendo posizioni di rilievo nelle più svariate multinazionali), ma vi è una parte della formazione che purtroppo gode di troppo poca considerazione: la formazione professionale. Qui dovremmo impegnarci tutti, e penso alle istituzioni, alle aziende, alle famiglie ed ai giovani stessi, affinché si rivaluti e si adegui alle attuali necessità del mondo del lavoro la formazione professionale. Non penso solo ai lavori artigianali e manuali, penso alla enorme quantità di tecnici specializzati che mancano alla nostra industria, penso al settore dell'informatica dove abbiamo delle carenze significative e che, se non velocemente colmate, porteranno degli svantaggi competitivi alla nostra industria. Scuola, Regioni, ma anche imprese devono accelerare sugli istituti tecnici e professionali; dobbiamo supportare e sviluppare i nostri Istituti Tecnici, aprire le nostre aziende con programmi sia di alternanza scuola/lavoro che con programmi di vera formazione duale, anche perché dobbiamo assicurare un futuro degno e dignitoso ai nostri ragazzi e alle giovani generazioni.

**Una ultima domanda: come vede la situazione odierna in Italia e in Europa?**

Non voglio parlare di previsioni economiche, i giornali ne sono pieni tutti i giorni e purtroppo sembra che ci stiamo avviando, per molteplici ragioni, ad una stagione di stagnazione e di poca crescita. Vorrei fare un discorso un po' più ampio, e vorrei sperare che tornino i valori sui quali sono state poste le basi per una Europa moderna e partecipe alle vicende mondiali ormai più di 60 anni fa. Oggi assistiamo ad un ritorno – dal mio punto di vista pericoloso – dei nazionalismi, e sembra che ci dimentichiamo di che cosa ha significato l'Europa in questi ultimi 60 anni: è difficile parlare di pace a chi non ha vissuto la guerra o non l'ha neanche sentita nei racconti dei propri genitori o nonni, ma parliamo di benessere economici di giustizia sociale, di cultura e di opportunità di crescita sociale e culturale. Bene, senza l'Europa tutto questo non sarebbe potuto avvenire. Oggi tutte queste cose le diamo per scontate e ci limitiamo a criticare certe decisioni europee – peraltro discutibili – di norme comuni esasperate, ma per favore, non buttiamo il bambino assieme all'acqua sporca. Ritorniamo a riflettere sui valori, contribuiamo a modificare la nostra Europa là dove non funziona, con un contributo attivo e non cercando di distruggere tutto. Senza l'Europa i nostri stati sparirebbero nel contesto internazionale e con esso, molto probabilmente, anche il nostro benessere.