

**RENATA BORGATO**

# **L'IMPRESA** *felice*

**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE  
COME IMPULSO ALLA CRESCITA**

**FrancoAngeli**



## 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.

**RENATA BORGATO**

**L'IMPRESA**  
*felice*

**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE  
COME IMPULSO ALLA CRESCITA**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2014 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 previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Bruno Manghi</i>	pag.	9
<b>1. L'impresa felice</b>	»	13
<b>2. Impresa e territorio</b>	»	23
<b>3. Impresa ed etica</b>	»	33
<b>4. Impresa e persone</b>	»	41
1. La felicità organizzativa	»	41
2. L'empatia	»	43
3. L'empowerment	»	44
4. La cura in azienda	»	46
5. La leadership	»	49
6. Le competenze del leader	»	50
7. L'errore	»	53
8. La comunicazione	»	54
9. La motivazione	»	57
10. La valutazione	»	59
11. Gli orari	»	60

<b>5. Impresa e prevenzione</b>	pag.	63
<b>6. Impresa e formazione</b>	»	69
<b>7. I sette vizi capitali</b>	»	77
1. Superbia	»	77
2. Avarizia	»	79
3. Lussuria	»	81
4. Invidia	»	81
5. Gola	»	82
6. Ira	»	82
7. Accidia	»	83
<b>Postfazione: le quattro virtù cardinali dell'impresa felice,</b> di <i>Luciano Pero</i>	»	85
1. Prudenza	»	87
2. Giustizia	»	88
3. Fortezza	»	88
4. Temperanza	»	89
<b>Bibliografia</b>	»	91

Il bisogno di punti di orientamento e di ancoraggio... si sta diffondendo nella società: esso si manifesta nelle forme più diverse.

Anche molti uomini di impresa stanno spostando l'accento dei loro ragionamenti. Alcuni assiomi, che sembravano indiscutibili negli anni passati, vengono rivisti e problematizzati. Si colgono voci critiche sulla logica che ha spinto alla finanziarizzazione delle aziende, si prende la distanza dall'ossessione per la trimestrale o la semestrale di cassa: un'impresa non può essere valutata solo con il metro della valorizzazione nel breve periodo. Il mercato azionario, capita sempre più spesso di leggere, con le sue oscillazioni e con l'inesorabile sguardo sul rendimento immediato non può essere né l'unico né il più importante misuratore della solidità di un'attività economica e imprenditoriale. Sull'organizzazione aziendale cominciano a circolare riflessioni più articolate: la flessibilità e le nuove tecnologie in quanto tali non garantiscono l'incremento della produttività e tanto meno la motivazione del personale.

*F. Capelli*





---

# Prefazione

Dopo lunghi anni dominati da concezioni ultraliberiste, peraltro assai popolari e non esclusivo appannaggio dei finanziari e dei loro intellettuali di corte, si aprono varchi a modi rinnovati di condividere economia e società.

Dopo il fallimento del primo “dio” (**il comunismo**) anche il secondo è messo in discussione. Non solo per le sue responsabilità nella crisi presente, ma per l’insoddisfazione verso la condizione umana che esso produce.

Si ha l’impressione che serpeggi in occidente una sorta di rivolta spirituale, una certa ansia ricostruttiva.

Tuttavia la ricostruzione sarebbe illusoria se perseguisse utopie, senza partire da esperienze vitali e positive più copiose di quanto non suggerisca il pensiero nichilista.

Tra queste lavoro e impresa si confermano particolarmente feconde.

Non che il liberismo li ignorasse, ma del lavoro e dell’impresa vedeva unicamente le “performance” infastidito da ogni elemento che ricordasse la comunità, quasi che essa risultasse un vincolo e un rallentamento alla gloriosa prospettiva di un generale arricchimento.

È in corso un tentativo teorico ed esperienziale di rivalutazione del lavoro e dell’impresa che lo organizza. L’impresa è ben altro che un fuoco fatuo, la sua qualità umana oltre ad alimentare l’energia innovatrice fa società. Il bel libro di Renata Borgato si colloca felicemente in questo itinerario

ricostruttivo. Bello anzitutto per la serenità comunicativa e la passione, non retorica, che lo anima. Si sente la profonda esperienza della formatrice impegnata prima nel mondo sindacale e successivamente dentro le imprese.

Così il necessario ricorso a teorie e saggi evita d'essere compilativo, poiché si lega costantemente a storie, casi, avvenimenti.

