



Dipartimento di Impresa & Management
Cattedra di Gestione della Produzione

**Il nuovo Made in Italy: dall' Umanesimo storico al
Total Quality Management.**

Relatore:

Prof.ssa Maria Elena Nenni

Candidato:

Mattia Landro

Matricola 171901

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

“Io ti ho collocato al centro del Mondo, disse il Creatore ad Adamo, affinché tu più facilmente ti guardi intorno e veda tutto ciò che esso contiene. Io ti ho creato affinché tu sia libero educatore e signore di te medesimo”.
(Pico della Mirandola).

INTRODUZIONE	4
<hr/>	
1 CAPITOLO PRIMO	6
<hr/>	
1.1 TOTAL QUALITY MANAGEMENT E KAIZEN	6
1.1.1 “DAL CONCETTO ALLA PRATICA: IL LEAN THINKING”.	8
1.1.2 “IL CIRCOLO DI OHNO”.	9
1.1.3 “UPSTREAM-CONTROL: L’ IMPORTANZA DI RISOLVERE I PROBLEMI A MONTE”.	11
1.2 IL VALORE DELLE COMPETENZE	15
1.2.1 “LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: IL MODELLO “T” E LA TOWERING COMPETENCE”.	15
1.2.2 “L’ ATTENZIONE AI CLIENTI INTERNI: DAL MEDIOEVO FINO A OAKLAND”.	17
1.2.3 “IL CAPITALE UMANO COME FONDAMENTO DELL’ ATTIVITÀ ECONOMICA: UN SISTEMA DI VALORI PER SFRUTTARNE IL POTENZIALE”.	19
1.3 GESTIONE E DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI PER LA MASSIMA EFFICACIA	21
1.3.1 “IL METODO DELLA OBEYA ROOM”.	21
1.3.2 “AUTOCOSCIENZA E RIFLESSIONE: L’ HANSEI, OVVERO UNA METODOLOGIA PER IMPARARE DALL’ ESPERIENZA”.	23
2 CAPITOLO SECONDO	25
<hr/>	
2.1 IL RECUPERO DELLA CULTURA UMANISTICA	25
2.1.1 “L’ UMANESIMO STORICO”.	25
2.1.2 “PRECISAZIONI SUL CONCETTO DI UMANESIMO: L’ UMANESIMO OLTRE LA STORIA”.	28
2.1.3 “L’ UMANESIMO LAICO”.	30
2.2 LE ESPRESSIONI DELL’ UMANESIMO ATTRAVERSO I SUOI PROTAGONISTI	33
2.2.1 “LA DIGNITÁ DELL’ UOMO COME IMPEGNO ALLA PERFETTIBILITÁ: IL PENSIERO DI PICO DELLA MIRANDOLA”.	34
2.2.2 “IL PADRE DELLA LOGICA COME SCIENZA PRATICA: GUGLIELMO DI OCKHAM”.	36
2.2.3 “GLI UMANISTI OGGI: BRUNELLO CUCINELLI E L’ ECCELLENZA DELL’ IMPRESA ITALIANA”.	38
2.3 LE PRIME FORME DI UMANESIMO APPLICATO ALL’ IMPRESA	41
2.3.1 “IL MONACHESIMO IMPRESARIALE”.	41
2.3.2 “L’ ORDINE BENEDETTINO: L’ ETICA DELL’ <i>ORA ET LABORA</i> ”.	43
2.3.3 “LA PIÙ ANTICA CORPORATION CONOSCIUTA: L’ ORDINE DEI CAVALIERI OSPITALIERI”.	44
3 CAPITOLO TERZO	47
<hr/>	
3.1 CHE COS’È IL MADE IN ITALY	47
3.2 “IL CASO TELECOM ITALIA: ALLA RISCOPERTA DELLA PROPRIA IDENTITÁ”.	50
3.2.1 “L’ ETICA”.	51
3.2.2 “IL DIALOGO E L’ ASCOLTO”.	52
3.2.3 “LA TRASPARENZA”.	53

3.2.4	“IL CORAGGIO”.	53
3.3	“SACMI CERAMICHE: IL MIGLIORAMENTO ATTRAVERSO L’ HANSEI”.	55
3.4	“SPAZIO GENIO: QUANDO L’ IMPRESA DIVENTA METAFORA DI UN PROGETTO UMANISTICO”.	57
3.4.1	“LA NASCITA DI SPAZIO GENIO”.	57
3.4.2	“LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA”.	58
3.4.3	“SPAZIO GENIO COME APPLICAZIONE CON RISCONTRI PRATICI DI UN’ ETICA PER L’ UOMO”	59
3.4.4	“LA QUALITÀ COME SERVIZIO AL CLIENTE”	60
4	<u>CONCLUSIONI</u>	63
5	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	65
6	<u>RINGRAZIAMENTI</u>	68

INTRODUZIONE

L' oggetto trattato, in conformità con gli interessi che ho potuto maturare tanto durante il percorso formativo universitario quanto attraverso esperienze di carattere pratico, riguarda l' analisi e le possibilità di sviluppo delle metodologie di gestione adottate dalla piccola e media impresa italiana. Attraverso la collaborazione con aziende di settori diversi, dall' artigianato fino all' interior design, e le molteplici personalità al loro interno, ho potuto rintracciare i caratteri comuni di quello che mi piace definire "nuovo Made in Italy". Nonostante le peculiarità e le differenze di ognuna delle realtà con cui ho avuto modo di interfacciarmi, ho potuto riscontrare degli elementi comuni che hanno portato imprenditori diversi al successo, ognuno nel proprio settore.

Ciò che mi colpiva principalmente, era l' importanza conferita da ognuno al valore del capitale umano, spesso in contrapposizione con logiche di carattere puramente economico. Sempre riscontravo una remunerazione superiore alla media, ma soprattutto la volontà di responsabilizzare il personale, di renderlo partecipe del fatto-impresa e quindi soggetto e non strumento dell' attività economica che sarebbe passata per le sue mani. In una parola, sono stato profondamente colpito dal valore centrale e centrante della dignità riconosciuta ai collaboratori innanzitutto in quanto uomini, e solamente in un secondo momento perché tecnici capaci e funzionali al progetto. La persona era incoraggiata a crescere all' interno dell' azienda, generando di conseguenza in sovrappiù anche per l' azienda stessa.

Attraverso lo studio della letteratura sul sistema di Qualità Totale di derivazione nipponica e la mia personale passione per la filosofia e per la storia del pensiero umano, ho trovato un possibile parallelo tra la recente cultura aziendale Giapponese e l' Umanesimo storico, individuandone la sintesi nel "nuovo Made in Italy".

L' idea per questo progetto di tesi è nata dalla volontà di descrivere l' essenza del "Made in Italy", coniugando ciò che avevo potuto notare attraverso l' osservazione diretta del fenomeno e ciò che conoscevo del pensiero Umanistico in relazione alla funzione dell' uomo e alla sua capacità di plasmare l' ambiente intorno a sé (intelligenza-forma). L'

intento è quello di proporre una prospettiva differente e che ristabilisca lo stretto legame che è possibile notare tra l'evoluzione del pensiero umano e la letteratura moderna in ambito aziendale. Inoltre, questa tesi, vuole essere una possibile proposta di rilancio tanto del settore manifatturiero italiano (considerato unico e riconosciuto a livello mondiale), quanto un invito a credere ancora nell'attività di impresa che, a patto di aver compreso le nuove dinamiche, è creazione fiorente di economia. A supporto di ciò, ho cercato di portare quanti più esempi diretti possibile, al fine di supportare la teoria con dei riscontri pratici.

La tesi sarà divisa in tre parti, dedicate rispettivamente a:

- definizione e approfondimenti degli aspetti del Total Quality Management che interessano il Made in Italy.
- definizione del concetto di Umanesimo in parallelo con il pensiero giapponese e mostrandone le applicazioni all'attività di impresa.
- definizione di "Made in Italy" secondo questo paradigma ed esempi pratici di realtà aziendali.

CAPITOLO PRIMO

1.1 TOTAL QUALITY MANAGEMENT E KAIZEN

Il Total Quality Management (TQM) e il Continuous Quality Improvement (Kaizen) sono delle tecniche di gestione di impresa di provenienza nipponica che cercano di sviluppare un processo di apprendimento diffuso, finalizzato ad una eccellenza delle prestazioni individuali e aziendali attraverso l'attenzione posta sulla rilevanza strategica della qualità. La qualità è solo in misura parziale attribuibile al prodotto, caratterizzandosi invece in un sistema trasversale di conduzione e di integrazione delle attività ed uno stimolo al processo di analisi delle carenze al fine di migliorare i processi interni e quindi il loro output¹.

Il Controllo Qualità con le sue tecniche fu messo a punto negli Stati Uniti durante gli anni venti del novecento con Shewhart², ma trovò reale applicazione solamente attorno al 1950 in Giappone, quando Deming, insegnando ciò che aveva imparato dagli studi di Shewhart, tenne diversi corsi in terra giapponese che furono poi anche diffusi attraverso radio e televisioni. In questi corsi veniva insegnato principalmente il circolo “Plan, do, study, act” (che poi diverrà “Plan, do, check, act” con Ishikawa) assieme ad alcuni concetti del controllo statistico³. Karou Ishikawa, figlio di Ichiro Ishikawa e guru del Total Quality Management, seppur spesso dimenticato, mise la soddisfazione del cliente al centro del sistema qualità e fu sempre promotore della metodologia del riscontro statistico e dell'up-stream control. Pur avendo sempre lavorato con aspetti molto pratici, cercò sempre di inserirli in una cornice filosofica: Ishikawa ha sempre inteso produrre ciò che lui chiamava “una rivoluzione mentale” basata sul rispetto della condizione umana e sulla preponderanza dell'apporto delle persone all'economia dell'industria. Per raggiungere questo fine, è necessario che il controllo qualità sia esteso a tutta l'azienda e che coinvolga nel

¹ Cfr. Franco Fontana e Matteo Caroli (2013), *Economia e gestione delle imprese*, cit. pagg. 362-364

² Cfr. Qualitiamo, Walter Shewhart: il padre del controllo statistico nel sistema Qualità, disponibile su <http://qualitiamo.com/guru/shewhart/introduzione.html>

³ Cfr. Qualitiamo, Edward Deming, teorico della Conoscenza profonda e del sistema Qualità, disponibile su <http://qualitiamo.com/guru/deming/introduzione.html>

processo non solo le alte cariche decisionali e amministrativo-esecutive (seppure si tratta di uno dei punti fondamentali su cui intervenire) ma anche i livelli “inferiori”⁴. Ishikawa sosteneva infatti che l’ apporto del top management è il primo motore del cambiamento in quanto l’ autorità aziendale è l’ espressione storica dell’ intenzione e della volizione di un piano strategico, tuttavia, la forza e i mezzi per attuare la decisionalità risiedevano altrove: “l’ energia viene dal basso”. Sullo stesso piano sono dunque l’ organo di indirizzo e i protagonisti del lavoro diretto sul prodotto.

Il *Kaizen* si basa sul sistema dei suggerimenti, ovvero su un sistema di proposte formulate da tutti i dipendenti per apportare migliorie al ciclo produttivo e per evitare l’ insorgere di problemi ancora non manifestati ma di probabile insorgenza: i cosiddetti *Warusa Kagen*. Il sistema, semplice quanto innovativo, si basa sulla riduzione degli sprechi fino all’ ottenimento di un processo di produzione quanto più snello possibile. Le modalità per raggiungere questo obiettivo non consistono tanto in provvedimenti riorganizzativi radicali o in investimenti su larga scala, quanto nella realizzazione progressiva di piccoli miglioramenti in diversi settori.

Nella pratica questo è possibile focalizzandosi su alcuni punti chiave⁵:

- Stabilire priorità
- Standardizzare
- Effettuare misurazioni
- Migliorare

Dunque il concetto di “miglioramento continuo”, seppur sintetico del fine di questa metodologia, appare quasi riduttivo rispetto ai campi d’ applicazione di cui si parlerà più approfonditamente in questo capitolo.

⁴ Cfr. Karou Ishikawa (1990), Introduction to Quality Control

⁵ Cfr. Fabrizio Bianchi(2010), Kaizen: il miglioramento continuo, cit. pagg.33-40

1.1.1 “DAL CONCETTO ALLA PRATICA: IL LEAN THINKING”.

