

Paolo Boscacci

## **LA FORZA DEL BEN-ESSERE IN AZIENDA**

Robur: storia avvincente del coraggio  
di fare azienda dove il processo  
di sviluppo umano è strategico

Riflessioni sul suo percorso formatore



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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”.

**Paolo Boscacci**

# **LA FORZA DEL BEN-ESSERE IN AZIENDA**

Robur: storia avvincente del coraggio  
di fare azienda dove il processo  
di sviluppo umano è strategico  
Riflessioni sul suo percorso formatore

*Prefazione di Enzo Spaltro*

**FrancoAngeli**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1<sup>a</sup> edizione. Copyright © 2008 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>Prefazione, di Enzo Spaltro</b>	pag. 11
<b>Introduzione</b>	» 17
<b>1. Come nasce un sogno?</b>	» 21
Chi è l'imprenditore che ha sostenuto questo cammino?	» 21
<i>Riflessione 1 – Il denaro riesce a motivare veramente?</i>	» 23
Una buona partenza	» 24
La forza della famiglia	» 24
<i>Riflessione 2 – Quali sono le caratteristiche di un imprenditore? Quali sono i suoi punti di forza? Si nasce o si diventa tali? Che legame c'è con il concetto di padrone?</i>	» 26
<i>Riflessione 3 – Si parla dell'importanza di comprendere le qualità e le caratteristiche delle persone. Quanto conta e fino a che punto deve avere spazio in azienda?</i>	» 28
L'indipendenza	» 29
<i>Riflessione 4 – Incontro di due imprenditori entrambi animati da un sogno. Ma i sogni hanno diritto di esistere in azienda?</i>	» 30
Una bella lezione di vita	» 31
<i>Riflessione 5 – Come comportarsi con il personale? Come affrontare il cambiamento? Come rimanere fedeli ai valori di riferimento?</i>	» 33
Il laboratorio	» 34
<i>Riflessione 6 – Il laboratorio luogo di ricerca e di sperimentazione per le macchine. E un laboratorio per lo sviluppo umano?</i>	» 35
Il tradimento	» 35
<i>Riflessione 7 – La fiducia, in azienda quanto costa e quanto vale?</i>	» 36
I 4 aspetti fondamentali che definiscono l'azienda Robur	» 37
I prodotti innovativi	» 39

<i>Riflessione 8 – Il generatore è frutto di un lavoro di squadra. Quando un gruppo di persone diventa veramente squadra? E una squadra può funzionare senza leader?</i>	pag. 40
La crisi d'identità	» 42
<i>Riflessione 9 – Qual è la formazione del “deserto” nel processo di crescita di un leader?</i>	» 44
Un nuovo imprenditore, una nuova azienda	» 47
<i>Riflessione 10 – Che valore ha una crisi esistenziale nel processo di crescita individuale e di sviluppo organizzativo? Quale motivazione porta ad abbandonare tutti a costo di perdere ogni cosa e dimenticare le proprie responsabilità?</i>	» 47
<i>Riflessione 11 – Quali sono le principali cause di conflitto in una organizzazione? Il conflitto può essere utile?</i>	» 49
Un nuovo clima	» 50
<i>Riflessione 12 – Qual è il cammino che porta a creare un clima di fiducia in azienda?</i>	» 50
<i>Riflessione 13 – Parlare di clima, allora, era veramente all'avanguardia, ma oggi è ancora necessario curare il clima in azienda?</i>	» 51
Il femminile in azienda	» 52
<i>Riflessione 14 – Di che natura è la paura dei responsabili dell'azienda? Timore di perdere autorità o di sentirsi diminuiti nel loro ruolo di capi?</i>	» 53
<i>Ma qual è il ruolo di un capo?</i>	
Il coinvolgimento dei dirigenti nella formazione	» 54
L'autoformazione	» 55
<i>Riflessione 15 – Come vincere la resistenza delle persone reticenti o che rifiutano la formazione?</i>	» 56
<i>Riflessione 16 – Quale rapporto c'è tra cura dell'ambiente e responsabilità del dirigente?</i>	» 57
Il GPO – Gruppo Promotori Opportunità	» 58
<i>Riflessione 17 – Superiorità del valore del lavoro di gruppo rispetto a quella costituita dalla somma del lavoro individuale</i>	» 59
I circoli di qualità	» 60
<i>Riflessione 18 – La qualità totale si basa sull'ascolto e sul rispetto dei collaboratori. Qual è l'impatto dell'ascolto sulla qualità della leadership?</i>	» 61
<i>Riflessione 19 – Fortuna, congiunzione stellare favorevole, casualità.</i>	» 63
<i>In azienda è proprio così?</i>	
La crisi di potere	» 63
<i>Riflessione 20 – Vale proprio la pena investire sulla crescita delle persone?</i>	» 63
La crisi economica	» 64