Giustamente la riflessione esordisce considerando le imprese nei loro territori, un approccio obbligato per la migliore tradizione italiana, dove comunità locale e fabbrica respirano insieme, si fanno spesso del bene (qualche volta anche del male...).

Il buon lavoro e la buona organizzazione sono un'invenzione positiva nel perimetro della manifattura, ma moltissimo traggono dalla cultura locale.

Pure in una congiuntura difficile e talvolta spietata, si stanno aprendo spazi comunitari molto interessanti, basti pensare al collegamento Welfare aziendale e politiche sociali locali, alle pratiche di conciliazione lavoro-vita, alla possibilità di un rinnovato mutualismo. Una combinazione di cose antiche e innovazioni audaci.

Il secondo tema è ovviamente quello dedicato all'etica dell'impresa che non coincide affatto alla sovrapproduzione di codici, all'abuso patinato dei bilanci sociali, ma che affonda le sue radici nei principi della responsabilità.

Ciò contrasta ovviamente con comportamenti ben noti di proprietari prepotenti, di manager mercenari del breve periodo, di lavoratori opportunisti indifferenti sia alla comunità di impresa sia ai legami con i compagni di lavoro.

Parecchi dati disponibili ci dicono che la qualità morale di un'impresa può avere conseguenze positive sui risultati operativi e rafforzare quel capitale intangibile che è la reputazione.

Tuttavia sarebbe del tutto improprio far derivare dalla correttezza etica un sicuro successo.

La responsabilità viene prima degli eventuali risultati. Si tratta di una scelta che vale nella buona come nella mala sorte...

Su questo al pari di altri temi quali i saperi professionali gioca una convinzione dell'autrice: l'impresa è un luogo di trasmissione di valori, un contesto intergenerazionale che va misurato negli anni piuttosto che su una performance transitoria. Eccoci ora al cuore della "felicità" organizzativa, dove felicità è ben altro di un obbligo o di una serie di promesse che tanta banale letteratura per manager ha divulgato.

Qui, con occhio esperto, si passano in rassegna pratiche e dilemmi di un'organizzazione che alla fine è composta certamente di ruoli, ma anche di persone, di relazioni, di accadimenti positivi e negativi.

Andiamo dall'empowerment, alle motivazioni, all'ascolto, alle problematiche del riconoscimento e della cura, fino a pagine interessanti sulla per-

cezione dell'errore e del pericolo. Talvolta riecheggia, ma applicata a casi concreti, la saggezza del "vecchio" Crozier.

Non si tratta soltanto di atteggiamenti virtuosi, bensì di vere e proprie innovazioni organizzative, in particolare una diversa concezione dell'orario di lavoro, una sua personalizzazione che si rivela molto opportuna per la stessa azienda. Una sorta di inciviltà rispetto ad una mentalità inchiodata all'idea di standard.

I tratti dell'impresa virtuosa emergono in modo assai dettagliato nei due capitoli dedicati alla sicurezza ed alla formazione, campi in cui si è esercitata con grande competenza l'autrice.

Peraltro si tratta di problematiche assai connesse tra loro: il perseguimento della sicurezza richiede infatti una dose intensa di atti formativi, rivolti certamente all'analisi dei rischi e ai rimedi tecnici, ma orientati in particolare a incoraggiare atteggiamenti appropriati, a coltivare motivazioni e capacità comunicativa.

Il testo si chiude a sorpresa e simpaticamente con un piccolo viaggio tra i sette peccati capitali applicati agli universi aziendali, dove appunto producono i loro danni.

Certo che lussuria, avarizia, invidia ecc. sono pulsioni da non sottovalutare perché rispondono a desideri profondi dei soggetti e diventano quindi abiti mentali ed emotivi di arduo superamento. Le prediche risultano notoriamente inutili mentre servono piuttosto esempi alternativi, intelligente coltivazione di atmosfere, capacità di trasmettere nel tempo e ai nuovi che entrano un patrimonio morale.

L'esperienza delle imprese felici è reale, fonte di esperienze sensate, terreno di innovazione.

Come ci viene spiegato nel libro essa è tuttavia esposta a molteplici rischi di sconfitta. Da un lato ci sono le pulsioni soggettive che dissolvono le tendenze alla coesione. Dall'altro le illusioni del fai da te liberista, il premio dato all'azzardo rispetto al lavoro responsabile, forse in via di parziale superamento sotto i colpi della crisi e di tante certezze che risultano campeggiare per aria.

