



LO STATO DEL MONDO

*Nuovo Pignone. Tra umanesimo e futuro*

Giovanni Barni

# Nuovo Pignone

## Tra umanesimo e futuro

*Viaggio dentro l'industria  
per scoprire il lavoro del domani*

Asterios Editore

Trieste, 2018

Prima edizione nella collana: Lo stato del mondo, Novembre 2018

©Giovanni Barni

©Asterios Abiblio Editore 2018

posta: asterios.editore@asterios.it

[www.asterios.it](http://www.asterios.it)

I diritti di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento totale o parziale  
con qualsiasi mezzo sono riservati.

Stampato in UE

ISBN: 978-88-9313-113-1

## Indice

### Prefazione:

*La bottega dei 'cento fiori', 11*

### CAPITOLO I

#### L'ECCELLENZA E TERRITORIO, 17

1. Il pensiero si fa largo, 18
2. W la diversità, 19
3. I tre fattori vincenti, 22
4. Identità e passione, 24
5. Il cambiamento in 'Vetrina', 26
6. Omologazione. Perché?, 28

### CAPITOLO II

#### LA FABBRICA ARTIGIANA, 29

1. Creatività e capacità di un paese, 31
2. Brucia lo zolfanello, 33
3. La Pignone. Territorio, l'uomo e l'innovazione, 34
4. I semi del successo, 37
5. La cultura omologata, 45
6. Chi ha detto che straniero è sempre bello?, 46
7. Le mode che vestono la fabbrica, 48
8. Individuo o gruppo: Lean con pasticcio, 51
9. La differenza la fa l'artigiano, 55
10. Non è solo storia... la modernità del pensiero artigiano, 56
11. Aiuto!! Il 3D chiama l'artigiano, 58
12. Il tubicino birichino, 59
13. L'imperfezione: la qualità migliore, 61
14. Perché prendersela con i giapponesi, 62

### CAPITOLO III

#### IL TEMPO, 71

1. Giriamo sempre intorno al tempo, 78
2. Mercato, tecnologia, tempo, 82
3. Il tempo nelle diversità del fare, 83

4. Dal dentro al fuori: i segnali del futuro, 86
5. Dimmi del tuo tempo e ti dirò chi sei, 88
6. Responsabilità: efficienza e tempo guadagnato, 89
7. Il lavoro diventa merce. Il tempo perde valore, 95
  8. Il lavoro destrutturato, 97
  9. L'antico che guarda al futuro, 100
    10. 35 ore e dintorni, 105
  11. Gli orologi che frenano il lavoro, 109

#### CAPITOLO IV

##### IL TEAM, 115

1. Il marcatempo esce di scena, 116
2. 'Questo è lo sport del team', 117
3. Il tavolo dei cento fiori, 119
4. L'oroscopo della rivista di gossip, 121
  5. Sbocciano i colori, 124
  6. L'organizzazione liquida, 126
  7. Le tecniche non bastano, 129
  8. La formazione oltre il metodo, 130
    9. Il tracking delle azioni, 132
  10. Comunicazione: un tondo perfetto, 133
  11. L'impossibile che si mostra possibile, 135
    12. Il segreto del palloncino, 138
  13. Il problema si sgonfia? Mai mollare!, 139
    14. I rivoli dello smartphone, 141
    15. Democrazia digitale, 144
    16. Il nuovo modello di team, 146
    17. Aggregare per cambiare, 148
    18. Oltre la piramide di Cheope, 150
    19. Stop al gioco del telefono, 154
      20. Chi guida?, 156
    21. Connessione Bottom-up, 158
      22. *Project cockpit*, 159

Il libro in breve. Un riassunto è quel che ci vuole, 161

Conclusioni, 166

Epilogo, 171

Bibliografia, 172

Indice dei nomi, 173

*“Che mai vi può essere di più bello  
dello scrivere e del leggere?  
e conoscere le cose del mondo antico,  
e parlare con coloro che nasceranno un giorno,  
e far nostro ogni tempo, e passato e futuro?”*

*De ingenuis moribus*  
Pier Paolo Vergerio  
Umanista del XV secolo

## AVVERTENZE

Nel libro parlano e si muovono molti personaggi della fabbrica: ingegneri, operai, tecnici e semplici impiegati. Ognuno per raccontare o evidenziare aspetti e situazioni del lavoro teso a rappresentare le stazioni più significative di un filo narrativo che lega in un unico percorso di lettura le molte pagine del libro. I nomi riportati nel testo non sono reali e anche le situazioni e i luoghi specifici sono frutto della fantasia dell'autore. Come un fatto reale sono da interpretare i contenuti di quei dialoghi e di quelle affermazioni che si manifestano negli spazi della fabbrica. Anche se non avvenuti nella realtà, quanto espresso dai personaggi, sono situazioni che avrebbero potuto in modo plausibile accadere perchè basati su segnali, le parole e gli avvenimenti raccolti dall'autore con la pazienza e la minuziosa ricerca del cronista. È importante sottolineare che le considerazioni e valutazioni di ordine strategico che il libro esprime sugli indirizzi produttivi della fabbrica sono totalmente e integralmente da attribuire al libero pensiero dell'autore che ha basato la sua analisi sulla propria esperienza di lavoro e sui testi citati nella lista delle note e della bibliografia. In fin dei conti tutto quanto sta dentro il libro non è altro che il racconto di un amore per una fabbrica che dona ancora oggi la dignità di un lavoro importante dentro il cuore di una città che dal 1400 ha pensato sempre al domani e che su questo pensiero ha condotto il suo cammino e generato le condizioni per la nascita di uno dei suoi più grandi successi nei tempi moderni: la manifattura di Rifredi, il Nuovo Pignone di Firenze.

## Prefazione

### *La bottega dei cento fiori*

Alla fine si è scoperto quello che invece era chiaro prima della rivoluzione industriale nelle botteghe artigiane del legno, del ferro battuto, delle nuove scienze e delle arti: la qualità la fanno tutti mettendo a disposizione le proprie capacità intellettive che madre natura ha donato in modo indiscriminato e democratico a tutti gli individui. Lo sfruttamento della forza lavoro nelle catene di montaggio della prima rivoluzione industriale, dove le sequenze dell'operatore erano prive di qualsiasi pensiero autonomo, sono state via via superate dall'introduzione di sistemi all'avanguardia delle tecniche di lavorazione. Nelle fabbriche ad alto tasso tecnologico esistono già macchine che sostituiscono l'operaio in tante operazioni e in tante attività ritenute pericolose o dannose per la salute. La maggior parte delle attività replicate dalle macchine sono però ancora circoscritte alle operazioni più semplici e comuni come per esempio il trasferimento dei materiali da una parte all'altra delle linee di produzione. Senza andare a scomodare i sistemi di trasporto robotizzati delle grandi industrie dell'auto, i carrelli senza operatore possono essere già apprezzati da tutti noi in molti nosocomi di recente costruzione: la consegna del carrello dei pasti giornalieri e la sua riconsegna nei locali delle cucine sistemate nei sotterranei è affettuato da sistemi robotici che veicolano in automatico il carrello dalle corsie di degenza alla cucina senza l'ausilio di una guida. Dunque sembrerebbe proprio che la tecnologia e di conseguenza la robotica applicata possa diventare nel futuro la nostra meta, la nostra salvezza dalle fatiche e la risposta definitiva sulla qualità di un prodotto o di un servizio. Nel lungo periodo potrebbe essere veramente così, ma il cammino da compiere dalle macchine è ancora lungo e non del tutto scontato. La forza magica della mente umana di gestire la percezione della realtà, di elabo-



rare in una frazione di secondo una molteplicità di fattori che consentono di agire e portare in fondo un pensiero compiuto è, al di là dall'essere obsoleto, rottamato, per usare una parola molto di moda oggi. Non c'è robot che tenga che possa competere con il pensiero; non c'è robot che tenga, che possa gareggiare con la mente dell'uomo e la sua predisposizione a compiere un lavoro fatto in qualità. Lo hanno capito bene gli ideatori del sistema Chaku – Chaku<sup>1</sup> che invece del robot fanno muovere l'operatore fra le stazioni di lavorazione; ad ogni passo che l'operatore compie da una stazione all'altra, il materiale si completa fino ad arrivare al prodotto finito. La mobilità dell'operatore non solo collega con i suoi spostamenti l'intera linea di produzione, ma consente di certificare attraverso la sua percezione, che ad ogni passaggio il prodotto sia idoneo agli standard. Insomma, non sono solo le gambe che fanno il prodotto ma anche la testa che riconosce il valore e la qualità del prodotto completato ad ogni stazione. Il manufatto uscito da una linea sorvegliata dall'attenzione di un operatore sembra dare ragione a quella semplice frase – *eseguire a regola d'arte* – che nel secolo ventesimo veniva inserita in calce ad ogni disposizione o richiesta di lavorazione. Costruire 'a regola d'arte' è ben diverso dal 'costruire' e basta. La differenza fra la qualità di un pensiero che diventa oggetto tangibile e un oggetto risultato di una filiera di produzione che non possiede la cura, le attenzioni donate al divenire del servizio o del materiale atteso dal cliente, è sostanziale. Il crinale che distingue un prodotto fatto bene ed uno di qualità mediocre sembra insomma proprio passare dalla parola evocativa di 'Arte'. E di arte si parlava, si respirava e si generava all'interno delle botteghe artigiane del '500 e del '600<sup>2</sup>. Nella bottega di Galileo c'era sì il genio dello scienziato, ma intorno a lui si muovevano mani esperte che limavano con com-

---

1. Chaku-chaku (*Carica-carica*) è un metodo che consente il flusso continuo (flusso di un pezzo alla volta) in una cella produttiva dove le macchine scaricano i pezzi in automatico. L'operatore (o operatori...) sulla linea devono a solo portare il pezzo scaricato direttamente da una macchina alla successiva senza fermarsi per scaricare il pezzo, salvando in questo modo il tempo e movimenti preziosi che risulterebbero sprecati se questo automatismo non ci fosse. In pratica, il lavoro dell'operatore si esaurisce nell'operazione di carica delle macchine e nell'azione di premere il pulsante di inizio ciclo; infatti il termine chaku-chaku tradotto da giapponese significa "carica-carica"...

2. (*Le botteghe artigiane*) La bottega del 1400 rappresenta una vera e propria impresa. Non esistendo una rigida distinzione e classificazione di mansioni, nella

petenza le lenti che lui usava per guardare il cielo e le luci della notte. Nella bottega si usavano le mani, gli strumenti di lavoro, ma a guidare il tutto c'era ed esisteva una continua discussione e una costante elaborazione del pensiero. Intuizioni, consigli, suggerimenti, erano le piccole e preziose perle che riempivano i vuoti, che cancellavano i dubbi e promuovevano la corsa verso il sapere. I giovani allievi di Galileo si offrivano a lui come attori di un teatro che non aveva spettatori ma si metteva in scena con l'unico scopo di confermare o confutare le geniali speculazioni del grande matematico. Insomma, viveva intorno al leader un team che non donava solo la forza lavoro ma che aiutava la bottega a perseguire la *visione* del leader verso la realizzazione di un obiettivo. E per Galileo la visione era quella di dare voce all'uomo e alla sua capacità di spiegare il mondo che lo circondava. Dare vita e consistenza all'Umanesimo che avrebbe aperto le porte del futuro attraverso la ricerca empirica della realtà delle cose. Un impegno che aveva forti radici nella qualità del lavoro della bottega votata per sua natura al parossismo. Intorno al genio di Galileo infatti tutti, ma proprio tutti, davano il meglio della loro arte e conoscenza e tiravano fuori dai propri cassetti segreti il genio che ognuno conserva inconsapevole dentro di sé. Quanto valeva nella bottega artigiana del genio pisano a cavallo del 5/600, si può dire valga ancora oggi per le aziende manifatturiere dove il mercato si è spostato dalla produzione massiva di prodotti tutti uguali a prodotti e servizi costruiti intorno alle esigenze del cliente. E vale ancora di più per quelle aziende che non hanno mai smesso di pensare in termini di *customer oriented* e che hanno sempre costruito prodotti unici, cuciti come abiti su misura sulle esigenze del cliente. Pensare in termini di team, avere squadre di lavoro che si comportano come piccole, agguerrite e competenti botteghe artigiane, sono i pres-

---

bottega si produceva qualsiasi genere di manufatto: dall'altare al reliquiario, dalla scultura pubblica al cassone nuziale, dal cartone per il ricamo al cartone per una vetrata, in una sorta di eclettismo produttivo che risentiva della considerazione artigianale riservata agli artisti del Medioevo (...) In bottega l'allievo non apprendeva solo l'arte nel suo aspetto di mestiere, ma riceveva una vera e propria formazione culturale. Spesso dunque il discepolo affiancava l'apprendistato in bottega con la frequentazione della scuola dell'abaco, un ordine di studi solitamente riservato ai figli dei commercianti in quanto, oltre a leggere e a scrivere, si imparava a 'far di conto'. Una scuola di avviamento al lavoro distinta e dall'elitaria formazione universitaria frequentata in esclusiva dai letterati umanisti. Benozzo Gozzoli, *Le botteghe del XV secolo*.

