



Lorena Gamberini



# Tra coraggio e innovazione

Il cammino di una donna  
verso il successo imprenditoriale



**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”.

Lorena Gamberini

# Tra coraggio e innovazione

Il cammino di una donna  
verso il successo imprenditoriale

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 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)*

*A mio marito Gianni, forza e rifugio.  
A mia figlia Silvia, vicina quando c'era da osare.  
Al piccolo Giacomo, con l'augurio che il brillare dei suoi occhi  
lo accompagni nel futuro e nella realizzazione dei suoi sogni.*



# Indice

Prefazione pag. 9

## Parte prima Energia e resistenza. Nascita di un'impresa

01	Successi nel percorso	»	15
02	Un passaggio consapevole	»	21
03	Il Premio	»	29
04	Raccontare è come riscoprire	»	34
05	Un'azienda motivatrice	»	40
06	Una scommessa tutta al femminile	»	46
07	Fili & Forme in forma: l'organizzazione diventa snella	»	51
08	Profezie auto-verificantesi e destini auto-designati	»	56
09	Spostarsi o ricercare? La chimera della delocalizzazione	»	59
10	Ricerca	»	66
11	Un percorso identitario	»	73



## Parte seconda Le fiere fieramente

12	Un nuovo approccio comunicativo: Rimini 2007	pag. 79
13	Un retroscena	» 83
14	Il seminario: all'avventura della comunicazione	» 87
15	Cambiamenti	» 92
16	Da Rimini a Friburgo	» 96
17	Il monofilo tecnico. La nuova conquista verso Friburgo 2016	» 100
18	Un <i>concept claim</i> : Friburgo 2016	» 105
19	Dietro le quinte	» 108
20	La festa del ventennale	» 111
21	Essere mentore	» 114

## Parte terza Ma poi... Mapei

22	I retroscena di una transizione	» 121
23	La fine è l'inizio	» 126
24	Un difficile confronto	» 129
25	La tempesta prima della quiete	» 134
26	La svolta	» 137
27	Il tempo dell'attesa e del silenzio	» 141
28	Si spengono i motori	» 144
29	Il sogno	» 146
30	Note conclusive	» 152

# Prefazione

Questo libro, scritto in forma di dialogo, è la storia del successo di un'impresaria e della sua impresa, cioè di Lorena Gamberini e di Fili & Forme, azienda fondata da Lorena nel 1994 a San Cesario sul Panaro, in provincia di Modena, e presto divenuta leader mondiale di monofili sintetici per scope, spazzole e articoli ornamentali in PVC e PP.

Con il termine “successo”, nelle intenzioni di questa narrazione, non si intende esclusivamente l'affermazione, l'apprezzamento e il consenso che Lorena e Fili & Forme hanno ottenuto negli anni sotto l'aspetto etico, economico e sociale. Si intende anche e innanzitutto l'insieme delle azioni, delle scelte e dei comportamenti che hanno consentito a Lorena e alla sua azienda di conseguire quegli straordinari risultati, cioè l'insieme di tutti gli eventi che hanno fatto *succedere* ciò che noi chiamiamo *successo*. Questa precisazione è doverosa, giacché le due espressioni — “aver successo” e “far succedere” — non indicano la stessa cosa. Bastano piccoli spostamenti semantici, e le parole cambiano il senso che attribuiamo alle cose che viviamo.

Questa, d'altronde, è la finalità “di secondo grado” del libro. Cambiare, se opportuno, il senso ordinario e più sbiadito delle parole, descrivere quei modi di fare e di pensare che consentono di scorgere *l'invisibile*, ciò che si nasconde dietro i luoghi comuni del dire. Cosa che è possibile, se si *guarda* per cercare vie che vadano al di fuori della visione iper-razionale del mondo, una visione che, come ormai abbiamo ben capito, non esaurisce l'interesse delle nostre esistenze e spesso non basta per soddisfare le esigenze più vitali delle imprese e delle organizzazioni.

Quella raccontata da Lorena, perciò, è una storia in cui *c'è dell'altro*. Ci sono azioni, strategie e valutazioni stra-ordinarie (nel senso di inattese e in quanto tali capaci di destare meraviglia) che Lorena e Fili & forme han-

no prodotto al di là degli effettivi prodotti realizzati nell'arco di un'attività pluridecennale.

In questo libro il dialogo è il centro intorno al quale la storia si impernia addentrandosi nelle geografie e nei percorsi attraversati dal tempo trascorso. Esso fluisce nelle conversazioni tra due donne che una prima volta si sono intercettate nel corso delle loro vite e che poi, in seguito, si sono ritrovate per dare vita a un'esperienza condivisa.

Le due donne sono da un lato Lorena, che appunto si racconta nel libro di cui è protagonista e autrice, e dall'altro lato Annamaria Agnano, psicologa dello sviluppo e seconda dialogante, che confrontandosi con Lorena apporta all'occorrenza un contributo e trae a sua volta un arricchimento dalla storia che evolve attraverso la narrazione fattane da colei che l'ha direttamente vissuta.

L'idea di fondo che emerge dalle loro conversazioni è che un'impresa è, se e solo se *si fa* impresa attraverso le relazioni e poggiando sull'umanità che popola le aziende. Per quanto radicalmente i mutamenti tecnologici in corso incidano sui nostri corpi e sulle nostre menti, la nostra *umanità* irresistibilmente se ne sottrae sfuggendo al controllo della tecnica e di qualsivoglia programmazione. Questo libro non pretende di argomentare ciò nel dettaglio. Si accontenta di mostrare attraverso la storia della sua protagonista che è e sarà sempre *attuale* e "di successo" fondare i rapporti aziendali sulla forza delle relazioni e sull'umanità.

