

Romano Bonfiglioli

LEADERSHIP E SUCCESSIONE

Un'avvincente storia italiana

Prefazioni di

*Andrea Pontremoli Chief Executive Officer di Dallara
Automobili S.p.A.*

*Gioacchino Attanzio Consigliere e Direttore Generale di AldAF
Associazione Italiana delle Aziende Familiari*



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: 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".

Romano Bonfiglioli

LEADERSHIP E SUCCESSIONE

Un'avvincente storia italiana

Prefazioni di

*Andrea Pontremoli Chief Executive Officer di Dallara
Automobili S.p.A.*

*Gioacchino Attanzio Consigliere e Direttore Generale di AldAF
Associazione Italiana delle Aziende Familiari*

FrancoAngeli

Copyright © 2011 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

Indice

Parte prima

Prefazione , di <i>Andrea Pontremoli</i>	pag. 11
Premessa	» 13
Introduzione	» 15
1. C'era una volta	» 17
1. Crevalcore	» 17
2. Cosa centra il Bronx?	» 20
3. Accadde in quegli anni. Riferimenti storici di quel periodo	» 21
4. Riflessioni su leadership e dintorni	» 23
4.1. Una classificazione degli stili di leadership	» 23
4.2. Leader si nasce o si diventa?	» 26
4.3. La leadership situazionale	» 27
4.4. Radici	» 28
2. Gli idrocarburi e la scoperta dell'organizzazione industriale	» 29
1. Nel profondo Sud: la ricerca di petrolio a Matera	» 29
2. La scoperta dell'organizzazione aziendale al Nord	» 34
3. Accadde in quegli anni. Riferimenti storici del periodo	» 38
4. Riflessioni su leadership e dintorni	» 39
4.1. L'importanza per un giovane di avere un modello positivo di riferimento	» 39

4.2.	L'importanza delle decisioni	pag.	40
4.3.	Il coraggio di cambiare	»	41
4.4.	Ciascuno è artefice della sua fortuna	»	42
4.5.	La necessità di dire addio	»	43
3.	Un bel giorno...	»	45
1.	Una fondamentale parentesi come dirigente industriale a Cento	»	45
2.	La fondazione di SOA, Studio organizzazione aziendale... antenata di Bonfiglioli Consulting	»	54
3.	Accadde in quegli anni. Riferimenti storici del periodo	»	57
4.	Riflessioni su leadership e dintorni	»	57
4.1.	Da capo formale a capo informale	»	57
4.2.	Alcuni "consigli" per il capo	»	61
4.3.	La "forza" dei quadri intermedi nelle PMI italiane	»	61
4.	Imprenditore	»	63
1.	Da SOA a Bonfiglioli Consulting	»	63
1.1.	Il periodo pionieristico 1973-1985	»	64
1.2.	Il secondo periodo. La rivoluzione qualità totale 1985-1998	»	71
1.3.	Il terzo periodo. La rivoluzione snella/lean-thinking 1998-2008	»	73
1.4.	Il quarto periodo. La successione e l'internazionalizzazione dal 2007 a oggi	»	79
2.	Accadde in quegli anni. Riferimenti storici del periodo	»	82
3.	Riflessioni su leadership e dintorni	»	82
3.1.	Il modello qualità totale	»	82
3.2.	L'etica	»	87
5.	"Galleria" di capi incontrati in questa lunga storia	»	91
1.	"Tu non pensare"	»	91
2.	Un imprenditore con il fax e un imprenditore che delega	»	92
3.	Il direttore della cartiera	»	93