supposti di oggi per liberare le enormi energie di intelligenza che le aziende nel loro insieme possiedono per vincere le sfide del mercato. Ma risolvere la contraddizione fra una bottega artigiana piccola, agile e pronta a spostare la propria attenzione da un punto all'altro delle richieste di mercato – come Galileo faceva con il proprio gruppo osservando il Sole oggi e il comportamento dei gravi il giorno appresso – e l'organizzazione di una grande azienda vincolata a movimenti macro economici e alla necessità di dare un ordinamento generale alle forze che lavorano al suo interno, non è poi così semplice. Serve agilità, freschezza, energia, flessibilità. Serve lanciare dentro l'organizzazione aziendale legata ancora a vecchi schemi di responsabilità strutturati per livelli di gerarchia piramidale<sup>3</sup>, nuovi modelli svincolati da impedimenti di ruolo, di casella e di struttura geometrica e riportare dentro gli uffici e luoghi di lavoro il concetto della bottega artigiana. Vanno liberate le energie del pensiero e la loro rivoluzionaria spinta verso il rinnovamento che l'uomo ha già sperimentato con successo nelle varie epoche della sua lunga storia. Negli uffici e nelle officine deve entrare il vento del rinnovamento e questo potrà soffiare impetuoso scardinando le arrugginite consuetudini solo se saremo in grado di promuovere, come nella Cina degli anni '50 del secolo scorso, la nascita dei 'Cento Fiori'<sup>4</sup>: cellule di rinnovamento della

3. (*La piramide aziendale*) Come ha notato il sociologo Giuseppe Bonazzi, dopo Taylor la direzione proceduralizza anche il processo produttivo e la piramide aziendale risulta scissa in tre blocchi: a livello basso c'è la fascia di persone adibite a mansioni fisiche che vanno eseguite senza pensare; a livello medio c'è la "fascia della "ragione funzionale" che ha il compito di proceduralizzare senza eseguire ma anche senza decidere le strategie; a livello alto, in fine, c'è l'esiguo e fortunato gruppo della "ragione strategica" cui è lasciato il privilegio di pensare senza eseguire". Domenico De Masi – il lavoro nel XXI secolo – pag. 513.

4. (*I cento fiori della Cina*) Il 26 maggio 1956, il responsabile del Dipartimento della Propaganda, Lu Dingyi pronunciò, davanti a un'assemblea di scrittori, dei discorsi dalle risonanze liberali, nuove, sul tema che veniva chiamato dei Cento Fiori e che riprendeva l'antico slogan: "*Che cento fiori sboccino, che cento scuole rivaleggino*", una formula che all'inizio della nostra era aveva avuto molto successo. Tre settimane prima Mao aveva riportato in auge questa allusione storica lanciata dal grande filosofo taoista Zhuangzi (IV - III secolo a.C.) a proposito delle varie scuole filosofiche che fiorivano alla sua epoca, durante il periodo dei *Regni Combattenti* (480-220 a.C.). Durante quest'autentica età d'oro delle attività intellettuali in Cina, si svilupparono in modo particolare il taoismo, il confucianesimo e la Scuola dei Legisti. Questo discorso liberale e liberatore del 1956 avrebbe avuto una notevole risonanza. Sostenuti da artisti, scrittori e studenti, i piccoli partiti non comunisti che erano stati tenuti a freno, in una sorta di libertà vigilata,

struttura aziendale spinte dalla passione della ricerca di soluzioni rivolte al miglioramento della qualità e dei costi dei prodotti. Insomma disegnare una nuova rete neurale dell'azienda basata sul superamento della burocrazia e sulla formazione di tante cellule di elaborazione del rinnovamento mosse, come le botteghe del '500, da una chiara visione del futuro e dalla forte identità di gruppo promossa e guidata da un leader. Nelle pagine del libro che seguono cercheremo di dare consistenza al progetto di cambiamento della rete di relazione aziendale. Cercheremo di fissare i momenti del cambiamento e di indicare ruoli e sistemi per ricostruire dentro l'azienda del terzo millennio quello spirito di rinnovamento delle botteghe del Rinascimento del 1500 che ha cambiato il mondo facendo leva sulla valorizzazione del pensiero e che ancora oggi potrebbe segnare il passo per un grandioso balzo in avanti della conoscenza.

---

per salvare una parvenza di dialogo democratico, “uscirono allo scoperto” e denunciarono gli abusi e gli errori del Partito, abbandonandosi a una critica radicale della gestione economica. Tuttocina.it, il portale sulla Cina.

## CAPITOLO I

# Eccellenza e territorio

Come l'economia divenuta ormai un fatto di cause ed effetto di livello internazionale, anche il microcosmo delle aziende non si muove più per settori e compartimenti stagni, ma per legami e interdipendenze. Quanto accade in produzione è un argomento che oggi interessa l'intero sistema aziendale mentre il successo di un prodotto o la ricerca dell'ottimizzazione dei costi non è affidata solo a talune competenze ma coinvolge tutti quanti. Il fare è diventato dunque trasversale e solo il lavoro di team può garantire il cambiamento e la competitività in un mondo ad alta velocità. Come abbiamo definito nella prefazione di questo volume, il team non è altro che una cellula diffusa nel corpo dell'azienda che può consentire, se indirizzata e valorizzata, di sostenere una crescita costante dell'efficienza dentro i processi di cambiamento del sistema produttivo. I lampi elettrici di queste cellule illuminano l'oscurità della quotidiana attività aziendale come luci dell'albero di Natale. Ora spenta, ora accesa, la luce si impone a tratti nelle zone del sistema linfatico della produzione dove più intensa si sviluppa l'attività creativa di un team. Ma la luce è un *flash* che non consente di sostituire totalmente l'oscurità. Alcune cellule rischiarano il buio per un tempo maggiore, mentre la maggior parte si accendono di una luce brillante solo per un brevissimo periodo. Affidare a questa attività elettrica discontinua e non canalizzata l'impulso creativo del cambiamento in azienda, è del tutto insufficiente. Sbaglieremmo nel pensare che il fuoco del cambiamento possa essere alimentato comunque dal soffio vitale di quei progetti che mostrano una luce più brillante. Le cellule che sembrano bruciare più delle altre, si occupano perlopiù dello sviluppo di quei progetti a vocazione tecnologica promossi al solo scopo di mantenere inalterata l'immagine del *brand* aziendale sui mercati; fare conto solo su questi pochi vagiti di innovazione per innescare

la ruota del cambiamento, sarebbe insomma uno sbaglio grossolano. Sul valore di questi interventi ne parleremo in modo più approfondito in seguito. Nelle righe che seguono invece cercheremo di capire come fare perchè tutto il popolo aziendale, e non solo le poche fortunate persone chiamate a lavorare sui progetti di ordine strategico, faccia la propria parte per sostenere il cambiamento ed accendere, in modo determinante, le luminarie della crescita verso i traguardi dell'eccellenza e dell'efficienza.

## 1. Il pensiero si fa largo

La vita è movimento e il movimento chiama a sè il cambiamento. Nell'era della velocità delle comunicazioni, dell'uso e getta, del forsennato consumismo spinto oltre il possibile e il sopportabile, le aziende che stanno alla finestra a guardare il cambiamento sono destinate a perire e ad essere sopraffatte dagli avvenimenti. La necessità di cambiare, di rinnovarsi, di risolvere il problema quotidiano che si presenta di fronte a noi e che ci spinge a fermarci e pensare alle possibili soluzioni, è un fatto comune, una caratteristica antropologica che non possiamo evitare. Per sentirci liberi di esprimere la nostra vitalità abbiamo bisogno infatti di impegnare le cellule grigie dell'intelligenza nella soluzione dell'imprevisto che ci separa dal raggiungimento del nostro obiettivo, qualsiasi esso sia. Chi non soddisfa questa necessità sul luogo di lavoro, la esprime a piene mani dentro casa, in famiglia, nella cura meticolosa di un *hobby*, in attività di relazione sociale o di altra natura. Insomma, ognuno tende dare ai propri giorni un senso per affermare la sua esistenza aggiungendo un tassello personale nel grande mosaico che disegna la realtà. Nel luogo di lavoro non esiste la possibilità di esprimere la nostra particolare capacità di pensiero? Allora la nostra creatività, quanto di più meraviglioso può generare la macchina perfetta che origina idee, astrazioni, sogni, emozioni, passioni, viene riversata in altre sfere della nostra esistenza. L'organizzazione attuale dell'azienda chiede ai più solo affidabilità e rispetto delle regole. Solo pochi sono destinati a cogliere il frutto proibito del pensiero. Solo pochi sono autorizzati a cogliere le fragranze delle visioni, dei colori e dei traguardi dorati celati dietro le nebbie talvolta impenetrabili dei pensieri. "Chi ti ha detto di fare questo... chi ti ha chiesto di pensare a quest'altro...". Frasi del genere nelle aziende d'oggi sono molto più comuni di quanto non si pensi. Il richiamo, teso ad evitare deviazioni del pensiero dal tracciato definito dai ritmi di produzione

era sacrosanto, stava nelle regole del gioco, quando il lavoro era programmato, quando la produzione veniva sostenuta da barriere di comando blindate; quando le macchine e il lavoro che gravitava intorno a loro era scandito da meccanismi ripetitivi. Non da meno, il rimprovero di muoversi fuori dagli schemi si pensava fosse lecito, funzionale, anche per la produzione basata sulla flessibilità che aveva sostituito i sistemi di costruzione massiva dei prodotti. Anche nel caso della produzione flessibile, centrata sulla richiesta specifica del cliente, non imposta al mercato ma subita dal mercato, valevano le regole, i disegni di un sistema di produzione rivolto sì alla differenza, ma anch'esso vincolato a strutture rigide dei metodi di lavoro. Il pensiero, la scintilla di energia vitale che genera gli impulsi elettrici della rete neuronale che lega le macchine agli uomini, veniva affidato di conseguenza sempre e solo ai soliti pochi eletti. A loro veniva affidava la gestione del flusso delle informazioni, della corretta esecuzione delle sequenze di lavorazione e dei livelli di efficienza della nuova linea studiata in armonia con le moderne strategie di funzionamento delle comunità industriali. Ma se per le produzioni massive, di prodotti costruiti tutti uguali, valeva la regola del pensiero limitato solo a pochi, nel caso della produzione flessibile sorgeva un problema: la massa di informazione da gestire era enorme e non sempre fissata da parametri definiti. Insomma, i pochi a pensare, non erano affatto sufficienti.

## 2. W la diversità

Con il concetto della flessibilità delle linee di lavoro basate sulle specifiche richieste del cliente, il sistema produttivo fa un grande passo in avanti verso la liberazione del pensiero. Non ci sono più solo poche regole da seguire con ferreo rigore, ma procedure e meccanismi di guida precisi rivolti ai cambiamenti di passo che la linea di produzione richiede. Dalle poche regole del prima scolpite nella pietra, si passa alle tante regole del dopo. Ed è proprio qui che si rompe il meccanismo, il disegno dell'accordo fra chi pensa e il costruttore. Per garantire il funzionamento di una produzione flessibile che impone di seguire con attenzione le molteplici regole delle fasi di costruzione, c'è bisogno di una partecipazione condivisa di tutti gli attori che intervengono sulla produzione e in special modo dei produttori: tutti coloro che vivono il quotidiano impegno della manifattura. Infatti senza la loro condivisa partecipazione si verificano spesso e volentieri dei pic-

coli e grandi guai in produzione: indecisioni, sfilacciamenti, imprecisioni che hanno una ricaduta diretta sull'efficienza. Insomma, senza partecipazione, qualcosa nel meccanismo produttivo si inceppa. Il nuovo sembra diventare un ostacolo e il cambiamento dei metodi solo una fatica in più da aggiungere alle precedenti. Indurre i produttori a vivere con partecipazione la sfida del cambiamento è dunque un passaggio strutturale inevitabile per rispondere alle nuove frontiere della produzione che volgono lo sguardo alle richieste repentine del mercato. Sperimentazioni sul terreno del coinvolgimento diretto del produttore al cambiamento hanno dato sempre apprezzabili risultati. Dove è stato attivato un canale di partecipazione sono stati raccolti una quantità impressionante di indicazioni, di intuizioni, di suggerimenti volti a dare impulso e vitalità ai nuovi meccanismi di produzione<sup>5</sup>. Ma attenzione a confondere idee per il miglioramento con la partecipazione convinta al cambiamento. Il perchè è facile da intuire. La produzione di idee o soluzioni rivolte a dare supporto al cambiamento, non sono di per sè un fatto così importante per sancire un nuovo patto di condivisione delle strategie d'innovazione con i produttori. Chiedere a chi lavora a contatto con i processi e i sistemi di produzione di suggerire idee di miglioramento da indirizzare verso la limitazione degli sprechi e delle inefficienze è buona cosa, ma non può essere considerata la sola iniziativa che permette di legare le energie del produttore al processo di cambiamento. Il perchè è presto detto. Solo poche, anzi, pochissime idee elaborate dai produttori entreranno a far parte del cambiamento. La maggior parte dei suggerimenti saranno destinati a rimanere *lettera morta* per mancanza di fondi, di interesse o a causa di uno sviluppo poco approfondito dell'idea

