

d'Impresa

Casi e Studi

**Lorenzo Romagnoli,  
Giovanni Barni**

## **IL MANAGER VESTE IL KILT**

Crescita di un leader nella visione  
della fabbrica perfetta



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Lorenzo Romagnoli,  
Giovanni Barni**

# **IL MANAGER VESTE IL KILT**

Crescita di un leader nella visione  
della fabbrica perfetta

FrancoAngeli

Isbn: 9788835166207

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Premessa. Capitani coraggiosi</b>	pag.	7
<b>1. Oltre la linea d'ombra</b>	»	11
Le ragioni antropologiche	»	11
Lo scoglio fra passato e futuro	»	12
Un amore che deve durare poco	»	14
Le sfide	»	17
Le stoffe più colorate e morbide	»	19
La mia prima traversata	»	23
Il fascino del primo amore	»	25
Una nota sopra il convenzionale	»	28
Lo specchio magico	»	32
Vento leggero. Le cose facili	»	36
Vento contrario. Le cose difficili	»	39
Vele alla Kappa. Le cose che non mi è riuscito fare	»	43
▶ Taccuino del manager	»	44
<b>2. Parlare la solita lingua</b>	»	47
La vetta e il trofeo	»	47
Siamo uomini o caporali	»	48
Abbatte la torre dei tanti linguaggi	»	51
Occhio al millantatore	»	57
Una carica di adrenalina	»	60
▶ Taccuino del manager	»	67

<b>3. Coltivare la differenza</b>	pag.	69
Logistica, opportunità strategica	»	69
Fuori, oltre le mura della fabbrica	»	71
Domain knowledge, incontra il business globale	»	74
Una sottile emozione d'orgoglio	»	77
Team, team: il decalogo del manager	»	80
Generale Berthier, cercasi	»	81
Sì al talento, ma servono risorse	»	83
Ognuno i suoi insetti	»	85
Formula uno senza pilota	»	88
▶ Taccuino del manager	»	91
<b>4. La fabbrica perfetta</b>	»	94
Il sole dietro le nuvole	»	94
Il volto bello della Scozia	»	96
Dal mare ancora futuro	»	97
Governo e impresa: un'unica squadra	»	101
Il tesoro in fondo al mare	»	103
Quasi un miracolo	»	108
La scuola in azienda	»	112
▶ Taccuino del manager	»	115
<b>Conclusioni</b>	»	118
<b>Ringraziamenti</b>	»	125
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	126
<b>Bibliografia</b>	»	130

## Premessa. Capitani coraggiosi

Lo sappiamo, la grande azienda è una macchina complessa; è un treno che percorre i suoi binari e che non può sterzare all'improvviso verso un'altra destinazione. Ma ci sono casi, epoche, situazioni, avvenimenti non affatto passeggeri ma profondamente innovativi che costringono le aziende a lasciare il lento scorrere del tempo, la loro naturale indolenza, la rigida osservanza alla conservazione, le certezze della sua burocrazia, per intraprendere veloci cambiamenti che la portano a modificare pelle, immagine, fisionomia e perfino l'immaginazione che lei proietta di sé sui dipendenti e sugli stessi clienti. Cambiamenti di questo tipo sono solitamente eseguiti da manager di grande spessore e lungimiranza che riescono a scuotere dalle sabbie e dalle incrostazioni i sistemi funzionali dell'azienda diventati nel tempo una macchina stanca che si muove solo per rigenerare se stessa.

A compiere questi veri miracoli sono i manager di grande levatura strategica dal cuore e dall'energia inesauribile, basata sulla visione chiara del futuro da percorrere, che portano queste aziende a ritrovare motivazione e a cavalcare di nuovo la realtà e a vincere nuovamente le sfide sui mercati. Non erano forse Sergio Marchionne per la FCA o Steve Jobs per Apple, manager di questo tipo?

Ma il cambiamento in corso dall'analogico al digitale della quarta rivoluzione industriale e la velocità degli eventi, dallo scambio di informazioni attraverso la rete internet fino alle scoperte senza soluzione di continuità della tecnologia, non possono attendere di trovare un nuovo Marchionne o un nuovo Jobs per dispiegare la loro potenza e le promesse del futuro che bussava con insistenza alla porta delle aziende.