Ma c'è di più: il triangolo magico dei conflitti e delle intese, quello tra capitale industriale, lavoro e istituzioni democratiche, appare sempre meno decisivo.

La mia generazione ha vissuto un tempo in cui il conflitto capitale/lavoro appariva centrale, determinante per conquistare una società più giusta, a cittadinanza diffusa e a buona mobilità sociale.

Il **finanzcapitalismo** illustrato da Luciano Gallino ha messo in campo un nuovo e temibile attore, una finanza globale che svincolata colpevol-

mente da ogni presidio istituzionale, può facilmente sconvolgere il gioco locale e quello di impresa.

In attesa che l'apprendista stregone venga fermato, questa situazione paradossalmente ci spinge ad una visione comunitaria dell'impresa e dell'economia. L'insopprimibile contrasto tra gli interessi collettivi lascia uno spazio crescente ad intese partecipative.

Le tempeste globali invocano un bisogno di comunità. L'impresa comunità è quella che nel tempo sa far fronte al mare procelloso della competizione globale.

La partecipazione da nobile ideale si fa prospettiva realistica. Ma bisogna provarci sul serio.

*Bruno Manghi*

---

# L'impresa felice

“Secondo me, l'azienda è l'unica istituzione che abbia la possibilità di migliorare radicalmente l'ingiustizia che esiste nel mondo. Ma dovremo anzitutto oltrepassare le barriere che ci impediscono di essere veramente guidati da una visione e capaci di apprendere”.

*Edward Simon*<sup>1</sup>

Il modello su cui si fonda l'attuale assetto della società sta mostrando cedimenti su diversi versanti, dalla coesione della famiglia nucleare alla crisi del mondo del lavoro cui eravamo abituati. È cambiato il modo di lavorare e di concepire la vita. La cultura che orientava i rapporti sociali, politici, economici e personali sembra non riuscire più a dare schemi di interpretazione e di riferimento per quanto accade.

Il potere di indirizzamento dei corpi intermedi (partiti, sindacati, chiese) si è appannato e lascia uno spazio vacante.

Tutto indica che ci troviamo in un momento di grandi cambiamenti in cui i vecchi modelli hanno perso efficacia.

Ma è quando i vecchi modelli vanno in pezzi che se ne costruiscono di nuovi, è quando i riferimenti si dimostrano inadeguati a far fronte alle situazioni del momento che se ne individuano altri. Proprio la percezione della profondità e della gravità delle crisi permette di avviare un nuovo inizio.

Non a caso l'ideogramma cinese, vecchio di più di 2000 anni, che indica il “cambiamento” è composto da due ideogrammi distinti. Essi possono essere letti separatamente e in questo caso il primo può essere tradotto con *crisi*, *pericolo*, *problema*, il secondo con *opportunità*. Qualora, però, si leggano insieme indicano il “cambiamento”.

1. Presidente della Herman Miller.

Il cambiamento, quindi, contiene in sé al contempo aspetti positivi e negativi e dalle crisi nascono le opportunità.

È questo il senso che possiamo attribuire al discorso che Obama ha pronunciato nel marzo 2009 in occasione del Capodanno iraniano, quando ha preannunciato “una stagione di nuovi inizi”.

Occorre però individuare il soggetto adatto a guidare il processo di cambiamento e a orientare il pensiero e i comportamenti diventando quel punto di riferimento che i tradizionali attori sociali non sono più in grado di essere.

Questo soggetto potrebbe essere individuato nell'impresa.

Il contesto italiano permette di ritenere possibile questa evoluzione in quanto esiste un nucleo solido di aziende manifatturiere, agricole e terziarie che hanno riadattato le proprie strategie complessive e rappresentano un blocco solido di economia reale, contrapposto al disgregarsi dell'economia finanziaria.

La tipologia di azienda cui pensiamo è quella della piccola e media impresa, il modello che, come confermano i dati Censis, è ormai da anni il più diffuso in Italia.