Entrando nel vivo della vicenda, la narrazione segue le tracce di un percorso che prende forma, si anima e procede lungo l'arco di circa quarant'anni della vita di Lorena Gamberini, dipinta soprattutto nel suo ruolo di amministratore unico e direttore generale di Fili & Forme. Il tessuto della narrazione si costruisce attraverso le conversazioni che portano alla luce il suo modello di impresa e le modalità con cui ella ha compiuto le decisioni e le scelte strategiche (i "successi" di cui si parlava prima) che hanno portato alle trasformazioni e ai cambiamenti più significativi della sua vita e di quella dell'azienda. A questo proposito capiterà a Lorena di riferirsi anche alle profonde innovazioni in termini di *cultura aziendale* che ella ha saputo intraprendere in tempi ancora non sospetti e che rivelano il coraggio, il modernismo e la visione aperta che hanno contrassegnato l'interezza del suo percorso aziendale. Percorso che culminerà nel 2018, quando Mapei, società per azioni italiana di chiara fama internazionale operativa nel settore della produzione di materiali chimici per l'edilizia, rileva Fili & Forme. Tre anni dopo, dopo aver accompagnato il delicato passaggio della sua azienda verso la nuova proprietà, Lorena si ritira dalla scena aziendale *ma solo apparentemente*. Poiché è vero, come questo libro è destinato a mostrare, che nel suo quo-

tidiano raccontarsi ella continua a fare impresa, disseminando i valori e i criteri del suo successo presso nuove intraprendenti generazioni, affinché in esse possano germogliare e dar vita a ulteriori straordinarie vicende imprenditoriali.



Parte prima

Energia e resistenza.

Nascita di un'impresa



## 01 Successi nel percorso

**Annamaria** Lorena, per molti aspetti la tua storia parla da sola: imprenditrice affermata, amministratrice e dirigente di Fili & Forme, azienda modenese che nel 2005 deposita il brevetto per produrre le proprie linee innovative di Monofilo in PP e in PVC, frutto di un attento e costante lavoro di ricerca e sviluppo. Questa innovazione segna un successo aziendale e decreta un salto evolutivo verso il settore edilizia. Di qui in poi, una sempre maggiore continuità di crescita ed evoluzione. Ricevi nel 2008 il prestigioso “Premio per l’imprenditoria femminile” conferito dalla Camera di Commercio di Modena. Consenti inoltre, con il tuo lavoro e la tua intraprendenza, che la tua azienda goda stabilmente per oltre venticinque anni di ottima salute. Questi sono solo alcuni elementi del tuo successo imprenditoriale e potrei proseguire oltre. A me interessa però sapere come *tu* descriveresti la tua storia e quella di Fili & Forme.

**Lorena** Come la storia di una donna aziendalista che nel suo percorso “a ostacoli” scopre di essere sempre più indipendente e intraprendente. Come la storia di una donna che *diviene* imprenditrice. Un’imprenditrice che ha successo in molte delle sue iniziative e che si sforza, tuttavia, di essere quanto più consapevole del valore delle relazioni umane in ambito aziendale e del loro inevitabile intreccio con la vita personale e familiare.

Quando ho raggiunto la vetta dei miei anni lavorativi, nel 2018, Fili & Forme è diventata parte del Gruppo Mapei. Sono orgogliosa di averla consegnata a mani sicure per diverse ragioni. Il fatto essenziale è di aver dato vita all’azienda nel 1994 e di averle dedicato grande parte della mia esistenza sia lavorativa sia personale. La passione e la motivazione hanno superato di gran lunga i limiti segnati



dalla dimensione strettamente lavorativa, seppur questa fosse di titolarità. Ho amato immensamente l'azienda e dato tutta me stessa per la sua vita e per il benessere delle persone in essa coinvolte. È stato impegnativo, ma anche motivo di orgoglio occuparmene come amministratrice unica.

Sono rasserenata dal fatto che i dipendenti e le loro famiglie possano contare, oggi come allora, su una realtà aziendale solida che continuerà a tutelarli e a imprimere vitalità all'ambiente lavorativo.

Oggi, nella mia nuova vita di ex imprenditrice, rivivo gli accadimenti, i passaggi, le successioni di eventi, i legami visibili e invisibili che hanno contrassegnato il mio percorso imprenditoriale. Io stessa mi rivedo e ripenso.

Come ricordavi, ho ricevuto nel 2008 il premio per l'imprenditoria femminile nella Provincia di Modena. In quell'occasione fui omaggiata del tuo libro *Ritratti di Donne con Imprese*, che avevi dedicato alle storie aziendali di diverse donne imprenditrici italiane. Già al tempo lo avevo letto, apprezzando la tua scelta di raccontare storie di imprese femminili, le loro avventure professionali di alcune donne imprenditrici con tutte le caratteristiche dei loro vissuti aziendali spesso calati in contesti complessi per cultura e mentalità.

Alcuni mesi fa, trovandomi in una nuova fase della mia vita, ripresi a leggere voracemente, come ormai non mi accadeva di fare da tempo. Ebbi modo di ripercorrere anche le pagine già lette del tuo *Ritratti di Donne!* Vi dedicai, questa volta, una differente attenzione, che mi permise di accogliere con maggiore intensità le sensazioni provenienti dalle storie di donne che nel tuo libro raccontavi.

In quel periodo, d'altronde, io stessa dedicavo parte delle mie giornate al riordino dei molti appunti che, per mia abitudine, nel corso degli anni avevo annotato e conservato. Si trattava in particolare di impressioni e considerazioni inerenti ai miei viaggi di lavoro e di piacere.

Con grande sorpresa, mi accorsi di aver annotato il tuo nome in una pagina datata 23 aprile 2016!