E che dire poi della necessità di ripartenza, di rinnovamento che l'industria e tutta la società nel suo insieme dovrà affrontare negli anni a venire a causa della pandemia che tutto il mondo ha vissuto nel 2020? Le necessità di trovare donne e uomini che sappiano interpretare i tempi a noi vicini per trasformare le industrie in poli di aggregazione del lavoro e delle sue molteplici forme di impiego saranno il centro della rinascita che il mondo intero si attende per conoscere e vivere il futuro dei nostri giorni. Ma chi sono queste figure professionali? Dove li possiamo trovare? Sono già disponibili o dobbiamo formare una nuova classe di manager?

Niente paura le risorse per combattere e per vincere la sfida che la pandemia e il cambiamento di cultura accelerata dalla tecnologia ha generato come necessità di cambiamento nelle nostre industrie e nella nostra vita di tutti i giorni, già le possediamo. Dentro la manifattura, e in special modo dentro i gruppi che hanno ramificazioni globali del loro business, vivono e prosperano donne e uomini con incarichi di prestigio e di responsabilità che ogni giorno sono al lavoro per cogliere le sfide del cambio di un'epoca. Sono i manager del terzo millennio, formati alla vecchia scuola del management che usava ancora carta e penna e i fogli prestampati quadrettati – un foglio Excel ante litteram – per disegnare e progettare le scelte dell'azienda o dei reparti a loro affidati. Da quei quadri dirigenti che hanno gestito il passaggio del guado dall'analogico al digitale mantenendo ferma la capacità di pensare e lasciato che il computer si occupasse delle macchine e non dell'uomo, sono nati nuovi manager con lo smartphone sempre acceso e in comunicazione costante con il sistema globale della manifattura che si compie vicino a loro, nella fabbrica, nelle aziende di componenti del continente e lontano, negli emisferi dove la notte inizia quando gli uffici, dall'altra parte del mondo, aprono le porte al sorgere del giorno.

Manager nuovi, che hanno dovuto fare i conti con la modernità e la velocità dei cambiamenti che la tecnologia e la competizione globale hanno imposto al nuovo mercato. In questo libro vogliamo parlare di loro. Di quel quadro dirigente che ha cercato nel tempo di coniugare la modernità e l'incontro fra questa e il personale; che ha lavorato per dare rilevanza alla capacità delle donne e degli uomini del proprio team, che non si è dimenticato degli insegnamenti trasferiti dalla “vecchia guardia”, dei dirigenti che l'azienda l'hanno fatta e che nell'azienda

sono ricordati come “padri fondatori”. Di questo si parlerà nella pubblicazione. A guidare il nostro viaggio dentro le pieghe di una manifattura che pone le sue radici sul coinvolgimento profondo del personale sulle scelte dell’azienda calata dentro una continua rivoluzione digitale, sarà la voce narrante di Lorenzo Romagnoli, manager oggi di una nota e fra le più prestigiose multinazionali. La sua ventennale esperienza ci guiderà dentro un percorso affascinante dei momenti di trasformazione avvenuti nel suo *cursus honorum*, nel suo tragitto da dirigente di una grande multinazionale. Dalle sue parole, dalla sua passione nel raccontare un’avventura di lavoro, ritroveremo la sequenza dei tanti appuntamenti che il nostro paese e l’intera comunità industriale ha attraversato negli anni del nuovo millennio per costruire le sue basi di rigenerazione e di accoglimento delle sfide che la tecnologia e la quarta rivoluzione industriale sta portando dentro le manifatture di tutto il mondo. Si capiranno le fatiche ma anche i tanti successi dei dirigenti a contatto diretto con la manifattura, snobbati dalla pubblicistica spicciola che parla solo dei grandi capitanti di industria, un po’ nascosti fra le pieghe degli impegni quotidiani, delle giornate che durano quanto un alba boreale, sono riusciti a raggiungere e portare a compimento per lo sviluppo della propria azienda con la loro creatività e dedizione vissuta col sentimento che si riconosce solo ad un’amante a cui tutto si deve e tutto va donato.