Tra esse molte sono fortemente radicate nel territorio su cui operano e da cui traggono valore aggiunto come fattore competitivo e come strumento di sviluppo e benessere non solo per sé, ma per una pluralità di soggetti. Queste imprese dimostrano di aver individuato modalità di gestione che permettono l'equilibrata composizione di interessi diversi, la capacità di conciliare la produzione di reddito con il rispetto per le persone che in essa operano e per il territorio in cui sono insediate. Imprese economicamente produttive e sane, in cui le persone stanno bene, in cui si può essere soddisfatti del proprio lavoro: imprese che rendono felici. *Imprese felici.*

Le condizioni di base ci sono, il problema è quello di individuare quali modalità di relazione, quali tipologie di lavoro e quale cultura le aziende potrebbero proporre e soprattutto le ragioni per cui avrebbero interesse a farlo.

Ci rendiamo conto che questa riflessione ci porta a muoverci su un terreno scivoloso, in cui progettualità concreta e visione utopica sono molto vicine, ma ci conforta il fatto che cercare nell'impresa un punto di riferimento per la società non è una cosa inedita: si tratta di una strategia che più volte nel passato si è dimostrata vincente.

Già nel Rinascimento il centro propulsore di cultura e benessere erano le botteghe artigiane, luogo di intersezione tra cura industriosa e genio artistico. I veri protagonisti di quel periodo furono gli artigiani, cioè coloro che *facevano cose.*

Era infatti già vero quel che molto tempo dopo avrebbe sostenuto Gropius: “*architetti, scultori, pittori, noi tutti dobbiamo tornare all'artigianato!*”

*non esiste infatti un'arte professionale. Non c'è alcuna differenza sostanziale tra l'artista e l'artigiano. L'artista è un artigiano a livello superiore*"<sup>2</sup>.

Anche se le condizioni dello sviluppo si produssero in luoghi specifici, in condizioni uniche in Italia (la Venezia dei Dogi, la Firenze dei Medici, la Milano degli Sforza, la Mantova dei Gonzaga, la Urbino dei Montefeltro) esse successivamente irraggiarono creatività e conoscenza in un contesto molto più ampio.

Il successo derivò in larga misura dalla capacità di esprimere una pratica nuova e funzionale ai risultati che portò a promuovere una modalità di lavoro interdisciplinare in cui le arti maggiori (pittura, scultura, architettura) si sostenevano e si completavano con quelle minori (arte orafa e muraria, miniatura, lavorazione delle pietra e dei metalli).

Le botteghe artigiane si nutrivano dei talenti locali che fiorivano e si rinnovavano continuamente, all'ombra dei "poteri illuminati", cioè all'ombra del potere economico e finanziario.

Il riferimento al Rinascimento aiuta a definire la caratteristica principale del progetto fondante di un'impresa felice: il collegamento tra il fare e il pensare. Occorre infatti che l'impresa sappia equilibrare teoria e pratica in egual misura. Come sosteneva Leonardo: *"quelli che s'innamorano di pratica senza scienza, sono come li nocchieri ch'entran in naviglio senza timone o bussola, che mai hanno certezza dove si vadano"*<sup>3</sup>.

Per rimanere al presente – e consapevoli che si tratta solo di un esempio – citiamo l'esperienza imprenditoriale di Brunello Cucinelli, un imprenditore tessile che dichiara di ricercare nella sua impresa un interesse condiviso tra datore di lavoro, lavoratore e comunità: *"i profitti vengono ripartiti in quattro parti. La prima va all'azienda, per renderla forte, la seconda a me come imprenditore, la terza agli operai attraverso gli stipendi (che sono di circa il 20% più alti rispetto al contratto nazionale) e la quarta parte va ad abbellire l'umanità... cioè alla creazione di servizi, un teatro o un ospedale per esempio del quale gode l'intera comunità"*.

Alla base di scelte di questo tipo non stanno utopie umanitarie, ma un realistico senso dell'opportunità. La logica, come è sempre stato e come deve essere nell'azienda, è quella del profitto.

Nello specifico contesto in cui opera Cucinelli, per ottenere questo risultato occorre partire da un'attenta valutazione delle richieste del mercato e dalla capacità di produrre eccellenza combinando la serialità industriale con la singolarità artigianale, conciliando produzione e creatività.

2. Walter Gropius, dal programma del Bauhaus statale di Weimar, 1919.

3. Leonardo, *Libro di pittura*.



Questo obiettivo è molto evidente per quanto riguarda il suo settore di attività, il tessile, ma ormai si applica a quasi tutti gli altri settori produttivi: è decisamente passato il tempo in cui il profitto era basato sul binomio tra un consumo di massa e una produzione di massa che permetteva di abbassare i costi e di soddisfare i fabbisogni della società occidentale. La Ford T, la mitica auto che realizzava il sogno di tutti gli americani di avere un'auto, purché fosse nera, oggi non avrebbe più mercato.