- A. In quella data, infatti, noi due ci incontrammo e conoscemmo, in modo straordinariamente casuale, presso un bar dell'aeroporto Marconi di Bologna. Tu eri diretta a Friburgo, per partecipare a una importante fiera di settore.
- L. Tu invece, se non sbaglio, dicesti che ti stavi recando a Cagliari, presso un'azienda con la quale collaboravi nella tua qualità di psicologa aziendale. Entrambi i nostri voli erano in ritardo e, come spesso accade in questi casi, cogliemmo l'occasione per fare conoscenza, scambiando

due chiacchiere e condividendo le ragioni che ci portavano ad affrontare i nostri rispettivi viaggi.

- A. Entrambe eravamo entusiaste per gli appuntamenti che ci attendevano e questo sentimento condiviso fu l'elemento comune su cui stabilimmo, in poche decine di minuti, una certa confidenza.
- L. Già. Io, però, in quel momento non associavi in alcun modo il tuo nome a quello dell'autrice del libro che, otto anni prima, avevo ricevuto in dono da parte della camera di commercio di Modena. Annotai il tuo nome su un foglio, unitamente a qualche considerazione relativa alla piacevolezza di quel nostro incontro, solo perché, come ti dicevo prima, avevo sempre avuto l'abitudine di appuntare le impressioni ricevute dagli incontri e dalle esperienze vissute nel corso dei miei viaggi.

Ad ogni modo, tutti questi eventi, ai quali non avevo più pensato in seguito, mi tornarono improvvisamente alla mente quando pochi mesi fa ritrovai quell'appunto. Bisogna ammettere che si trattava di una coincidenza formidabile! Decisi di rintracciarti e di mettermi in contatto con te.

- A. Quando mi contattasti riconobbi immediatamente nel suono della tua voce una nota familiare. Ricordavo bene il nostro incontro in aeroporto sebbene ormai fossero trascorsi diversi anni. Perché decidesti di chiamarmi?
- L. Come dicevo, avevo riletto le storie di donne da te narrate e cominciai, a poco a poco, a proiettare sul mio stesso percorso lavorativo un significato differente, forse legato alla mia nuova e per certi versi ancora poco familiare posizione di ex-aziendalista. Stavo rivivendo, come in una lunga sequenza di immagini, il mio cammino quarantennale di imprenditrice e sentivo il bisogno di parlarne, di raccontarlo, di condividere con altri la mia esperienza di vita. Ho pensato che tu potessi essere la persona adatta per soddisfare questo bisogno.

Nel tuo libro avevi infatti individuato tematiche aziendali che per tanta parte della mia vita hanno riguardato la mia professionalità, e lo avevi fatto con ardore. Mi era piaciuto il tuo modo di raccontare.

- A. Ti ringrazio per questo apprezzamento. Sono contenta che tu ti sia riconosciuta nelle storie di molte tue colleghe. In effetti, il mio intento nel cogliere quelle tematiche era stato quello di lasciare, nel solco della scrittura, alcune tracce del vissuto delle imprese femminili narrate – luoghi speciali, dai quali emergevano caratteristiche e modalità espressive così caratteristiche del modo di *fare impresa* delle donne.

Stavolta però spetta a te, Lorena, affidare alla tua scrittura i pensieri e i ricordi legati al tuo trascorso imprenditoriale così come essi affiorano nel corso della nostra conversazione.

**L.** Cominciamo, dunque.

Come ti stavo dicendo, avevo riconosciuto in molte delle modalità di fare impresa al femminile da te descritte alcuni tratti strettamente affini al mio modo di procedere e pensare. Uno di quei tratti, in particolare, era legato al valore per me indiscutibile della ricerca, del cambiamento e dell'innovazione, quindi alla mia volontà di evolvere e far evolvere la mia azienda e le persone che vi lavoravano. Era questa la finalità del mio ruolo aziendale, la meta verso cui mi dirigevo con grande passione e dedizione.

**A.** I percorsi imprenditoriali femminili nel nostro Paese hanno una radice culturale comune, pur nella singolarità e nella ricchezza specifica delle diverse realtà storiche e geografiche. È forse a questo che ti riferisci quando evidenzi una certa affinità con altri modelli del fare impresa al femminile?

**L.** Sì, mi sono riconosciuta subito nel comune coraggio e pragmatismo delle mie colleghe. Non credevo però che dal canto mio sarebbe stato così naturale raccontarmi, in generale mi ritengo una persona piuttosto riservata. Forse la lettura del tuo libro mi ha in ciò agevolata, avvicinandomi al tuo modo di far emergere emozioni così profonde e in un certo senso così diverse da quelle esperite nel corso stesso degli eventi.

**A.** Parli di un vissuto emotivo che fatica a procedere di pari passo con la vita e le esigenze razionali e talvolta iper-razionali dell'azienda? In effetti il modo in cui si vivono i sentimenti "in corso d'opera" può essere molto differente dal modo in cui successivamente ritorniamo ad essi – e questo forse riguarda particolarmente la sfera lavorativa.

**L.** Sì, tutto ciò lo avevo già colto nelle vicende delle donne che avevi narrato. E oggi che parliamo di me e del mio vissuto aziendale, so e sento che io, i miei collaboratori e i miei familiari siamo stati coinvolti in un intreccio affettivo intenso, che ha intessuto tutti gli aspetti e i momenti evolutivi della storia di Fili & Forme. È curioso! Mi sento parlare e mi sembra di utilizzare il tuo stesso linguaggio. Sei tu che parli di *percorsi sentimentali* delle imprese!

**A.** Sì, la capacità di esprimere e valorizzare il linguaggio dei propri sentimenti ha un senso altamente pratico che si riflette persino nel dominio economico. Credo che avremo modo di ritornare in varie occasioni su

questo aspetto della storia che stai per raccontare. Cominciamo dal momento del premio del 2008? Immagino sia stato un momento culminante della tua carriera professionale.