---

5. (*Friday projects*) Per raccogliere direttamente dagli operativi segnalazioni di miglioramento sulle attività produttive, in molte aziende si fa largamente uso dei Friday Projects. Differentemente dal progetto Sei Sigma – progetto di miglioramento affidato alla cura del personale che sta negli uffici e che prevede lo sviluppo di un *dossier* suddiviso in quattro fasi: definizione del problema, misura, analisi e miglioramento – il Friday Project si distingue per la sua semplicità. Le segnalazioni sono generalmente composte da una sola pagina dove l'operativo definisce la sua idea di miglioramento con proposte di modifica delle sequenze di lavorazione e disegni di piccole attrezzature realizzate a mano libera. Le idee di miglioramento possono essere centinaia e contribuire, nelle piccole cose, a migliorare l'efficienza della produzione. Si chiama Friday Project, perchè il sistema di raccolta delle idee, nella sua fase iniziale, veniva attivato di venerdì attraverso riunioni fra gli operai e i responsabili di officina, fuori dall'orario di lavoro.



proposta di primo acchito. Insomma, solo pochi avranno la possibilità di contribuire nel concreto al cambiamento con propri pensieri mentre la maggior parte sentiranno invece di essere esclusi da un meccanismo di selezione che non ha saputo valorizzare la loro diversità. La volontà di partecipare al cambiamento, presente in modo naturale nel rapporto che il produttore ha con il suo lavoro di tutti i giorni, dovrebbe essere invece incanalata dentro meccanismi di coinvolgimento collettivo più efficaci della mera selezione dell'idea più geniale espressa dal personale in produzione e volgere il suo intervento verso il convincimento effettivo di tutta la forza lavoro sulla necessità del cambiamento. Se deve essere vero cambiamento di cultura dentro la comunità dei produttori, questa deve avvenire con il consenso ed attivarsi passo passo insieme a chi dovrà operare con convincimento e passione sulla nuova linea di prodotto. Diversamente, e lo vediamo nella linea di produzione flessibile, dove la moltitudine delle regole richiede un alto livello di partecipazione attiva, si genera una fortissima difficoltà di funzionamento causa di interruzioni, generazione di sprechi, confusione e difficile gestione dei vincoli di costo e di tempo definiti. Il coinvolgimento solo nominale, effettuato in superficie e non dentro l'animo e nella testa dei produttori, determina tentennamenti, squilibri, che hanno ricadute dirette sul funzionamento dei nuovi processi di produzione. Il mancato coinvolgimento di tutte le forze in campo fa sentire le sue ragioni, mette in moto resistenze e comportamenti di conservazione della specie; chi rimane escluso si erge a paladino del passato e mina, per puro spirito di contraddizione e di esistenza, le ragioni stesse del progresso. Non è del tutto infrequente che il cambiamento dei sistemi di produzione siano dismessi nel giro di pochissimi anni e perfino solo dopo pochi mesi, per ritornare alle vecchie abitudini proprio a causa della resistenza più o meno consapevole dei produttori sui nuovi metodi e regole dei processi presentati, al loro esordio, come necessari perchè innovativi e moderni. Un recente studio effettuato da una importante società internazionale di analisi delle dinamiche sociali nella produzione industriale ha rilevato che meno di un terzo delle 'riorganizzazioni' ha prodotto i miglioramenti attesi delle *performance*, mentre la maggior parte non ha generato alcun effetto e molte hanno perfino causato delle perdite<sup>6</sup>. In questa fredda sentenza fatta di soli numeri, sta tutta quanta la debolezza, la fragilità, dei sistemi organizzativi pensati dall'alto e incapaci di dare una continuità

allo sviluppo, al cambiamento richiesto dal mercato, alla necessità dell'azienda di rinnovarsi e progredire verso una visione del sistema lavoro basata sulla soddisfazione del cliente e dalla piena e convinta adesione e partecipazione del produttore. La stanchezza di un sistema non educato a raccogliere e incentivare la produzione delle idee ma edificato sulla netta distinzione fra chi pensa e chi agisce, è una delle ragioni principali che blocca come un macigno la possibilità di agire sul convincimento generale dei produttori. La valorizzazione delle diversità, delle idee e pensieri di tutto il corpo produttivo, si propone insomma sulla scena della innovazione come uno dei fattori vincenti senza il quale non è possibile attivare un coinvolgimento consapevole e duraturo del cambiamento. Da qui si deve partire; da qui si deve iniziare per immaginare il futuro.

### 3. I tre fattori vincenti

Le parole chiave da tenere in evidenza per generare un percorso di cambiamento effettivo non sono poi così tante, ma solo due: Adesione e Partecipazione. Molte delle aziende che hanno risposto positivamente ai cambiamenti organizzativi e generato miglioramenti apprezzabili nell'efficienza aziendale, sono realtà manifatturiere dove la cultura dell'insieme, del collettivo, della ferrea struttura organizzativa, ha consentito a quel paese e a quel

---

6. *(Le riorganizzazioni non sempre vanno a buon fine)* "Molto spesso i processi di cambiamento vengono imposti attraverso l'applicazione di metodologie organizzative più accreditate al momento. Studi effettuati da una primaria società internazionale hanno rilevato che meno di un terzo delle riorganizzazioni ha prodotto miglioramenti significativi delle performance, mentre la maggior parte non ha sortito alcun effetto e alcune hanno addirittura causato perdite... Tranne alcuni casi, per fortuna non rari, l'uomo ha una naturale tendenza a restare ancorato alla propria realtà e prova sempre fastidio a sentirsi spinto verso l'ignoto. Questo naturale fenomeno si presenta in particolar modo all'interno delle riorganizzazioni sociali, in quanto la spinta al cambiamento è esterna all'individuo. Le aziende hanno bisogno di cambiare ogni giorno e questo determina una continua tensione all'ignoto che immancabilmente entra in contrasto con il bisogno di sicurezza che Maslow ci insegna essere fondamentale per l'uomo". *Q&Oconsulting, AA. VV., Change&Coach, Un approccio integrato all'eccellenza organizzativa, Franco Angeli 2012, Pag. 13.*

*Abraham Harold Maslow è stato uno psicologo statunitense, noto principalmente per la sua teoria sulla gerarchizzazione dei bisogni. Questa scala è suddivisa in cinque differenti livelli: bisogni fisiologici; bisogni di salvezza, sicurezza e protezione; bisogni di appartenenza; bisogni di stima, prestigio e successo; bisogni di realizzazione di sé.*

popolo di maturare esperienze, tecniche e dinamiche di coesione da rivolgere verso obiettivi comuni di benessere e felicità. La tecnica del Lean Manufacturing, nata negli anni seguenti la fine della seconda guerra mondiale del '900 in Giappone, basa il suo planetario successo proprio sulle parole chiave di 'adesione' e 'partecipazione'. La particolarità culturale di quel paese e la straordinaria intuizione del suo ideatore e guida spirituale, Taiichi Ohno, ha permesso di progettare un metodo di lavoro volto alla riduzione dei tempi complessivi di lavoro e al conseguente contenimento dei costi. «Tutto ciò che dobbiamo fare è individuare il tempo che intercorre fra l'ordine del cliente e il momento in cui raccogliamo i soldi. Quindi ridurre il tempo rimuovendo gli sprechi non a valore aggiunto». Il pensiero, come tutte le grandi intuizioni della storia, è di una semplicità sorprendente ma la sua pur geniale visione poteva tradursi in un *niente di fatto* se non fosse stata pronunciata per disegnare il sistema di produzione di una fabbrica di automobili del Giappone degli anni '50/60. Infatti, è nel brodo di coltura della struttura sociale del Giappone di allora – che ancora oggi resiste anche a scapito della contaminazione dovuta al fenomeno delle Globalizzazione – che si deve trovare una delle ragioni fondanti del successo della Toyota Production System (TPS). Parlare di sola 'adesione' e di 'partecipazione' del personale alle decisioni da adottare nel processo produttivo non era sufficiente se queste ultime non fossero state sostenute dai pilastri culturali secolarizzati propri della società giapponese che si rifanno alla spiritualità e ai modelli di comportamento di tre distinte filosofie orientali: il *Taoismo*, il *Confucianesimo* e il *Buddismo*. Il Taoismo sottolinea l'aspetto individuale ed esistenziale della vita, affiancandosi al Buddismo che ne sottolinea l'aspetto introspettivo e al Confucianesimo che ne sottolinea l'aspetto politico e sociale. Una miscela di stimoli prescrizioni e buoni propositi che hanno agito come un catalizzatore per la nascita di metodi che poggiano la loro forza sui team di lavoratori motivati che antepongono la comunità all'individuo<sup>7</sup>. Era il bisogno di condividere

---

7. (*Kaizen*) È nell'apprendimento della gradualità, nella corallità e nell'umanità che Kaizen – il miglioramento continuo – echeggia Confucio, Buddha e il taoismo (...) Kaizen imprime la spinta motivazionale e un forte senso di appartenenza all'organizzazione, contrappone il gradualismo orientale al cambiamento drastico e rivoluzionario preferito in Occidente, adotta la visione olistica, squisitamente taoista, del processo produttivo, richiama alla sinergia tutti i soggetti in esso coinvolti e mobilità, corpo, mente e spirito dei lavoratori, in una visione globale del-

il bene di tutti, della convinta appartenenza ad un destino comune, che dava forza e consistenza alla proposta della nuova fabbrica giapponese, efficiente e votata a competere sui mercati di tutto il mondo. Pensare di traghettare facilmente verso traguardi di efficienza mirabolanti le industrie e le officine con radici culturali ben diverse da quelle che hanno permesso la nascita di colossi dell'industria come Toyota, è come affannarsi in corse a perdifiato verso i 'mulini di Don Chisciotte'. Insomma, è facile spendere enormi risorse per trasferire esperienze di successo rivolte alla generazione di forme di produzione più efficienti, ma il rischio è quello generare mostri con molte teste che si muovono in modo scoordinato che nulla possiedono di innovativo. Per non parlare poi del danno ancora più profondo che un salto di innovazione imposto può generare a quella cultura aziendale costruita con fatica nel tempo, baluardo e orgoglio dei successi industriali tramandati fra le generazioni. Pertanto non ci illudiamo che una singola tecnica possa fare la differenza nel nostro opificio e teniamo ben presente che il cambiamento è un risultato più complesso del trasferimento di esperienze. Il cambiamento è la risultante e la combinazione di tre e non di due fattori: la condivisione, la partecipazione e la cultura. Non dimentichiamoci del fattore culturale! Agire sul terreno della cultura, capire quale è il substrato dove vogliamo intraprendere un percorso di cambiamento è importantissimo. Creiamo le condizioni per innescare un processo di cambiamento, ma preoccupiamoci di domandarci in quale modo saremo in grado di mantenere vivo e acceso l'interesse, la condivisione e la partecipazione su obiettivi comuni della fabbrica, dell'ufficio, dell'officina.

#### 4. Identità e passione

Quando un argomento come quello che noi vogliamo trattare in queste pagine, è permeato da problemi di difficile soluzione, si ricorre spesso alle parole roboanti tipo: cultura, sub-cultura, partecipazione, condivisione, società... e chi più ne ha più ne mette. Anche nel nostro caso abbiamo usato molte di queste parole e definizioni, ma non affatto a sproposito. Cerchiamo dunque di capire quanto sia importante dare corpo al significato delle parole che stanno alla base del cambiamento per consentire l'innescio dei

---

l'esistenza. Domenico De Masi, *Il lavoro nel XXI secolo*, pag. 124-25.

processi di trasformazione dentro una realtà manifatturiera, diversa dai meccanismi altamente precisi ed oliati delle fabbriche calate all'interno di culture dal rigido coinvolgimento sociale. I metodi di efficienza produttiva venuti da lontano e trasferiti tout court nelle manifatture con tradizione industriale modellata in decenni di confronti fra le parti sociali come le nostre, hanno messo in luce forti difficoltà di penetrazione e di consolidamento. Per capire cosa è successo intorno a queste isole dove più forte si è avvertito lo sforzo e la spinta verso il cambiamento, entriamo nella recente storia di una grande realtà dell'industria italiana; dentro le sue officine ci accorgiamo subito che il cambiamento, quel dato tipo di cambiamento, che si imponeva con parole d'ordine provenienti da lontano, ha solo sfiorato le trame del lavoro e non è riuscito a mettere radici profonde. È mancato altro. Dentro il cuore dell'azienda non è entrata la convinzione, non si è diffusa e radicata la percezione di vivere e partecipare ad una nuova stagione di innovazione. Si cercava e si aspettava un nuovo 'Rinascimento' e invece siamo andati incontro a molte incomprensioni che hanno spezzato i fili delle consolidate certezze costruite intorno all'individuo, al ruolo dell'individuo nella forte rete di relazioni disegnata dalla struttura sociale dominante, alla sua capacità di sopperire agli imprevisti del lavoro con la propria intelligenza e creatività. In breve a cancellare il valore della diversità dell'individuo nella sua capacità e nella sua volontà di essere co-partecipante, attore di primo piano, nel percorso di cambiamento. Insomma, in parole povere, abbiamo solo copiato e non generato un movimento, un disegno di cambiamento condiviso a tutti i livelli: dai più bassi, ai piani intermedi e alle stanze là, più in alto. Abbiamo pensato che bastasse noleggiare consulenti per trasferire dentro realtà diversissime dai luoghi di loro provenienza, metodi e sistemi dalla magica influenza sul ferro come sull'animo dell'uomo. Nella culla dell'Umanesimo, della cultura che ha generato l'impulso per una crescita senza confini del sapere universale, ci siamo affidati ai metodi, ai sistemi, alle tecniche e tralasciato il significato della scoperta, questa sì rivoluzionaria per il cambiamento, rappresentata dall'uomo, dal singolo individuo e dalla sua enorme potenzialità generatrice. Sembra di risentire nuovamente le parole della poesia *'La Ginestra'* del Leopardi che dedicano alla regressione del pensiero una severa critica verso l'abbandono su quanto era stato appreso con l'Umanesimo e il Rinascimento<sup>8</sup>. Ci siamo scordati dell'uomo, del suo ruolo, della sua capacità di di-

venire lui stesso centro e non più schiavo del sistema che gli gravita intorno. Insomma, anche nella nostra officina, come nel '400 italiano, è lecito domandarsi fino a che punto dobbiamo seguire le indicazioni dei maestri o se invece diventa di vitale importanza sviluppare un pensiero autonomo e originale sugli obiettivi e sul modo di concepire una manifattura efficiente rivolta verso il futuro. Ma andiamo per gradi e facciamo ritorno alle esperienze dell'industria che abbiamo preso come campione di analisi.