Attenti alla modernità come cura della paura che viene dal buio delle opportunità mancate e attenti alla cura del fattore umano – scoperto oggi dagli analisti più solerti e competenti del mondo industriale come il versante nuovo dell’efficienza e della crescita aziendale – i dirigenti dei reparti produttivi delle grandi aziende, sono stati il vero motore, la vera risorsa della nostra industria. Capitani coraggiosi, che il vento impetuoso della modernità non ha sconfitto ma solo rafforzato nelle loro convinzioni e nel loro spirito di servizio, per il benessere della propria azienda e del proprio team che li ha accompagnati nelle battaglie per il progresso e nella follia di osare, là dove il conformismo non dava certezze di successo. Il libro è in fondo un grande album di situazioni che coinvolgono gruppi di lavoro con le loro emozioni e le loro competenze dentro una condizione di ripartenza: in un momento dove il passato si fa ingombrante, dove le certezze vengono meno e si affaccia, prepotente, il nuovo da costruire. Un modello di com-

portamento che in questa epoca percorsa da fragilità e da forti dubbi sulle prospettive future dello sviluppo economico e sociale, potrebbe fornire delle linee guida utili a tutte quelle aziende e altri luoghi di aggregazione delle forze del lavoro dove si avverte ormai incessante l'esigenza del cambiamento.

Buona lettura.

*Giovanni Barni*

# 1. Oltre la linea d'ombra

## Le ragioni antropologiche

Ho girato il mondo per lavoro. Il lavoro mi portava lì dove c'era bisogno di cambiare, di rigenerare un modello di gestione del lavoro ancorato al passato. Nel mio girovagare ho sempre riscontrato resistenze culturali al cambiamento e, là dove trovavo terreno fertile per iniziare un nuovo percorso di educazione rivolto a modificare costumi e culture radicate nel tempo, ho sempre dovuto adeguare la mia strategia in funzione dei due schieramenti culturali che il cambiamento aveva il potere di generare: da una parte chi era disposto a cambiare, a mettere in discussione le sue convinzioni, le sue competenze e il suo sapere, e dall'altra chi invece resisteva in tutti i modi possibili a questo passaggio e difendeva la propria autonomia, la propria visione del mondo e dei sistemi di produzione: persone ancorate al proprio sapere, alla propria poltrona e mosse solo dalla paura di essere ormai consumate, di essere allontanate dai posti di comando, di perdere nel proprio intimo la stima di sé stessi in un momento di trasformazione che privilegiava il nuovo e lasciava cadere nel dimenticatoio il vecchio, il consolidato, la storia, la loro storia.

Era questo lo scoglio più difficile da superare quando mi apprestavo a prendere il comando di un settore dentro la grande fabbrica a cui ero stato destinato per attivare il passaggio dal vecchio al nuovo. Che avrei incontrato resistenza alla mia volontà di imprimere un diverso modo di gestione del reparto, sempre legato più o meno strettamente ai numeri e alla qualità della produzione, ne ero sempre consapevole. Ma questa

consapevolezza non si era manifestata subito. Da giovane ingegnere non sapevo cosa mi attendesse quando mi apprestavo a cimentarmi con il nuovo, a prendere contatto con il vecchio, a scontrarmi con le rigide strutture di una produzione ancorate alle divisioni dei compiti di stile fordista e alla negazione della forza vincente del team. Col tempo e con le nuove esperienze sono riuscito a decifrare più velocemente le aree di sofferenza che più di altre risentivano delle vecchie abitudini e di quelle che invece erano già pronte a spiccare il volo verso i traguardi che l'azienda richiedeva, che mi richiedeva. Col tempo sono riuscito anche a decifrare meglio le ragioni di questa resistenza al cambiamento che non aveva solo a che fare per quel gruppo di persone, in quel dato posto e in quel dato periodo della storia industriale, ma interessava più profondamente le ragioni di sopravvivenza dell'individuo. Insomma, c'erano ragioni più profonde, antropologiche, che andavano comprese e la loro comprensione mi avrebbe aiutato ad affrontare con maggiore consapevolezza e capacità di convinzione il cambiamento di mentalità e di cultura che mi apprestavo a seminare per il raggiungimento degli obiettivi che mi erano stati richiesti dal business.