- L. Un premio è un simbolo, il segno di un apprezzamento che inevitabilmente ha un impatto su di noi. Ero quindi orgogliosa di me stessa e del mio lavoro, come avrei potuto non esserlo! Quel riconoscimento veniva infatti ad affermare e a confermare il mio valore, i meriti per ciò che avevo realizzato in azienda. Devo aggiungere che nella mia esperienza personale e professionale mi sono sempre confrontata con me stessa, cercando di fare del mio meglio per determinare l'evoluzione e la crescita mia e dell'azienda. In questo senso, sono consapevole di aver realizzato un *successo* nel senso più corrente del termine. Al tempo stesso, penso al *successo* di Fili & Forme e di me stessa come al corrispettivo di tutte le cose avvenute nel corso delle nostre storie, cioè come all'insieme delle conoscenze, delle azioni, delle scelte e delle strategie che hanno contribuito a plasmare il mio ruolo di imprenditrice e a far progredire l'impresa. Questo corrisponde perfettamente e in modo coerente alla realtà che ho vissuto e realizzato. Sono profondamente convinta del fatto che gli obiettivi e i risultati ottenuti siano stati il frutto dell'impegno, della capacità di progettazione e di ricerca che ha caratterizzato l'azienda e quindi, appunto, di tutto quello che è successo e abbiamo fatto succedere! Ho desiderato e realizzato quello che ho voluto con tutta me stessa. D'altronde, adesso che parlandotene ripenso a tutto ciò che è accaduto, mi accorgo che questo insieme di eventi e di scelte risulta coerente con il senso e con i valori della nostra storia aziendale e del mio percorso – anche sentimentale. Tutto quello che ho fatto, lo rifarei.

Forse questa chiara percezione dipende anche da questo luogo o spazio di dialogo che insieme abbiamo creato e che si contraddistingue per il suo clima confidenziale. Fin da subito, cioè a seguito del nostro primo contatto e poi quando hanno preso vita le nostre conversazioni, ho avvertito quanto immediato e spontaneo fosse per me *raccontarmi*. Forse, d'altra parte, ero pronta per affrontare un'esperienza simile.

- A. Credo che questo clima che tu percepisci e definisci *confidenziale* sia determinato dal fatto che nei nostri dialoghi siano non soltanto gli accadimenti che hanno determinato le diverse fasi della tua carriera, ma anche e forse soprattutto *le relazioni interpersonali* che hanno contrassegnato la tua, la vostra storia aziendale. Fatti, eventi e processi organizzativi sono tutti riconducibili alla rete delle relazioni interpersonali. Mi riferisco segnatamente alle relazioni che hanno avuto luogo tra te e

i tuoi collaboratori ma anche al rapporto che intercorre oggi tra noi e a partire dal quale cerchiamo di mettere in luce quelle relazioni. Ritengo che questo sia un elemento che avvince il nostro dialogare.

- L. Lo penso anch'io. Mi rendo conto, in particolare, che attraverso le nostre conversazioni alcuni passaggi che considero decisivi per l'evoluzione della mia storia si legano tra loro con estrema vividezza e coerenza. Mi accorgo inoltre che molti di quei passaggi sono stati realizzati con successo grazie a intuizioni che ho saputo assecondare. Penso che quest'ultima sia stata una mia specifica abilità, un'abilità che ha contribuito ad arricchire la mia esperienza. Mi viene in mente, per esempio, il momento in cui, agli inizi della mia carriera, realizzai un vero e proprio salto professionale e da addetta all'ufficio paghe di un'azienda manifatturiera divenni socia di una nuova impresa avviata insieme a un gruppo di alcuni colleghi.

Lavoravamo tutti nello stesso settore amministrativo. La nostra comune carriera di impiegati dipendenti improvvisamente cambiò corso. In gruppo, grazie alla forza da esso generata e facendo leva su idee e decisioni unanimi, lasciammo l'azienda presso la quale eravamo dipendenti per avventurarci in una vera e propria iniziativa imprenditoriale. Si trattava di Mops, la nostra prima impresa, che nasceva come una cellula autonoma dell'azienda dalla quale tutti noi provenivamo.

Mi accingo a compiere un salto temporale per addentrarmi nella narrazione degli eventi che determinarono il passaggio dal mio lavoro di impiegata alla mia autonomia imprenditoriale. Fu in quel periodo che mi resi del tutto consapevole di ciò che potevo e volevo fare al di là del mio lavoro di dipendente. Non si trattò di una decisione che maturai all'improvviso, quanto del frutto del desiderio e della volontà crescenti di realizzare la mia autonomia. Volevo poter compiere scelte coerenti con le mie idee del mondo imprenditoriale e con i valori familiari che avevo ereditato e che mi avevano sempre supportata. In questo senso, partecipare alla costruzione di Mops fu per me un vero e proprio momento di crescita, quasi un laboratorio formativo. Come in seguito compresi meglio, fu in quel momento, attraverso la mia compartecipazione alla nascita di una piccola impresa composta da sei soci e quattordici dipendenti, che maturò in me il desiderio di ciò che avrei successivamente realizzato in piena autonomia con la nascita di Fili & Forme. La mia trasformazione era già in atto, e il passo che in quel momento intrapresi cambiò completamente il corso della mia vita.

## 02 Un passaggio consapevole

- L. Il mio percorso professionale è stato straordinario e cerco di spiegarmi quando uso una parola forte come questa.

I miei studi di contabilità seguiti negli anni Settanta mi portarono molto giovane a impiegarmi in una grande azienda manifatturiera del territorio bolognese, Plasticfibre.

Entrai in ufficio paghe occupandomi di una prima attività di archivio per poi entrare nel ruolo di impiegata addetta alla contabilità e paghe dei cento dipendenti dell'azienda.