## 5. Il cambiamento in 'vetrina'

Eppure di cose sono state fatte; e bene! Nella stragrande maggioranza dei casi il cambiamento si manifestava appariscente, tangibile, brillante come le luci che addobbano le case durante le feste natalizie. Nuove linee di produzione venivano inaugurate, procedure e sistemi di gestione implementati, disposizioni impartite, strumenti di controllo attivati. Tutto si compiva secondo lo schema suggerito dal consulente rivolto a replicare il modello vincente di una produzione che muove le sue pedine dentro un 'caos' organizzato, dentro meccanismi fluidi e ben lubrificati di realtà lontane dalle manifatture locali.

*Negli ultimi due decenni abbiamo solo copiato, non generato movimento.*

La produzione vista con gli occhi del domani era messa in funzione, dentro specifiche 'vetrine': linee, unità, particolari situazione produttive che rispecchiavano come gocce d'acqua la visione della manifattura omologata ai criteri di fede professati dalla religione del consulente. Ma perchè parliamo di vetrine? Nei disegni compiuti di queste opere di trasformazione delle strutture e sistemi di produzione che si incaricano di muovere verso il cambiamento realtà ancorate nel passato, parliamo di un effetto vetrina quando gli

---

8. (*La Ginestra*) "Qui mira e qui ti specchia, / secol superbo e sciocco, / che il calle insino allora / dal risorto pensier segnato innanti / abbandonesti, e volti addietro i passi, / del ritornar ti vanti, / e procedere il chiami".

(*Vieni a guardare e a verificare le tue certezze in questi luoghi, o secolo presuntuoso e stolto, che hai lasciato la via percorsa fino ad ora dal pensiero risorto (con il Rinascimento) e, volti i passi nella direzione opposta, esalti il ritorno alle dottrine del passato e lo definisci progresso!*) Giacomo Leopardi, *La Ginestra*, versetto 52-58.

interventi di investimento in mezzi, sistemi e processi, durano lo spazio di un breve periodo. Come le vetrine dei grandi magazzini. La mercanzia messa in bell'ordine per invogliare l'acquisto dei consumatori viene dismessa e si interviene per un cambiamento di scenario, di immagine, per l'arrivo di una nuova stagione. Così le molte linee di produzione nate per 'apparire' vengono dimenticate dopo solo qualche tempo a causa del cambio di stagione. E qui non si parla di una stagione atmosferica, ma di una stagione politica commerciale che ha agito come catalizzatore per mettere in vetrina il cambiamento, per mettere in campo l'illusione della fabbrica perfetta da presentare agli occhi dei mercati. Quando si produce l'effetto vetrina – e meno male che non tutti gli interventi volti all'innovazione dei sistemi produttivi cadono in questa situazione apparente di falsa efficienza – si producono ovviamente delle disconomie e dei disastri sul piano finanziario ma anche e soprattutto culturale. Non c'è maggiore disastro di quello provocato da un insuccesso eseguito sul piano strutturale legato ai cambiamenti di processo. L'investimento dimenticato nel giro di uno o due anni, che ha generato solo consenso di immagine verso il cliente – *“vedete quanto siamo bravi a modificare le obsolete strutture e creare sistemi efficienti di produzione”* – produce come conseguenza un disastro ben più profondo di quello di ordine economico riguardante la spesa dell'investimento disatteso. Il danno più importante si consuma nei confronti del capitale umano al quale si chiede di adeguare le proprie attenzioni verso le nuove tecniche di lavoro e di abbandonare le consuetudini radicate nel tempo rappresentative delle identità personali. Lo sforzo, si intuisce facilmente, è notevole e non affatto di semplice esecuzione. Ma tant'è. Anche se con fatica si eseguono le nuove disposizioni e si cerca di porre rimedio alle abitudini e ai difetti non più tollerati. Ma la vetrina, come le stagioni, ha i giorni contati. Calata l'attenzione verso il nuovo investimento, verso il nuovo fiore all'occhiello del sistema di manifattura avanguardista, emergono le contraddizioni, i vuoti, le ombre. La macchina dell'innovazione si ferma, si arena, si dissolve perchè la vetrina ha già fatto e assolto al suo compito e perchè emerge che la convinzione sul nuovo modello di produzione non era poi così profondamente radicata come si voleva far credere e non aveva permeato in modo omogeneo tutti i livelli dell'organizzazione. Si assiste all'abbandono dei metodi; si abbandonano anche attrezzature e strutture della linea costruite per sostenere la modernità. Ogni giorno sempre di più. Si tende a tornare alle origini, ma le ori-

gini non ci sono più. Rimane solo una cultura sporca di nuove e vecchie abitudini e una forte confusione nella testa di chi deve guidare e di chi deve operare con le mani.

## 6. Omologazione. Perché?

Il caso del sistema vetrina ci pone di fronte a delle domande a cui è necessario dare risposte. Sta veramente nella trasposizione meccanica di quanto già fatto e sperimentato in altri luoghi, la condizione ottimale da seguire per pianificare e rendere compiuto il nostro futuro? È pensabile che l'omologazione dei processi e sistemi da adottare per la manifattura industriale presi in prestito da luoghi lontani dalla nostra cultura industriale, sia veramente la strada più efficace e più redditizia per pianificare e generare l'efficienza dentro le manifatture? Esiste o no, il rischio di generare confusione fra il personale operativo se il piano di investimento complessivo non tiene conto anche del fattore culturale? Non è forse vero che sul fronte delle politiche e strutture sociali non esiste al mondo nessuna omologazione che ha resistito alla pressione della storia e dei cittadini di costruire una propria versione del patto di convivenza nella diversità degli individui? Perché dunque si vuole forzare le manifatture fatte di uomini a seguire percorsi che stanno al di fuori della cultura che esprime il territorio? Dalla sua tradizione legata alla natura e alla conformazione del suo territorio, ai suoi valori di comunità.

*Dopo il vento impetuoso della globalizzazione rimane solo una cultura sporca di nuove e vecchie abitudini.*

Dentro una struttura produttiva, nei suoi meccanismi che generano la trasformazione della materia in prodotto finito è necessario trovare un patto di convivenza con gli operatori, che poggia le sue basi sulle certezze della cultura del luogo, del paese e dell'ambiente dove questa unità produttiva dispiega la sua attività. E mai possibile questo? Nelle pagine che seguono proviamo a riflettere sulle molte domande che stanno alla base dell'incontro fra cultura del territorio, lavoro ed efficienza produttiva; un mix di forze a cui dovremo rivolgere l'attenzione per farci guidare con sicurezza e successo verso le tante promesse della rivoluzione digitale del terzo millennio.



## CAPITOLO II

### La fabbrica artigiana

Prendere cose da altre parti, e fra le cose mettiamoci pure la cultura intesa come merce, non è affatto il modo più efficace per generare il cambiamento. Come abbiamo visto il cambiamento è da associare alla vita stessa che si manifesta negli avvenimenti e negli accadimenti. Le singole cose non generano da sé un movimento e per questo non possono generare cambiamento. Il prototipo di una ‘cosa’ è un sasso, mentre un bacio è un ‘evento’. Non ha senso chiedersi dove sia andato il bacio domani mentre sappiamo dove sta ancora il sasso. *Il mondo è fatto di reti di baci non di sassi*<sup>9</sup>. Il cambiamento è dovuto al bacio, all’emozione che ha prodotto, all’evento che il bacio ha generato fra due esseri umani; il sasso invece è ancora lì, attaccato alla montagna o sul ciglio di una strada polverosa. Non si è mosso, non ha creato il cambiamento. Dal sasso non attendiamoci la vita, così come la intendiamo noi. Lui sta lì finché è un evento esterno, non genera un suo movimento e il cambiamento della morfologia del territorio. Nella sua concezione più diffusa, il cambiamento è visto perlopiù come aumento del benessere. Negli ultimi decenni del secolo ventesimo, si è affermato un modello di società chiamata del benessere guidata dall’esplosione dei sistemi industriali avanzati. Sono stati infatti loro a consentire il cambiamento delle condizioni di vita, dei costumi e in generale dei livelli di benessere di larga parte della popolazione raggiungendo classi di livello sociale escluse da sempre dai benefici del progresso. Ogni paese ha interpretato la via del benessere a modo suo attraverso la nascita di culture locali che

---

9. (*Un bacio è un evento*) “La differenza fra cose ed eventi è che le cose permangono nel tempo. Gli eventi hanno durata limitata. Un prototipo di una “cosa” è un sasso: possiamo chiederci dove sarà domani. Mentre un bacio è un “evento”. Non ha senso chiedersi dove sia andato il bacio domani. Il mondo è fatto di reti di baci, non di sassi”. Carlo Rovelli, *L’ordine del tempo*, Adelphi 2017, pag.87

hanno coniugato l'idea di collettivo con le caratteristiche del territorio, della sua storia e della sua tradizione. Così in Italia, l'industria si è modellata per la sua creatività e la forte presenza della voce e del pensiero del produttore. Pensiamo alle forti spinte sociali che hanno caratterizzato la crescita dell'industria nei decenni dopo il secondo conflitto mondiale. La nascita di una consapevolezza del ruolo dell'individuo, delle sue necessità e del suo pensiero hanno agito in profondità nel cammino della crescita e hanno consentito di generare un ponte fra le spinte della mercificazione industriale e le compatibilità dell'essere. Da qui la formazione di organizzazioni sindacali dalla particolare rilevanza e peso politico sulle sorti del cammino dell'economia dell'intero territorio nazionale; riferimenti istituzionali che ancora oggi si differenziano dai loro omologhi europei per adesione e presenza sul territorio. Dentro questa visione che ha generato il cambiamento nella realtà di tutti i giorni e cresciuto senza sosta negli ultimi 50 anni, è possibile intravedere un filo di continuità con l'opera del pensiero della cultura dell'Umanesimo: quella cultura che affonda le sue radici nell'esaltazione del valore dell'uomo e delle libertà di critica e di pensiero. Di quella straordinaria stagione che il pensiero dell'Umanesimo ha contribuito a disegnare, si scorgono ancora oggi i segnali inequivocabili della sua lontana influenza. La creatività e la genialità del manufatto costruito nella penisola stretta nella morsa di due mari e rivolta nella sua parte meridionale verso il calore e la luminosità dell'Africa, sono le evidenze più appariscenti del legame con un passato disegnato e costruito intorno alle bellezze del territorio, dei suoi colori, delle sue arti, e dei suoi fragili equilibri di terra dalla geologia ancora giovane. Terra dove si incontrano altissime montagne che guardano a nord come sentinelle; colline sinuose e avvolgenti come abbracci nei tramonti rosati delle terre del centro; mare dal profondo blu e lingue di fuoco che accarezzano il cielo azzurro nella sua parte a mezzogiorno. Uno straordinario pezzo di mondo raccontato nelle innumerevoli opere d'arte disseminate come chicchi di grano dalle più note alle più remote località della provincia. Opere che raccontano il disegno di un percorso, di un cammino che dal mondo reale cala con precisione chirurgica nei recessi dell'animo, dell'ignoto, generando risposte e non solo paura e meraviglia. "Se l'Italia è patria della bellezza – dice Stefano Micelli, docente di Economia e gestione delle imprese all'Università Ca' Foscari di Venezia nel suo

ultimo libro, ‘Fare è innovare’ – non è perchè ha saputo accumulare e conservare un patrimonio straordinario di monumenti e opere d’arte, ma perchè ha mantenuto viva quella cultura del lavoro e della soggettività che rende così vari e così vivi i suoi manufatti. È questa sintesi di passione e di saper fare – chiosa il professore di Venezia – che è alla base della bellezza di ciò che vediamo nel paese”. Potevano i modelli di produzione poggiati su regole e sistemi di convivenza importati da altri luoghi del pianeta, fare breccia dentro vincoli di tradizione provenienti da un passato tanto glorioso e ricolmo di bellezza, certezze e valori, costruiti intorno all’uomo? Poteva una cosa chiamata ‘cultura della nuova produzione’, trasferita da paesi lontani con la violenza di una deportazione prendere il posto nell’immaginario del singolo individuo nel suo rapporto esclusivo con la natura che trascende la realtà e si affaccia con meraviglia verso la luce dell’Universo? Poteva sostituire la lettura del mondo che ci circonda che da *Santagostino* e su su, fino all’Accademia del *Ficino* nel periodo fecondo dell’Umanesimo<sup>10</sup>, lega le cose terrene con il soprannaturale in un rapporto unico e speciale fra l’individuo e il suo Dio?