4. Un capo che non c'è	pag. 95
5. Un capo che non arriva a tagliare il traguardo	» 96
6. Riflessioni su leadership e dintorni	» 97
6.1. La delega	» 97
6. Il respiro internazionale della leadership made in Italy	» 101
1. L'incontro e l'amicizia con Renato Tagiuri, un "guru" di Harvard sulle risorse umane. Il decalogo di Tagiuri	» 101
2. Che cosa fanno i leader (Jack Welch)	» 103
3. La giornata tipo del capo (John P. Kotter)	» 104
3.1. Le basi della ricerca	» 104
3.2. Il comportamento quotidiano dei leader	» 105
3.3. Che cosa dovrebbero fare i leader?	» 107
4. L'entusiasmo (Elwood N. Chapman)	» 109
5. La differenza fra leader e manager (Andrea Pontremoli)	» 110
6. L'aquila non si infila in un buco per cacciare un topo (Jeffrey Fox)	» 117
7. Accadde in quegli anni. Riferimenti storici del periodo	» 117
8. Tre grandi manager italiani: Adriano Olivetti, Enrico Mattei, Vittorio Valletta	» 118
8.1. Un'utopia chiamata "Olivetti"	» 118
8.2. Enrico Mattei: "Il signore del cane a sei zampe"	» 120
8.3. Vittorio Valletta, il "Professore"	» 121
8.4. Gli italiani lo fanno meglio. I manager "da esportazione"	» 122
8.5. Poche donne dopo Marisa Bellisario	» 122

Parte seconda

Prefazione , di <i>Gioacchino Attanzio</i>	» 127
7. Di padre in figlio...	» 129
1. Il processo di successione	» 129

2. Sfatiamo un luogo comune: tre storie di successione riuscite. Interviste raccolte da <i>Stefano Catellani</i>	pag. 142
2.1. Il caso IMA	» 143
2.2. Il caso FAVA/BALTUR	» 149
2.3. Il caso FAR	» 155
3. Al timone c'è la seconda generazione: la successione in BONFIGLIOLI CONSULTING	» 158
3.1. La "missione impossibile"	» 158
3.2. La svolta	» 160
3.3. L'"ufficializzazione" della successione	» 161
3.4. Alcuni consigli agli Imprenditori che iniziano un processo di successione	» 162
3.5. La successione in Bonfiglioli Consulting vista dall'esterno, di <i>Stefano Catellani</i>	» 164
8. Non c'è un capo ideale: c'è chi sa raggiungere risultati e trascinare persone	» 167
Conclusioni	» 171
Bibliografia	» 173

Parte prima

Prefazione

Quando l'ingegner Bonfiglioli mi ha chiesto di scrivere questa breve prefazione sono rimasto molto sorpreso: ci siamo conosciuti poco più di otto mesi fa e improvvisamente mi chiede di scrivere l'inizio di un libro molto importante per lui, che praticamente fa la sintesi di quanto ha imparato sia nella sua vita professionale che attraverso l'incontro di tante persone di successo; una bella responsabilità, non vi pare?

Spinto dalla curiosità, ho iniziato a leggere, quasi avidamente, riconoscendomi molto spesso nelle varie situazioni raccontate e ho apprezzato il tentativo di fissare gli elementi chiave alla fine di ogni capitolo.

È un libro che si legge molto bene, è scorrevole, ma ti forza a ritornare sui concetti di base con un notevole esercizio di contestualizzazione. Ritengo questo esercizio molto valido in questo momento di crisi in cui tutti siamo coinvolti. Sono convinto che la crisi ci obblighi a fare uno stop, a pensare, a meditare, guardando alle lezioni del passato per costruire il nostro futuro e in questo senso gli spunti che troverete sono veramente utili ai manager – o meglio ai leader – di oggi.

Mi è piaciuto molto il racconto della vita di Romano Bonfiglioli, in particolare quando spiega molto semplicemente il motivo delle scelte fatte e chiarisce quali fossero le condizioni di contesto nelle quali operava al momento della decisione. Questo è il lavoro che, a mio parere, devono fare i leader: saper spiegare a se stessi e agli altri il perché di una scelta o di un'azione.

Questo libro ci riporta anche a considerazioni sui valori che troppo spesso dimentichiamo, ma che in realtà sono l'anima di un'azienda. Un'azienda in pratica è la sua reputazione (lezione di un mio grande capo) e non si mantiene una reputazione nel tempo se non si hanno valori di base forti e condivisi; solo così si può pensare di superare le crisi e di prendere le decisioni giuste nei momenti di successo, e questo vale sia nel lavoro che nella vita.