## **Lo scoglio fra passato e futuro**

In qualsiasi sistema industriale, l'istinto primordiale alla "sopravvivenza" diventa una naturale predisposizione con cui si affrontano le sfide quotidiane della competizione dentro un mercato che risente dei tempi e delle instabilità politiche. Le variabili che determinano i vari scenari non sono spesso controllabili e sono difficilmente prevedibili: in questo contesto, l'istinto della sopravvivenza si sviluppa e si evolve nella sua dinamica *darwiniana* di trasformazione e cambiamento. L'industria attenta conosce il flusso e la potenza di questa energia e dove gli è possibile si affida alla spinta naturale delle cose per dare alla propria manifattura l'agilità per andare più veloce, per anticipare i tempi, per definire nuove performance, di essere "prima" dove gli altri saranno "dopo". Insomma, la necessità di cambiare pelle, di trasformarsi in relazione alle richieste del mercato del terzo millennio, è avvertita con chiarezza dalle grandi aziende ma cambiare, e nei tempi rapidi che l'era del digitale impone, non sempre è così semplice proprio a causa

delle resistenze strutturali e politiche che il cambiamento si ritrova a dover superare.

In questo gioco delle parti che vede contrapporsi da una parte l'azienda, e dall'altra le risorse contrarie ed ostili al cambiamento, si intravede il vero scoglio che divide il futuro dal passato. A frenare il cambiamento non interviene solo l'innata indole umana recalcitrante a modificare la propria condizione. Un ruolo importante è giocato dalla paura che il vecchio avverte nei confronti del nuovo; la paura di non riuscire a comprendere e adeguarsi ai modelli del lavoro costruiti intorno alle nuove conoscenze. Ma perfino questo aspetto non sarebbe stato così determinante per limitare e frenare il cammino del cambiamento. La conoscenza avrebbe potuto facilmente essere soddisfatta da momenti di formazione di livello collettivo o individuale promosse dalle aziende. Ma anche così facendo il cambiamento avrebbe portato con sé le sue incognite e con loro, la difficoltà di percepire il disegno della realtà che le aziende proponevano con l'innovazione. La formazione avrebbe senz'altro colmato il ritardo di conoscenza sui metodi e sulle scelte finalizzate alla comprensione dell'innovazione, ma non avrebbe totalmente cancellato *tout court* il senso di smarrimento questo sì, del tutto personale, che il cambiamento esercita sul singolo l'individuo, sulle sue certezze e la visione del mondo che lui e solo lui, si è costruito nel tempo. Il cambiamento è un brutto rospo da digerire e ancora di più se la ventata di modernità ti coglie di sorpresa o si impone per limitare gli spazi della tua libertà. Eppure, la vita è cambiamento e il cambiamento fa parte della nostra vita. Ed ecco che qui entra di nuovo in gioco la parte di noi, quella più profonda, che vuole negare il cambiamento, che oppone resistenza, ma che si rende comunque conto che non esiste solo la realtà delle cose – dei beni che possediamo, del sistema di vita che conosciamo, che vive un conflitto personale, fra le sue sicurezze e la percezione della necessità della trasformazione verso nuove frontiere della conoscenza e del costume.

Dice Tolstoj in una sua famosa citazione: “Si dice comunemente che la vera realtà è ciò che esiste, oppure che solo ciò che esiste è reale. Ma è tutto il contrario: la vera realtà, ciò che noi conosciamo realmente, è ciò che non è mai esistito. L'ideale è la sola cosa che noi conosciamo con esattezza. È solo grazie all'ideale, che noi conosciamo qualsiasi cosa e pertanto solo l'ideale può guidarci come individui e come umanità,

nella nostra esistenza”. Con il concetto della realtà guidata dall’ideale facciamo un passo in avanti anche nella comprensione del significato di cambiamento. Sul concetto di cambiamento vale quanto ha dichiarato Sergio Marchionne durante una conferenza stampa a Detroit per raccontare l’avventura americana della Fiat nella conquista della Chrysler: “... mi convinco ancora una volta che nella vita l’unica cosa che non cambia è il cambiamento stesso”. Insomma, tutto sembra girare intorno al senso che vogliamo dare al cambiamento e, come dice Tolstoj, intorno ad una realtà che non ci è prossima ma che si veste dei panni dell’ideale.