Per questo anche nei settori che apparentemente richiedono una minor creatività ora è comunque necessario un certo grado di essa. Ma probabilmente è sempre stato così: come ci ricorda Sennett nel suo "L'uomo artigiano" nel sedicesimo secolo nessuno avrebbe potuto prevedere che perfezionando la qualità del metallo usato per la lama dei coltelli alla fine si sarebbe giunti a creare strumenti chirurgici adatti a effettuare operazioni meno dolorose di quelle fatte con il rasoio del barbiere.

Di conseguenza, una personalizzazione del prodotto più che suggerita viene imposta dalla pressione dei bisogni individualizzati e della domanda sul mercato e prevale sull'offerta standardizzata di prodotti fabbricati sulla base dell'economia di scala. E ciò implica nuovi modi di produrre.

La capacità e la facoltà di scelta dell'uomo produttore e consumatore diventano determinanti. Il rapporto quantità-qualità viene capovolto.

Di conseguenza quello che oggi conta di più è la capacità di generare valore in un contesto dato, rispettandone i vincoli, cioè di innovare, di sviluppare nuovi servizi e nuovi prodotti in grado di raggiungere una qualità sempre maggiore.

In questa prospettiva diventano sempre più importanti le risorse umane di qualità e l'impegno di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nella produzione. L'impresa felice è quella che riesce a mobilitare e orchestrare l'attività delle persone e a valorizzarne l'apporto.

In un sistema quantitativo, produzione di massa-consumo di massa, la risorsa umana veniva considerata solo dal punto di vista del numero e della sua adattabilità alla logica di produttività, i dipendenti erano intercambiabili così come lo erano i clienti. Oggi la personalizzazione del prodotto implica anche il riconoscimento della persona che produce. Per stimolare la volontà e la capacità dei singoli e dei gruppi di operare efficacemente è necessario che si instauri un clima adatto a valorizzare una complementarietà dei ruoli nutrita con fiducia, libertà, ricerca, tecnica, cultura.

Già negli anni '80 Michel Crozier, sociologo e attento osservatore dell'organizzazione europea, sosteneva l'assoluta centralità del capitale intellettuale e umano per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo nell'impresa. Diceva che la risorsa umana è "fondamentale", "decisiva" "strutturante" e che è intorno a essa che vanno ordinate tutte le altre risorse.

Il problema essenziale non è ormai più quello di dividere, ripartire, coordinare, programmare gli individui come avveniva ai tempi dell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor, ma di mobilitare le capacità individuali e collettive esistenti per raggiungere gli obiettivi e di svilupparle per proporre altri. In un contesto in cui la creatività e l'innovazione acquisiscono un ruolo fondamentale, è l'osservazione che gioca un ruolo decisivo: osservare significa cogliere, vedere, notare, fare propria la realtà circostante. E soprattutto non avere schemi preordinati troppo rigidi. Occorre saper valorizzare il ruolo di ciò che non è previsto, puntare sul potere della meraviglia, dando spazio ai salti intuitivi.

La risorsa organizzativa più utile per adattarsi a queste nuove esigenze è costituita dalla cooperazione tra i membri di un'impresa nel quadro dei vincoli tecnici ed economici e nell'espletamento dei diversi ruoli. Ciascuno può infatti contribuire per quanto di competenza a scorgere aspetti precedentemente non colti e a proporre elementi di miglioramento sia nella continuità che nella discontinuità.

Nell'impresa felice si parte da un progetto condiviso e da valori aggreganti e intorno a essi si raccolgono le risorse e gli individui.

Il punto essenziale è costituito dall'esistenza di un progetto imprenditoriale e dallo sforzo di mobilitazione degli individui intorno a un patto che definisce, con i valori comuni, le norme di appartenenza al gruppo. Si costruisce un accordo che si chiede di sottoscrivere ai lavoratori e agli altri stakeholder, cioè alle altre persone che hanno interesse nella riuscita del progetto, facendo appello alla loro responsabilità e alla loro libera adesione a esso. Successivamente i comportamenti dei diversi soggetti verranno condizionati dai valori sottoscritti.