## 1. Creatività e capacità di un Paese

È vero. La provenienza da un passato che si impone con la sua presenza, nell’architettura delle città e dei borghi, nelle domeniche dai rituali secolarizzati, dalla formazione costruita intorno ad una cultura del territorio, dalle tradizioni e dalla trasmissione

---

10. (*Umanesimo: fiducia nell’Uomo*) Umanesimo: con il termine ‘Umanesimo’ si definisce un movimento culturale sviluppatosi dalla fine del ‘300 fino a poco la metà del ‘400. Si tratta di un’esperienza culturale in primo luogo italiana, che ha il suo centro di massima fioritura a Firenze. Proprio la voce ‘Umanesimo’ suggerisce alcuni fattori chiave della visione degli intellettuali quattrocenteschi, rispetto alla quale appare centrale una rinnovata fiducia nelle capacità e nelle possibilità dell’uomo. (<http://www.oilproject.org/lezione/umanesimo-e-rinascimento-definizione-riassunto-storia-letteratura-sintesi-16139.html>)

“...c’era nel Ficino – *Marsilio Ficino, filosofo, umanista e astrologo; uno dei massimi esponenti dell’Umanesimo fiorentino* – l’idea di una religione che concordasse con la ragione di una filosofia che si riconciliasse con la religione. L’umanesimo di Ficino aveva la ferma convinzione della possibilità di questo incontro, fondato sulle possibilità della ragione umana”. Dalla lezione del prof. Gian Carlo Garfagnini, allievo di Eugenio Garin, sull’*Umanesimo fiorentino* del maggio 2007.

orale dei costumi e valorizzazione di sentimenti quali la solidarietà e le passioni che nascono da una terra piena di luce e calore umano – “... *le fu vicina nei momenti più tristi della sua esistenza, senza mai lesinarle quelle parole di conforto, di comprensione, di tenerezza che soltanto le nostre donne del popolo sanno prodigare e che sono un vero balsamo al cuore di chi soffre*”, Eduardo De Filippo, *Filomena Marturano*, atto primo – non è la miscela sufficiente che possa permettere di affrontare e vincere la sfida del progresso degli anni 2000 dentro gli opifici. Ma questo non vuol dire affatto che l’Italia non abbia nel suo cassetto di risorse altro a cui attingere. Il boom industriale esploso nel dopo guerra ne è un esempio lampante. Negli anni 50-60 i riflettori dell’Italia più reattiva hanno messo in luce le capacità imprenditoriali e una visione di crescita economica diffusa che non ha avuto eguali nel mondo occidentale. Dal 1952 al 1970 il reddito medio degli italiani crebbe più del 130%. In Francia e Inghilterra nel solito periodo fu invece rispettivamente del 36% e del 32%. Un successo senza pari anche se non privo di ricadute sulle sorti della coesione sociale. L’immigrazione interna coinvolse qualche milione di persone. Famiglie intere si spostarono da Sud a Nord, generando un burrascoso periodo di integrazione fra culture regionali lontane migliaia di chilometri. Da quella forte ‘cura da cavallo’ il Paese ne uscì rafforzato nella sua unità e compenetrazione di pensiero e sistemi di vita. A promuovere l’integrazione fu in larga parte la crescita industriale promossa da una congiuntura economica internazionale molto favorevole – che attirava capitali dall’estero – a cui si sommava un basso costo del lavoro e un’imprenditoria sostenuta, nei suoi capisaldi, da una presenza diretta dello Stato in taluni settori dell’economia. Le scelte politiche illuminate dei governi d’allora, sviluppate attraverso modelli di partecipazione del pubblico nei punti strategici del tessuto industriale dell’energia, delle materie prime e nella produzione diretta di manufatti e di beni di largo consumo rivolti a soddisfare le esigenze primarie della popolazione – vedi l’intervento diretto dello Stato nell’Agro Alimentare attraverso il controllo dei marchi storici del Paese quale *Motta, Alemagna, Cirio* .. – generarono le condizioni per la piena occupazione e la trasformazione del Paese attraverso la costruzione delle tante infrastrutture necessarie per il sostegno dello sviluppo. Insomma, la stagione degli anni 50-60 si caratterizzò come un vero periodo dell’oro. Il PIL del Paese crebbe me-

diamente ogni anno di 6% e portò la ‘penisola italiana’ a diventare una delle potenze industriali più importanti dell’Occidente. Mitica la notizia diffusa dal Governo di Bettino Craxi nel 1987 che annunciava come l’Italia avesse sostituito per fatturato la leggendaria Gran Bretagna al quinto posto nei paesi più sviluppati della Terra. Per qualche anno, a partire da quella citazione, tutti gli italiani si sentirono più ricchi e pensarono che il peggio fosse ormai da relegare nel passato e che il futuro avrebbe portato solo altra ricchezza<sup>11</sup>. E invece proprio da lì, da quel momento di euforia, l’Italia industriale cominciava a marcare il passo. I sintomi del declino già si intravedevano all’orizzonte. Il mondo stava cambiando in fretta e le roboanti citazioni sulla ricchezza del made in Italy non bastavano più a sostenere il benessere. Qualcosa si era inceppato. Sì, quel qualcosa che aveva fatto esplodere la creatività e le capacità del Paese verso una trasformazione industriale diffusa, che aveva dato e portato lavoro là dove non c’era, che aveva reso ricco e famoso il Paese, si stava esaurendo con una velocità impressionante. E la crisi – definita come un fattore *ciclico* dagli economisti del capitalismo moderno – già si affacciava virulenta nei primi anni ‘90. Fin qui la storia.

## 2. Brucia lo zolfanello

Non è il compito di questa pubblicazione dare delle risposte di macro economia politica sul perchè il Paese è caduto nel baratro delle sabbie mobili della crisi produttiva e della diminuzione conseguente della ricchezza dei suoi cittadini. Le pagine che seguono vogliono cercare di far luce sul cosa è accaduto dopo l’apoteosi del made in Italy della fine degli anni ‘80 e del come e perchè il settore

---

11. (*Fine della miseria: un mito*) La crisi dei primi anni ‘90 della prima Repubblica in Italia si è consumata a causa dell’esorbitante aumento del debito pubblico del Paese; una manovra tutta finanziaria che ha nei suoi tratti principali molto di quanto è accaduto nella crisi del 1929. Anche nei primi anni del secolo, come negli anni ‘80 in Italia, la borsa tirava e le industrie erano al massimo del loro splendore. Ma successe il Crack che tutti conosciamo. “La prima crisi – dice Yanis Varoufakis nel suo libro, *il Minotauro globale* a pag. 73 – ha aspettato l’ascesa delle grandi società e la concomitante alba della finanziarizzazione su vasta scala. Quando queste importanti istituzioni (Edison, le banche e Wall Street, eccetera), sono diventati attori di primaria importanza e hanno propagato la buona novella della “*fine della misera*”, ecco che sull’umanità è calato il 1929, sfracellando tutte le ambiziose aspettative. È come il cielo fosse crollato”.

produttivo, in mercato affanno e spostato verso le promesse della globalizzazione, sia stato permeato da culture del fare che provenivano da altre parti del mondo. Culture diverse del fare collettivo, costruite sui mattoni secolarizzati di ambienti e costumi lontani dalle sponde del Mediterraneo ma anche dalla più vicina Europa continentale; influenze che hanno causato profonde ferite dentro quella rete di relazioni e di identità dei ruoli nelle officine fin qui governate da un sostanziale equilibrio fra le spinte liberiste degli imprenditori e le legittime richieste dei produttori sulla base di una visione complessiva della società. Cosa è successo realmente dentro il microcosmo della fabbrica colpita dal vento dell'economia che apriva la porta alle mirabolanti prospettive di guadagno della globalizzazione, sarà oggetto del nostro viaggio dentro una grande industria italiana punto di riferimento per le innovazioni in campo sindacale e tecnologico degli anni 70/80 ma anche e, soprattutto, per la sua partecipazione negli anni successivi al grande *business* internazionale al seguito di una grande multinazionale. Guardando dentro i suoi uffici e officine potremo scoprire come culture diverse del fare siano approdate alle porte della vecchia Europa come un'invasione dei barbari per scardinare consuetudini sull'onda di nuove promesse, nuovi miracoli, nuove 'moltiplicazioni dei pani e dei pesci', fondati su strumenti di gestione e forme di coesione innalzati ai paradigmi del nuovo e del moderno destinati a consumarsi con la velocità della fiamma di uno zolfanello al progredire sempre più incalzante della 'quarta rivoluzione industriale'. Nella lente che metteremo all'opera per guardare nel caleidoscopio della fabbrica, cercheremo di trovare le indicazioni del passato utili per disegnare un futuro possibile compatibile con il nostro 'ieri'; un cammino che avrà l'ambizione di puntare la sua bussola verso il bilanciamento fra l'innovazione del futuro e come disse Steve Jobs nel suo discorso agli studenti dell'Università di Stanford, "nella follia creativa che ogni individuo cela dentro sè".

### 3. La Pignone: il territorio, l'uomo e l'innovazione

“Nella Fonderia del Pignone, da segnalare per l'esemplarità, si è voluto per lo più menti e braccia toscane vi agissero e voluto del pari esercitarvi persone non dall'arte, ma sibbene dalla classe più a del popolo, all'oggetto di avere in occorrenza più affezione allo

stabilimento e meno abitudini viziose (...). In così nel modo la disciplina vi è grande, la ordinazione grandissima e il livello apparisce assai e vi riesce come noi abbiamo illustrato”. Questo è quanto si legge della Fonderia Pignone nella relazione dell’Esposizione Triennale di Arti e Manifatture Toscana presentata dalla commissione governativa granducale a Leopoldo II nel 1844. Per nessun’altra azienda venivano usati termini così lusinghieri circa la scelta dell’organizzazione dei dipendenti. La storia della Pignone, oggi Nuovo Pignone, nasce dunque nella prima metà del’800 con lusinghiere premesse sulla sua attività e organizzazione del lavoro. Le premesse della fonderia, nata sulle rive dell’Arno, non saranno mai dimenticate e proprio da quelle fondamenta si snoderà un percorso che ha attraversato tre secoli e che ancora oggi è fulcro e faro industriale per la ricchezza del territorio, delle città e dei borghi dove troneggia l’insegna della sua presenza. Perché parlare della Pignone? Perché dalla sua nascita fino a qui, nel secolo ventunesimo, la fabbrica fiorentina ha sempre cavalcato l’innovazione del prodotto senza dimenticare di innovare anche sul versante dei sistemi dell’organizzazione del lavoro rivolti a coniugare una forte appartenenza del personale alle sorti della manifattura e, non di meno, a cavalcare la via mai dimenticata della valorizzazione dell’individuo e del suo territorio. Non più lontano del Novembre 2017, la RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria) del Nuovo Pignone ha emesso un comunicato sindacale che metteva l’accento sulla continuità storica dell’azienda e il suo radicamento con il territorio: “Sono quasi 200 anni – afferma il sindacato aziendale – che creiamo valore e portiamo utili a prescindere dalla proprietà che si sono avvicendate in tutte queste generazioni. In quasi due secoli, anche con le nostre lotte ed il nostro impegno sindacale, abbiamo costruito un polo tecnologico estremamente importante e ben radicato nel territorio italiano – *fabbriche del Nuovo Pignone sono presenti in molte regioni d’Italia* (nda) – con un’enorme flotta di macchine da gestire in tutto il mondo e clienti storici che si fidano di noi”. L’incontro fra prodotto e fattore umano ha generato conseguenze inaspettate e ricadute sull’eccellenza e sulla fiducia dei mercati sulle macchine che mostravano il marchio della ‘Pigna’. Se è vero che niente viene per caso – Jung su questa affermazione ci ha ricavato su la sua teoria delle *Coincidenze* – dobbiamo allora pensare e chiederci da dove proviene questo viaggio senza sosta di

una manifattura nata come semplice fonderia sulle rive di un fiume bizzoso e imprevedibile come l'Arno.