Il Lean Thinking è una filosofia di pensiero che nasce dal modello di produzione a flusso continuo di materiale: il “Lean Manufacturing”. Questo modello venne pensato per le specifiche necessità dell’azienda automobilistica Toyota, la quale, negli anni Quaranta, dovette confrontarsi con un mercato caratterizzato da grande variabilità come quello Giapponese. Venne dunque ideato un sistema di produzione “snella” che permettesse di superare le problematiche legate alla flessibilità e sopperisse alla mancanza di infrastrutture e risorse di cui disponevano invece i concorrenti. L’idea di fondo consisteva nel considerare qualsiasi cosa che bloccasse o rallentasse il flusso di materiali, uno spreco⁶.

La differenza, seppur apparentemente sottile, era decisamente marcata rispetto alla concezione dell’industria d’oltreoceano, la quale era invece improntata alla continuità della produzione, mantenendo le macchine sempre in funzione, a prescindere dalla disponibilità o meno dei processi a valle. Il controllo qualità veniva eseguito al termine della lavorazione assumendo la funzione di cernita rispetto ai prodotti che avrebbero potuto essere immessi sul mercato. Il risultato fu l’aumento delle scorte interoperazionali a dismisura e costi elevati dovuti tanto al mantenimento delle scorte, quanto all’incidenza dei prodotti difettosi rispetto al totale dei prodotti idonei. Le fluttuazioni della domanda venivano assorbite da una strategia di produzione di tipo “*push*” che forzava i prodotti finiti nella rete dei venditori.

Al contrario, Toyota modificava il suo sistema produttivo in base alla richiesta di prodotti finiti, organizzando l’intera gestione di materiali, interni ed esterni, su questa logica e ricostituendo le scorte di ogni componente in funzione dell’utilizzo effettivo. Venne inoltre riconosciuta fin da subito l’importanza della componente umana, e non solamente in quanto forza lavoro, ma in quanto insieme di individui partecipi e fautori di

⁶ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit., pag. 10

un processo a cui veniva garantito il posto di lavoro assieme a diritti superiori a quelli riconosciuti da aziende simili in Europa e negli Stati Uniti.

Il controllo di qualità veniva effettuato durante il processo di lavorazione che veniva fermato ogniqualvolta ci fosse qualche problematica legata a questo aspetto: nasceva uno dei concetti chiave fondamentali del Toyota Production System, il *Jidoka*, ovvero “la qualità intrinseca al processo”⁷.

1.1.2 “IL CIRCOLO DI OHNO”.

Taiichi Ohno fu un ingegnere giapponese, considerato tutt’ oggi padre del Toyota Production System, che ebbe l’ incarico di recuperare il divario in termini di produttività venutosi a creare tra le aziende americane e la Toyota. Fu ideatore di diverse metodologie di organizzazione dei processi, tra le quali le più famose restano il *Jidoka* stesso, il *Kanban* (un sistema finalizzato a facilitare il Just in Time, basato su dei cartelli applicati sugli stock di materiali per gestirne il flusso) e il *Muda*⁸.

L’ espressione *Muda*⁹, nella lingua giapponese, sta ad indicare delle attività inutili, non a valore aggiunto che, in quanto tali, è necessario eliminare per incrementare l’ efficienza del processo di produzione.

L’ ingegnere Ohno, effettivamente, era solito trascorrere intere ore in piedi ad osservare ciò che accadeva durante la lavorazione dei prodotti nel susseguirsi dei processi. Svolgeva questa sua routine con cadenze piuttosto regolari all’ interno di un cerchio disegnato sul pavimento, il “circolo di Ohno” appunto, dal quale annotava su un block-notes

⁷ Cfr. Jidoka: costruire la qualità, Toyota Forklifts, disponibile su <http://www.toyota-forklifts.it/It/Academy/Toyota-Production-System/Jidoka/Pages/default.aspx>

⁸ Cfr. Guru, Taiichi Ohno, The Economist (3/7/2009), disponibile su <http://www.economist.com/node/13941150>.

⁹ Cfr. L’ approccio Muda, ODAS International Ltd, disponibile su <http://www.lean-manufacturing.it/Italiano/muda.htm>

movimenti inutili, trasporti non necessari, scarti, lavorazioni ridondanti ecc¹⁰.

Ben presto, riuscì ad individuare sette delle principali cause di spreco che più frequentemente si manifestano in un contesto produttivo di qualsiasi genere¹¹:

- Sovrapproduzione, la madre di tutti gli sprechi è il produrre qualcosa che non sia strettamente richiesto da alcun cliente.
- Attese, in particolare i “colli di bottiglia” generati dall’ attesa di materiali, informazioni o ordini.
- Processi inutili, attività ridondanti che non generano valore per il cliente finale e consumano risorse eccessive dall’ azienda.
- Scarti, rilavorazioni e prodotti di scarsa qualità che necessiteranno di ulteriori passaggi per eliminare i difetti.
- Trasporti inutili, movimentazioni all’ interno dell’ azienda o passaggi non necessari da un fornitore all’ altro di materiali.
- Stock, che rappresentano costi in termini economici e di spazio.
- Movimenti inutili, generati all’ interno della singola operazione nel momento in cui non si esegue il metodo più breve a fronte di un risultato massimo.

L’ obiettivo era quindi quello di abbattere gli sprechi per massimizzare il *cash flow* che sarebbe poi stato reinvestito in nuove attività.

Più tardi, a questi sette “sprechi capitali” ne verrà aggiunto un ottavo da Jeffrey Liker, il quale pose l’ accento sull’ inefficienza derivante dal non utilizzo del pieno potenziale umano a disposizione¹².

¹⁰ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit., pag. 11

¹¹ Cfr. Taichi Ohno (1988), *Toyota Production System: beyond large-scale production*, cit. pagg. 7-17

¹² Cfr. Jeffrey Liker (2004), *The 14 Principles of the Toyota way: An executive summary of the culture behind TPS*, cit. pag. 36 ss.

1.1.3 “UPSTREAM-CONTROL: L’ IMPORTANZA DI RISOLVERE I PROBLEMI A MONTE”.

Pur se apparentemente contro intuitivo, il cuore dell’ attività economica di un’ impresa non è il momento produttivo. La fase che permette la continuazione dell’ attività e che ne determina i risultati è la fase primordiale, il momento della progettazione.

La parola progetto deriva dal latino “*pro iactum*”, ovvero, “gettato verso, indirizzato”. In effetti, il momento della progettazione, contiene in sé la virtualità e quindi l’ esito dei processi che gradualmente vengono pianificati. A seconda di come quest’ ultimo viene formulato, della “direzione” verso cui si deciderà di procedere, si avranno risultati positivi o meno. Il progetto è la causalità prima di come verranno poi gestiti i processi in ambito pratico. Quando si inizia a concentrare l’ attenzione sullo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, allora si cominciano a toccare in maniera significativa quelle corde che porteranno ad acquisire vantaggi competitivi rispetto alle aziende simili presenti sul mercato.

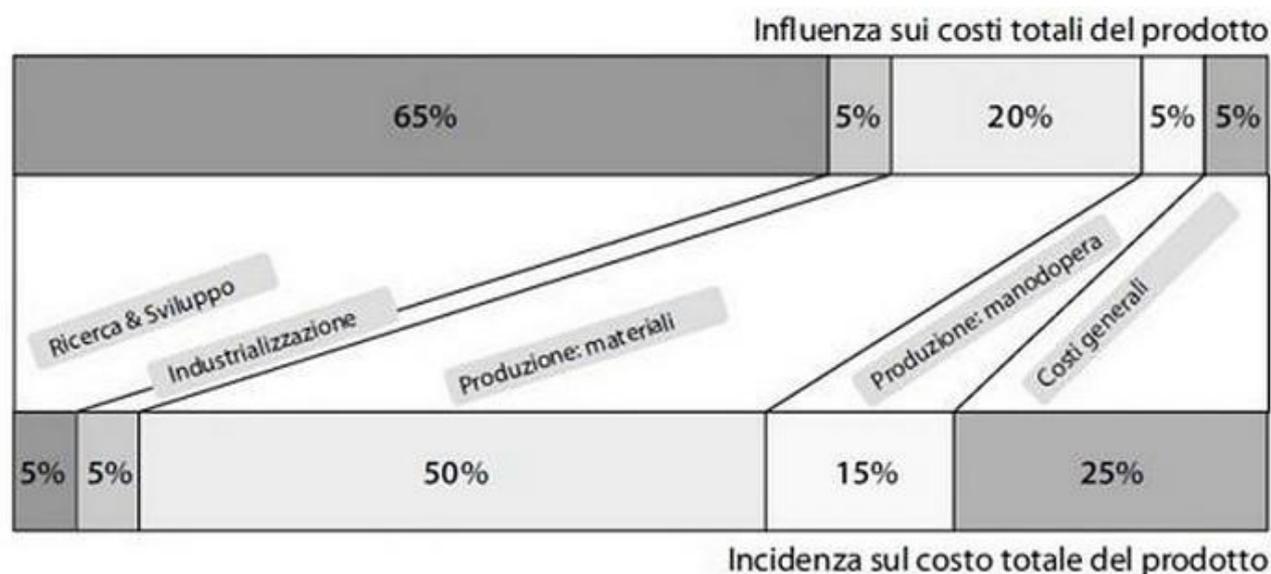
In ambito di progettazione, sicuramente, risulta più complicato identificare ed eliminare sprechi ed inefficienze, in quanto, assuefatti dall’ abitudine quotidiana, è facile dare per scontato una serie di attività che ad un’ attenta analisi risulterebbero ridondanti o in grado di distogliere dall’ obiettivo primario. È più frequente riscontrare misure di prevenzione degli sprechi attraverso l’ adozione di nuove tecnologie o il perfezionamento dei processi, piuttosto che soluzioni per ridurre i componenti o i passaggi per arrivare al prodotto finito.

Una delle metodologie più accreditate per intervenire direttamente in fase di progettazione, al fine di influenzare positivamente il risultato finale, è l’ *up-stream control*. L’ *up-stream control* è un processo di analisi e verifica a monte il cui obiettivo è quello di individuare le cause originarie riguardanti le problematiche di carattere ordinario e straordinario, e l’ insorgenza di costi attesi e non in fase di produzione¹³.

¹³ Cfr. Barbara Bernabei in Antonio Meneghetti (2009), *Psicologia impresariale*, cit. pag. 289

Si tratta di uno dei nove punti costituenti il sistema qualità introdotto da Karou Ishikawa¹⁴. Questo metodo consiste nel chiedersi il perché di determinati accadimenti in modo tale da risalire alla radice del problema. Attraverso la ricerca della motivazione, di cui poi si scontano gli effetti sul piano dei risultati, è possibile intuire la vera causa di qualsiasi situazione e adottare, di conseguenza, la giusta strategia. Il rischio più frequente risiede infatti nell'accontentarsi di soluzioni intermedie. Chiedendosi almeno quattro volte "perché", è possibile iniziare a percepire i cosiddetti "segnali deboli" che i macchinari o i processi mandano in occasione di sprechi o, in alcuni casi, prima che si verifichi un incidente. Attraverso i "perché" si individuano possibili operazioni focalizzate alla radice del problema, guadagnandone in capacità di formalizzare la realtà e di intraprendere direttive di investimento e miglioramento¹⁵.

Uno studio elaborato dalla Andersen Consulting presenta l'influenza delle varie fasi di realizzazione di un prodotto sul suo costo finale a fronte dell'incidenza ad esse attribuita dalle aziende osservate¹⁶:



Nonostante circa il 70% del costo totale di un prodotto sia influenzato dalle fasi di Ricerca & Sviluppo ed Industrializzazione, la loro incidenza sulle spese sostenute per la realizzazione del prodotto non supera il 10%.