## Un amore che deve durare poco

Realtà ideale e trasformazione, come abbiamo visto, sono i fattori che muovono il cambiamento. Ma da soli, se tenuti lontani, i due elementi non generano alcunché. C’è bisogno che le due anime a cui rivolgiamo le nostre attese per il compiersi del progresso, siano attivate da un catalizzatore; un elemento che abbia il potere di sprigionare la forza chimica dei due caposaldi del cambiamento. Il catalizzatore che porta a compimento questo incontro alchemico è la “sfida” o se preferite il “coraggio di osare”, di intraprendere un cammino verso l’ignoto sulla base di pochi elementi certi e di molte speranze per un domani migliore. La sfida dunque, non è altro che il frutto della tensione che si crea fra la “necessità” e la “resistenza” al cambiamento ed è il confine che separa una visione dalla sua negazione dovuta a paura ed esitazioni. Un confi-

ne che separa due mondi, due visioni della vita, due risposte intellettuali alla “sfida”: chi si esalta e trova stimolo nell’affrontarla e chi ha paura e la respinge. Nessuno dei due approcci è corretto, ma innesca dinamiche totalmente opposte. Nei miei oltre 20anni di esperienza aziendale, ho riscontrato questa dinamica costantemente in paesi e culture diverse spesso esasperata dal contesto estremamente competitivo che caratterizza il settore privato. Con queste due teste di Giano – la divinità latina che aveva una faccia che guardava al passato e una che rivolgeva lo sguardo verso il futuro – ho dovuto lottare non poche volte. All’inizio del mio incarico mi trovavo infatti spesso a dedicare gran parte della mia energia per definire momenti di incontro e dialogo fra persone che esprimevano due visioni distinte del mondo; condizione che sapevo fortemente negativa per la costruzione di un team che avrebbe dovuto esprimere forti legami emozionali e rivolto a condividere con me i tanti obiettivi del cambiamento. Ricordo a questo proposito uno dei tanti episodi legati proprio alla divisione che esiste dentro ogni azienda fra chi guarda al futuro con l’apertura mentale del visionario e chi invece si chiude a riccio, si schiera dietro il muro della sua competenza.

Siamo nello stabilimento di Firenze dell’azienda che mi accolto subito da giovane laureato. Sotto la guida dell’Eni fin dalla sua nascita, l’azienda di Firenze era passata negli anni ’90 del secolo scorso alle dipendenze di una nota multinazionale. Con l’arrivo della multinazionale americana il sistema di interpretare il lavoro era stato con velocità profondamente modificato. È un momento magico: cresce il numero delle macchine costruite, cresce il fatturato, cresce il consenso verso la nuova proprietà che ha aumentato la ricchezza dell’azienda toscana in poco meno di dieci anni. L’efficienza e la produttività vengono misurate con ossessiva puntualità. La qualità è al primo posto: il cliente non può essere deluso. Il reparto Packaging, l’ultimo anello della catena della costruzione delle grandi turbine da 100 tonnellate dove la macchina, l’*engine*, viene completata con le sue innumerevoli tubazioni, i sistemi elettrici ausiliari e dai tanti pannelli che la chiudono dentro una grande scatola, è in ritardo a raccogliere il testimone del cambiamento. Il mio incarico è semplice: trasformare il Packaging da Cenerentola a punta avanzata del nuovo modello di fabbrica efficiente e competitiva. Mi organizzo. Dalla mia parte si schiera il personale della qualità, quello operativo e della programmazione d’officina e il gruppo che si occupa

della gestione e recupero dei materiali; gli altri, penso fra me, si adegueranno. Si disegnano e si realizzano le nuove linee di montaggio delle turbine con l'aiuto del *sensei* giapponese Takasci. È fatta! Le prime turbine escono dalla linea di montaggio secondo gli standard definiti: tempi ridotti, qualità controllata, efficienza misurata sui costi complessivi di costruzione. È una festa, quasi un trionfo celebrato dal top management che viene a visitare e a congratularsi con la direzione dei lavori e con gli operativi. Ma le luci della ribalta si spengono presto e nell'ombra ecco che compare lui, o per meglio dire, loro: i gruppi e gli individui che non credono alla modernità, che non si muovono all'unisono con tutte le componenti del team, che si schierano e nascondono la loro indifferenza dietro lo scudo della conoscenza che viaggia su canali preferenziali dell'individualità e non del gruppo. Gran parte del personale tecnico fa questa scelta, in modo del tutto o quasi inconsapevole. Il risultato di questa rinuncia si avverte. L'unità fra operativi d'officina e tecnici viene compromessa e con lei, la forza rinnovatrice che il team poteva imporre sul progetto di cambiamento. Il reparto Packaging fiore all'occhiello dell'azienda per innovazione e metodi di gestione del lavoro, scivola a poco a poco verso la restaurazione del vecchio e verso la negazione di quanto di nuovo si era fatto fino ad allora.