L'esperienza in un simile contesto aziendale fu determinante, perché mi formai con competenze amministrative che un giorno sarebbero risultate preziose per il mio percorso di autonomia professionale e imprenditoriale. Considera che in quel periodo, tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli Ottanta, la contabilità e la gestione paghe rappresentava una professionalità ambita dalle amministrazioni aziendali. Qualche anno dopo gestivo con una certa destrezza la materia amministrativa e in quello stesso periodo feci una formazione sulla normativa del lavoro. La conoscenza di questa normativa fu una scoperta per me, la trovai vicina ai miei interessi e me ne appassionai letteralmente. In effetti la passione era un tratto distintivo del mio modo di lavorare. Senza dubbio, volontà e passione superavano di gran lunga la mia consapevolezza di quanto io valessi nella posizione aziendale che ricoprivo. Non avevo chiarezza della centralità del ruolo che esercitavo per i miei titolari. Peraltro, interagivo principalmente con un dirigente di stabilimento e il nostro era un rapporto meramente formale, finanche distaccato, oserei dire. Il mio valore si rifletteva attraverso la motivazione con cui lavoravo, ma nel tempo questo valore non mi era riconosciuto né economicamente né a livello personale. Tutto passava in buon

ordine, io ero un'impiegata esemplare e all'azienda andava molto bene che fossi appassionata dalla mansione che ricoprivo. Sebbene non mi fosse del tutto chiaro, i miei meriti venivano deliberatamente ignorati dai miei titolari.

In questo contesto, accadde un fatto inaspettato che allargò completamente il mio orizzonte. Ricevetti la proposta di gestire un ufficio paghe da parte di un'altra azienda del bolognese, la Tecnoform. Il dirigente di stabilimento mi convocò per un colloquio di selezione al ruolo di gestione ufficio paghe. Emersero così le mie conoscenze, la pratica gestionale e l'entusiasmo giovanile. L'uomo mi esplicitò il suo apprezzamento, invitandomi apertamente a considerare la possibilità di un miglioramento della mia posizione lavorativa presso la sua azienda. Sarei stata io a gestire interamente l'ufficio.

Il dirigente riteneva che dovessi *cambiare* ed esplorare me stessa uscendo dalla posizione in cui mi trovavo. Questo me lo disse chiaramente. A suo avviso, dovevo mettermi alla prova, ero all'altezza dell'incarico che mi stava proponendo e in diritto di cercare un giusto riconoscimento al di fuori del luogo in cui il mio valore non era adeguatamente apprezzato.

Per me si trattò di una rivelazione. D'improvviso, la cosa mi diede una diversa misura del valore della mia persona e del mio lavoro.

Ciò nonostante, decisi di declinare l'offerta ricevuta e preferii riferire al mio dirigente quanto accaduto. Non la prese bene, avvertii il suo fastidio. Mi fece pesare la mia *intraprendenza* e in qualche modo cercò di intimorirmi asserendo che non potevo essere certa di ciò che avrei trovato uscendo dai confini che mi erano già noti.

- A. Nella sua affermazione vi era quindi un messaggio sotteso: *Ti conviene restare, Devi restare*. Un messaggio forte e chiaro proveniente dalla sua posizione di forza. Ma a pensarci bene, entrambi i dirigenti ti rivelarono ciò che si aspettavano da te: quello di Tecnoform, che tu cambiassi per migliorare in parte la tua posizione assumendo un nuovo incarico di dipendente presso la sua azienda; quello di Plasticfibre, che non avresti dovuto allontanarti, bensì continuare a dipendere da lui. Tu, però, che cosa desideravi? Cosa ti spinse a rifiutare una proposta migliorativa e a restare presso chi, come ormai tu stessa cominciavi ad aver chiaro, non metteva nel giusto valore le tue capacità.
- L. Decisi di restare perché, pur riconoscendo le mancanze che il mio dirigente aveva avuto nei miei confronti, pensai che in quel momento fosse opportuno cercare di situare il dialogo con lui su un diverso e nuovo piano. Per me fu come gettare un sasso in uno stagno. E in effetti la

mia scelta fu fruttuosa. Lui dovette prendere atto della mia candidatura e dopo qualche giorno seguì un evento che oggi, a distanza di tempo, rileggo come il segno di un passo che determinò l'inizio del mio percorso *intraprendente* di imprenditrice.

In pratica, il dirigente mi propose di acquisire una minuscola quota di società del due per cento. Un granello di sabbia, ma io voglio pensare che il mio sguardo si fosse posato verso il mare. Ero io stessa il mare di desideri e di risorse cui avrei potuto attingere negli anni a venire. Erano la mia esperienza, la mia professionalità e la mia passione. Di tutto ciò mi resi perfettamente conto alcuni anni dopo.

In quel momento, però, non disponevo di somme. Io e mio marito Gianni, sposati da poco, riflettemmo nondimeno su quella proposta e ritenendola una opportunità decidemmo di accoglierla. Per acquisire quella quota barattai, per così dire, parte del mio stipendio mensile. Questa scelta gravò inevitabilmente sulla giovane coppia che Gianni e io eravamo, ma si trattava anche delle nostre prime esperienze di vita insieme e decidemmo con entusiasmo che avremmo potuto sorreggere quello sforzo economico! Solo in seguito avrei compreso che quel gesto significò una dichiarazione di autonomia in direzione del mio percorso di formazione e crescita.

- A.** Sì, le relazioni implicano legami e anche separazioni verso la nostra autonomia. Tu agisti in modo intuitivo, e questo tuo agire innescò la reazione del tuo dirigente, che altrimenti non avrebbe mai avanzato la sua proposta. Ciò determinò un cambiamento decisivo all'interno della tua relazione di dipendenza lavorativa. Tu stavi modificando quel rapporto. Quando e perché mai, altrimenti, egli avrebbe potuto invitarti ad acquisire una percentuale anche irrilevante, se non sollecitato da te e dalla tua tacita scelta, da quello che decidesti di fare *non* andando via! Implicitamente gli stavi dichiarando la tua volontà di restare, sì, ma a nuove condizioni.