Il vero rischio di questo patto risiede in un'adesione non convinta da una qualunque delle parti contraenti, nella distanza tra i valori ufficiali e dichiarati e i valori profondi che governano realmente i comportamenti, spesso a livello inconscio. Che si parli di collaborazione e si pensi solo al profitto, che si accetti a parole un impegno e nella pratica lo si disattenda.

In un'azienda felice il distacco tra i valori dichiarati e i valori condivisi è ridotto, le persone fanno veramente causa comune e non vivono le regole come imposizioni, ma come condizioni necessarie all'attuazione del progetto.

Un altro rischio reale riguarda più specificamente i lavoratori. Essi potrebbero sentirsi minacciati nella propria autonomia, non essere convinti che a un impegno così grande come quello che la condivisione richiede corrisponda un adeguato corrispettivo per loro. Che non si fidino.

La fiducia è invece fondamentale per modificare la cultura di un contesto in cui si è tradizionalmente abituati a vedere contrapposti gli interessi del lavoratore a quelli dell'imprenditore. E le culture non possono essere modificate per decreto. Se esiste un'effettiva condivisione, i valori comuni formano una cultura di base che si sostituirà, almeno parzialmente, agli ordini vincolanti e ai controlli burocratici e migliorerà le interrelazioni.

La fiducia porta fiducia. Una persona cui si accorda fiducia lavora meglio di una a cui non la si accorda. Un lavoratore che ha fiducia nell'imprenditore lavora meglio di uno che non si sente sicuro.

L'eccellenza di processo permette l'eccellenza di prodotto, come dimostrano varie imprese che, consapevoli di questo stretto legame, hanno investito sulla qualità.

La formula vincente per l'impresa felice è costituita dalla capacità di costruire un progetto complessivo, dal crederci con tenacia e dall'attuarlo con cura e pazienza, non cedendo alle pressioni esterne.

La ricerca di un'identità autonoma è indispensabile per fronteggiare l'arena globale con un'immagine originale e suggestiva.

È infatti presente il rischio di accodarsi al modello proposto dai grandi gruppi, più concentrati sulla crescita del fatturato che sulla qualità. E più attenti all'immediato profitto che alle persone.

Per le piccole e medie imprese, però, sperare di competere senza investire sulla qualità, sull'innovazione e sulle relazioni è un'illusione di scarso respiro. L'esperienza ha già dimostrato che è impossibile reggere il confronto con la concorrenza sempre più aggressiva giocando al ribasso: la cronaca ci segnala tanti episodi simili a quello del produttore di piccoli elettrodomestici del Nord Est che ha dichiarato ai giornali di dover chiudere la propria attività perché ogni giorno assediato da una concorrenza proveniente dalla Cina che propone i suoi stessi articoli a un prezzo più basso del costo che egli sostiene per produrli.

Non si può stare dietro a una concorrenza di questo genere neppure tagliando sugli investimenti in ricerca, innovazione, sviluppo e persino sulle più elementari misure di tutela ambientale e di prevenzione e protezione della salute dei lavoratori. E in ogni caso nel nostro Paese una politica di questo genere funziona solo a breve termine e rivela già in tempi stretti la propria mancanza di prospettive.

L'investimento che paga è quello dell'innovazione e della qualità. Ma per raggiungerle occorre garantire le condizioni di contesto: da un lato attirare menti creative, dall'altro contare su dipendenti impegnati a presidiare il livello dei prodotti.

Occorre quindi ripartire dalla "maestria", dalla capacità di fare meglio di chiunque.

Per conseguire tale risultato il clima è essenziale: solo il dipendente che si sente apprezzato e valorizzato è disponibile a prendersi cura della qualità del proprio lavoro, a impegnarsi per migliorare la propria prestazione. Diversamente si limiterà a fare quanto prescritto dai mansionari o addirittura meno, magari scorrendo nel suo scarso impegno la giusta risposta alla scarsa motivazione che l'impresa sa dargli. Questo ha inevitabilmente ricadute negative sulla produzione perché la qualità la fanno le persone, non le macchine che diventano presto obsolete.

Lo dimostra l'esperienza del settore tessile in cui diversi imprenditori in difficoltà constatano che non vale neppure la pena di smontare i vecchi filatoi e di rimontarli altrove: le macchine finiscono per essere vendute come ferrivecchi.

Considerazioni di questo tipo inducono a guardare la relazione con chi lavora da una prospettiva nuova, quella del tempo. Nell'ottica della qualità, il rapporto tra impresa e lavoratore diventa necessariamente continuativa, estesa nel tempo. Ci vuole tempo per imparare un mestiere.