Cosa si poteva fare per arginare quella tendenza negativa che vedeva il primeggiare della parte *mindset fixed* sulla parte più creativa e volenterosa del *mindset growth*? Il rimedio trovato è stato più semplice del previsto. Ci siamo rivolti alla burocrazia; sì proprio la burocrazia, quel sistema fatto di regole, di carte e insieme di burocrati che permette, in mancanza di una volontà di partecipazione autonoma al processo di rinnovamento, di fissare a priori le regole del gioco. Non sei d'accordo a seguire una certa strada? Non fa nulla, te lo scrivo e te lo impongo. Ecco, tutto qui. Se siamo comunque arrivati a fissare le regole per decreto e non siamo invece passati per la mente ed il cuore degli operativi, non è colpa di nessun mostro cattivo. In fabbrica come in economia, non ci sono né buoni né cattivi. Esistono le condizioni che consentono o non consentono di arrivare là dove si pensava di trasferire la bandierina del successo. In quel momento siamo nel 2007, non esistevano ancora le condizioni culturali per fare altrimenti e la cengia del monte raggiunta non stava molto al di sotto della vetta. Il rinnovamento dell'impianto di montaggio delle turbine nello stabilimento fiorentino aveva trovato in-

somma il suo equilibrio finale e il suo sistema di funzionamento era definito all'interno di una procedura che fissava nero su bianco le responsabilità e gli ambiti di lavoro dei singoli attori che si affacciavano sulle stazioni della linea dell'officina. Non tutti ovviamente erano da annotare dalla parte di coloro che avevano frenato e che riconoscevano il cambiamento solo fra le righe di una legge aziendale. Esisteva anche una parte consistente che aveva lottato per mantenere viva la visione di un cambiamento che poggiava la novità sulle proprie convinzioni di modificare l'esistente con la volontà, con partecipazione, la voglia di imparare e di accettare sempre nuove sfide – *mindset growth* appunto. Insieme a questo gruppo di visionari abbiamo chiesto aiuto alla burocrazia per salvare almeno sulla carta il sogno di una linea che conteneva tanti elementi di novità e di innovazione. Ho truccato un po' le carte, è vero. La linea con qualche acciaccio dovuto agli anni e ai tempi del mercato che hanno cambiato il volto di molte manifatture è ancora lì, nella campagna N4 delle officine di Firenze. È rimasta la struttura e le sequenze di un'avventura fissate in un libro che l'azienda ha donato ai suoi clienti. Ma sono rimaste anche le regole di funzionamento e degli incarichi fissati dalle leggi aziendali. A dimostrazione che la creatività e burocrazia possono andare talvolta a braccetto, ma il loro amore deve durare poco.

## **Le sfide**

Abbiamo iniziato a parlare di come le persone nella manifattura si collocano in relazione al cambiamento: c'è chi lo teme e chi invece apre la sua mente per accogliere nuove scoperte, nuovi orizzonti, nuovi modelli di interazione con il mondo che cambia. Ci siamo imbattuti quindi nelle definizioni di “Mindset Fixed” e “Mindset Growth”; in quelle categorie di individui che si dichiarano da una parte sostenitrici del valore altissimo della tecnica, del sapere tecnologico e professionale, e dall'altra parte con coloro che insieme alla tecnica vogliono sperimentare nuove strade che portano alla comunione fra il sapere e la capacità di interagire con il gruppo, il team di lavoro, cellula di base e custode delle diversità delle idee e dell'umanità. Nel mio viaggio fra i diversi incarichi che ho assunto negli anni nella manifattura ho sempre dovuto intervenire per costruire momenti di incontro fra queste due culture.

Una, quella più ortodossa, legata alla sua condizione professionale della conoscenza che non voleva mollare di un metro la sua influenza sulle scelte dei modelli di gestione del lavoro e l'altra, quella più fantasiosa, più disincantata e piena di passione, che voleva bruciare i tempi e modificare con un colpo di spugna il passato e spostare subito la realtà verso le promesse del futuro. Portare tutto il team dalla sponda del passato verso quella del domani – il luogo dei desideri che ancora ahimè, si intravede solo nei contorni perché avvolto dalla nebbia del divenire e nella vista-lunga dei profeti della manifattura – è cosa assai difficile e talvolta non affatto possibile.