¹⁴ Cfr. Karou Ishikawa (1990), Introduction to Quality Control

¹⁵ Cfr. Barbara Bernabei in Antonio Meneghetti (2009), Psicologia impresariale, cit. pagg 289-290

¹⁶ Vedi Luciano Attolico (2014), Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi, cit. pag. 27

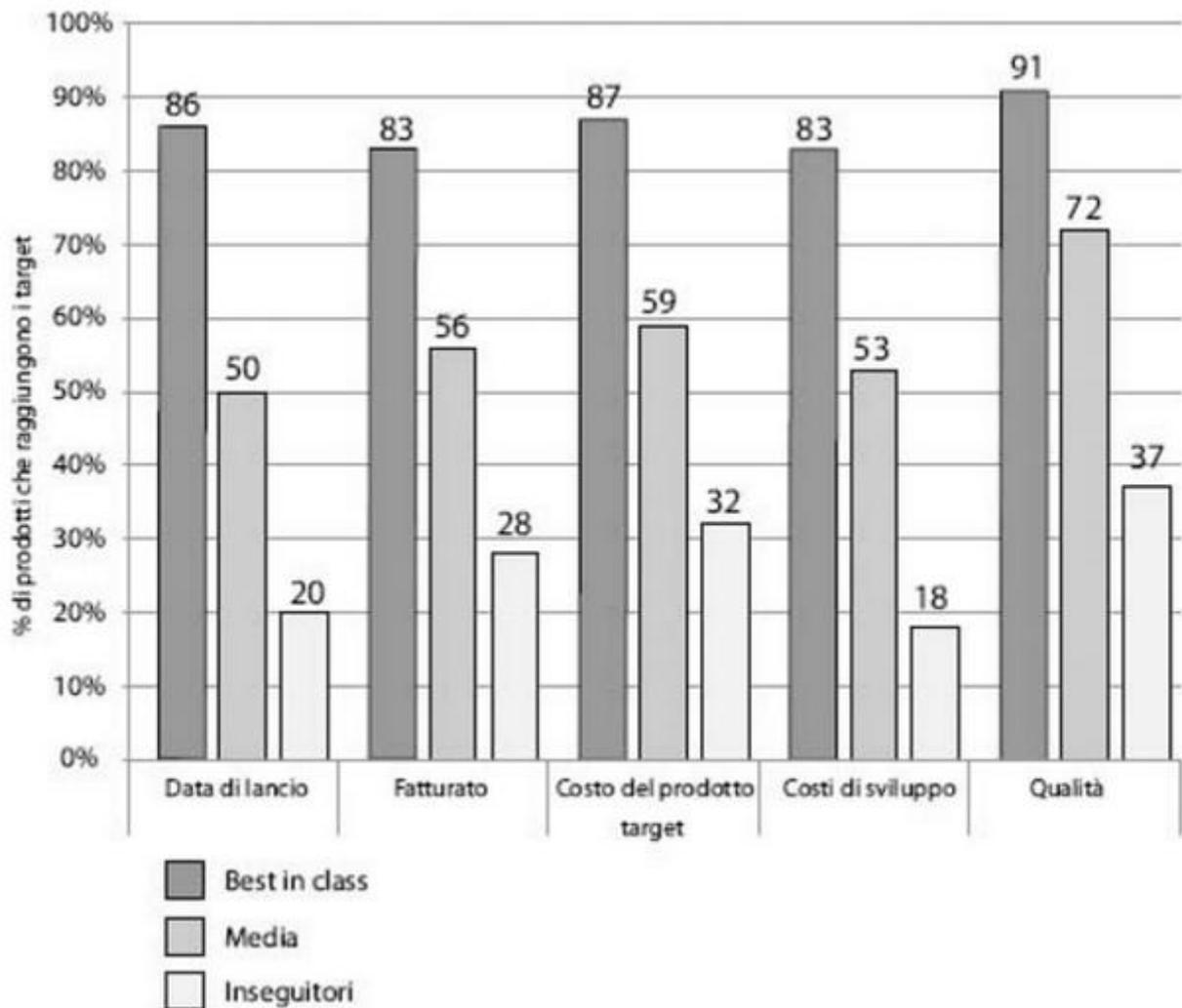
In sintesi, risulta più efficiente ed efficace progettare prodotti cercando di trovare nuove modalità per abbassarne il costo, piuttosto che concentrarsi sul taglio delle spese a valle delle operazioni.

Ancora, alla fine del 2007, la Aberdeen Research pubblicò uno studio sulle metodologie di sviluppo del prodotto di quattrocento aziende diverse in termini di localizzazione, di settore industriale e classi merceologiche. La ricerca evidenziò una riduzione dei tempi totali di sviluppo di un prodotto completamente nuovo, in caso di adozione di metodologie Lean, in media del 31%.¹⁷

Tipo di progetto	Riduzione del lead time con sviluppo prodotto Lean
Piccola revisione di prodotti esistenti	14%
Grossa revisione di prodotti esistenti	31%
Nuovo prodotto simile a esistenti	25%
Prodotto completamente nuovo	31%
Media	25%

Grazie ad una seconda ricerca effettuata sullo stesso campione, è stato poi possibile evidenziare anche i vantaggi di natura economica e finanziaria che l'adozione di questo modello apporta.

¹⁷ Vedi Aberdeen Group (2007), Riduzione dei tempi di sviluppo di nuovi prodotto adottando principi Lean, disponibile su <http://www.aberdeen.com/>



In effetti, le percentuali di raggiungimento del target risultano decisamente più elevate per tutte le aziende che in passato avevano implementato metodologie di Lean Development, assicurando a queste ultime la posizione di *Best in Class* nei rispettivi mercati.¹⁸

¹⁸ Vedi Aberdeen Group (2007), Grado di raggiungimento degli obiettivi di progetto, disponibile su <http://www.aberdeen.com/>

1.2 IL VALORE DELLE COMPETENZE

1.2.1 “LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE: IL MODELLO “T” E LA TOWERING COMPETENCE”.

Il segreto del successo di molte aziende è spesso racchiuso nell' eccellenza tecnica che si è in grado di raggiungere attraverso le persone all' interno della propria azienda. Storicamente, si è sempre preferito inserire un collaboratore in un' area specializzata e piuttosto statica dal punto di vista delle mansioni, per poi permettere a quest' ultimo di accumulare esperienza verticalmente, e quindi di ottenere promozioni sempre conformi al settore di appartenenza. Solamente una volta arrivati a posizioni di vertice, a seconda delle dimensioni, ci si iniziava a muovere sullo stesso livello gerarchico ma in senso orizzontale, aprendosi ora la possibilità di interfacciarsi con diversi settori all' interno della stessa attività e ampliando dunque le competenze richieste per lo svolgimento del proprio lavoro. Il modello, idealmente, segue appunto la conformazione della lettera dell' alfabeto “T”, enfatizzando come solo alle posizioni apicali fosse concessa più ampia visione rispetto a quello che era la conformazione aziendale. Un percorso di questo genere può essere ragionevole per figure trasversali quali un Chief Engineer o un amministratore delegato¹⁹.

Parallelamente al modello “T”, grazie all' esempio Toyota, sono tuttavia state ideate e applicate con successo nuove metodologie di formazione del personale in grado di soddisfare una gamma più variegata di bisogni rispetto a quelli soddisfatti dal modello classico. Quest' ultimo, seppure non abbia subito ridimensionamenti in termini di efficacia, è adatto a strutture di crescita aziendale con tempi decisamente più dilatati rispetto al “Towering competence”.

¹⁹ ¹⁹ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit. pagg. 127-128

In Toyota, infatti, il percorso di un ingegnere che entra a far parte, ad esempio, del reparto di progettazione strutturale di un' autovettura, inizia da una serie di attività che sono decisamente trasversali rispetto alla funzione che andrà a svolgere. Si comincia con un mese di formazione generale, svolto in gran parte da mentori e docenti interni all' azienda, per poi trascorrere circa quattro mesi in uno stabilimento di assemblaggio autovetture come operaio montatore in linea. Il lavoro successivo è svolto, per la durata di circa tre mesi, nel reparto vendite, a stretto contatto con i clienti finali, spesso raccogliendo i loro reclami e le loro lamentele²⁰. Il primo obiettivo che viene posto è, quindi, quello di far conoscere dal vivo i due clienti fondamentali del lavoro di un progettista: l' operaio che assemblerà il suo prodotto e il cliente che lo acquisterà. Obiettivi di lungo termine, apparentemente a discapito degli interessi economici di breve termine. Ma l' antieconomicità derivante dalle spese per stipendiare un collaboratore che, per circa otto mesi, non potrà essere sfruttato secondo il suo vero potenziale, è solamente teorica. Nel lungo periodo si otterrà una persona attenta alle esigenze non solo del suo reparto, ma che tenga conto degli obiettivi da raggiungere in quanto "cellula" facente parte di un "organismo" più ampio. Il fine è quello di dare vettorialità univoca ai diversi reparti che non sono più organizzati alla stregua di isole indipendenti l' una dall' altra, ma che vengono orientati ad un unico fine accretivo dell' intero contesto, attraverso l' inversione della struttura a "T" che, di fatto, diviene "T rovesciata" ("⊥"). In sintesi, la *Towering Competence*, prevede un percorso iniziale, volutamente orizzontale, propedeutico alla successiva crescita verticale. Il passaggio finale, secondo il nostro esempio, sarà quello dell' *intensive job training* per un periodo di circa due anni, a seguito dei quali si è pronti per svolgere la propria mansione.

Il tasso di ricambio del personale, lo *staff turnover*, che è stato registrato in aziende che seguono questo metodo, è mediamente inferiore rispetto ad imprese che operano in settori simili, ridimensionando il rischio di vedere

²⁰ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit. pagg. 127-128

personale formato abbandonare l' azienda, forte di una preparazione acquisita direttamente sul campo²¹.

1.2.2 “L’ ATTEZIONE AI CLIENTI INTERNI: DAL MEDIOEVO FINO A OAKLAND”.

Fondamentale e centrante nel metodo Lean è l' attenzione per il personale. Fu Oakland per primo, nel 1989, a coniare il termine “cliente interno” per suggerire l' importanza di soddisfare non solamente le necessità dei clienti finali, ma, parallelamente a queste, i bisogni dei reparti a monte.

*“L'essenza dell' approccio alla qualità totale è identificare e soddisfare i requisiti dei clienti, sia interni che esterni”.*²²

Il concetto, seppure verbalizzato non prima degli anni ottanta del novecento, ha radici ben più antiche.

Il modello della *Towering Competence*, del resto, ricorda il metodo adottato dai maestri artigiani nel momento in cui avessero bisogno di nuovi collaboratori all' interno della loro bottega. Si trattava in genere di giovani che, inizialmente, non avevano altre mansioni se non quelle di pulire e tenere in ordine il laboratorio dove veniva svolto il cuore dell' attività. Era a questi assolutamente negata la possibilità di impegnarsi in attività manuali, concernenti la professione che andavano ad apprendere, per un periodo piuttosto lungo, deciso dal Maestro. Quest' ultimo permetteva di avvicinarsi agli strumenti del mestiere solamente nel momento in cui fosse convinto che l' allievo in questione avesse affinato, attraverso l' osservazione e l' ascolto, le competenze di base necessarie a conseguire un buon risultato. Un' usanza molto diffusa era, addirittura, quella di pagare per essere ammessi nel laboratorio del Maestro per un periodo di apprendistato, piuttosto che essere pagati per i propri servizi.

²¹ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit. pag 128

²² Vedi Maria Elena Nenni, *Operation Improvements slide 2*, disponibile su <http://docenti.luiss.it/nenni/files/2011/02/Lezione-281.pdf>.

Si andava, di fatto, a costituire un “cliente” interno prima ancora che un apprendista. Richiedendo una somma in denaro, un professionista si assicurava un aiutante sicuramente motivato ad apprendere un mestiere, evitando perdite di tempo, ma non solo: corrispondere una somma in denaro sottolineava l’ interesse del giovane a lavorare e ad apprendere in una determinata bottega piuttosto che in altre. Lo scambio risultava vantaggioso per entrambe le parti: per un artigiano, era necessario avere la certezza che le preziose lezioni e il tempo impiegato per la formazione di una persona garantissero, nel lungo periodo, un beneficio alla propria attività; l’ apprendista, invece, avrebbe potuto usufruire di un esperto deciso a investire nella sua crescita²³.

La moderna disciplina giuridica e la fruibilità dell’ istruzione, fortunatamente, non costringono più chi si trova in posizione svantaggiata, come può essere un giovane al suo ingresso nel mondo del lavoro, a dover garantire un compenso per ricevere una preparazione specifica. Tuttavia, nonostante i profondi stravolgimenti culturali, ciò che, anche nel contesto odierno, risulta funzionale, ha resistito al cambiamento dei tempi. Un’ azienda disposta ad investire un periodo di tre anni nella formazione del proprio personale (come ad esempio accade in Toyota), è certamente un’ azienda che trasmette un messaggio di fiducia e responsabilità ai propri dipendenti.