Ritroverete nei vari capitoli tante storie di successo che hanno tutte almeno tre elementi in comune:

1. incredibile coraggio per fare scelte in cui si crede e questo costa fatica: non ho mai visto successo nel tempo senza una grande fatica, un impegno continuo e costante. La soddisfazione, o meglio la felicità nel raggiungere grandi traguardi, è direttamente proporzionale allo sforzo fatto;
2. unicità, essere capaci di fare quello che gli altri non fanno: questa è una caratteristica fondamentale sia come competenza personale che come modello di business della propria azienda e nella globalizzazione spinta di oggi è ancora più importante essere unici, diversi. Fate il semplice esercizio di dire cosa fa di unico la vostra azienda, di che cosa potete dire: "Questo lo faccio solo io". Se dite "anch'io", nel mondo di oggi avete già perso!
3. le persone: i grandi leader hanno la capacità di scegliere talenti, di farli crescere e trascinarli verso un sogno travolgente condividendo sempre i valori di base. Motivare le persone è fondamentale, è bene ricordarselo sempre.

L'ultima riflessione la lascio alla strategia, parola di cui a volte abbiamo abusato, ma che è il cuore del lavoro di un leader.

Vi do una mia personale interpretazione e vi chiedo di provare a usare questa semplice chiave nel leggere il libro: strategia non è pensare oggi alle decisioni che dovrò prendere in futuro, ma è prendere oggi le decisioni capaci di disegnare il futuro che vorrei.

Buona lettura!

Andrea Pontremoli
Chief Executive Officer
Dallara Automobili SpA

Premessa

Mi ha sempre interessato la leadership... anche perché non si sa ancora cosa sia

Se ti guardi intorno dov'è il capo o il leader? Non c'è. C'è chi sa raggiungere risultati e sa trascinare le persone.

Così un giorno parlando con il giovane direttore generale di una media azienda salta fuori questo discorso della leadership. Dopo avermi chiesto cosa ne pensavo e sentite le mie opinioni sull'argomento mi fa: "Perché non scrivi un libro sulla leadership?" e io: "Ma ce ne sono già tanti in giro...". "Sì, è vero, ma parliamo di studi americani, sono pieni di teorie astratte, di storie lontane. Un bel libro, scritto semplicemente con storie nostre che tutti possano capire, che insegni veramente a condurre gli uomini e a gestire le persone e le organizzazioni nelle nostre aziende, non c'è".

Ho rimuginato su questo suggerimento per molto tempo, finché ho pensato che si poteva fare, partendo magari da una storia vera. Ma quale storia? La storia di chi?

La decisione è maturata lentamente. A quei tempi mi meravigliava (e mi faceva anche arrabbiare) il fatto che una certa parte politica, dopo avere inventato una regione chiamata Padania, faceva sempre riferimento alla Lombardia e al Veneto. Mi dicevo: se con Padania si volevano significare le terre e le popolazioni legate al Po con tutti i loro uomini, la loro forza e l'antica civiltà, allora quella terra è in gran parte l'Emilia con le province di Parma, Bologna e soprattutto Ferrara, dove il Po viene chiamato il Grande Fiume.

Questa terra, queste popolazioni e la loro storia sono già state mirabilmente e compiutamente descritte da Riccardo Bacchelli (*Il mulino del Po*) e poi, con altro tono, da Giovanni Guareschi (*Don Camillo e Peppone*) a cui ovviamente rimando il lettore sia per il rispetto dovuto a questi grandi scrittori, sia per il piacere che troverà nella lettura e, non ultimo, per riassaporare l'atmosfera del Grande Fiume in terra emiliana.

Questo preambolo solo per dire che io sono nato qui e qui comincerà la storia che va inquadrata in questo ambiente e in questa atmosfera.

Pertanto racconterò la mia storia e, assieme ai lettori che avranno la pazienza di seguirmi, trarremo alcune riflessioni sulla leadership, cioè sul modo di condurre gli uomini, i nostri uomini, le persone che incontriamo ogni giorno sui luoghi di lavoro, che vivono qui e incontrano nella vita e sul lavoro i nostri problemi e le nostre difficoltà.

Da queste riflessioni, nella parte conclusiva, cercheremo di trarre alcuni spunti per gestire gli uomini (non mi azzardo a chiamarlo “trattato sulla leadership”, ce ne sono già tanti!) molto pratici, concreti, comprensibili ai bassi livelli delle organizzazioni e, anche se di valore universale, molto indicati per i nostri manager.