In questo modo gli stavi lanciando un messaggio forte e chiaro: «sono consapevole del mio valore e investo su me stessa». Fu questa la tua “dichiarazione di indipendenza”. Il mutamento delle aspettative che quei dirigenti avevano nei tuoi confronti dipese direttamente dall'affermazione delle tue nuove esigenze, delle nuove aspettative che tu stessa cominciavi a riporre nei tuoi confronti. Tutti questi fattori stavano determinando l'evoluzione del tuo percorso.

- L.** Tu osservi oggi queste dinamiche impercettibili, io so che agivo spinta soltanto da ciò che sentivo. Certo è che per ulteriori otto anni, restando in quella realtà, ebbi modo di maturare la mia esperienza professionale



rafforzando le mie competenze. Nel 1978, quando infine decisi di interrompere il rapporto di lavoro per avviare una nuova impresa insieme al gruppo di colleghi di cui parlavo in precedenza, potei richiedere, oltre alla liquidazione, il valore corrispettivo della quota da me investita. Quell'investimento si rivelò così, nel momento più opportuno, una preziosa risorsa nel processo di costruzione del mio futuro di imprenditrice. Infatti ormai si stava concretizzando l'idea sottesa di crescere, tra il bisogno interiore di realizzarmi più compiutamente e la sicurezza di poter far crescere coloro che lavoravano con me.

- A. Dunque tutto si realizzò, come spesso accade, grazie alla forza che il gruppo suscita in chi ne fa parte, coinvolgendo ciascuno verso un cambiamento. Crescere con gli altri può talvolta rivelarsi più stimolante che crescere da soli.
- L. Questo non lo sapevamo, ma credo che per noi fu davvero così. Ciò che motivò me e il mio gruppo di colleghi amministrativi nel dare le dimissioni dalla azienda da cui dipendevamo, fu innanzitutto l'entusiasmo legato alla volontà di unire le nostre forze per realizzare una società comune. Ciascuno di noi, forte della presenza di ogni altro, decise di intraprendere il proprio percorso imprenditoriale.

Ma ci fu anche una motivazione specifica e contingente che contribuì a determinare la nostra scelta collettiva. Si trattava della situazione di conflitto creatasi tra un nostro collega responsabile di produzione (che di lì a poco sarebbe divenuto nostro futuro socio) e il dirigente d'azienda di cui già ti parlavo prima, il quale apertamente lo squalificava. Alleandoci con l'insofferenza e la voglia di riscatto del nostro collega del reparto produzione, lo seguimmo nella sua visionaria scelta di dar vita – noi, dipendenti di una realtà aziendale composta da cento persone – a una nuova e autonoma impresa. Questa scelta, senza alcun dubbio, avrebbe messo in grande difficoltà il dirigente della nostra azienda, e a ben pensarci il primo autore e vero organizzatore di questa iniziativa era il nostro collega del reparto produttivo. Noi, credo, cogliemmo l'attimo, sentendoci ispirati e motivati nell'intraprendere un percorso professionale e personale. Certamente, la forza del gruppo fece la sua parte. Era il 1978 e nasceva Mops.

Ciò detto, nessuno di noi era un imprenditore e con ciò dovvemmo fare i conti. Ci eravamo lanciati sull'onda dell'entusiasmo e, forse, senza una accorta e opportuna valutazione dei rischi. Ne pagammo presto le conseguenze.

Dopo poco tempo, due soci decisero di uscire dall'azienda. Uno di questi era lo stesso responsabile di produzione, il quale, messo sotto

pressione per il suo lacunoso operato, decise di rassegnare le dimissioni. A questa uscita fecero poi seguito le dimissioni della responsabile commerciale estero. Ci ritrovammo così con ridotte esperienze e capacità, oltre che con minori risorse economiche a disposizione. Ben presto, inoltre, si sarebbe aperta una ulteriore scissione tra noi quattro soci rimasti.

In un'impresa di piccole dimensioni come Mops, che produceva monofili sintetici per uso domestico, dovevamo coprire diversi ruoli produttivi. Io stessa, entrata come operatrice nel settore amministrazione e contabilità, mi trovai poi a gestire l'organizzazione del reparto produttivo grazie al forte supporto dei colleghi e alle mie conoscenze gestionali. In quella posizione mi resi conto sin da subito che la nostra debolezza produttiva ci richiedeva di investire in una modernizzazione dei macchinari. In quel periodo, inoltre, il nostro settore era coinvolto in una transizione dalla produzione manuale a quella meccanizzata: un passaggio indispensabile per reggere ai cambiamenti del mercato ed essere più competitivi.

Altro elemento rilevante di quell'epoca fu il dilagare di un diffuso atteggiamento (e con esso di scelte conseguenti) da parte della classe imprenditoriale, un atteggiamento consistente nel tentativo di arricchirsi investendo in titoli di stato ed eventualmente senza occuparsi della gestione organizzativa e produttiva delle aziende gestite. Ciò, naturalmente, riguardava anche il nostro settore. Orientata verso questa condotta era in effetti la nostra socia di maggioranza, che declinò ogni proposta di ammodernamento del processo produttivo. Io dirigevo lo stabilimento e potevo constatare ad ogni momento la sofferenza dettata dall'assenza di una scelta volta al rinnovamento delle attrezzature, dei macchinari e delle tecnologie a disposizione. Gli altri settori, la vendita soprattutto, subivano questa carenza e in tale condizione faticavamo a risultare competitivi in un mercato che, nel nostro settore particolarmente, si trovava in forte evoluzione.

Questo era dunque lo scenario nel quale Mops tentava di affermarsi come un'impresa di valore!

Sancire la nostra unità sulla carta societaria come atto fondante di Mops fu, per molti versi, più semplice che esprimere questa unità di intenti attraverso decisioni condivise.