Con il passare del tempo, la cura dedicata a queste persone costituisce dei forti disincentivi a cambiare posto di lavoro, che, raramente, sarà lasciato per motivi strettamente economici. Il personale sarà trattato alla stregua di un cliente, seppure si tratta di clienti interni, generando un meccanismo di reciproca fedeltà. Si entra in una logica di servizio, nel senso positivo del termine, in cui leader diviene chi meglio “serve”.

²³ Cfr. Silvia Moretti (2005), Le corporazioni, la dura vita degli apprendisti, disponibile su <http://www.treccani.it/enciclopedia/corporazioni/>

1.2.3 “IL CAPITALE UMANO COME FONDAMENTO DELL’ ATTIVITÀ ECONOMICA: UN SISTEMA DI VALORI PER SFRUTTARNE IL POTENZIALE”.

Abbiamo fino a questo momento sottolineato l’ importanza attribuita al valore del singolo in quanto tale. È necessario, tuttavia, tenere a mente il contesto di cui l’ individuo, con le sue risorse, è parte. In effetti, la considerazione per il singolo, trova giustificazione nel momento in cui è finalizzata al suo inserimento sinergico nell’ ambiente. L’ obiettivo ultimo è sicuramente quello di perseguire l’ eccellenza tecnica, raggiunta mediante il perfezionamento delle capacità del collaboratore, ma nonostante questo, bisogna tenere a mente che diverse eccellenze non coordinate tra loro per scopi e visione, operano spesso a detrimento del risultato ottimale. Il perché di questa affermazione può essere spiegato in maniera intuitiva: basti immaginare una squadra di canottaggio composta da alcuni tra i migliori atleti del pianeta; nonostante la maestria sviluppata con il tempo, saranno destinati a perdere miseramente qualsiasi gara se anche solo una minoranza di loro iniziasse a remare in una direzione che non fosse congruente a raggiungere lo scopo condiviso: tagliare il traguardo per primi. È quindi adesso più agevole capire la ragione di due elementi insostituibili all’ interno di un gruppo funzionante: l’ unità di intenti e la visione a lungo termine, che spesso è di competenza del leader²⁴.

Possiamo quindi riassumere in un sistema di valori base, i passaggi da seguire per ottenere i benefici derivanti da un’ organizzazione armonica nei suoi elementi e orientata all’ obiettivo²⁵:

- Diffusione del know-how a livello aziendale, eliminando le ritrosie a condividere competenze attraverso un’ ottica incentrata sul successo del gruppo, piuttosto che sulla competizione tra singoli. Lo strumento dello *Hansei* risulta ad oggi una delle soluzioni più efficaci in questo senso.

²⁴ Cfr. Antonio Meneghetti (2009), L’ apprendista leader, cit. pag. 26

²⁵ Cfr. Luciano Attolico (2014), Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi, cit. pagg. 143-148

- Cultura del *mentoring*²⁶. Fondamentale è infatti la presenza di un esperto in grado di supervisionare e consigliare l'operato dei nuovi entrati. Il *mentor* può anche svolgere la funzione di guida sul campo rispetto agli obiettivi dell'impresa. Diverse figure di indirizzo, ognuna in conformità al proprio ruolo, possono risultare utili ai fini del raggiungimento di un traguardo, a patto che la direzione indicata ai diversi livelli sia conforme alle direttive generali di breve e lungo periodo.
- Un sistema di valutazioni orientato alla crescita. Si tratta di valutazioni funzionali al singolo, ispirate a principi comportamentali o tecnici, ma da declinare a seconda della situazione individuale.
- Tecnologie al servizio delle persone, evitando la situazione contraria. Si tratta di progettare il sistema di infrastrutture più adatto agli operatori che dovranno poi utilizzare le stesse tecnologie (software, macchinari, mezzi di informazione e trasporto ecc.).
- Tecnologie al servizio dei processi. È bene tenere a mente che l'evoluzione degli strumenti tecnici per svolgere anche le attività più semplici avviene molto più rapidamente rispetto alla trasformazione delle metodologie per compiere le stesse attività. Non sempre, dunque, i migliori strumenti costituiscono la maniera più semplice per ottenere un risultato.
- Allineamento organizzativo. L'unità di visione risulta necessaria a tutti i livelli, specialmente tra settori diversi della stessa azienda tra i quali sorgono spesso difficoltà di comunicazione. Una delle metodologie di maggior successo per risolvere questo problema è il cosiddetto *Obeya System*, il cui scopo è quello di semplificare e concentrare il flusso di informazioni.

²⁶ Cfr. Luisa Varriale (2008), *Il Mentoring nell'organizzazione aziendale*, cit. pag. 6

1.3 GESTIONE E DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI PER LA MASSIMA EFFICACIA

1.3.1 “IL METODO DELLA OBEYA ROOM”.

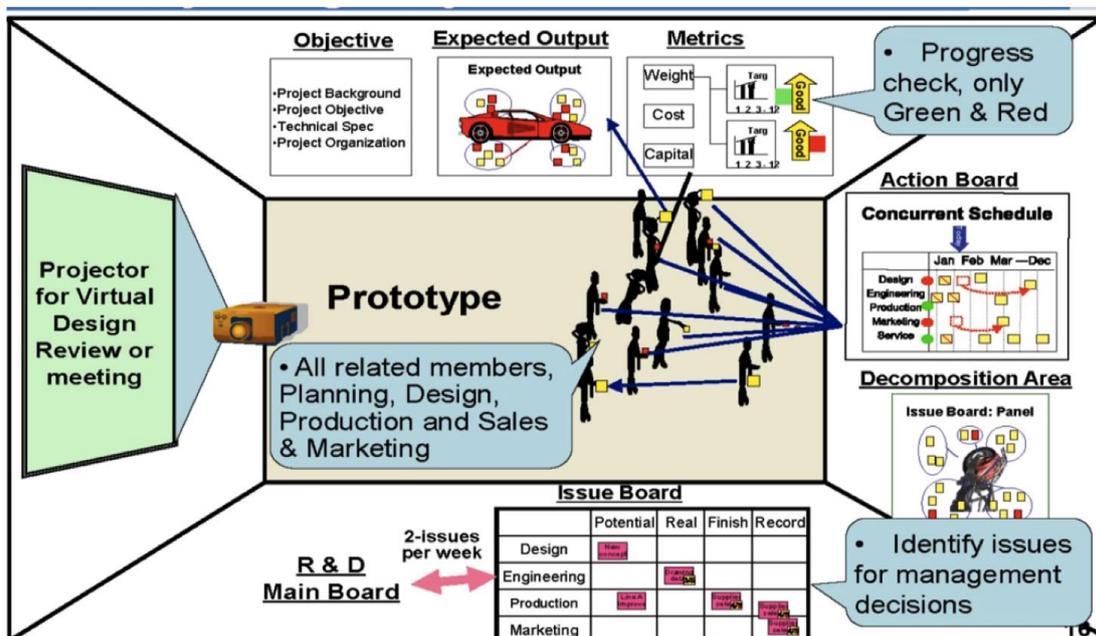
Obeya è una parola giapponese che può essere tradotta come “grande stanza”. Fu introdotta da Takeshi Uchiyamada alla fine degli anni novanta per indicare il metodo di comunicazione e allineamento utilizzato per progettare il modello Prius della Toyota.²⁷ Quando per la prima volta venne utilizzato dall’ingegner Uchiyamada, non se ne sospettavano le potenzialità né gli sviluppi che avrebbe avuto. L’idea fu quella di riunire in un’ unica grande stanza le aree di progettazione e produzione che partecipavano allo sviluppo del prodotto Prius. Il fine era quello di ridurre i tempi di comunicazione, di diminuire al minimo la possibilità di disallineamenti informativi e di affrontare tempestivamente eventuali problematiche che potevano nascere tra settori differenti. Il successo dell’operazione fu tale che Toyota decise di adottare lo stesso metodo per tutti i progetti a seguire.

Nel dettaglio, l’ Obeya Room è una stanza che viene utilizzata come “fucina” di un progetto e rimane a disposizione del team per lavorare, incontrarsi e condividere informazioni. Un Capo-progetto dovrà trovarsi nell’ Obeya Room per tutta la durata dei lavori assieme al suo team al completo. In tutte le riunioni, tenute sempre in Obeya, il team del Capo-progetto andrà ad interagire con team aventi ruoli differenti a seconda delle fasi da affrontare. Spesso accade che siano invitati anche clienti e fornitori per ottenere dei riscontri esterni rispetto a tematiche specifiche.

²⁷ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit. pag 148

In genere, questo tipo di incontri è tenuto in piedi, muovendosi attraverso la stanza per passare in rassegna i documenti e le informazioni-chiave che sono spesso redatti seguendo la tecnica del Visual Management²⁸. Diverse ricerche, infatti, dimostrano che le persone prestano spontaneamente attenzione agli oggetti in movimento e rappresentati con tecniche raffigurative vivaci²⁹. Altro fattore chiave, risiede certamente nella vicinanza fisica che è possibile garantire in Obeya: in materia, esiste uno studio molto dettagliato di Fusfeld e Allen³⁰ riguardante l' influenza delle distanze sulla qualità della comunicazione, ancora oggi ritenuto valido. Oltretutto, il fatto di trovarsi nello stesso spazio, offre la possibilità di mostrare e condividere eventuali prodotti che potranno essere testati e “toccati con mano” da tutti i reparti.

Di seguito è riportata schematicamente una struttura tipica di Obeya Room in cui è possibile trovare anche un esempio di Visual Management, nonché una disposizione ipotetica dei pannelli all' interno della stanza in cui si svolgeranno le riunioni.³¹



²⁸ Cfr. Adrian Slywotzky e Karl Weber (2011), Demand: creating what people love before they know they want it, cit. cap. 7

²⁹ Andersson e Bellgran (2009), Spatial design and communication for Improved Production Performance, cit. pagg. 28-29

³⁰ Fusfeld e Allen (1974), The optimal height for a research laboratory, disponibile su <https://archive.org/details/optimalheightfor00fusf>

³¹ Alejandro Sibaja (2014), Obeya “war room” a powerful Visual Management tool, disponibile su <http://alexsibaja.blogspot.it/2014/08/obeya-war-room-powerful-visual.html>

1.3.2 “AUTOCOSCIENZA E RIFLESSIONE: L’ HANSEI, OVVERO UNA METODOLOGIA PER IMPARARE DALL’ ESPERIENZA”.

L’ *Hansei* (反省) è un concetto basilare nella cultura giapponese. Il termine è un composto di due diverse parole: *Han* (反), il cui significato è quello di “cambiamento” della persona, in senso di novità ed evoluzione, e del suo punto di vista rispetto a un accadimento, e *Sei* (省), che può invece essere tradotto con “riflessione”, ovvero introspezione e ricerca delle cause a partire dall’ uomo³². Il concetto di *Hansei* ha radici estremamente profonde: fare *Hansei* era fare l’ uomo nuovo, a partire dall’ esperienza passata, indagando sulle cause dei propri fallimenti. Era una tecnica utilizzata per perseguire il miglioramento costante fino al raggiungimento di un di più, per poi tentare di superarlo nuovamente. Tradizionalmente, si svolgeva in tre fasi³³:

- Riflessione, introspezione e assunzione delle proprie responsabilità di fronte a se stessi.
- Identificazione dell’ origine del problema, del perché è sorto.
- A seguito della comprensione, costruzione di una strategia di cambiamento per risolvere in maniera vincente la difficoltà.

Il concetto è stato successivamente ripreso dal mondo aziendale, restituendo la dimensione pragmatica e attuale di ciò che apparentemente viene ritenuto lontano da logiche economiche e produttive.

Nel contesto aziendale, la riflessione consapevole, passa attraverso dei momenti istituzionali durante i quali si analizza quali siano i risultati ottenuti attraverso la gestione operativa, se questi siano conformi alle aspettative e come, eventualmente, migliorare la situazione. Le sessioni di *Hansei*, generalmente, hanno cadenza piuttosto regolare, svolgendosi ad inizio progetto, durante le fasi intermedie o cruciali, e al termine dello stesso. Le fasi pratiche sono state riadattate al contesto aziendale e di gruppo, certamente più complesso rispetto all’ introspezione individuale.