Un'esperienza americana	pag. 65
La solidarietà interna	» 67
<i>Riflessione 21 – Si può parlare di miracolo, frutto della fede e della relazione con la trascendenza?</i>	» 68
<i>Riflessione 22 – Perché mai, nei momenti di crisi, in azienda si tende a tagliare i finanziamenti destinati alla formazione?</i>	» 70
<i>Riflessione 23 – Quale principio induce l'imprenditore a far riferimento a culture diverse?</i>	» 72
<b>2. “La Penna” pubblicazione per i collaboratori e i clienti Robur. Le riflessioni più significative scritte da Luisella Traversi-Guerra</b>	» 75
L'umanesimo aziendale	» 75
I comportamenti in azienda	» 77
La valorizzazione delle risorse umane	» 78
Il rapporto lavorativo	» 80
Essere un responsabile	» 83
Il manager chi è costui?	» 85
Un nome per il futuro, il Palager	» 86
La cultura professionale	» 87
Gli uomini di vendita	» 89
La scoperta del cliente in un'ottica di servizio nelle relazioni professionali	» 91
Il sogno nella cultura della qualità totale	» 92
Il coraggio	» 94
Dare un senso	» 95
La motivazione	» 95
L'automotivazione	» 96
I poeti	» 97
Le mie aspirazioni, i miei bisogni	» 97
Un momento d'incontro con sé	» 99
Quale cambiamento?	» 100
Fiducia, norma, struttura, disciplina	» 102
Le aree di miglioramento	» 103
Essere stato nascente	» 104
I punti critici	» 105
La coerenza	» 105
L'econometica	» 106
Il senso-valore degli atti umani	» 107
Il survival: saper tagliare i ponti con ciò che è decaduto	» 108
La solidarietà come sentimento insito nella responsabilità	» 109
<b>3. Le persone che hanno lasciato un segno in Robur</b>	» 111
<i>Riflessione 24 – Ma vale la pena, in ambito professionale, investire del tempo per curare le relazioni?</i>	» 112

Dante Guerra	pag. 114
Ida Guardini	» 115
Prof. Montaldi	» 116
Severina Caiola	» 116
Spiros Tzudis	» 116
Tadashi Koike	» 117
Padre Adriano	» 118
Famiglia Guerra	» 119
Nonno Beppe	» 120
Rino Beni	» 121
Lauro Gori	» 122
Raffaella Rota	» 123
Gianfranco Pedone	» 124
Angelo Calatti	» 124
Ferruccio Brunelli	» 125
Bruno Munari	» 125
Miranda Avogadro	» 126
Mario Silvano	» 127
Dott. Giuseppe Maggi	» 128
Adriano Olivetti	» 128
Nicola Piepoli	» 129
Marco e Mariella Ghiotti	» 130
<i>Riflessione 25 – Il seme gettato come opportunità di crescita che destino ha?</i>	» 131
<b>4. L'albero dei valori</b>	» 133
<i>Riflessione 26 – Il diritto di sbagliare che spazio ha in azienda?</i>	» 134
Le radici: etica e spiritualità	» 135
<i>Riflessione 27 – Che cosa genera la coerenza?</i>	» 138
Il tronco: Formazione e visione nel fare bene e bello	» 140
<i>Riflessione 28 – Ma non è pericoloso o tempo perso dare parola ai collaboratori?</i>	» 143
I rami: qualità delle relazioni, collaborazione, creatività, cultura, solidarietà	» 148
<b>5. Il Giubileo – I cinquant'anni di Robur</b>	» 155
Il primo pilastro	» 158
Il secondo pilastro	» 159
Il terzo pilastro	» 160
Il quarto pilastro	» 161
Il quinto pilastro	» 162
Il sesto pilastro	» 162
Il settimo pilastro	» 165