Infine vorrei terminare questa premessa con un “avviso ai naviganti”.

Se siete fra quelli che pensano che un grande leader si debba per forza chiamare John, Jack o Bob, questo libro non fa per voi, perché non vi troverete neanche uno di questi nomi e neanche una storia americana.

Se invece pensate che sia utile un testo che faccia capire cosa voglia dire e come sia importante condurre bene uomini e organizzazioni e, nel fare questo, unisca il grande filone di studi americani sulla leadership all’ambientazione nel mondo delle medie imprese italiane, presentato in un linguaggio chiaro e comprensibile a tutti (dall’amministratore delegato ai quadri intermedi), allora questo è il vostro libro.

Introduzione.

Se ti guardi intorno dov'è il capo, il leader? Non c'è. C'è chi sa raggiungere risultati e sa trascinare le persone

Le organizzazioni di successo hanno una caratteristica principale che le differenzia dalle organizzazioni che non hanno successo: una leadership dinamica ed efficace.

Secondo statistiche mondiali, ogni cento nuove imprese circa cinquanta cessano l'attività entro due anni. Dopo cinque anni solo il 30% è ancora in attività. La maggior parte degli insuccessi sono attribuibili a una leadership inefficace.

Come ognuno può giudicare in base alla propria esperienza, nella società moderna, in tutti i campi (dall'industria, al terziario, al settore pubblico, alle associazioni di volontariato), la cosa più preoccupante è la scarsità di persone disposte ad assumersi significativi ruoli di leadership e che possano fare funzionare le cose in modo efficiente.

Nelle aziende moderne è quindi di fondamentale importanza essere capi, essere leader.

Il dramma delle organizzazioni in genere è la mancanza di capi veri: basti pensare a quanto costa in termini di risorse umane un capo che non prende decisioni o viceversa un capo che le cambia tutti i momenti in base al suo umore, lasciandosi trascinare dalle circostanze, un capo che rimanda continuamente, che non sa motivare i suoi e così via.

Gli esempi sono sotto gli occhi di tutti. In Italia ci sono 3,5 milioni di aziende, oltre a organizzazioni pubbliche e di vario genere. Quanti capi ci sono? Quante persone che sono state "sbalzate" lì improvvisamente a fare i capi senza preparazione, formazione, competenza e attitudine alla gestione degli uomini, ma solo per le loro competenze tecniche? E se pensiamo che, da come lo fanno, dipende il futuro e il buono o meno buono andamento delle organizzazioni e quindi, in ultima analisi, della società, ci accorgiamo che quello della leadership è un problema di tutto rispetto se non addirittura *il* problema delle organizzazioni moderne.

Questo libro si rivolge a tutti i capi a tutti i livelli nelle varie organizzazioni che "improvvisamente" si trovano nel ruolo di capo e "non sanno da

che parte prenderlo”, a tutti quei giovani manager che aspirano a diventare leader e in genere a tutti quelli che provano interesse e cercano di capire questo grande e stimolante tema della leadership.

A tutte queste persone l'autore spera che possa essere d'aiuto il racconto della sua storia.

Questa è la storia vera di un consulente di direzione, manager e imprenditore.

Questi tre “mestieri” sono stati intrapresi quasi per caso, senza un obiettivo preciso, ma si sono succeduti naturalmente e sono molto coerenti fra di loro; direi che avere fatto il manager è quasi indispensabile (o almeno propedeutico) alla professione di consulente di direzione perché gli dà concretezza e praticità e permette di vedere i problemi dal punto di vista di chi è dall'altra parte del tavolo.

La consulenza di direzione è una delle professioni più stimolanti, varie, formative che ci siano; se fatta con passione e coraggio nell'affrontare i problemi permette una crescita personale rapidissima, dà un'apertura mentale incredibile, rende elastica la mente perché si è costretti ad affrontare contemporaneamente molti problemi e sempre nuovi.

Fare l'imprenditore in un campo (la consulenza di direzione) in cui non ci sono barriere d'ingresso (capitali), se non la capacità professionale e il merito, è stato poi l'evoluzione naturale dei “mestieri” di manager e consulente.