³² Japanese Culture, Kirajnet, disponibile su <http://www.kirajnet.com/english/hansei-%E5%8F%8D%E7%9C%81/>

³³ Matthew May (2010), Reflection: the art of Hansei, disponibile su <http://matthewemay.com/reflection-the-art-of-hansei/>

Un esempio rapportato alla dimensione lavorativa potrebbe essere il seguente³⁴:

- Messa a fuoco degli obiettivi decisi in origine.
- Confronto con i risultati effettivi della gestione, stabilendo il raggiungimento o meno degli obiettivi preposti.
- Analisi delle cause dell' eventuale discordanza tra obiettivi attesi e risultati conseguiti.
- Elaborazione di soluzioni per situazioni future di carattere analogo, strategie costruttive per non ripetere gli errori commessi e per razionalizzare i processi che sono invece risultati utili ai fini del successo. È la fase più importante della sessione *Hansei*.

La durata di ognuno degli stadi non dovrebbe essere omogenea, sfruttando al massimo il momento di comprensione profonda delle cause del fallimento (o del successo) e la quarta fase, in ottica futura. Una sessione di *Hansei* sbilanciata verso i primi due momenti, starebbe a indicare un progetto destinato a fallire in quanto non chiaro nei suoi obiettivi.

Infine, è di primaria importanza sottolineare l' approccio da adottare nei momenti di confronto. La tendenza della maggior parte dei gruppi, è quella di confrontarsi rispetto agli obiettivi da raggiungere basandosi su opinioni piuttosto che su fatti e dati tangibili. Basilare è il confronto attraverso dati accurati e raccolti possibilmente su un campione di osservazioni appropriato³⁵.

³⁴ Luciano Attolico (2014), *Innovazione Lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit. pag. 170

³⁵ Cfr. Douglas C. Montgomery (2009), *Introduction to Statistical Quality Control*, cit. pag 21

CAPITOLO SECONDO

2.1 IL RECUPERO DELLA CULTURA UMANISTICA

Nella seconda parte di quest' opera si cercherà di analizzare le radici profonde di un certo tipo di mentalità ricollegabile alle imprese di successo, nei più svariati settori, presenti in Italia. Il fine, oltre all' interesse culturale che suscitano determinati argomenti, è soprattutto quello di mostrare come le origini di una mentalità vincente siano sempre state "di casa", e suggerire un' etica del lavoro che non consideri solamente la logica dei numeri, per ritrovare quel tratto caratteristico dell' italianità su cui è possibile costruire vantaggio competitivo in patria e fuori.

2.1.1 "L' UMANESIMO STORICO".

L' Umanesimo fu un movimento culturale che ebbe origine in Italia, ma i cui effetti si ripercossero con crescente forza su tutto il resto dell' Europa. Parlando di Umanesimo in senso storico, generalmente ci si riferisce al periodo che va dalla metà del XIV secolo per poi culminare nel XV, in corrispondenza con quel periodo meglio conosciuto come Rinascimento³⁶. In un certo senso si può affermare che l' epoca rinascimentale sia un frutto maturo proprio della cultura umanistica.

L' Umanesimo fu uno dei movimenti più caratteristici di questo periodo. Il suo influsso fu radicale e si estese a tutti i settori della cultura dell' epoca, in particolare in ambito filosofico e nell' evoluzione del pensiero. Centrante di questo nuovo sentimento, che nasceva dal ritrovato interesse per l' Uomo come protagonista del creato, era il recupero della cultura classica e lo studio approfondito di quei testi, scritti durante uno dei periodi, fino a

³⁶ Vedi Umanesimo, Enciclopedia Treccani, disponibile su <http://www.treccani.it/enciclopedia/umanesimo/>

quel momento, più fiorenti dal punto di vista della civiltà e della razionalità³⁷.

Gli eventi che fecero da catalizzatore alla nascita di questa corrente, favorendone un rapido e capillare sviluppo, furono sostanzialmente due: l'avvento del metodo per stampare in maniera sistematica e più veloce intere pagine di manoscritti, inventato da Gutenberg nel 1450 a Magonza, e la caduta dell'impero Romano d'Oriente nel 1453 che accoglieva, nella sua capitale Bisanzio, alcuni tra i migliori dotti della lingua e del pensiero greco, nonché possessori di numerosi testi e manoscritti ellenici. Mentre la stampa impiegò qualche anno a divenire il principale mezzo di trasmissione della cultura, l'apporto dei letterati bizantini risultò fin da subito prezioso se non addirittura fondamentale alla diffusione di una parte della letteratura antica fino ad allora sconosciuta nel resto d'Europa³⁸.

Fino a quel momento, infatti, la conoscenza del greco non era così diffusa e le basi degli umanisti italiani in materia non erano tanto solide come quelle che potevano vantare rispetto alla comprensione del latino. Dunque, incoraggiati dai finanziamenti di alcuni mecenati, tra cui Papa Niccolò V e la famiglia De Medici, gli studiosi bizantini si impegnarono nella traduzione della maggior parte dei testi in loro possesso dal greco antico al latino³⁹. Tra i testi tradotti troviamo numerose opere di Platone, Marco Aurelio, Plotino, Luciano, Plutarco e numerosi commenti alle opere di Aristotele. In altre parole, le fonti delle principali correnti di pensiero nate nell'antichità dal Platonismo allo Scetticismo, passando per Epicureismo e Stoicismo.

Tra il 1400 e il 1500 assistiamo anche ad una diffusione della cultura senza precedenti, soprattutto se paragonata con il passato. Infatti, i fruitori dei grandi classici e della massiccia produzione letteraria di questo periodo, non furono solamente coloro che avevano ricevuto un'educazione superiore o il ceto nobiliare; tra i maggiori beneficiari di questa grande riscoperta, è possibile trovare numerosi mercanti e artigiani che, conoscendo il latino, erano curiosi rispetto alla varietà dei generi letterari

³⁷ Cfr. Eugenio Garin (1954), *Medioevo e Rinascimento: studi e ricerche*, cit. pag. 340

³⁸ Cfr. Guido Abbattista (2001), *Storia Moderna*, cit. pagg. 5-6

³⁹ Cfr. Paul Oscar Kristeller (2005), *L'Umanesimo italiano del Rinascimento e il suo significato*, cit. pagg. 22-23

importati, e che si cimentavano tanto in letture più leggere quanto in testi di filosofia e metafisica⁴⁰. Si tratta dei prodromi della borghesia moderna, un fenomeno urbano derivante dalla trasformazione di borgate e villaggi medievali in città. Gli abitanti di questi centri, cominciando a beneficiare di un benessere economico maggiore rispetto ai contadini che coltivavano le campagne circostanti, acquisirono gradualmente un'importanza ed un potere crescente nella società in cui vivevano, iniziando a ricoprire anche cariche amministrative e pubbliche. A quel tempo le città italiane agivano alla stregua delle *poleis* greche, permettendo una forma di democrazia forte, la democrazia per la comunità degli individui liberi e attuata dagli individui liberi in maniera diretta⁴¹.

Il fenomeno Umanesimo si manifestò nei più disparati ambiti della realtà sociale e culturale dell'epoca. Durante questo periodo fu riscoperto l'interesse per la grammatica, che culminò con la revisione di gran parte dei dialetti volgari presenti all'epoca, bandendo, di fatto, la maggioranza delle espressioni derivanti dalle lingue barbare. Questo passaggio, in un primo momento oscuro, può essere spiegato attraverso un approfondimento sulla concezione di quei popoli che avevano colonizzato la grande cultura del passato.

Il termine barbaro, di chiaro carattere dispregiativo, deriva probabilmente dall'aspetto dei popoli nordici, che apparivano ai Romani come dei selvaggi che non praticassero la rasatura. Bisogna ricordare che i livelli di civiltà raggiunti dagli antichi Romani sono, ancora oggi, invidiabili, specialmente se paragonati alla situazione attuale di alcune popolazioni. Il modo di farsi la barba, le abluzioni, lo stile nel vestire, la disponibilità di bagni pubblici e saune per l'intera città, erano tutti indicatori di una "civiltà per la collettività", un benessere che non era un'esclusiva dell'imperatore, ma di tutti i cittadini⁴². Mettere al bando tutte quelle espressioni che, di fatto, avevano contaminato la purezza della lingua latina, aveva il preciso significato, per i pensatori di quel tempo, di estirpare tutto ciò che aveva allontanato dai grandi padri del passato l'uomo storico di quel periodo.

⁴⁰ Cfr. Paul Oscar Kristeller (2005), *Ibidem*, cit. pag. 24

⁴¹ Cfr. Antonio Meneghetti (2011), *Dall'Umanesimo storico all'Umanesimo perenne*, cit. pag. 47

⁴² Vedi Antonio Meneghetti (2011), *Dall'Umanesimo storico all'Umanesimo perenne*, cit. pagg. 41-42

Era tutto in funzione dell' individuo superiore: persino la lingua doveva essere una aspirazione agli alti picchi dell' intelligenza e non un richiamo alla grettezza materica del quotidiano.

2.1.2 “PRECISAZIONI SUL CONCETTO DI UMANESIMO: L' UMANESIMO OLTRE LA STORIA”.

La parola Umanesimo deriva dal termine latino *humanitas*, il cui significato, letteralmente, è quello di umanità. Non si tratta però di un' umanità intesa dal punto di vista della specie, ma di umanità come qualità o caratteristica attribuibile all' uomo. L' uomo è tale in quanto umano. Per spiegare il significato di questo concetto è necessario esaminare la sua origine.

Il termine fu utilizzato per la prima volta all' interno della corrente stoica: con questa espressione si voleva indicare quel presupposto che giustificasse l' applicazione di un diritto naturale in capo all' operato dell' uomo. Per gli stoici, seppure il diritto naturale dovesse essere applicato qui e adesso, ovvero all' interno delle coordinate spaziali e temporali di ogni singolo avvenimento, esso aveva una natura trascendente⁴³. Il diritto doveva basarsi sulla ragione, che aveva coordinate atemporali e prescindenti l' uomo, pertanto si trattava di un diritto senza variazioni di politica, tempi e situazioni. Chiaramente non si parlava di un diritto giuridico, ma di un diritto nel senso di logica di natura, la quale, disinteressandosi dello scorrere degli eventi, seguiva le sue leggi.

Il diritto di natura era proprio di Dio (inteso in senso non strettamente religioso, ma come ordine intrinseco alla realtà) e l' Uomo, poiché Umano, ovvero in quanto approssimazione più vicina alla Divinità (o ordine elementare), ne era partecipe. L' uomo sul piano metafisico seguiva la legge di Dio, pur necessitando ovviamente, sul piano dell' esistenza di tutti

⁴³ Cfr. Antonio Meneghetti, Dall' Umanesimo storico all' Umanesimo perenne, cit. pagg. 35-36

i giorni, della legge giuridica per dirimere le questioni pratiche della quotidianità e della convivenza.

Sembra difficile concordare con gli stoici riguardo al principio di Divinità presente in ogni uomo, tuttavia, questi eccezionali pensatori non si riferivano a qualunque persona, ma all' *Homo faber fortunae suae*, ovvero all' individuo generatore di ordine e di sovrappiù per sé e per gli altri. Questo stesso richiamo alla divinità dell' uomo, alla sua capacità di organizzare in strumenti e mezzi le risorse, è presente anche nella cultura giapponese e ricordato con il Rei (礼), il saluto con inchino: il significato profondo di questa usanza richiama la venerazione del sacro che è nell' altro⁴⁴.

Seppure gli stoici furono i primi a coniare il termine, di Umanesimo possiamo parlarne a partire dai tempi più remoti. Secondo l' opinione comune, addirittura, si potrebbe iniziare a parlare di Umanesimo a partire da Protagora ("L' uomo è misura di tutte le cose, di quelle che sono per ciò che sono, e di quelle che non sono per ciò che non sono")⁴⁵. Tuttavia, seppure la massima del pensatore di per sé può essere certamente accostata alla cultura umanistica, non abbiamo elementi sufficienti per stabilire il senso da Protagora stesso attribuito alla sua proposizione. Abbiamo, invece, sicuramente maggiori riscontri sulle intenzioni di Socrate e sull' accezione che volesse dare al suo δαίμων (*dàimon*, letteralmente "demone" o "anima") grazie alle testimonianze scritte del suo discepolo Platone.