Le difficoltà provenivano dalle nostre differenti visioni del mondo imprenditoriale, dalle nostre differenti valutazioni in merito alle specifiche complessità del mercato e del sistema nei quali ci trovavamo a operare. Nell'ambito di questa realtà complessa e dinamica, seppi tuttavia confrontarmi fin da subito con una nuova sfida, che consisteva

nell'affrontare un percorso differente e trasversale attraverso il quale sarei giunta ad accrescere ulteriori competenze – quelle produttive –, e a integrarle con le mie pregresse competenze in ambito amministrativo e gestionale. Fu un vero arricchimento formativo ed esperienziale. Penso persino che siano stati quei sette o otto anni ad apportare una reale e matura completezza alla mia visione aziendale e a conferirmi la sicurezza e la lungimiranza con cui cominciai ad assecondare le intuizioni che sempre più frequentemente mi avrebbero accompagnata. Mi stavo apprestando, forse senza esserne del tutto consapevole, a edificare la visione imprenditoriale attraverso la quale avrei saputo immaginare e contribuito a realizzare il futuro di Fili & Forme.

Fili & Forme, beninteso, non esisteva ancora, e sarebbero passati ancora alcuni anni prima della sua fondazione. Ma essa già viveva in me, nel mio sguardo che la sua visione orientava e che, nel frattempo, si arricchiva esercitandosi nel reparto produttivo della cui gestione, come dicevo, mi occupavo.

Mi giovavo di esperienze, destreggiandomi tra le molte complicazioni e le soluzioni che ogni volta bisognava ricercare. Beneficiari, in ciò, della completa e preziosa collaborazione dei miei colleghi di produzione. Da essi imparai tanto, e furono loro che mi consentirono di gestire al meglio le situazioni complesse e le molte difficoltà. Tutto risultò più semplice grazie alla bontà del gruppo che costituivamo e del rapporto che nutrivamo con stima e rispetto reciproci, fidandoci gli uni degli altri.

Straordinario, come lo definivo all'inizio: questo è il giudizio che conferisco al mio percorso sofferto ma al tempo stesso perennemente alimentato dalla richiesta di continua crescita e rinnovamento che il *fare impresa* implica.

Oggi che tu e io ne parliamo sospinte da quella *passione* professionale che entrambe abbiamo vissuto e viviamo, i particolari di quell'esperienza sfumano e si assottigliano. Furono rilevanti allora, per me, che edificavo le basi del mio sogno di impresa, della mia raffinata ricerca della differenza e della scoperta, del coraggio di applicare le mie conoscenze assumendomi pienamente la responsabilità dei loro effetti. Senza mai temerli, ma sempre esplorando e ricercando.

Quanto alla nostra avventura imprenditoriale in Mops, non posso dire che si trattò di un'impresa da sogno. Non ottenemmo il successo desiderato. In particolare, le frizioni interne al gruppo dei soci svelarono ben presto la complessità delle relazioni umane e la fragilità delle visioni soggettive del mondo dinanzi all'incapacità di un confronto sincero. Il pregiudizio, troppo spesso, ci impediva di partecipare a

un'esperienza comune di reale esplorazione e costruzione condivisa del desiderio che ci aveva spinto a *creare una nostra impresa*.

Dopo un sincero bilancio con me stessa e alcuni anni trascorsi in continuo adattamento e cambiamento, mi sentivo ormai pronta per cambiare, puntando sulle mie forze e sulla consapevolezza delle mie capacità. Stavolta ero soltanto io a ergermi nello slancio verso la *mia* impresa. Mi prefissai così di compiere la mia trasformazione verso la piena autonomia aprendo un mio personale ufficio paghe e contributi. Lo avrei nominato: “Lorena Gamberini, Consulente Amministrazione e contabilità”.

Comunicai questa mia intenzione ai miei soci e alle mie socie. Una di esse, Clara, che era responsabile presso l'ufficio vendite e con la quale avevamo molte volte condiviso le stesse visioni e gli stessi fini, mi confidò i suoi sentimenti di amicizia e quanto lei contasse su di me per affrontare le criticità affiorate tra noi quattro soci rimasti alla guida di Mops. «Se lasci, ti seguo» – mi disse – «non me la sento di restare senza di te». Queste sue parole, proferite con semplicità, risuonarono in me con una forza tanto particolare quanto inattesa.

- A. Spesso, forse più di quanto siamo disposti a credere, sono questi microscopici avvenimenti a promuovere il nostro cambiamento interiore.
- L. Per quanto fortemente fossi intenzionata a realizzare in maniera autonoma un mio personale studio, alcune ragioni mi portarono a tenere in seria considerazione le parole di Clara. Ero assolutamente convinta che grazie agli altri, condividendone gli obiettivi, fosse possibile crescere e realizzare imprese di valore.

Fui trasportata dall'idea che, insieme, Clara e io avremmo allestito una realtà calibrata sulla nostra comune visione delle cose. Entrambe, in Mops, avevamo vissuto l'esperienza frustrante di sentire che il nostro lavoro era pregiudicato dall'impossibilità di condividere e realizzare obiettivi che ritenevamo vitali per il benessere dell'azienda. Infine, dopo anni di insoddisfazione, eravamo pronte a uscire allo scoperto e realizzare la nostra idea di impresa, guidate da comuni idee e finalità.