*Riflessione 29 – È chiara in ognuno di noi la nostra missione personale? Che cosa siamo chiamati a vivere, sperimentare, immaginare, proporre per il futuro?*

pag. 167

**6. Il futuro**

» 169

**Conclusioni**

» 173

**Appendice 1**

» 177

**Appendice 2**

» 181



## Prefazione

Le aziende nascono perché c'è qualcuno che vuole stare meglio. Imprenditori, lavoratori, clienti si incontrano per le più svariate ragioni e si scelgono inseguendo benessere. Dal malessere in cui credono di vivere si rivolgono al benessere ed al benessere. Prima viene il sabato e dopo la domenica. Le cose prima si aspettano e dopo succedono. A volte sono come ce le aspettavamo, a volte no. Se non si aspetta niente, non succede niente. Prima si comincia a sperare e prima si arriva a gustare. Ed è su questo gusto dell'attesa che si costituisce la bellezza, la promessa e la speranza. La bellezza può intendersi così come un'attesa, un qualcosa che potrebbe arrivare, e poi a poco a poco arriva. Un sabato. La bontà invece è già un raggiungimento, una certezza che si è sulla buona strada. Una domenica, giorno del Signore. Il bello infatti viene prima del buono. Per questo oggi la bellezza precede e preannuncia ogni genere di felicità. Per questo il poeta Giacomo Leopardi ha scritto la sua famosa poesia, "Il sabato del villaggio". Perché il sabato rappresenta una gioia maggiore della domenica. La festa ed il piacere per Leopardi sono essenzialmente futuro. Così scriveva nel suo Zibaldone 335, "il piacere non è mai presente o passato, ma solo ed esclusivamente futuro".

Una volta non era così, perché nei tempi della paura e della miseria si viveva giorno per giorno. Noi veniamo da lunghi millenni di miseria e ragionare sul benessere è un qualcosa che gli uomini hanno imparato da poco. La vita è stata per tanti millenni una valle di lacrime. Solo da quando le risorse sono diventate abbondanti e la miseria, la scarsità e la paura hanno cominciato a diminuire, la morsa del malessere, tanto caro alle classi dominanti, ha cominciato ad allentarsi.

Era il malessere che consentiva ai potenti di dominare.

Prima della bellezza c'era la paura e la minaccia della scarsità. Non c'era, come c'è oggi, la speranza e la promessa di una vita se non felice, almeno migliore. Oggi tutto questo, lentamente, ma irreversibilmente sta cambiando. Nonostante le nostre paure, lo sviluppo continua e continuerà.

Non dimentichiamo che all'origine di questo emergere del benessere e della bellezza, c'è stata l'industria e la società industriale che ha diffuso rapidamente il benessere e che ha trasformato il primato della bontà in primato della bellezza. Non dimentichiamo la crescente voglia di benessere e di futuro che l'umanità progressivamente esprime. Ciò ha portato alla decriminalizzazione della felicità, un tempo dominata dalla colpa. La longevità è diventata oggi un indicatore di sviluppo, insieme al prodotto interno lordo ed all'alfabetizzazione. L'ONU usa questi tre indicatori per costituire l'Indice di Sviluppo Umano (ISU), che dà un'idea del benessere esistente nelle varie parti del pianeta. Perché tutti gli uomini vogliono star bene, cioè meglio e tutti vogliono esserlo il più a lungo possibile. Non dimentichiamo l'appropriazione di tempo futuro ed il progressivo allungamento dell'orizzonte temporale. Ed è stata l'industria a rendere possibile questa crescita umana, questa riappropriazione del tempo. È stato il prevalere della produzione di massa, che, sia pure con costi eccessivi e con sciupii immensi di risorse, ha trasformato moltissimi uomini da sudditi in cittadini, da oggetti in soggetti, riuscendo a diminuire radicalmente la fame, la paura e la malattia.