È stata quindi una storia lunga. Armiamoci dunque di pazienza, perché cominceremo proprio dall'inizio come nelle favole: “C'era una volta...”.

Un ultimo consiglio vorrei dare a quelli che si addenteranno nella lettura: in questa storia cerchiamo di cogliere i punti chiave, quelle decisioni (che non sono scontate!) che danno una svolta alla vita, che fanno sì che la nostra vita prenda una strada piuttosto che un'altra.

1. C'era una volta

1. Crevalcore

Ho trascorso gli anni dell'infanzia e della prima giovinezza (negli anni Quaranta-Cinquanta) a Crevalcore, un paesone della bassa emiliana che ora si fregia del titolo di città.

Città di Crevalcore! Faccio fatica ad abituarci a questo titolo: per me rimane un bel paese dove ho trascorso un periodo molto felice della mia vita e dove sono nate amicizie e legami che durano tuttora!

Crevalcore è uno di quei civilissimi paesi dell'Emilia ordinati e puliti, con la piazza e la chiesa al centro, con i portici e i caffè dove si discute di calcio e di donne e si gioca a briscola e tresette e, salendo in cima al bel campanile del Duecento, si può ammirare la distesa di campi ordinati della pianura padana (allora coltivati a frumento, granoturco e canapa).

I viali della circonvallazione (non c'erano ancora le tangenziali, non essendoci le macchine) erano ornati e profumati dagli alberi di tiglio e nei tardi pomeriggi d'estate erano pieni di ragazzi e ragazze che passeggiavano avanti e indietro a piedi o in bicicletta e, negli incontri, si mandavano da lontano segnali e ammiccamenti amorosi.

Il clima violento (forte calura d'estate, nebbioni d'autunno e tanta neve d'inverno) propiziava le forti passioni e, allora, erano forti anche le passioni e l'impegno politico che coinvolgeva profondamente anche i ragazzi (per avere un'idea, seppure enfaticizzata, immagini il lettore il paese di Peppone e Don Camillo).

D'inverno si aspettava con impazienza la neve che per Natale c'era sempre e a ogni nevicata cadeva mezzo metro di neve, che rimaneva, ammucchiata dagli "spalatori" ai bordi delle strade, fino alla primavera. E per noi ragazzi era una "goduria": tutti i pomeriggi dopo la scuola si combatteva per conquistare fortini di neve difesi dal "nemico", bombardandoli con palle di neve, e negli assalti corpo a corpo uscivamo bagnati fradici e con i

“geloni” alle mani e ai piedi (nonostante gli scarponi, dopo un po’ passava l’acqua), che poi ci tormentavano per tutto l’inverno senza troppe lamentele da parte nostra.

Era bello vedere scendere la neve sulle case e sulla campagna silenziosa, era bello l’inverno con la neve (senza i disagi di adesso dato che si viaggiava in treno ed era quasi inesistente il traffico automobilistico), erano più belle con la neve le feste di Natale in famiglia (gli sci non sapevamo neanche cosa fossero e le settimane bianche non erano ancora state inventate) con le funzioni religiose affollate, i presepi nelle case e, per i ragazzi, l’aspettativa della Befana.

Per me erano belle anche le giornate con la nebbia, che durava a lungo in autunno e anche in inverno. Avevano un fascino misterioso i nebbioni fittissimi che si potevano “tagliare con il coltello” e non ci si vedeva a due o tre passi di distanza.

Tutte le cose, alberi, case, persone, assumevano forme fantastiche, le luci erano fioche, il mondo sembrava ovattato, nella lontananza si sentiva qualche cane abbaiare o qualche raro passante frettoloso sotto i portici. Allora era bello rifugiarsi in casa e immergersi nella lettura dei “giornalini” o dei romanzi di E. Salgari (non c’era ancora la televisione!). Però, che personaggi Sandokan, Yanez, Kammamuri, ma anche Gianburrasca e i personaggi del libro *Cuore*!