*“Al Nuovo Pignone sono quasi 200 anni che creiamo valore e portiamo utili a prescindere dalle proprietà”.*

Forse la ragione va cercata proprio lì, nel carattere spigoloso e pieno di energie della tradizione, nella libera circolazione delle emozioni e dei sentimenti umani raccontati con la magia dell'arte e del racconto sulle tele e sui muri della città toscana: una lezione sul bello a cielo aperto che ripercorre i contorni di quella stagione straordinaria che è stato il Rinascimento italiano<sup>12</sup>. Perché dunque non azzardare e pensare che l'operaio e il tecnico della Pignone siano anche loro figli, pronipoti di quella fulgida e creativa parentesi? Perché non vedere nel loro daffare di tutti i giorni una linea diretta, una discendenza dalle speculazioni di Galileo, del Brunelleschi, di un Leonardo da Vinci? Perché no!! Perché non pensare che è quella la sponda, l'argine, il muro portante, su cui ha poggiato il successo della fabbrica per i suoi quasi due secoli di continuità produttiva? Vedere nel presente il legame con il passato vuol dire aver coscienza di chi ci ha preceduto; vuol dire continuare a costruire e ad arricchire quanto seminato dalle generazioni precedenti; vuol dire alimentare il sapere condiviso dalla comunità e far leva su questo tesoro per primeggiare – nel caso di una manifattura – nella competizione del commercio. La Pignone rappresentava tutto questo? Fino a qualche decennio fa si poteva dire, grossomodo, che lo spirito della fabbrica era condiviso col suo territorio e da questo traeva ispirazione e la linfa vitale per affrontare la sfida del mercato nei paesi di tutto il mondo. La globalizzazione e l'apertura verso un'economia guidata dalla fi-

---

12. *(Il carattere spigoloso dei fiorentini)* 'Però Firenze aveva anche un'altra anima, bieca, vigliacca, ruffiana, paurosa, diffidente, capace di sorridere a chi un minuto dopo accoltellerà alle spalle, e che non esitava a demolire in gruppo un indifeso a forza di battute volgari. Forse il fascino di questa città era proprio in questa contraddizione? La bella ironia e la viltà mescolate insieme? Guardò l'orologio, era già mezzogiorno e mezzo. Il commissario Bordelli aveva ancora voglia di camminare (...) In fondo alla discesa di Costa San Giorgio passò accanto alla chiesa di Santa Felicita, dove quel folle del Pontormo aveva lasciato due dipinti mozzafiato. Muoversi in una città in cui conosceva un pò la storia e le opere gli piaceva. Era come camminare in una grande casa famiglia...'. Marco Vichi, *Nel più bel sogno, una nuova avventura del commissario Bordelli*, Guanda, novembre 2017.



nanza e non più dalle politiche dei popoli, delle tradizioni e dalla cultura secolarizzata del territorio, ha spostato l'asse della fabbrica. Quanto rappresentava un faro, ha via via affievolito la sua luce di guida e di prospettiva verso il futuro. È successo qualcosa. Il suo baricentro si è spostato e ha attraversato l'Atlantico e il Pacifico. L'architetto Brunelleschi è stato dimenticato, ed è diventato solo un'immagine da cartolina. Abbiamo accolto negli opifici gloriosi di un passato che esprimevano un'eccellenza planetaria, culture provenienti da luoghi lontani per distanza e pilastri del pensiero comune. Il percorso di ieri si è interrotto mentre i passi spavaldi importati oltre la frontiera degli oceani, hanno fatto il loro ingresso come stelle di Broadway. Ma haimè! Il lampo di luce come i fari nella notte della canzone di Lucio Battisti hanno perso col tempo la loro lucentezza iniziale. Dopo appena due decenni dal cambio di *brand*, la crescita impetuosa che aveva fatto pensare a un secondo miracolo economico, ha rallentato la sua corsa. Frutto della congiuntura internazionale? O sotto sotto, già esistevano inesorabili le premesse di una flessione dei ritmi di crescita fuori dall'ordinario? Dentro questo soffio di freddo gelo c'è dell'altro? O forse, guarda caso, ci sta proprio l'abbandono più o meno consapevole di quel fattore 'X' che ha generato la leggenda della fabbrica senza macchia e passata alle cronache dell'economia industriale per la sua secolare longevità. Un fattore risultato vincente che è riuscito a catalizzare e a fondere in un'unica cosa la cultura del passato, indistruttibile, umanistica, che vive al di là del tempo e delle intemperie della storia con la visione del fare della fabbrica con le radici affondate nel suo territorio. Un modo di pensare e vivere il lavoro, come direbbe Pierangelo Bertoli, nella sua famosa canzone, *'con un piede nel passato e lo sguardo dritto e aperto nel futuro'*. Insomma, c'è sempre una canzone dietro un successo che muove la vita. Una bella canzone italiana.

#### 4. I semi del successo

Per consentirci di sviluppare con argomenti la tesi del legame che intercorre fra l'unità produttiva, la sua storia e la cultura del territorio, è necessario intraprendere un viaggio significativo dentro la fabbrica che abbiamo innalzato a campione del nostro percorso di analisi. Come abbiamo già accennato poc'anzi, il Nuovo Pignone può essere preso come modello di ricerca e di studio negli

elementi che hanno contribuito al suo successo e di quelli, importati dal processo di globalizzazione vissuta come un'esperienza ruvida e impegnativa per l'incontro fra culture con forti legami al di fuori dei confini storici dell'azienda. Entriamo nella storia del Nuovo Pignone a grandi salti per farci un'idea di cosa è successo nel passato nei modi e nei costumi di una comunità che si è distinta per intelligenza politica e attaccamento ai colori dell'azienda e cosa, invece, accade oggi nel presente. Fin dai primissimi anni del '900, la fonderia si caratterizza – come evidenziato nella presentazione del 1844 al granduca di Toscana – da una classe operaia con *la tendenza "alla risoluzione non conflittuale dei contrasti fra proprietà e maestranze"*<sup>13</sup>. Siamo agli inizi del nuovo secolo e le spinte verso il conflitto sociale sono altissime.

*Dietro il successo c'è sempre una bella canzone italiana.*

Nascono e si diffondono le idee socialiste e sono attive le Camere del Lavoro. I contrasti sono aspri e le condizioni di vita e di lavoro del popolo fuori e dentro le fabbriche, sono misere, al limite della sopravvivenza e delle condizioni igienico sanitarie. "... appariva ovvio che i gabinetti dovessero restare sporchi per evitare che gli operai vi si trattenessero a leggere e a fumare..."<sup>14</sup>. Questo dentro la fabbrica; ma condizioni simili si manifestavano anche nelle case degli operai del Quartiere del Pignone. Nel 1907 risulta che il 20% delle case popolari erano sovraffollate e il 32% avevano la latrina in comune per più famiglie. L'invecchiamento

13. (*La Pignone: soluzioni non conflittuali*) Nonostante la crescita sociale e politica della classe operaia in quel periodo, all'interno delle Fonderie Pignone prevaleva ancora la tendenza alla risoluzione non conflittuale dei contrasti tra proprietà e maestranze. Nel maggio 1900, alcuni operai chiesero l'aumento sui prezzi di cottimo. Per tutta risposta ebbero una minaccia di licenziamento del capotecnico che volle dar forza alle proprie parole puntando verso i reclamanti un revolver. I dipendenti intendevano dimostrare la loro solidarietà con i tre minacciati, scioperando;... la Camera del Lavoro saggiamente invece consigliò loro di presentarsi tutti all'officina il giorno dopo. Ciò che essi fecero disciplinatamente. Tutto procedè per il meglio e grazie ai propositi concilianti del vice-direttore ora i lavoratori confidano in un lieve aumento della paga". *La fonderia del Pignone 1842/1954*, Electa Firenze 1983, pag. 187.

14. (*Gabinetti sporchi*)...appariva ovvio che i gabinetti dovessero restare sporchi per evitare che gli operai vi si trattenessero a leggere o a fumare. *La fonderia del Pignone 1842/1954*, Electa Firenze 1983, pag. 192.

era precoce e anche la mortalità infantile legata principalmente alla tubercolosi, non accennava a regredire<sup>15</sup>. Le condizioni comuni di povertà della classe operaia spinsero anche le maestranze della Pignone a promuovere e sostenere negli anni antecedenti la prima guerra mondiale le iniziative di mobilitazione e di sciopero volte a garantire i livelli occupazionali e miglioramenti delle condizioni di vita. L'indigenza diffusa fra le famiglie operaie non determinava però comuni scelte nei rapporti dentro le aziende. È dei primi anni del secolo '900 il rifiuto degli operai Pignone di entrare nella "Lega del miglioramento fra tutti i meccanici della città", promosso dagli operai dell'altra fabbrica storica di Firenze, la Galileo. Nella fonderia affacciata sulla riva dell'Arno era infatti in funzione, per opera della direzione aziendale, una "Società di Mutuo Soccorso fra gli operai della fonderia del Pignone" rivolta al solo aiuto solidale. Nello statuto della SMS si leggeva infatti: "Scopo della medesima è solamente quello di aiutare tutti i soci che verranno colpiti da malattie non contratte per loro colpa". Insomma, alla Pignone si stava meglio che altrove e la conflittualità aveva abitualmente dei toni e sfumature meno cruento. Ma anche questo equilibrio sulle relazioni sindacali veniva comunque meno se fuori dal portone dell'azienda si manifestavano i tumulti e l'inquietitudine diffusa del periodo storico. Si deve arrivare alle occupazioni degli anni venti per rilevare nuovamente lo spirito che la fabbrica esprimeva e conservava fin dal suo esordio. *"Al Pignone gli occupanti erano seicento e nella fabbrica presidiata esternamente dalla forza pubblica e internamente vigilata dagli operai rimasero anche i tecnici che diressero la continuazione della produzione effettuata con la massima disciplina e perizia"*. Il lavoro fu regolarmente retribuito e le maestranze che avevano aderito all'occupazione furono oggetto del ringraziamento e riconoscenza dello stesso consiglio di amministrazione dell'azienda. Vista da questi pochi episodi, la lettura della storia sembra raccontare di un popolo della fabbrica fiorentina appiattito per interesse sulle posizioni della proprietà. Quegli stessi proprietari che

---

15. (*Invecchiamento precoce per la popolazione della Pignone*) Secondo i dati del censimento del 1911 l'invecchiamento era assai precoce e anche se la mortalità infantile accennava a regredire quella per tubercolosi continuò a falciare la popolazione colpendo molto la cerchia dei lavoratori metallurgici e delle loro famiglie che ormai costituivano una delle più importanti componenti della popolazione del Pignone. *La fonderia del Pignone 1842/1954*, Electa Firenze 1983, pag. 192.

nel ventennio che va dagli anni venti fino alla seconda guerra mondiale avevano sostenuto con convinzione politica e con risorse economiche, il regime fascista – come per altro avevano fatto gli altri industriali italiani. Adesione che non trovava affatto d'accordo i lavoratori della Pignone. Esemplare per raccontare lo spirito liberale che esisteva nelle fila del personale dell'azienda, è quanto accadde nella gita a Predappio – paese natale di Benito Mussolini – organizzata nel 1938; gita obbligatoria! Racconta un testimone... “...quando partimmo si accorsero che circa un centinaio di partecipanti non indossavano la camicia nera. Meravigliato il federale di Forlì esclamò il suo disappunto: “Come è possibile che alla Pignone non abbiamo fascistizzato tutte le maestranze?”. Passa il secondo conflitto mondiale e la fabbrica nei primi anni '50 cade dentro le spire della ricostruzione e ristrutturazione del patrimonio industriale italiano. La fabbrica di Firenze è un caposaldo economico della città per strutture, prodotti, tecnologie e capacità professionali. La proprietà del tempo – Il complesso industriale Snia Viscosa, subentrata nel 1946 alla famiglia Benini, storica proprietà che aveva portato la Pignone attraverso le alterne vicissitudini della storia legate alla politica economica del Paese – ha intenzione di disfarsi dell'azienda. È la battaglia storica dei lavoratori della Pignone, del suo Sindaco dalla levatura internazionale, Giorgio La Pira, e dal capitano della neonata agenzia nazionale per la ricerca e sfruttamento delle risorse energetiche, Enrico Mattei presidente dell'ENI. Tutto si svolge nell'anno 1953. Ci sono le lettere di licenziamento, ben 1750. “Informo V.E. – scrive La Pira al Presidente del Consiglio Giuseppe Pella – che nonostante il vostro personale intervento sono state già inviate le lettere di licenziamento. Questo atto ingiustificato tipicamente crudele duolmi dovervi dire eccellenza che se il governo fosse incapace di impedire tale atto di ingiustizia contro gli umili non resterebbe altra via che le dimissioni; io intanto comincerei con le mie”<sup>16</sup>. La faccenda dei licenziamenti alla Pignone prende dunque subito una connotazione nazionale. Il Sindaco di Firenze non si fa scrupoli e davanti alla inefficacia del governo di gestire la chiu-