Chi dimentica tutto questo non può capire quello che sta succedendo, né prevedere quello che succederà. Il benessere non è più una gentile concessione di qualcuno, ma un diritto di tutti. Ciò è dovuto essenzialmente alla forza del desiderio di benessere provocato dallo sviluppo industriale.

Oggi molta umanità vive ancora in condizioni di malessere, ma intravede nuove vie per il benessere. Questa possibilità dilata l'orizzonte temporale e sostituisce lentamente il nostro modo di pensare. Il futuro diventa più importante del passato, il ben essere è sempre più soggettivo e deve essere diffuso se vuole svilupparsi, cambiare non è più una minaccia, ma una speranza. Oggi stiamo vivendo la rivoluzione sorridente e pacifica della soggettività, basata sull'idea di soggetto, inteso come progettista di benessere. E questo è merito dell'industria che in due secoli ha cambiato la qualità umana e si avvia a svilupparsi in senso benestante sempre di più.

Alla produzione è seguita la distribuzione, poi i servizi ed il mondo dell'immateriale. Adesso noi stiamo lentamente, ma sicuramente passando dalla scarsità all'abbondanza e, per quanto siano evidenti alcuni svantaggi di tale passaggio, il risultato è tale da non lasciare dubbi sulla sua utilità. Questa rivoluzione soggettiva è fatta sempre più da persone e da moltitudini che stanno uscendo dalla paura e dalla povertà in cui le costringeva un potere dominante e feroce per poterle meglio sottomettere.

Il futuro sta arrivando e ci arriva con una promessa di bellezza, di sabato e di immaterialità. Ci sta arrivando come conseguenza di questa produzione di massa e come ricerca di benessere, che ci fa liberi, e che ci permette di dilatare il nostro futuro, la nostra vita, la nostra possibilità. La scuola, il lavoro e la salute stanno lentamente passando dall'obbedienza alla responsabilità, dall'insegnare all'imparare, dal curare all'affezionarsi. Ogni

piccolo passo costruisce speranza e bellezza per lo sviluppo della specie umana.

Ogni esperienza ripropone i problemi dello sviluppo. Ogni azienda ripropone i problemi del benessere dei suoi protagonisti. Ernst Haeckel, un medico-biologo tedesco dell'800, emise l'ipotesi che l'ontogenesi ricapitola la filogenesi. Ciò significa che ogni essere vivente si sviluppa (onto-genesi) seguendo le varie fasi che la specie a cui appartiene ha seguito (filo-genesi). Questo permetterebbe, studiando ogni singolo individuo nel suo sviluppo dalla concezione alla maturità, di rivedere la storia della specie di appartenenza. Quindi ogni singolo uomo, studiato nei suoi momenti di sviluppo, ci permetterebbe di capire che evoluzione ha avuto l'umanità nei millenni precedenti. Quindi ogni singola azienda, studiata nei suoi momenti di sviluppo, ci permetterebbe di capire l'evoluzione dell'industria dalle origini al momento presente. L'ontogenesi ci permette di capire la filogenesi.

Per questo possiamo fare l'ipotesi che l'azienda Robur, cui si riferisce questo volume di Paolo Boscacci, scritto con l'aiuto, l'affetto e la memoria dei protagonisti di questa azienda, permetta di capire come l'industria, almeno nel nostro Paese abbia potuto svilupparsi e far sviluppare le persone che hanno avuto a che fare con lei.