Belli erano anche i lunghi pomeriggi d’estate. Si poteva scegliere fra il bagno nei canali o nel Reno (l’acqua allora era pulita), dove rischiosamente si imparava a nuotare, fra lunghe corse e gare in bicicletta, ma normalmente i ragazzi andavano al campo sportivo (al “campo” dicevamo noi) a giocare a pallone. Il problema più grosso però era quello di trovare un pallone di cuoio, allora rarissimo e oggetto del desiderio di tutti. Quando poi, dopo estenuanti ricerche (forse ce l’ha questo, forse ce l’ha quello), spuntava fuori, bisognava gonfiarlo e allora bisognava trovare la pompa e la valvola. Terminata questa operazione, date le cuciture a mano non perfette, scoprivamo che la forma del pallone non era proprio rotonda ma un po’ a pera... tuttavia queste per noi erano quisquiglie, l’importante era solo giocare.

Il (fortunato) proprietario del pallone poi aveva diversi privilegi, fra cui quello di fare le squadre: “Tu giochi con me (i migliori), tu di là (i più ‘tristi’), tu no ecc.”.

Alla fine di questi rituali si cominciava a giocare e man mano che arrivavano altri ragazzi si inserivano chi di qua, chi di là senza guardare al numero: si poteva terminare la partita anche in venti o trenta. Nessun giocatore aveva la divisa ed era anche difficile sapere da che parte stava (c’era chi giocava un po’ di qua e un po’ di là...), non c’era naturalmente l’arbitro e si

contestava tutto, dai falli, ai rigori, ai fuori gioco, ai goal (in fin dei conti era una partita “democratica” cioè per tutti).

Si terminava con punteggi astronomici, contestati naturalmente. Però che belle partite! Da cui sono nati anche discreti campioni, arrivati poi alle serie professionistiche.

Affiorano alla rinfusa i ricordi di quella stagione lontana. Ricordo la nostra grande casa dove dicevano che ci “si sentiva”, cioè c’erano gli spiriti! Io questo l’ho saputo dopo, però qualcosa di vero c’era... ricordo adesso gli strani rumori notturni. Infatti negli ultimi due anni di guerra (1943-45) la casa era stata requisita dai tedeschi per farne un ospedale militare e vi erano quindi morti parecchi soldati.

Ricordo che mia madre mi raccontava di avere visto una notte il fantasma, tranquillo, di un soldato tedesco seduto sul letto.

Mio padre, scettico e assolutamente incredulo, dormiva: ma quella notte si svegliò di soprassalto, per un forte frastuono di stoviglie e tegami rotti proveniente dalla cucina in coincidenza con la sparizione del fantasma; la cucina era lontana dalla camera: è balzato dal letto, è corso a vedere, ha detto che non c’era niente e ha ripreso a dormire.

Io però, da bambino, ho sempre creduto a mia madre che, particolare non da poco, ha mantenuto la sua versione per tutta la vita senza cambiare una virgola e che da quel momento non ha avuto più paura dei fantasmi o manifestazioni di questo genere: “non fanno male a nessuno” diceva.

Ricordo poi che spesso mia madre mi raccontava le “imprese” del nonno che (siamo alla fine dell’Ottocento), quando passava con il calesse per le strade del paese di montagna dove abitava, si faceva largo a colpi di frusta. “Era stimato e temuto da tutti”, diceva lei con ammirazione, era un vero leader!

Per inciso si può già notare che, da queste frasi, emergono alcune caratteristiche della leadership e soprattutto la domanda: “Leader si nasce o si diventa?”. Se si diventa, dove va a finire il mio bisnonno?

Ricordo i bombardamenti americani e le “fortezze volanti” che tutti i santi giorni venivano a bombardare il ponte di Camposanto sulla strada statale Bologna-Verona e... non l’hanno mai preso! Mi è rimasto impresso il rombo sordo di queste grandi formazioni di aeroplani, le bombe che cadevano a grappoli, il fumo degli incendi al suolo.

Ricordo il passaggio del fronte e dopo due giorni di silenzio e inquietudine l’arrivo degli “alleati” con colonne interminabili di automezzi e mezzi corazzati e mi chiedevo, io bambino, come si poteva vincere la guerra con una sproporzione di forze così grande.

Ricordi... Ma questo fa parte della grande Storia, rimaniamo nella nostra piccola storia.