Sostenuta da mio marito Gianni e sulla base di questo nostro chiarimento e accordo, Clara e io decidemmo dunque di lasciare Mops per avviarci verso la nascita di una nostra esclusiva società. Potendo entrambe beneficiare delle nostre quote societarie, dopo uno studio attento del territorio aziendale, optammo per rilevare un'impresa leader nel settore del monofilo sintetico. Motivatissime e piene di energia, ci mettemmo alla ricerca dei fondi necessari per acquisirla. Questa ricerca fu facilitata da un lato dalla nostra composizione societaria, che es-

sendo evidentemente a maggioranza femminile, rispondeva ai requisiti previsti per ottenere i fondi europei disposti in quegli anni in favore dell'imprenditoria femminile. Dall'altro lato, la nostra ricerca fu mossa dalla volontà di individuare un sito produttivo che rientrasse in un'area considerata "depressa" e per la riqualificazione della quale erano destinati fondi specifici. Si trattò in questo senso di una intuizione acuta, che ancora oggi approvo e considero come il frutto della capacità di cercare e individuare un valore nelle situazioni di criticità.

- A.** La ricerca consiste talvolta nell'esplorazione di strade apparentemente impraticabili.
- L.** In effetti, motivate dalla ricerca di una personale realizzazione, Clara e io traducevamo i nostri pensieri e le nostre intuizioni in azioni e iniziative che talvolta potevano apparirci più grandi di noi stesse. Dal canto mio, sentivo una sorta di richiamo, una sollecitazione che risvegliava in me immagini e prospettive cui attribuisco un immenso valore. Fu dalla nostra intraprendenza che prese forma il nucleo originario dell'azienda che sarebbe presto diventata Fili & Forme.

## 03 Il Premio

- L. Mentre ti racconto questi avvenimenti, avverto la sensazione di ritornare indietro nel tempo come se fossi lì in quei momenti.
- A. Sì, ti vedo e tu lo comunichi con le tue espressioni corporee, del viso e degli occhi: sono frammenti di immagini degli eventi che prima descrivevi. E li rivedi adesso come ricordi che ritornano alla tua mente in una versione filmata. Le scene di un film che hai davanti agli occhi, il tuo *immaginario schermo mentale*.

La nostra mente razionale, quindi la cultura che su quel razionale è stata fondata, costruita e a noi trasmessa, ignora come una dimensione immaginale svolga una parte fondamentale nella nostra vita mentale attiva e creativa. E più ampiamente anche sociale, quando pensiamo alle relazioni sociali nei vari ambiti della vita delle persone.

E tu sei una persona coerente con questa parte di te. Tu stessa ne sei consapevole, intendo dire che sai di farlo. Questo è proprio un aspetto della tua leadership, uso questo termine tecnico che tuttavia è diffuso nel linguaggio comune aziendale, per dire che la tua direzione aziendale è stata fortemente arricchita da questa parte espressiva di te. Quando riferisci che le persone e nella fattispecie i tuoi colleghi si fidavano di te, ebbene, credo lo facessero anche in ragione di questa tua coerenza tra il tuo desiderio di crescere, le tue conoscenze e il lavoro che esprimevi. Da questa coerenza si manifestavano risposte, azioni e interazioni che avevano una influenza diretta sul loro benessere.

La coerenza nella nostra vita relazionale ha un impatto straordinario e decisivo sulla comunicazione umana, sia con gli altri, sia con noi stessi. Essa plasma il modo in cui ci rapportiamo agli altri e quindi definisce il nostro stesso stile e approccio. La stessa esperienza riguarda ciò che viviamo internamente, le cose che pensiamo, le nostre

immagini interne, perché è a queste che ci stiamo riferendo. Il linguaggio, d'altro canto, è il potente mezzo di realizzazione e di trasmissione dell'esperienza a cui accediamo grazie ai nostri sensi.

- L. Questa cosa che dici della mia immaginazione e del mio far scorrere le immagini sul mio schermo mentale mi riporta a una esperienza che ho vissuto in maniera ricorrente. Intendo dire che mi è già successo di accorgermi di questa modalità. Penso per esempio, ancora una volta, a quando fui premiata come Imprenditrice dell'anno.

In quella circostanza, quando mi recai presso la Camera di Commercio di Modena, da subito fui attratta dal luogo che trovai assai bello per la compresenza di stile classico e moderno. Grandi sale dalle ampie volte dei soffitti affrescati, ma anche altre sale modernissime, accoglievano unitamente eventi istituzionali e aperture ad attività commerciali, quali le formazioni e i convegni. Ritrovai in quell'armonia la piacevolezza di una giornata che sarebbe stata di sicuro importante per me. Mi hanno sempre interessata i luoghi storici in cui vengono uniti elementi del passato e del presente, con la combinazione di antico e nuovo. Culture che si integrano e creano una atmosfera di forte impatto quando si vivono e respirano questi luoghi, specialmente se istituzionali.

Potevo osservare le sale lungo il percorso per arrivare alla ampia stanza dove mi aspettavo di partecipare all'evento di premiazione.

Dopo la presentazione ufficiale che fu tenuta dal Presidente, al momento previsto del mio intervento, mi accadde un fatto strano. Una situazione mai vissuta prima di quel momento, sebbene prima di allora avessi partecipato a diversi eventi istituzionali. Di regola, infatti, gli impegni di un imprenditore implicano anche questo tipo di attività pubblica. Non voglio dire che per me lo svolgimento di questa attività sia sempre stato facile: riservata come sono sempre stata, talvolta non mi sentivo a mio agio nel parlare alle persone in situazioni pubbliche. Quel giorno però mi sentivo leggera. C'era una bella atmosfera nella sala già occupata da persone che partecipavano alla cerimonia. Quando il responsabile della commissione premiatrice mi passò il microfono, cominciai a raccontare la mia esperienza rivolgendomi alle molte persone sedute davanti a me. Non avendo preparato nessun discorso, mi lasciai andare alle immagini che mi arrivarono come rappresentazioni delle cose che avrei dovuto dire. Mi sembravano le scene di un film, come dicevamo. Scorrevo di fronte a me le scene salienti, i passaggi aziendali vissuti. Mi raccontavo e, forse per la prima volta, mi sentivo realmente a mio agio seppur conscia degli sguardi degli