Il libro di Boscacci rappresenta, ricapitola la filogenesi dell'industria italiana, almeno del secondo dopoguerra, descrivendo la storia di una azienda, la Robur, azienda che nasce dalla frustrazione e dalla scarsità ed usa essenzialmente la bellezza sia per le tecniche che per le relazioni. Esaminando l'ontogenesi di questa azienda si possono capire le fasi che compongono la filogenesi. L'origine dal sogno, la frustrazione che costringe, il bisogno d'espressione ed il ruolo del benessere e delle relazioni. È stato detto che l'organizzazione è essenzialmente uno stato d'animo e che ognuno fa l'organizzazione alla sua maniera. Lo sviluppo della Robur lo mostra chiaramente. La rivoluzione soggettiva si vede chiarissima nella storia della Robur e dei suoi fondatori. Si vede l'inizio nel 1963, dopo le esperienze di omogeneizzazione.

Si vede come non c'è mai un inizio vero e proprio perché gli inizi si susseguono e fanno pensare sempre ad una fine. Da cui si riprende ad andare. Poi c'è il trasferimento del 1966, Zingonia e le due famiglie, quella aziendale e quella personale, e la trasformazione tecnico-relazionale, del 1975: lì cominciò la costruzione del cambiamento, la fine dell'adattamento. Allora il nuovo prese il sopravvento sul costituito. E poi la qualità giapponese del 1983, che mise la Robur in circolo "planetario". Poi il doppio gioco della fortuna, al bivio tra malattia ed America. Un protagonista di questa storia, Benito Guerra, visse in prima persona, sulla propria pelle il cambiamento in corso. Lo psico-fisico. Tutto dominato dal futuro, dalla bellezza in arrivo: il passaggio dalla paura/minaccia alla speranza/promessa. Anche il GPO, che è poi il gruppo direttivo della Robur, lo volle chiamare "Grup-

po Promotori Opportunità”, con evidente finalità futura ed estetica: speranza e promessa.

Questo libro è un romanzo in cui l’ontogenesi della Robur, che Paolo Boscacci ci presenta, fa sentire le sue influenze. La filogenesi è nell’aria. Oggi lo chiamiamo DNA. Una volta Storia: maestra di vita. “Il cambiamento, scrive Boscacci, è un vento impetuoso che va individuato molto prima che diventi tempesta, altrimenti si rischia di non poterlo cavalcare e di esserne travolti”. Il sogno segue logiche impreviste. Il salto per sviluppare questo “sogno” in USA diventa poi la prova del nove dell’impresa “simbolo”, come Boscacci ha considerato la Robur. Anzi la prova d’amore, quella da cui deriva la concezione del benessere, che ha animato i due maggiori protagonisti (in un’azienda-simbolo, come questa, i protagonisti sono stati tutti.), Luisella e Benito Guerra sono stati i due maggiori protagonisti di questo sogno.

Vincere in America con un’azienda reinventata, trasformata, realizzata sulle basi di un’idea di benessere, significa rappresentare tutta l’industria italiana. Significa emulare Adriano Olivetti ed il suo gusto del lavoro e del benessere. Significa esprimere speranze e fare promesse.

Per questa sua inconscia capacità di rappresentare la filogenesi del mondo del lavoro italiano, la storia della Robur si legge tutta d’un fiato. È come entrare nell’azienda e conoscerla nella sua vera natura. Il carattere che maggiormente colpisce è quello della bellezza. Che è fatta di pulizia, d’ordine e di puntualità. Di speranza futura e di senso sabbatico. Di promessa. Colpisce, visitando la Robur o leggendo questo libro che la descrive, la motivazione ed il clima che i suoi autori hanno saputo creare.