Occorre saper coltivare le abilità che maturano, la semplice imitazione non garantisce la qualità, la bravura deve evolvere. E sapere che c'è il tempo per coltivare le proprie capacità fa capire che val la pena di scommettere sulla propria professionalità e su un rapporto non episodico con l'impresa.

Per il successo dell'azienda contano la fedeltà dei lavoratori, la loro stabilità, l'intelligenza e la passione profusa nel lavoro.

La prospettiva è quella del lungo periodo, l'unica che può creare fiducia. La dimensione della memoria e del progetto sono fondamentali anche per dare un riferimento nei cambiamenti, per costruire il contesto in cui anche le energie nuove possano contribuire fattivamente a mantenere l'identità dell'azienda su cui innestare l'innovazione e persino la discontinuità. Occorre individuare gli elementi che durano nel tempo.

Nelle imprese felici il concetto di *Καίρός* si sostituisce a quello di *Κρόνος*. Il tempo dell'orologio esiste, non viene dimenticato, ma sempre più spesso è necessario cercare il *Καίρός*, il tempo giusto.

È quello che occorre cogliere per mettere a frutto l'inventiva, per proporre le idee giuste al momento giusto. La lentezza favorisce le attività della riflessione e dell'immaginazione, è impossibile ottenere risultati di pregio sotto pressione.

C'è un momento in cui la lentezza della maturazione deve coniugarsi con la tempestività, che non è accelerazione né pura velocità, ma capacità di reazione in un contesto mutevole e complesso. La pazienza si trasforma in tempestività misurandosi con i tempi frenetici del mercato senza farsene risucchiare.

È il riconoscimento del Καιρός che permette di diversificare, di innovare. Di cogliere segmenti di mercato e di colmarli, di intravedere prospettive nuove.

In un territorio in crisi come quello del biellese, l'imprenditore di una microazienda con nove dipendenti, la Yanga ha iniziato a creare bende sempre più sofisticate, fino a ideare il tessuto che la Nasa sta adoperando per le tute degli astronauti; un'altra azienda si è messa a produrre tessuti per l'industria navale, interni di barche; un'altra ha fatto fortuna con il tessuto dei pennarelli, rivoluzionando i macchinari e facendo concorrenza ai giapponesi.

Il vantaggio competitivo sostenibile risiede nelle conoscenze e in particolare nella possibilità che esse hanno di essere raccolte e rese disponibili.

Tutto questo si può realizzare solo se si crea fiducia – fiducia di non essere manipolati, di non perdere il posto di lavoro, di essere considerati come persone e non solo come semplici “risorse”, di essere trattati da persone adulte e non da bambini, di essere remunerati con equità. La fiducia si realizza anche e soprattutto attraverso l'esempio, il contatto personale.

Solo la teoria trasfusa in pratica – i valori vissuti – è importante poiché è questa che comanda il comportamento delle persone. I valori praticati dipendono dagli esempi che si vedono.

Il successo diventa possibile se esiste una precisa, determinata volontà di durare nel tempo, di non lasciar andare perduta la sapienza delle mani, di non abbandonare la propria gente e il proprio territorio.

Il lavoratore che ha acquisito capacità di fare non è una risorsa surrogabile perché contemporaneamente sa cosa fare ma anche perché farlo in un *quel* determinato modo e non in un altro.

L'azienda felice sa riconoscere il sapere, esplicito e implicito delle persone, farne uso e trarne profitto, valorizzando il lavoratore come individuo e come portatore di competenze. In questo modo si rafforza il legame tra chi lavora e l'impresa e si favoriscono la gratificazione e il benessere.

È questa l'idea che stava alla base della diffusa abitudine di molte aziende di premiare i dipendenti che lavoravano in azienda da molti anni con doni che avevano anche un significato simbolico: la fedeltà e la continuità erano valori apprezzati, i lavoratori profondamente legati all'azienda erano, secondo Olivetti i “pilastri fondamentali sui quali posa la saggezza della nostra fabbrica”.

A partire da questi “pilastri”, l'impresa felice sa costruire un corretto percorso di rinnovamento nella continuità. Si tratta, però, di un'idea oggi poco diffusa: se l'Olivetti dimostrava di credere realmente che le expertise e le capacità maturate dai suoi collaboratori fossero un punto di forza, è poco frequente che le imprese predispongano un piano per prevedere la