Nell' opera *Timeo*, alla domanda su cosa fosse il *dàimon*, Socrate "tramite" Platone risponde:

"E conviene pensare così: che l' anima è la parte migliore che è dentro di noi, che Iddio l' ha data a ciascuno di noi come demone; e diciamo che essa eleva noi da terra per la parentela che essa ha con il cielo: noi non siamo piante terrene infatti, ma esseri celesti".⁴⁶

Dovrebbe, a questo punto del discorso, essere più facile intendere il significato di queste parole.

⁴⁴ Cfr. Shogakukan Wa-i Chujiten (1994), Dizionario giapponese-italiano

⁴⁵ Umanesimo ed Età antica, Wikipedia, disponibile su <http://it.wikipedia.org/wiki/Umanesimo>

⁴⁶ Platone, *Timeo*, cit. cap. XLIII

Il *dàimon*, per Socrate, è quel principio che rende un essere terrestre, costretto dai confini di spazio e tempo, correlato in qualche modo a una dimensione eterna e universale, che lo eleva a essere celeste. Si tratta della *Ratio* latina, non intesa come razionalità, ma come intelligenza pratica di usare le forze dell' istinto al servizio della logica tecnica del momento. Ritorna l' *Uomo Faber*, protagonista sin dai tempi della *polis* di Atene.

Alla luce della presente trattazione, quando si parlerà di Umanesimo in questa tesi, non ci si vorrà riferire strettamente all' Umanesimo storico, ma all' Umanesimo in quanto concetto che pervade il percorso dell' evoluzione del pensiero umano. A più riprese si manifesta come ideale a cui i maggiori pensatori si ispirano, dai tempi di Socrate fino a Karou Ishikawa.

2.1.3 “L’ UMANESIMO LAICO”.

Sostenere oggi che l' Umanesimo nacque come concezione laica della realtà sembra superfluo. È infatti risaputo che, storicamente, vi furono dei dissapori fin dal principio tra la Chiesa e i pensatori del periodo. Fino a quel momento, del resto, lo Stato Pontificio aveva mantenuto salda la sua posizione di unico dispensatore della verità sull' uomo, forte di un potere temporale concessogli dalla “Donazione di Costantino”, e di un potere spirituale conferitogli da Gesù Cristo (“Tu sei Pietro, e su questa pietra edificherò la mia Chiesa⁴⁷”).

La “Donazione di Costantino” era un editto del IV secolo d.C. nel quale l' imperatore Costantino I avrebbe ceduto a Papa Silvestro I un vasto territorio nell' Italia centrale. Tuttavia, il trattato si dimostrò essere un falso grazie alle ricerche di Lorenzo Valla, condotte nel 1440⁴⁸. Gli studi di Valla tuttavia non poterono essere pubblicati fino al 1517, e solo in ambito protestante⁴⁹.

⁴⁷ Vedi Matteo, cap. 16, vv. 18-19

⁴⁸ Cfr. Franco Cardini e Marina Montesano (2006), *Storia Medievale*, cit. pag. 152

⁴⁹ Cfr. Franco Cardini e Marina Montesano (2006), *Ibidem*, cit. pag. 426

Oltretutto, l'intera cultura antecedente l'Umanesimo si basava sulle cosiddette *sacrae litterae* (come i Vangeli ad esempio), mentre con l'Umanesimo cominciano a essere considerate centranti le *humanae litterae*, cioè tutte quelle testimonianze che l'umanità aveva lasciato su stessa, dagli egizi in poi. Date le premesse, risulta quindi doveroso specificare in che senso si debba parlare di Umanesimo laico.

La parola "laico", nella cultura occidentale, si configura in contrapposizione al termine "clero". L'espressione "clero" (dal greco κλᾶω, *klào*), indicava inizialmente l'azione di apporre dei confini al proprio terreno, evolvendosi poi nel tempo fino ad arrivare ad indicare "coloro che fanno parte di una cerchia, coloro che si distinguono dal resto", un po' come il terreno delimitato veniva distinto dalle terre incolte attorno. Viceversa, "laico" deriva dal greco λαός (*laòs*) che ha invece il significato di popolo, che, nella nostra lingua, è usato in maniera più frequente in senso lievemente dispregiativo. Nell'accezione greca, tuttavia, è proprio nel popolo che risiede il potere⁵⁰. "Potere" per i greci era la possibilità di realizzare il massimo coefficiente di funzione per la comunità intera; esso si esprimeva attraverso la politica e le votazioni, ma era ambizione sociale alle più alte vette della condizione umana. Quindi parlando di "laos", non si intende solo il popolo della democrazia e si esclude assolutamente il popolo della "massa", informe e privata della possibilità di protagonismo storico. Anzi, è proprio la degenerazione in società di massa che causa la perdita di orientamento e di peso decisionale: il diritto di voto, ad esempio, costituisce un enorme potere nelle mani dei cittadini, ma poi ognuno vota chi gli sta più simpatico o chi garantisce il posto di lavoro, senza entrare in una visione globale e oggettiva della situazione. Nella concezione classica il popolo genera potere sempre finalizzato ad uno scopo che non può essere altri se non il miglioramento continuo in funzione della propria identità. Il principio del potere realizzativo è quindi nella socialità, che diviene il fine di cui si investe l'Umanesimo per restituire al legittimo padrone i mezzi per ritornare artefice del proprio destino.

Questo discorso ci comincia a introdurre alla pregnanza del pensiero umanistico rispetto alle logiche aziendali.

⁵⁰ Cfr. Antonio Meneghetti, *Arte, sogno e società*, cit. pagg. 10-11

Se, infatti, l' Umanesimo considera a livello macroscopico l' influenza che hanno le persone sulla società, il focus sul personale che contraddistingue aziende come Toyota, risponde alla stessa filosofia in ambito economico. Fondare l' attività di impresa sulle persone che vi partecipano vuol dire disporre di quel potere di indirizzo specifico che, se utilizzato correttamente, genera degli effetti decisamente maggiori della somma delle parti prese singolarmente.

2.2 LE ESPRESSIONI DELL' UMANESIMO ATTRAVERSO I SUOI PROTAGONISTI

Come è stato accennato, l' Umanesimo è una forma di riconoscimento di un principio immanente all' uomo, secondo il quale si è in un certo modo per se stessi, e, allo stesso tempo, si riconosce l' altro in quanto parte dello stesso principio. L' Umanista ha sperimentato la grandezza di questa essenza, vive già di per sé quella scintilla “umana e divina”. Nel momento in cui vede un altro uomo, un altro partecipe di quella stessa predisposizione, naturalmente è portato ad aiutarlo. Non si tratta di un aiuto nel senso caritatevole del termine, ma parliamo di un servizio che nobilita tanto il ricevente quanto il fautore. Si instaura un rapporto di reciproca convenienza, che rende più grandi entrambe le parti. Non è tanto distante dalla realtà l' affermare che la prima motivazione di un Umanista sia quella di socializzare quanto più possibile la sua capacità, la sua intelligenza e le sue potenzialità. Questo è comprensibile nel momento in cui si entra nell' ottica che gratificare l' umanità (stavolta intesa come specie) è gratificare l' Uomo, e quindi me stesso in quanto Uomo.

In termini pratici, si tratta dell' attività d' impresa: essa è prima di tutto un servizio, un coordinare mezzi e persone per metterli a disposizione di un terzo.

Una persona capace, che ha imparato a provvedere a sé, fa provvidenza per gli altri, guadagnandone in considerazione, soddisfazione personale e potere. Tutte le volte che un' impresa nasce da questa motivazione, è difficile che la conseguenza fisiologica non sia quella di un utile e di un prodotto dalle qualità eccellenti. Si cercherà di dare fondamento pratico a queste affermazioni attraverso lo studio di alcuni tra i massimi esponenti di questi valori.

2.2.1 “LA DIGNITÀ DELL’ UOMO COME IMPEGNO ALLA PERFETTIBILITÀ: IL PENSIERO DI PICO DELLA MIRANDOLA”.

Durante il periodo Rinascimentale, i pensatori italiani dibatterono approfonditamente su diversi temi attorno all’ uomo. Sicuramente, tra gli argomenti su cui si concentrò massimamente la critica troviamo il tema della dignità umana. Per dignità, si intendeva il sentimento di profondo rispetto e riverenza che si prova di fronte ad un altro uomo o ad un’ altra autorità. Non si trattava, tuttavia, di carità o compassione. La dignità era propria dell’ uomo realizzato, di colui che si era reso grande grazie al suo operato, prescindendo dal giudizio riguardo i valori di cui fosse portatore. Non era quindi sufficiente una buona retorica e degli ideali ineccepibili: grande era solamente colui che attraverso le sue azioni si qualificava tale, che attraverso una sana pratica costruiva la sua superiorità terrena rispetto ai contemporanei⁵¹.

Tra i numerosi autori che si ricollegarono a questo tema durante il XV secolo , è doveroso menzionare il celebre Pico della Mirandola.

Giovanni Pico della Mirandola visse nella seconda metà del 1400. La sua vita fu purtroppo breve (egli infatti visse solamente fino a trentuno anni), ma caratterizzata da un’ intelligenza vivacissima e desiderosa di capire ed apprendere quanto più possibile dalla realtà circostante. Fu un eccellente filosofo e dotato di proverbiale memoria, tanto che si diceva fosse un’ enciclopedia vivente. Con la sua *Oratio de hominis dignitate* verbalizza quelli che diverranno i cardini della concezione Umanistica⁵².

Nella sua opera, il cui protagonista indiscusso è ancora una volta l’ Uomo, il pensatore descrive la natura di questa creatura che è differente per indole ed essenza dal resto del creato.

⁵¹ Cfr. Antonio Meneghetti, *Ibidem*, cit. pag. 60

⁵² Pico della Mirandola, *Enciclopedia Treccani*, disponibile su <http://www.treccani.it/enciclopedia/pico-della-mirandola-giovanni-conte-di-concordia/>

L' Uomo è considerato “*magnum miraculum*” del Creatore⁵³ occupando, di fatto, una posizione privilegiata rispetto al resto delle creature. Egli è stato pensato dal Signore, non in una categoria fissa all' interno delle gerarchie tra esseri viventi, ma come essere in grado di assumere qualsiasi forma, degenerando quindi a bruto o elevandosi ad angelo, in funzione del suo operato. Si manifesta così “*la novità di un atteggiamento mentale che non concepisce più la dignità come una dote ab aeterno attribuibile all' umano, ma come libera conquista o crescita interiore che, in ogni istante può sminuirsi o esaltarsi e sublimarsi*”⁵⁴.

Per Giovanni Pico, l' Uomo è l' unica creatura in grado di esercitare la perfettibilità: non solo è creato secondo un progetto superiore, ma può scegliere di intraprendere la strada giusta per crescere e perfezionarsi. Continuamente l' uomo si trova a doversi confrontare con ostacoli e difficoltà, ma sempre deve essere forte in lui la tensione all' autorealizzazione per avere e fare continuamente un di più.

⁵³ Vedi Luca Ruaro (2009), L' idea di dignità umana tra antichità ed età moderna, cit. pag. 9

⁵⁴ Vedi L. Sozzi (1994), Poliziano e la “*dignitas hominis*” o l' elogio della dolcezza, cit. pagg. 143-144

2.2.2 “IL PADRE DELLA LOGICA COME SCIENZA PRATICA: GUGLIELMO DI OCKHAM”.

Nato verso il 1280 nel Surrey, in Inghilterra, Guglielmo di Ockham entrò nell'ordine francescano prima del 1306. Nel 1318 era ancora studente di teologia ad Oxford, dove iniziò, qualche anno dopo, la carriera d'insegnamento facendo lezione su delle Sentenze di Pietro Lombardo e sulle Sacre Scritture. Scrisse diverse opere tra cui due trattati di logica, alcuni commenti alla Fisica di Aristotele e sette trattati sulle “questioni quodlibetali” che riguardavano argomenti di natura teologica e filosofica⁵⁵.