---

16. (*I semi dell'ingiustizia e della discordia*) Il commento di La Pira nella lettera a Fanfani del 26 novembre del 1953: “Se la tua telefonata delle ore 15 con la quale ordinavi come ministro la temporanea sospensione dell'invio delle lettere di licenziamento fosse stata ascoltata, se l'autorità, perciò, fosse stata rispettata, non avremmo in Italia questa crisi. Di chi la colpa? Tua? No: mia? Francamente lascia

sura dell'industria, chiede addirittura le dimissioni del primo ministro. Da non credere oggi! La vertenza si snoda con fasi alterne. Si aprono e si chiudono opportunità di soluzione industriale e si accavallano da una parte e dall'altra aperture e chiusure al dialogo. Dietro le quinte e fra le maestranze, che alla fine del 1953 hanno deciso di occupare l'azienda di Rifredi, c'è il lavoro politico e di fine tessitore del Sindaco La Pira. Il suo bersaglio principale è il Presidente della Snia Viscosa, Marinotti, a cui invia numerose epistole. Tutte improntate sulla saggezza che uomini della sua levatura avrebbero dovuto possedere per dispensare a pieno la carità cristiana. La Pira, oltre che Sindaco, Professore di diritto romano, è anche prosegretario di Stato Vaticano. "Iddio – scrive La Pira a Marinotti – le conceda la luce necessaria per vedere il bene che Lei può fare e Le dia la consolazione di poter dire: ho convertito in gaudio il lutto di tremila famiglie e forse dell'intera comunità cittadina e nazionale"<sup>17</sup>. Al di là delle esortazioni di matrice cristiana c'è anche il disegno politico che nasce dal significato che il lavoro esprime nella carta costituzionale, da pochi anni approvata dal nuovo Parlamento italiano. "La Pignone – sostiene La Pira in un convegno del dicembre 1953 – non vale come episodio in sé ma è un fenomeno che si può riprodurre. (...) Se il lavoro è il fondamento di una società cristiana, la disoccupazione è anticristiana e si trasforma in schiavitù quando impedisce il libero sviluppo della personalità dei singoli. Ebbene ai deputati di oggi (1953 ndr), noi chiediamo di fare presto le leggi e impedire che un operaio – dopo 20 anni di lavoro – senta l'umiliazione di essere privato oltre del sostentamento della sua famiglia, di quei

---

che dica di no; di chi allora? Di chi, forse poteva per amor di Patria attendere qualche giorno prima di seminare a Firenze ed in Italia i semi dell'ingiustizia e della discordia. Ecco Tutto". *La fonderia del Pignone 1842/1954*. Crf. 36 – telegramma di Giorgio La Pira a Pella, 21 Novembre 1953, pag. 280, Electa Firenze 1983.

17. (*Ma per chi crede che votino, ormai, i lavoratori?*) In una epistola al "D.mo Comm. Marinotti" datata "San Martino 1953, La Pira, passando "dal piano 'celesti di San Matteo' a "quello 'terrestre' di Machiavelli", chiede: "crede Lei che sia lecito ad un privato di assestare ad una società e ad uno Stato un 'colpo politico' distruttivo del peso e delle dimensioni di quello assestato dalla Snia chiudendo il Pignone? I comunisti non possono che essere gratissimi alla Snia: propaganda fatta non con discorsi, ma con i fatti; e con quali fatti! Ma per chi vuole che votino, ormai, i lavoratori? Per uno stato imbecille come il nostro, che permette 'chiusure' di questa natura e di questa dimensione e di questo valore?..... *La fonderia del Pignone 1842/1954*, Electa Firenze 1983, pag. 272.

sentimenti che sono la sua stessa personalità di uomo libero”. La vertenza si chiude con lo sgombero delle maestranze dai locali della fabbrica presidiate per 48 giorni (2 gennaio del '54), e con la firma delle parti sul protocollo d'intesa siglato il 15 gennaio 1954. La Pignone diventa il 'Nuovo Pignone', società a partecipazione mista fra Eni (60%) e Snia Viscosa (40%) con un organico ex novo di 900 unità. Il lavoro riprende nella fabbrica di Firenze il 27 gennaio e nello stabilimento di Massa il primo di febbraio. Da allora, da quel lontano 1954, la strada del Nuovo Pignone è tutta in discesa. La fabbrica sotto l'ombrello dell'ENI e della crescita economica del Paese aumenta il suo fatturato in breve tempo e si impone sui mercati del mondo come industria di primo piano per la costruzione delle macchine e impianti per il trattamento del gas e del petrolio. I successi in campo commerciale che partono dagli anni '60, sono accompagnati non solo dai numeri del bilancio annuale ma anche da una crescita del personale sul piano sociale e dei rapporti sindacali costruiti intorno ai valori che il sindaco La Pira aveva cavalcato come testa d'ariete per vincere la battaglia della Pignone. Parole come *Libertà* di pensiero, *Orgoglio* di appartenenza al nome della fabbrica, *Coesione* e *Partecipazione* del personale sulle sorti della fabbrica, *Solidarietà* verso opportunità e segnali di sviluppo del territorio, sono i valori che spingono la fabbrica oltre le consuetudini, oltre gli steccati delle compatibilità, delle divisioni delle classi disegnate dal censo e dalla provenienza sociale. Sono le parole che si agganciano alle origini della terra fiorentina dell'eresia e della santità, dell'ingegno e della bellezza, dell'Umanesimo e della luce brillante e affascinante del suo Rinascimento. È dei primi anni '70 il primo accordo sindacale che inquadra in classi comuni gli operai e gli impiegati fino ad allora divisi non solo dalle mansioni e ambienti di lavoro, ma anche da una legislazione dell'impresa che vuole nomenclature e declaratorie diverse fra loro. Ma qui, in questa fabbrica speciale, dove il sacro si dispiega e si flette per accogliere il profano in un dialogo quotidiano, dove la libertà di pensiero e d'azione genera la supremazia dell'intuizione, della scoperta del progresso tecnologico, l'incontro fra l'operaio e il tecnico diventa la forza e l'energia vitale che porta l'industria di Firenze verso i successi del mercato. Intorno cadono come birilli colpiti da una palla da bowling, tutte le altre industrie del tessuto industriale locale. Solo il faro della Nuovo Pignone continua a tenere accesa la luce della

città industriale, della sua antica storia. Il nome della fabbrica si rafforza, si ingigantisce, diventa quasi leggenda. Alla Pignone non c'è crisi. La Pignone è altra cosa. Sì, forse è così. Sì, ci sono diversità che le altre industrie non hanno mai avuto possibilità e capacità di costruire. Esiste il prodotto, esiste la rete commerciale che attraverso l'ENI ha consentito di imporsi sui mercati e le lande più remote del pianeta. Ci sono gli uomini del Pignone, coraggiosi di avventurarsi per il mondo, instancabili di navigare controcorrente nella ricerca dell'innovazione in un contesto dove l'investimento per le nuove frontiere del tecnologico sono valutate un'operazione antieconomica per le casse di una singola impresa – al Pignone una buona parte del fatturato (15/20%), era sempre speso per la ricerca. Ci sono gli uomini del Pignone attenti alle sorti e al benessere della comunità aziendale; uomini che non fermano lo sguardo alle soglie di casa ma aprono finestre per condividere i successi del modello industriale e sociale per diventare polo di discussione sulle nuove politiche del lavoro e le condizioni del benessere della società del futuro. Insomma, una fabbrica *sui generis*. Forse, e sicuramente, la Pignone prima e il Nuovo Pignone poi, sono stati baciati dalla fortuna; sopra la loro sorte ha brillato forse, intenso e luminoso, uno Stellone, simile a quello che la nazionale italiana di calcio si fregia di sfruttare nelle grandi partite di livello internazionale: si vince per un soffio grazie appunto allo stellone che vigila sull'Italia. Ma anche se fosse, la fortuna non viene mai per caso. Anche Dante ne è fermamente convinto: “*E come il volger del ciel della luna | cuopre e riscopre i liti senza posa, | così fa di Fiorenza la Fortuna*”. Dunque, anche l'Alighieri sembra d'accordo: la fortuna si fa e si costruisce con la vitalità, le contraddizioni, le spinte contrapposte del pensiero, la ricerca instancabile di una sintesi fra la ricchezza del lavoro e le prospettive di un futuro costruito intorno ai valori dell'Umanità. E guarda un pò, l'occhio attento alle virtù e difetti dell'umana sorte del *sommo poeta* si sofferma proprio su Firenze; qui dove nasce la Pignone, dove si esalta il valore dell'uomo, dove inizia e si espande come una marea inarrestabile la magia del Rinasci-

---

18. (*Il conflitto fecondo*) La visione di Dante sulla ricchezza feconda del conflitto nella Firenze del 300, è solo un'anticipazione, un frammento geniale, di quanto negli anni più vicini a noi i sociologi della nostra era hanno compreso sulle potenzialità dei momenti di conflitto nella società. In classi e conflitti di classe nella so-

mento<sup>18</sup>. È il 1995 quando il Nuovo Pignone, fiore all'occhiello dell'industria guidata dalle Partecipazioni Statali passa, unica nella storia politica del Paese, totalmente nelle mani di un compratore americano: la General Electric. È il pedaggio che l'allora compagine politica di sinistra del Paese deve pagare per sdoganare la propria personalità giuridica dalla pratica della *Conventio ad Excludendum*, che ha generato la sua esclusione dalle responsabilità di governo. Il Nuovo Pignone è la vittima sacrificale, insieme a molte altre industrie dello stato, che certifica il passaggio delle sinistre nazionali dall'influenza delle sponde dell'est (l'Unione Sovietica, oggi Russia) a quelle dell'ovest (il blocco dell'occidente con in testa gli Stati Uniti). È la dichiarazione ufficiale che attesta l'abbraccio incondizionato delle leggi di mercato e il valore degli indici della Borsa come guida e sistema per lo sviluppo. Il Nuovo Pignone passa dunque dalle sponde dell'Arno d'argento', alle sponde delle coste occidentali del continente americano dell'oceano Atlantico. Si cambia prospettiva; il mondo non è più colonizzato dagli uomini e dai prodotti del Nuovo Pignone, ma il Nuovo Pignone è colonizzato al suo interno da una presenza che ha il suo *head quarter* fuori dalle mura del cinquecento del piazzale Belvedere. Si entra a pieno titolo nel vortice delle dinamiche e percorsi dell'industria di livello internazionale. Si pensa in grande; si aprono le frontiere della conoscenza dei sistemi di gestione economica rivolti al massimo profitto. Si fanno affari e tanti. È il periodo del benessere diffuso. La ricchezza generata dallo sfruttamento intensivo delle infrastrutture e potenzialità della fabbrica – mai spinte così in avanti nella passata gestione della proprietà in mano all'ENI – raggiunge tutti i livelli dell'organizzazione aziendale: dall'operaio su su, fino ai livelli dei quadri più elevati. Sono tutti contenti.

---

cietà industriale, Ralf Dahrendorf apprezza la positiva funzione dinamica del conflitto contrapponendosi decisamente alle posizioni anti conflittuali della società manageriale del lavoro. Ancora: Georges Friedman "... d'altra parte se veramente le collettività di lavoro fossero depurate, tramite l'opera di sottili tecniche, come counseling (consiglio specializzato, nda), di ogni conflitto, di ogni opposizione individuale, di ogni divergenza nei confronti del sindacato o dell'impresa, la società globale sarebbe provata di alcune forme preziose di miglioramento e di progresso". Domenico De Masi, *Il lavoro nel XXI secolo*, pag. 144.