Si nota subito che l’autore è essenzialmente un formatore, cioè un insegnante con sensibilità organizzativa spiccata. Per questo il libro descrive i fatti ed il commento ai fatti. Boscacci non lascia nulla di indefinito: sottolinea tutto ciò che è da usare utilmente adesso e sfuma ciò che appare stabilito, archiviato, come fatto storico. I commenti sono dettagliati ed incisivi.

È come se ci fossero due libri incrociati assieme. Quello della storia e dei fatti successi e quello dell’interpretazione loro. Il senso delle cose deriva dal valore che gli danno loro. Perché i fatti hanno conseguenze. Il passato costruisce il futuro: anzi a volte lo ricostruisce. I commenti di Boscacci sono pieni di citazioni e di deduzioni. Sono il versante simbolico della storia della Robur: la sua storia vista in una dimensione futura. Come quando ricorda che Einstein scrisse che la mente che si apre ad una nuova idea, non torna mai all’idea precedente. O come quando ricorda Ulisse, quando raccolse negli otri i venti che gli impedivano di tornare a casa. Oppure quando dice che ciò che è colmo non contiene più nulla. I commenti permettono continuamente il passaggio dal passato etico al futuro estetico. E per questo rappresentano un libro nel libro.



Il futuro è appena cominciato. Nuove mentalità e giovani sfide stanno arrivando allo striscione di partenza. Si sono progressivamente stretti i legami tra efficienza e bellezza, tra benessere e bellessere. Parole nuove circolano nell'aria e l'arte diventa sempre di più fondamentale per il successo del lavoro. Dal passato si sta andando verso il futuro. E la storia della Robur lo prevede. La filogenesi che la percorre porta a prevederlo. Il mito basato sulla bontà e sulla vittoria dei giusti sta passando di moda.

Dopo molti millenni gli uomini sono stanchi di soffrire. Non credono solo nel valore stimolante della sofferenza. Hanno bisogno anche di belle aziende, belle persone, bontà, ma anche bellezza.

Sta emergendo il gioco che non è più consolazione del tedio della vita, ma è sfida, ricerca di maggior benessere, sabato del grande villaggio dell'umanità. Sta iniziando il discorso della bellezza. Si parla sempre più di bel lavoro, di bella scuola, di bell'ambiente. Un buon lavoro non ci basta più. Lo vogliamo bello, promettente e speranzoso. Forse non si chiamerà più lavoro, ma certamente sarà più bello, più responsabile, più espressione della voglia di vivere. Gli uomini vogliono questo e il caso della Robur lo mostra. Boscacci ha usato la sua precisione svizzera per farlo risaltare.

Nulla è dovuto al caso ed il futuro è fatto di un tempo lunghissimo: non infinito, ma interminabile. Se il lavoro non è bello è segno che è male organizzato. L'organizzazione è infatti un'opera d'arte per un imprenditore. Un percorso interminabile che non si conclude mai. Come un gruppo è l'opera d'arte del suo conduttore. Spesso occorre lasciarla, ma si sa che non è terminata. Come questo libro per cui diciamo grazie a Paolo ed a questa sua opera d'arte. Leggendo il romanzo di una bella azienda ci siamo rinfrescati le idee sul mondo delle industrie, e delle aziende italiane. Grazie alla Robur ed ai suoi ideatori per questa importante dose di ottimismo. A leggerlo si capisce che ne valeva la pena! E che il sabato dura ancora.

*Enzo Spaltro*



# Introduzione

Ero nel Veneto più di una decina di anni fa, ad Asolo, per una sessione PRH<sup>1</sup> sul tema della relazione d'aiuto. Come formatore ogni anno seguo un programma personale di formazione continua ed essendo spesso sollecitato ad ascoltare i problemi altrui mi sembrava utile lavorare su quel tema.