Le sue dottrine, che proponevano un nuovo ideale di intellettuale cristiano, furono grandemente apprezzate, in particolare in Inghilterra ed in Francia. Ockham dimostrò da subito un grande interesse per la logica, che egli riteneva, in conformità con il pensiero di Aristotele, un sapere assolutamente pratico. Esso, vertendo sulla relazione e la successione delle operazioni che noi stessi compiamo, è lo studio delle modalità più efficienti di pensiero e comportamento. Sulla logica, infatti, si costruiscono le scienze: tanto le *scienze di realtà*, cioè che riguardano fenomeni tangibili, come ad esempio la fisica, quanto le *scienze razionali* che, invece, vertono su fenomeni mentali, come la filosofia e la matematica. Avendo posto questa disciplina alla base della stessa attività di speculazione, a partire da essa nasce e si sviluppa la metafisica del pensatore.

La concezione della realtà di Ockham si impernia su un concetto estremamente semplice: fondamentale è il fatto che l' universo sia composto da enti individuali e distinti. A partire da questo enunciato, si sviluppa l' intera teoria del filosofo. Trattandosi di entità (o forme) indivise in se stesse e divise dal resto, seppure esista relazione tra queste ed altre cose, questa non deve essere “aggiunta” nel momento in cui si considera un ente per come è. Con questo, Ockham voleva sottolineare la distorsione che generavano astrazioni e giudizi a priori durante il momento conoscitivo che, di conseguenza, si sarebbero riflesse nella fase decisionale.

⁵⁵ Cfr. Vita e Opere, Guglielmo di Ockham, disponibile su http://www3.unisi.it/ricerca/prog/fil-med-online/autori/htm/guglielmo_ockham.htm

Partendo da premesse non corrette, risulta poi facile individuare obiettivi non ottimali con le proprie intenzioni. Si tratta del famoso “rasoio di Ockham”, la cui novità consiste nella formulazione di un impianto per semplificare al massimo le supposizioni concettuali. “*Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*” ovvero, “non bisogna moltiplicare gli enti oltre il necessario”, e “*Frustra fit per plura quod potest fieri per pauciora*”, “la natura non fa con più cose quel che può fare con meno”, sintetizzano efficacemente la dottrina del pensatore⁵⁶.

L’ avversione per l’ astrazione e per l’ utilizzo di preconcetti per arrivare a formulare dei giudizi è particolarmente marcata in Ockham, principalmente a causa del momento storico che il filosofo si trova a vivere. Fino a quel momento, scienza, religione e filosofia, erano state fortemente influenzate dal pensiero di Aristotele e dalla scolastica. L’ esercizio dell’ intelletto non era più praticato in forma libera e in funzione del progresso, ma era divenuto eccessivamente dogmatico e, il Maestro Aristotele, era ormai una presenza ingombrante da eliminare acciòché la creatività della scienza tornasse a fluire. Fin da subito, infatti, Ockham si pone in contrapposizione con la scolastica, forse in maniera eccessiva, ma utile a favorire il dibattito che ha permesso, con il tempo, che il pensiero filosofico e scientifico si evolvesse⁵⁷.

Dunque, in Ockham e nel suo pensiero, tutto concorre a far pensare che sia possibile rintracciare i prodromi concettuali a quella che sarà poi la teoria dei sette sprechi capitali, i *Muda*, elaborata da Taiichi Ohno.

⁵⁶ Cfr. Marcello Landi, *Cosmologia in Guglielmo d’ Occam*, disponibile su <http://lgxserver.uniba.it/lei/filosofi/autori/occam-scheda.htm>

⁵⁷ Cfr. *Onnipotenza divina e conoscibilità del mondo*, Guglielmo di Ockham, disponibile su http://www3.unisi.it/ricerca/prog/fil-med-online/autori/htm/guglielmo_ockham.htm

2.2.3 “GLI UMANISTI OGGI: BRUNELLO CUCINELLI E L’ ECCELLENZA DELL’ IMPRESA ITALIANA”.

La cultura dell’ Uomo per l’ Uomo sempre ha affiancato il cammino dell’ umanità, fin dai tempi più antichi. Certamente, il termine Umanesimo non fu coniato prima dell’ avvento del Rinascimento ma, possiamo affermare tranquillamente, che il suo principio abbia sempre accompagnato l’ evoluzione della società civile e, auspicabilmente, sempre la accompagnerà. Tra il XIV e il XV secolo si arrivò solamente ad una formalizzazione scientifica e razionale dei suoi cardini.

Tra gli esponenti contemporanei di spicco di questa cultura, è ormai noto il nome di Brunello Cucinelli.

Brunello Cucinelli nasce a Castel Rigone, in provincia di Perugia, nel 1953. Passò la sua giovinezza seguendo un percorso di studi piuttosto ordinario, fino al 1974, quando intuisce che il cachemire colorato avrebbe potuto rappresentare un’ opportunità imprenditoriale dai risvolti rivoluzionari in campo stilistico, e decide quindi di abbandonare l’ Università per dedicarsi all’ attività di impresa. Dalla prima azienda, di modestissime dimensioni e in provincia di Perugia, riesce a guadagnare in considerazione e fiducia, arrivando a conquistare non solo il mercato del lusso nostrano, ma anche i mercati esteri di paesi come Germania e Stati Uniti. Oggi si posiziona al primo posto a livello mondiale nella produzione di cachemire di altissima qualità e conta, all’ interno del gruppo, più di mille dipendenti e un indotto di circa 4000 collaboratori. Nel 1985 costituisce il suo quartier generale acquistando e ristrutturando il borgo medievale di Solomeo, al fine di regalare ai suoi collaboratori un luogo a misura d’ uomo⁵⁸.

A partire dalla realtà pratica dell’ attività economica da lui svolta, fin dal principio cercò di riversare in quello che faceva la profonda etica che aveva caratterizzato la maturazione del suo pensiero. Applica, ancora oggi, all’ arte e alla maestria della produzione del cachemire, l’ altissimo concetto del lavoro e il profondo rispetto che nutre per chiunque, come lui, svolga un’ attività per amore dell’ eccellenza al servizio dell’ altro.

⁵⁸ Cfr. Brunello Cucinelli, Biografia, disponibile su <http://www.brunellocucinelli.com/it/filosofia#/page/15>

Egli stesso afferma che, sin dal principio, fosse in lui distinta e cosciente la vocazione a creare un lavoro utile per un fine superiore. Era chiaro che l' unica motivazione non potesse essere il profitto, ma dovesse risiedere in finalità più elevate, collettive. *“capii che a fianco del bene economico si pone il bene dell' uomo, e che il primo è nullo in assenza del secondo”⁵⁹*. Il denaro riveste un vero valore, solo se utilizzato per migliorare l' esistenza e l' evoluzione dell' Uomo. Secondo Cucinelli, il senso ultimo dell' attività di impresa, quindi, non risiede tanto nelle logiche dei numeri e nel risultato economico, quanto nell' investimento per migliorare la vita propria e di chi collabora con l' imprenditore, al fine di recuperare il valore e le *“bellezze del mondo”⁶⁰*.

Convinto che l' ambiente costituisca la determinante principale del risultato di coloro che ne subiscono il contesto, Brunello Cucinelli, attraverso il borgo di Solomeo, ha voluto ricreare la bellezza e la serenità di un ambiente che esalti la creatività umana e fornisca ispirazione alla costituzione di una civiltà di valore. Dunque, non si tratta solamente di bellezza intesa dal punto di vista morale, ma di bellezza caratterizzata da un valore estremamente pratico e di funzionalità alla realizzazione di un prodotto con caratteristiche superiori rispetto alla media. Si tratta di spiritualità applicata alla materia, dove tutto non si esaurisce nella produzione al fine della produzione: l' esercizio della manifattura diviene metafora di un valore che trascende il prodotto stesso. Non si tratta di stoffe, ricami e tagli particolari: il tutto sublima in autorealizzazione per aver creato qualcosa di eccellente ed unico. Del resto è lo stesso Cucinelli ad affermare: *“la nostra qualità integrale è frutto della qualità di ognuno, di ogni singola persona responsabile ai vari stadi del processo produttivo”⁶¹*.

Da questo nasce la competitività di un' industria dell' eccellenza italiana che non ha rivali nel settore: Cucinelli ha ribaltato le priorità delle logiche economiche, riportandole al servizio del loro padrone naturale che ne era divenuto, con il tempo, succube. Tornato ad occupare il posto che gli

⁵⁹ Brunello Cucinelli, L' impresa umanistica, disponibile su <http://www.brunellocucinelli.com/it/filosofia#/page/3>

⁶⁰ Cfr. Brunello Cucinelli, Ibidem

⁶¹ Cfr. Brunello Cucinelli, La Bellezza, disponibile su <http://www.brunellocucinelli.com/it/filosofia#/page/5>

spetta, è naturale che l' uomo ne guadagni in potere sulla realtà e in libertà creativa e, altrettanto fisiologicamente, sarà difficile per tutti coloro che sono ancora assoggettati all' assolutismo dei numeri colmare il gap con la firma di Brunello Cucinelli.

2.3 LE PRIME FORME DI UMANESIMO APPLICATO ALL' IMPRESA

Dopo aver trattato dei fondamenti teorici, pur se con risvolti estremamente pratici, dell' Umanesimo, risulta certamente opportuno fornire alcuni esempi di applicazione sul campo di questa mentalità. La fenomenologia più interessante di questo pensiero risiede, probabilmente, nelle forme di attività di impresa che sono scaturite dall' applicazione diretta di questo pensiero. Al fine di chiarire cosa si intenda per “attività d' impresa”, è possibile ricorrere alla nozione di imprenditore contenuta all' interno dell' ordinamento giuridico odierno, a dimostrazione del fatto che le premesse ideologiche dell' Umanesimo siano attuali oggi come allora. L' articolo 2082 del Codice Civile recita: “È imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi”. Di conseguenza, essendo l' impresa l' oggetto principale dell' operato di un imprenditore, possiamo traslare su di essa quanto affermato dal Legislatore. In particolare, quindi, è impresa ogni attività che abbia come risultato un prodotto o un servizio, che sia svolta professionalmente, ovvero in maniera continuativa, e che presenti i caratteri dell' economicità, che possono essere riassunti con il principio di copertura dei costi attraverso i ricavi⁶². Il concetto è piuttosto ampio e, a partire da quest' ultimo, proseguirà la trattazione.

2.3.1 “IL MONACHESIMO IMPRESARIALE”.

L' Impero Romano fu una realtà che caratterizzò ed influenzò profondamente la fisionomia che avrebbe assunto l' Europa, in futuro, dal punto di vista della civiltà e dell' organizzazione sociale e politica. Ancora oggi, numerosi sono i tratti che hanno in comune i paesi che ne fecero parte.

⁶² Cfr. Gian Franco Campobasso (2013), Manuale di diritto commerciale, cit. pagg. 11-19

Dopo circa quattrocentocinquanta anni di supremazia su queste terre, quando nel 476 d.C., con la caduta dell' Impero d' Occidente, Roma si trovò in mano a diversi popoli "barbari", vennero a mancare tanto i riferimenti culturali su cui fino a quel momento si era costruita la superiorità in diversi ambiti (tra cui, ad esempio, il Diritto civile), quanto un potere centrale che fungesse da indirizzo per le comunità. Le regioni acquistarono sempre maggiore indipendenza, trovando delle forme autonome di regolazione e organizzazione⁶³.