## 5. La cultura omologata

Per seguire la scia della crescita economica di un'industria vocata a spartire la torta del business internazionale, era necessario omologare il personale del gruppo della fabbrica fiorentina, legato ancora a pratiche artigianali e abitudini dal respiro provinciale, in un team *taggato 2.0*; un gruppo di lavoro tutto nuovo formato sulle regole di comportamento e di pensiero elaborati da oltre Oceano e rivolto a raccogliere con più velocità le opportunità del mercato globale. In poco tempo, dopo l'acquisizione del marchio Pignone da parte della multinazionale americana, il volto dell'azienda sdrucchiola, e nemmeno così tanto lentamente, verso l'opificio indirizzato alla massimizzazione del profitto. Dal valore del lavoro, delle relazioni, del contatto privilegiato con il territorio e la ricerca di un modello di fabbrica che concilia e costruisce dentro le sue mura le opportunità di incontro fra diversi e una visione comune di una società del futuro, si passa ad una immagine globale del business che preme fortemente verso l'aumento del fatturato. In pochi anni il giro di affari svetta oltre percentuali inimmaginabili. La fabbrica spinta al massimo dei giri traballa, dà segni di cedimento nella sua struttura organizzativa; non molla quella delle infrastrutture già capace di assorbire il balzo produttivo eccezionale. Per consentire i livelli di crescita possibili e non scadere nei problemi di qualità del prodotto che una così rapida impennata del fatturato genera sulla rete organizzativa della catena del prodotto – disegnata per un passo più lento, artigianale, appunto – si cerca di intervenire sul fronte della cultura. Con i soldi che la fabbrica macina ad ogni 'quarter', si finanzia il programma di formazione di gestione controllata della qualità del prodotto. Si fa entrare in fabbrica il metodo Sei Sigma. Per sviluppare questo percorso di cambiamento si genera un dipartimento nuovo con ingenti risorse e partecipazione di consulenti esterni. Alla crescita culturale sono chiamate tutte le maestranze ad esclusione del personale operaio. Ogni dipendente deve seguire un corso che varia da qualche giorno alle due settimane. Le competenze acquisite vengono veicolate, con l'aiuto di tutor, nello sviluppo di progetti di miglioramento che l'azienda si impegna a implementare nella sua organizzazione del lavoro. L'intervento è colossale e la risposta del personale – sostenuto da incentivi economici ad personam – è di sostanziale accettazione. Il nuovo

corso non dispiace e contribuisce a gettare i semi del cambiamento futuro che passa dalla rigidità del modello fordista – la responsabilità delegata solo a mansioni specifiche – al modello che guarda alla responsabilità diffusa del dipendente nella catena produttiva. Il salto, come si può intendere, è di notevole portata ma dentro l'azienda ex Eni, il concetto della responsabilità e della condivisione sulle sorti dell'azienda, a partire dai sistemi di partecipazione nel processo di costruzione del prodotto, non era affatto nuovo. Dentro la Pignone la partecipazione già si spingeva con successo sul fronte delle relazioni industriali e sulla disponibilità delle organizzazioni dei lavoratori a condividere le scelte aziendali sulle strategie, e sui cambiamenti di passo dei tempi e delle attività da svolgere in funzione delle congiunture economiche e produttive; disponibilità che abbiamo già visto preminente nelle relazioni sindacali dei primi anni del secolo ventesimo e decisamente fondamentale per generare quel clima familiare dentro la fabbrica rivolto al superamento delle divisioni di classe e a consentire la costruzione di un prodotto eseguito a 'regola d'arte'. Nella fabbrica fiorentina era prassi comune che il tecnico di ingegneria, incaricato di soddisfare le richieste del cliente sempre di differente fattura, si recasse in officina per parlare con gli operai allo scopo di verificare i vari aspetti di fattibilità del prodotto e per verificare i suggerimenti per il miglioramento del progetto in corso di allestimento. La pratica consentiva, oltre l'incontro e il livellamento professionale fra operai e tecnici, anche l'ottimizzazione della stessa progettazione e la riduzione dei costi di produzione dovuti alla mancanza di sprechi o di errori che potevano riscontrarsi in fase di esecuzione. Alla Pignone si faceva così! e il ricorso alla metodologia *Sei Sigma*, implementata con grande clamore e dispendio di energia e risorse, non faceva altro che veicolare, in forma nuova e ordinata in un metodo scientifico, quanto già esisteva dentro l'azienda da decenni con radici che si allungavano fino a toccare la particolarità della comunità degli uomini della Fonderia Pignone del lontano '800.

## 6. Chi ha detto che straniero è sempre bello?

C'è cultura e cultura. L'implementazione del *Sei Sigma* non ha trovato impreparato il popolo dell'industria fiorentina. Come abbiamo visto, gli elementi perchè la metodologia fiorisse in modo

diffuso e condiviso all'interno dell'azienda erano già presenti da molto tempo. L'azienda nel suo insieme, insomma, era già preparata a questo tipo di iniezione culturale: già esistevano al suo interno le molecole della partecipazione che giustappunto avevano solo bisogno di essere riunite e strutturate in una metodologia ben definita e alla portata di tutti. Non si scopre nulla se si sostiene che la diffusione di una nuova cultura diventa effettivamente patrimonio aggiuntivo per il sapere e il comportamento di un gruppo, di una popolazione, di un'area culturale omogenea, se quella cultura è già presente, anche come semplici elementi di base, nel costume e nelle abitudini di chi è oggetto della tempesta culturale promossa da chi detiene in quel momento le redini del potere. Non è forse vero che ognuno di noi apprezza o condivide una nuova forma di espressione culturale se quel tipo di messaggio è già stato da noi metabolizzato o compreso in precedenza nella sua essenza? Pensiamo a come abbiamo accolto a braccia aperte la cultura dei *Social Network*. Gli elementi di condivisione di quella cultura erano e sono di una semplicità estrema. Comunicare su FaceBook – pensiamo al modo più semplice – è come spedire una cartolina con un nostro pensiero o una nostra riflessione direttamente sul desk del computer o dello smartphone dei nostri amici. E chi non ha mai – ormai si parla del passato – scritto un pacco di cartoline dal luogo delle vacanze? E FaceBook è perfino gratis e raggiunge con un unico click, amici, conoscenti e persino sconosciuti amici degli amici, sparsi per tutti gli angoli del mondo; e di una semplicità strabiliante! Altro che cartolina illustrata con i saluti dalla vacanza inviata dal tabacchi della cittadina in riva al mare! Ma torniamo al nostro argomento: la cultura che si capisce. Perché c'è anche quella che non ci convince che è spinta in avanti senza che esista un substrato, un terreno fertile, un aggancio anche modesto che riesca ad accendere l'interesse e la condivisione del pensiero nuovo con quanto già esiste nelle consuetudini diventate patrimonio e bagaglio di esperienza di una famiglia allargata di persone con radici profonde nel territorio. E qui, infatti, che troviamo quello che non va; quello che forse, dico forse, ha compromesso quanto di interessante e di unico esisteva nel pensiero, nel filo invisibile della vitalità e personalità di una fabbrica come il Nuovo Pignone, con trascorsi secolari votata per sua natura al cambiamento. Una fabbrica che per decenni ha cercato con le sue donne e uomini di guidare la trasformazione del-

l'opificio verso un modello di comunità. Una fabbrica che basava la sua identità e i suoi successi sulla formula – che già Dante aveva visto nel '300 nelle fortune di Firenze – della creatività vitale dei suoi dipendenti: patrimonio che si manifestava in un legame strettissimo fra le innovazioni del prodotto dentro le officine e l'attività culturale promossa dai suoi dipendenti legata ai temi del lavoro e dei valori espressi dalla comunità secolarizzata. Insomma, si innovava, ma l'innovazione era un processo che procedeva sempre su due fronti: quello del ferro, della trasformazione delle strutture e dei processi nelle officine e negli uffici, e quello della condivisione sociale dell'innovazione trasferita nella loro visione di prospettiva sui valori di fondazione della società nel territorio. Dunque, innovazione sì, ma legata al fattore umano che quell'innovazione avrebbe dovuto assimilare e far funzionare per il bene dell'azienda e, non affatto in sub-ordine, per il benessere della stessa comunità dove la fabbrica faceva sentire la sua autorevole presenza.

## 7. Le mode che vestono la fabbrica

Dalla fine degli anni '90 del secolo scorso e dai primissimi anni 2000 anche in Italia, come in molte fabbriche dell'occidente, inizia a far capolino la metodolgia – chiamata *'snella'* – per la gestione della produzione inventata nelle Officine Toyota: il metodo *Lean Manufacturing*. È un'ubriacatura generale. Tutti rincorrono e vogliono applicare nella propria azienda la nuova metodologia che promette miracoli. Nascono quasi come funghi, aziende di consulenza che vendono all'imprenditore assetato di novità e spinto dalla sana volontà di far crescere i numeri della propria azienda, i magici sistemi e metodi che vengono dal Giappone. "Sì, perché – pensano i manager casalinghi, ma anche quelli delle grandi multinazionali – là si fa così e le fabbriche loro le sanno far funzionare veramente!". Il metodo promette niente più sprechi, riduzione dei costi, rispetto dei tempi di consegna, aumento del fatturato e crescita delle opportunità di lavoro. Con queste premesse, quale imprenditore avrebbe rinunciato a portare il Giappone nella propria azienda? Per questo e altro ancora, per quasi vent'anni il Giappone va di moda e le incursioni del metodo *Lean Manufacturing* nelle aziende si sprecano. A guardar bene sembra proprio che di moda si tratti. Il metodo *Lean Manufac-*

*turing*, come le altre e passate teorie sulla produzione efficiente vissute nel tempo dalle aziende dell'occidente, sembra pure lui il frutto delle mode del momento. Il *Lean Manufacturing* segue l'introduzione del metodo *Sei Sigma* – lo abbiamo già incontrato nelle pagine precedenti. A sua volta il *Sei Sigma* è subentrato al Manuale di Garanzia della Qualità prescritto dalle norme ISO. Anche il Manuale di Garanzia Qualità qualificato ISO 9001 – sistema certificato per la gestione della qualità nella catena produttiva che va dalla progettazione al prodotto finito – è andato di gran moda per oltre 30 anni. Tutte le aziende, e ancora di più le grandi aziende, si sono adeguate al sistema costruendo il reticolo di procedure e di norme prescritte dalle ISO – *International Standardization Organization* – rivolte a sostenere i livelli di qualità nei percorsi di elaborazione e di costruzione del prodotto. La penetrazione del Manuale di Garanzia della Qualità ISO 9000 nel sistema linfatico delle aziende, è stato veramente capillare. Quanto sia arrivato a mietere il Manuale di GQ nella sua diffusione fra le piccole e medie aziende è veramente impressionante. Ne fa fede la mia personale esperienza sul campo. Nell'ambito di un piano di qualifiche di aziende del settore terziario rivolte a soddisfare le esigenze produttive di una grande multinazionale mi sono trovato in cima al cocuzzolo di un monte sull'Appennino. Lì ci stava un'azienda con il suo capannone, gli annessi uffici e il vento perenne che in quei luoghi soffiava ininterrottamente giorno e notte. Nell'officina nessuna lavorazione in corso e nessuno che si presentasse come personale operativo. Negli uffici privi anch'essi di attività, qualche persona e ovviamente l'imprenditore. Insomma, niente da vedere e valutare nel concreto per decifrare l'idoneità o meno dell'azienda a sviluppare il prodotto richiesto per la multinazionale. L'unica cosa che mi viene presentata con orgoglio è il Manuale di Garanzia della Qualità ISO9001. Un libro con tutte le procedure aggiornate, vanto dell'azienda, che nella condizione di totale assenza delle attività produttive era difficile da valutare nella sua effettiva efficacia. La visita si conclude con un niente di fatto e l'azienda non riceve, come ovvio, l'incarico produttivo dalla multinazionale. Resta emblematico il fatto di come una moda abbia potuto influire anche in forme non proprio positive sulle sorti di una piccola azienda. La visita poteva ruotare intorno alle evidenze fotografiche dei manufatti già realizzati e sul racconto degli operativi sui processi, prescrizioni e documenti che

attestavano la precisione e l'affidabilità del sistema produttivo aziendale. Invece si è centrato sulle pagine di un libro che spiegava come un'azienda modello si sarebbe comportata se avesse avuto lavoro. Troppo poco per credere alle pagine di un libro; troppo ingenuo l'imprenditore che ha pensato che le procedure potevano sostituire il lavoro. Ma così è, e molte aziende possiedono il Manuale di GQ solo perchè bisogna averlo, per moda!, ma il livello delle loro prestazioni e risultati finali sul prodotto non sono affatto all'altezza di quanto c'è scritto nel libro mastro della qualità targato ISO 9000. Il sistema negli anni '80 era considerato il 'top' fra i modelli di gestione aziendale per la garanzia della qualità ma, come abbiamo appena visto, dopo di lei sono nati altri tipi di elaborazione del pensiero industriale che hanno ampliato lo spettro dell'intervento sulla produzione e sui livelli di efficienza di un sistema produttivo organizzato. Anche il Manuale di Garanzia Qualità è dunque via via scemato di importanza e ha lasciato il posto ad altri metodi che promettevano molto di più che una rigida griglia di procedure. In ballo infatti non c'era più solo l'esigenza di presentare ai clienti i meccanismi della propria efficienza ma quella di acquisire fette di mercato in un periodo che non possedeva più i fasti dell'abbondanza e dove la concorrenza doveva essere battuta sul fronte della riduzione dei costi, qualità e tempi di consegna. Come per gli altri sistemi di gestione dell'efficienza industriale, anche il Manuale di Garanzia della Qualità aveva avuto un predecessore: il metodo *fordista*. Il modello storico in voga nella produzione industriale per più di mezzo secolo basava la sua funzionalità sulla capillare divisione delle attività in produzione. Ognuno era responsabile di un pezzetto delle attività che messe insieme facevano il tutto, ovvero il prodotto finito. Il modello aveva espresso la sua piena validità nel momento del boom economico dove le maestranze negli opifici si potevano contare anche per decine di migliaia e dove la domanda superava di gran lunga l'offerta. Ricordo ancora con un sorriso, quanto mi venne detto da un capo reparto, ormai qualche anno fa', in risposta alla mia richiesta di intervento: "Ci deve pensare chi di dovere" fu la sua perentoria risposta. Ancora oggi attendo di conoscere questo signore che si chiama 'chi di dovere' che avrebbe dovuto risolvere una piccola incombenza lasciata inattuata nel ciclo produttivo. Nessuno si mosse e forse il prodotto uscì dal suo persorso di montaggio con un lieve difetto. Ma in quella frase – 'chi di dovere' –