Casualmente, durante una pausa, l'animatrice della sessione parlò di un'azienda che in quel periodo stava investendo molto nella formazione e nello sviluppo del proprio personale, e non solo dei quadri e dei dirigenti. Mi colpì in particolare il fatto che i titolari di questa azienda invitassero i loro collaboratori a seguire delle sessioni PRH sul tema "Chi sono io", "Guidare la mia vita" e, per i dirigenti "La mia vita d'impresa". Non è comune trovare aziende che hanno questa sensibilità e apertura. Nacque subito in me il desiderio di conoscerla e cercai di mettermi al più presto in contatto. Incontrai così qualche settimana dopo Luisella Traversi Guerra e il marito Benito Guerra, titolari della Robur, azienda leader nella produzione di apparecchi di riscaldamento e di raffreddamento a gas. A quel primo incontro ne seguirono altri, che mi permisero di verificare con gli occhi e le orecchie la magnifica realtà umana di questa azienda, in cui ogni cosa ha un senso condiviso.

Proprio in quei mesi ero stato incaricato di organizzare un simposio internazionale, per commemorare il decimo anniversario dell'AFASI<sup>2</sup>, sul tema "*Formazione è cambiamento*". Invitai Luisella a parteciparvi per presentare la sua testimonianza. Accettò presentandosi con un bel gruppetto di collaboratori e fu un successo, perché quello che dissero veniva direttamente dal loro cuore. Da lì nacque una profonda amicizia, nutrita dei valori e del senso delle cose che dividevamo.

1. *Personnalité Relations Humaines*, sessioni che propongono una psicopedagogia della crescita, il cui asse portante è costituito dai lavori personali di analisi.

2. Associazione dei Formatori Aziendali della Svizzera Italiana, equivalente dell'AIF in Italia.

Pensai allora che potesse essere utile far conoscere l'esperienza Robur a una più vasta cerchia di persone.

Avevo in testa l'esempio dell'azienda di mobili americana, la Hermann Miller, di cui era presidente Max De Pree, autore del libro culto dei manager americani "*Dirigere è un'arte*"<sup>3</sup>. In quel libro, che ebbe un gran successo, l'autore non parla tanto di teorie generali del management, quanto piuttosto della pratica concreta da lui attuata nella sua azienda, designata dalla rivista "Fortune" come una delle dieci società americane meglio gestite e più innovatrici. Avevo letto quel libro con grande entusiasmo. Con lo stesso entusiasmo di quando, giovane liceale, leggevo i libri di Cronin<sup>4</sup> sulla lotta di classe nell'Inghilterra della rivoluzione industriale.

Questo mio entusiasmo risponde a qualcosa che "mi abita nel profondo" e che costituisce il motore del mio agire essenziale: lavorare a favore dello sviluppo delle risorse umane e dell'azienda. Senza andare in America, anche più vicino a noi si possono trovare esempi di imprenditori illuminati. In Italia si erge, primo su tutti, Adriano Olivetti. Qualche anno fa, con Luisella, avemmo l'opportunità di partecipare a un convegno proprio sulla sua figura, nel Canavese, terra ancora impregnata dei suoi ricordi. Parlammo e cenammo con la figlia e i nipoti di Adriano. Ci furono scambi di valutazioni con ingegneri e operai che avevano lavorato con lui. Fu un momento bello ed emozionante in cui respirammo un'aria ricca di vitalità, che nutrì e diede gioia alla nostra anima.

Sono parole troppo forti? Come si può restare indifferenti nei confronti di coloro che hanno saputo dare spazio alla forza dell'intelligenza e del cuore, ponendoli al centro dell'azienda? Ciò è tanto più vero nel contesto attuale di un mondo globalizzato, in cui sembra regnare il monocriterio del dollaro. Un mondo in cui chi possiede le leve del potere pensa soprattutto al proprio arricchimento e al successo a breve termine tanto da rappresentare un'ingiuria per i lavoratori, vittime di decisioni prese a tavolino e legate a strategie finanziarie di tipo speculativo.