Come abbiamo raccontato nelle pagine che ci precedono, il cambiamento di mentalità e di incontro fra questi due gruppi che vivono intensamente il momento della trasformazione dei materiali grezzi in prodotti finiti offerti al consumo, è talvolta difficile se non talvolta impossibile. Ma come molti lettori hanno sperimentato sulla propria pelle, la modernità non si arresta perché qualcuno punta i piedi: siano questi tecnici alla ricerca della loro identità dentro la rete degli incarichi e del comando, sia che si tratti più semplicemente del personale operativo travolto dalla paura che il cambiamento porti via con sé le ragioni del lavoro. Le scelte dell'azienda, anche in presenza di forze che la pensano diversamente da lei, si impongono comunque – come è avvenuto infatti nel reparto Packaging dell'azienda di Firenze, dove le nuove regole e i comportamenti da adottare sulla linea di montaggio sono diventati legge e trasferite nelle procedure operative che alimentano la grande macchina della burocrazia. La macchina per antonomasia, che stritola tutto e che consente di azzerare ed appiattire con la sua autorità tutte le contrarietà e le deviazioni dal pensiero dominante definito dalle scelte dell'azienda. Ma, come ci siamo detti poche pagine indietro, il mancato coinvolgimento di tutto il gruppo verso le dinamiche del cambiamento, il loro mancato appuntamento verso una cultura del rinnovamento e del miglioramento continuo, è più da considerare una sconfitta che una delle tante vittorie raggiunte dell'apparato burocratico aziendale.

Nel capitolo che segue cercheremo di riportare il nostro viaggio nel cambiamento sulla rotta del coinvolgimento dell'uomo, dell'individuo, della singola persona, verso una visione del lavoro che non sia solo imposizione e nemmeno vacuità fumosa di un futuro non comprensibile. Nelle righe che seguono ci occuperemo di raccontare la sfida: quel

momento così importante nella vita di ogni individuo che lo porta a superare le proprie paure e ad intraprendere strade nuove dai risvolti solo all'apparenza conosciuti ma straordinariamente forieri di novità e di avventura. Parleremo della sfida e come questo momento mi ha aiutato nel cammino delle mie esperienze di lavoro a serrare i ranghi del team e a creare quell'ambiente stimolante che ha portato nel tempo ai tanti risultati di eccellenza.

## **Le stoffe più colorate e morbide**

La domanda che sempre mi sono posto, quando mi apprestavo a prendere le redini del reparto e del servizio che mi era stato affidato in quel periodo della mia vita professionale, era sempre la stessa: come faccio a identificare i termini di una sfida, a definire il contorno di un obiettivo più luminoso degli altri sul quale aggregare le forze del reparto per un cambiamento radicale di rotta verso l'efficienza e l'eccellenza? Il momento aggregante che riuniva i due gruppi di lavoro distinti dalla loro storia di provenienza in un unico team stava tutto nella definizione di quale sfida avrei potuto suggerire loro perché le divisioni, per età, cultura, professione e visione dei sistemi del lavoro diventassero, non un punto di rottura, ma la ricchezza di un gruppo compatto, coeso e pieno di fiducia in sé stesso che avrebbe potuto raggiungere obiettivi molto più ambiziosi di quelli definiti dai target aziendali. Ovviamente, non c'era da inventare cose che stavano sulla Luna e non c'era nessuno che ti spingeva a muoverti oltre le strade già battute. Gli obiettivi aziendali, infatti, avrebbero potuto essere raggiunti governando bene quello che già esisteva in organizzazione e risorse. Sarebbe bastato gestire il reparto o servizio con le doti di un buon amministratore e alla fine del proprio mandato lasciare al successore niente di più di quanto avevi trovato tu quando eri arrivato ad occupare quella poltrona di comando.

Si poteva gestire bene il tran-tran di tutti i giorni in modo onesto ed attento, e non lasciare traccia del tuo passaggio dentro il complicato meccanismo dell'azienda. Insomma, era possibile passare inosservato e scomparire dal ricordo dei colleghi, dai tuoi *direct report* e dalla stessa direzione aziendale, un attimo dopo aver lasciato la scrivania ad un altro manager incaricato di sostituirti. Come anticipato nella prefazione,