Ho proposto ripetutamente a Benito e Luisella di raccontare per iscritto questa loro ricca esperienza, fino a quando, in occasione di una visita nel giorno del mio compleanno, hanno acconsentito, a condizione che il loro racconto fosse frutto di un'intervista. È iniziata così un'avventura che mi ha portato a comprendere più a fondo il senso della loro storia e a gustarne ogni dettaglio. Avventura, perché un conto è sentirla dentro di sé, diverso è saperla esprimere suscitando la curiosità, l'interesse e – magari – la voglia di agire di coloro che, a vario titolo, possono influire sulla vita aziendale e dare così un'impronta vitalizzante a tutte le persone che ne fanno parte.

3. De Pree Max, *Diriger est un art*, le livre culte des managers américains, Rivages/Les Echos, Parigi, 1990.

4. Cronin A. Joseph, *E le stelle stanno a guardare* e *La cittadella*, Bompiani, Milano.

Non so se questa impresa avrà successo, perché è difficile comunicare, ma sento dentro di me la spinta della testimonianza. Se uno solo dei miei interlocutori saprà raccogliere il testimone, io mi sentirò appagato per la fatica compiuta.

Da quel impulso sono passati quasi due anni, benché la prima stesura del libro che contava più di 130 pagine, è rimasta nel cassetto dopo una prima riorganizzazione nella quale erano emerse delle riflessioni e delle domande che non trovavano una giusta collocazione nel valore che il libro voleva testimoniare. È stata Luisella, con mia sofferenza, a non prendere tempestivamente una decisione utile a dare conclusione al nostro lavoro.

Come ogni tanto faccio, mi sono ritirato una settimana in montagna, per fare un bilancio del mio agire essenziale. Mi sono sentito a disagio e non integro con me stesso per quel progetto di testimonianza bloccato. Ho scritto una lettera a Luisella che fu toccata dalle mie parole che partivano da un livello di autenticità. Quelle parole le hanno acceso la determinazione e il coraggio, vincendo il pudore di parlare di sé, di riprendere in mano il mio progetto e di trasformarlo in una vera testimonianza.

Questa è la sua lettera di risposta.

*“Caro Paolo,*

*ho letto con vera attenzione la lettera che tu mi hai inviato, nella quale mi invitavi all’azione per concludere il libro che tu, con tanta buona volontà, avevi costruito con le interviste alla famiglia.*

*Questo libro, che vuole parlare dell’esperienza Robur, dei suoi fondatori e di tutto il gruppo familiare che fra poco tempo dovrà prendersi carico di questa particolare ed importante avventura imprenditoriale, ha rappresentato per me una grossa tribolazione di cui, personalmente, ti ho già parlato e che sostanzialmente è legato a domande che continuano a ritornarmi nel cuore e nella mente. Qual è il vero valore di uno scritto che parla di un’esperienza che ancora è in atto? Che cosa veramente noi vogliamo comunicare attraverso questo testo? Quanto risponde realmente ai valori che hanno sempre orientato e sostenuto il nostro processo imprenditoriale e le nostre scelte familiari?*

*Ci sono voluti due anni perché la tua lettera mi spalancasse una nuova consapevolezza sul valore reale della nostra testimonianza.*

*Mi scrivi che, lavorando presso molte aziende nel campo dell’educazione degli adulti, ti sei accorto di quanto realmente la paura al cambiamento, spesso, porti persino i migliori imprenditori a non dare adeguato spazio e maggiore attenzione al potenziale umano. Tutti a mente fredda affermano che il vero valore di un’azienda è dato dalle persone che in essa operano, ma, nella concretezza delle azioni, poi, si ricade a misurare tutto solo ed esclusivamente dal punto di vista del tempo e del denaro.*

*È chiaro che un’azienda è soprattutto un fatto economico, ma, nell’ottica di una visione di econometrica<sup>5</sup>, un’ora di tempo dedicata alla qualificazione della relazione-dialogo con i collaboratori, vale molto di più di una pianificazione organizzata e quantificata che incanala le attività dei collaboratori senza, a volte, percepirne il valore.*

5. Econometrica: acronimo di economia e etica, forgiato da Benito Guerra.