Un ruolo chiave, venne svolto dai monasteri, posizionati generalmente lontano dalle grandi città. Queste strutture fornivano un servizio senza pari per l' epoca, generando vantaggio per sé e per coloro che vivevano nelle immediate vicinanze. I monaci coltivavano la terra e bonificavano i terreni incolti, molto spesso dandoli in concessione alle famiglie che si riunivano intorno al monastero. Erano i depositari della cultura scientifica dell' epoca, sotto tutti gli aspetti pratici e teorici: i migliori nella produzione di medicinali e liquori, erano esperti di architettura, in grado di produrre carta pergamena e a conoscenza delle migliori tecniche per la conservazione del grano e delle vivande e, non ultimo per importanza, erano i principali depositari della cultura classica, in grado di leggere e trascrivere i testi dei migliori autori conosciuti fino a quel momento⁶⁴. In sostanza, il monachesimo, specialmente quello benedettino, si interessava di tutta l' economia, dal generale al particolare. Dovunque sorgessero questi monasteri, l' economia fioriva, generando ritorno per gli ordini stessi dei frati che però, sempre, reinvestivano gli introiti nell' ampliamento e nel miglioramento dell' abbazia. Ogni volta che il monastero guadagnava, questo si rifletteva in benessere, cultura e arte anche per gli altri. Questo genere di economia risultava talmente avanzato che, tutto ciò che veniva prodotto in sovrappiù rispetto al necessario, veniva portato presso tutte le fiere ed i mercati conosciuti per essere venduto e acquistare ciò che invece non veniva prodotto all' interno dell' abbazia. Nei monasteri non mancava nulla, ma non si trattava mai di ricchezza individuale. Tutto ciò che veniva prodotto all' interno del monastero, indipendentemente da chi ne fosse l' artefice, rimaneva di tutti coloro che lo abitavano, anche nel caso in cui l'

⁶³ Cfr. Franco Savelli, *Dal Cristianesimo delle origini al monachesimo*, cit. cap. 4.2.2.1

⁶⁴ Cfr. Antonio Meneghetti (2010), *Arte, sogno e società*, cit. pagg. 112-113

abate, ad esempio, se ne fosse andato⁶⁵. Questo era possibile e pacifico, in quanto a tutti i monaci era chiara l'idea che arricchire il monastero, aveva risvolti di valore a livello personale, poiché costruendo ricchezza al suo interno, si costruiva bene se stessi⁶⁶.

2.3.2 “L’ ORDINE BENEDETTINO: L’ ETICA DELL’ ORA ET LABORA”.

I primi tra gli ordini monastici, iniziatori di questa realtà, furono i frati benedettini, che ancora oggi, nelle loro forme organizzative, sono ritenuti tra i più capaci, tanto che la struttura di organizzazione del monastero, tramandata fino ai nostri tempi, è stata in più di un' occasione presa ad esempio, anche in ottica imprenditoriale⁶⁷.

Il più grande e celebre principio tramandato da San Benedetto da Norcia fu da lui stesso sintetizzato nell'espressione latina *ora et labora*.

Il verbo “orare”, letteralmente “pregare”, non fu però inteso unicamente secondo l'accezione più comune del termine: quando San Benedetto infatti enunciò la sua dottrina si riferiva principalmente all'accezione di “vigilare” contenuta nella parola stessa. Pur non essendo un significato direttamente collegabile a tale espressione, è necessario specificare che il concetto di vigilanza, in età arcaica, era congenito alla preghiera. Era una concezione dell'atto religioso derivata direttamente dalla tradizione pagana, in cui si invocava la protezione del dio ma, al contempo, ci si predispondeva a prestare la massima attenzione rispetto ai pericoli. Una prova è costituita dal formulario contro insetti, fantasmi e spiriti della notte ripreso poi dalla Chiesa Cattolica che conserva un ricordo di quell'usanza⁶⁸: si tratta del “*Te lucis ante terminum*” il quale recitava:

⁶⁵ Cfr. Antonio Meneghetti (2010), *Ibidem*, cit. pag. 117

⁶⁶ Cfr. Antonio Meneghetti(2010), *Arte, sogno e società*, cit. pag. 116

⁶⁷ Cfr. Paolo G. Bianchi (2006), *Ora et labora: la regola benedettina applicata alla strategia di impresa*, cit. pag. 2

⁶⁸ Cfr. Antonio Meneghetti (2010), *Arte, sogno e società*, cit. pag.95

“Creatore [...] veglia su di noi e proteggici nel riposo. I nostri cuori e le nostre membra rimarranno fedeli nella notte”.

Per San Benedetto quindi “orare” stava a simboleggiare una forma di meditazione costante su se stessi e sull’ esterno. Il termine “labora”, invece, stava ad indicare la costruzione costante della persona attraverso la prassi. Solo attraverso il confronto e il superamento delle difficoltà terrene, era possibile elevare lo spirito e raggiungerne il primato.

Da questa *forma mentis*, che caratterizzava l’ “impresa” benedettina in unità e crescita reciproca, si è originato uno degli ordini più influenti all’ interno dello Stato Pontificio che, tutt’ oggi, prospera e rimane saldo nei suoi principi.

2.3.3 “LA PIÙ ANTICA CORPORATION CONOSCIUTA: L’ ORDINE DEI CAVALIERI OSPITALIERI”.

L’ Ordine Ospitaliero di San Giovanni in Gerusalemme, fu costituito intorno al 1050 da Fra’ Gerardo Sasso, l’ allora reggente dell’ ospedale e della chiesa amalfitani, e successivamente riconosciuto ufficialmente da Papa Pasquale II nel 1113. Inizialmente gli scopi dell’ Ordine si esaurivano nell’ accoglienza di pellegrini stremati o feriti a causa del lungo viaggio, ma, dopo breve tempo, anche grazie all’ aumento del loro potere e della loro influenza, iniziarono ad interessarsi di azioni di guerra, della costruzione di ospedali e alberghi⁶⁹. L’ Ordine in breve tempo raggiunse una solidità economica invidiabile divenendo di fatto la prima “corporation” della storia.

Oggi i Cavalieri Ospitalieri sono meglio conosciuto con il nome di Cavalieri di Malta. Sono ancora molto attivi specialmente in Inghilterra, Francia, Italia ed America Latina. L’ Ordine è oggi attivo principalmente nell’ ambito dell’ assistenza medico-sanitaria e degli interventi umanitari,

⁶⁹ Cfr. 960 anni di storia, Ordine di Malta, disponibile su <http://www.orderofmalta.int/storia/615/storia-ordine-malta/>

gestendo ospedali, centri medici, ambulatori, centri per anziani e centri per malati terminali. Si tratta, tra l'altro, dell' unico ordine rimasto ad essere al contempo religioso e sovrano. La sede, dopo la cacciata da Malta, si trova oggi a Roma in via dei Condotti, garantita da extraterritorialità⁷⁰. Le caratteristiche fondamentali che hanno caratterizzato l' Ordine e ne hanno garantito la prosperità non sono mutate con il tempo.

Fin dalla sua fondazione, veniva ammesso all' Ordine solamente chi si fosse distinto per meriti e virtù. Oltretutto, coloro che ne facevano parte, in passato erano unicamente personalità appartenenti ai ceti nobili, mentre oggi si tratta di persone di successo e che abbiano già consolidato una loro ricchezza. I capisaldi che regolano i Cavalieri di Malta sono tre: obbedienza, castità e povertà⁷¹.

L' obbedienza è dovuta nei confronti unicamente della guida del Grande Maestro, è un espediente per garantire unitarietà all' Ordine. Tipicamente religioso è, invece, l' esercizio della castità. Il primo risvolto, di carattere etico, risiede nella glorificazione di Dio e nell' "asservimento" totale alla Sua volontà: Dio è l' unico "compagno" accettato dai cavalieri dell' ordine e solo secondo la Sua volontà sono disposti ad operare. Parallelamente alle motivazioni ideologiche, la castità ha anche ragioni pratiche: serve ad evitare eventuali complessità che potrebbero generarsi internamente come a garantire la massima efficienza degli operatori, liberi da legami. Per comprendere queste logiche è necessario capire la natura dell' organizzazione e lo spirito che anima i suoi membri: si tratta di una struttura centenaria che è sopravvissuta agli eventi storici, a differenze dei numerosi ordini nati nel passato, grazie alla caparbità dei suoi fondatori e alla fortissima etica. I cavalieri, per salvaguardare la loro opera e il loro ideale, non possono permettere a loro stessi l' errore e, piuttosto, sono disposti a rinunciare ad alcuni aspetti dell' esistenza di tutti i giorni. Infine, caratteristica fondamentale per accedere all' Ordine è la povertà. *"Beati i poveri in spirito, perché di essi è il regno dei cieli"*⁷².

⁷⁰ Cfr. Di che cosa si occupa l' ordine di Malta?, Ordine di Malta, disponibile su http://www.orderofmalta.int/domande_e_risposte/26461/domande-e-risposte/

⁷¹ Cfr. I Cavalieri di Malta, Ordine di Malta, disponibile su <http://www.orderofmalta.int/ordine-di-malta-e-sue-istituzioni/292/cavalieri-di-malta/>

⁷² Matteo, cap.5 v. 1

Proprio questo, tra gli altri, sembra il requisito che maggiormente stride con la condizione effettiva dei partecipanti. Quando si parlà di povertà di spirito, tuttavia, si intende la qualità di coloro che, nonostante a livello materiale siano benestanti (se non decisamente facoltosi), non vengono oggettificati dall' avere. È la metafisica del business del grande imprenditore che, pur avendo tutto quanto possa desiderare per sé, mantiene il distacco dalla ricchezza utilizzandola non per il mero consumo, ma come strumento di ampliamento della propria libertà di azione e reinvestimento in attività gratificanti per la propria persona e generatrici di un' utilità per altri⁷³.

⁷³ Cfr. Antonio Meneghetti (2010), Dall' Umanesimo storico all' Umanesimo perenne, cit. pag. 63

CAPITOLO TERZO

3.1 CHE COS'È IL MADE IN ITALY

Esiste una Grande Italia, madre straordinaria ed universale di ciò che è il meglio della letteratura e della cultura conosciute dal mondo negli ultimi duemila anni. Patria di genio e tecnica, tradizione e novità, forza propria e servizio per “l’ altro”, che nel tempo si sono incarnati e ritrovati nella realtà piccola dell’ artigianato fino ad arrivare alle più alte espressioni delle industrie di respiro internazionale. Oggi “Made in Italy” non è solamente sinonimo di maestria e di attenzione al particolare. Investire un prodotto del marchio nostrano significa asserirne l’ appartenenza ad una gravidanza di valori e cultura, indicarlo come risultato di quell’ Umanesimo “perenne” che, multiforme, dall’ ambito prettamente accademico e scientifico, si è riversato in tutti i settori del sapere e della tecnica. Umanesimo inteso non solamente secondo la sua accezione storica, ma come vero e proprio modo di espressione della realtà incarnatasi nell’ economia italiana. In Italia, l’ Umanesimo non è andato perduto con il succedersi degli avvenimenti né nasce improvvisamente nel XVI secolo, ma è un processo di evoluzione che è stato declinato in più modi e di cui è caratteristica una forma di psicologia o “modus operandi” vincente.

“Made in Italy è una piattaforma, un insieme, dove convergono diversi artigiani maestri, diverse competenze in moltissimi campi [...]. Diciamo che in Italia c’è un’ intelligenza tecnica particolare. Agli italiani basta avere l’ idea, poi la sanno mettere in pratica. Hanno questa qualità che poi si incontra in un prodotto unico, assemblato in modo superiore. E allora il Made in Italy è soprattutto una possibilità, una realtà sempre aperta e sempre futura⁷⁴”.

Nell’ esperienza di imprese di successo che si rifanno a questa cultura, l’ attenzione di un tempo che ridava la sua centralità all’ Uomo si è tradotta

⁷⁴ Vedi Antonio Meneghetti in Nuova Ontopsicologia n.2/2013-1/2014, la Business Intuition del Made in Italy, cit. pag. 97

oggi in una logica la cui essenza è il servizio per il miglioramento della persona e del luogo in cui vive e che ha come conseguenza fisiologica il conseguimento di un utile.

Di pari passo al marchio nostrano è associato il concetto di qualità, tanto del prodotto quanto del servizio. Ma cosa si intende per qualità? Principalmente nell' ultimo secolo, grazie ai numerosi studiosi che hanno iniziato ad interessarsi al fenomeno aziendale in maniera metodica, sono state trovate diverse definizioni per questo concetto e diverse sfaccettature della medesima espressione. In particolare vorrei sottolineare due definizioni di qualità particolarmente calzanti rispetto all' argomento trattato:

- “Qualità significa fare le cose giuste la prima volta”. (Price 1985)
- “L' essenza dell' approccio alla qualità totale è identificare e soddisfare i requisiti dei clienti, sia interni che esterni”. (Oakland 1989)

Possiamo dire che tutte le derivazioni di questo concetto sono già, *in nuce*, contenute in queste due affermazioni. Non solo, proprio a partire da *questa* qualità, le aziende italiane oggi iniziano a costruire il loro vantaggio competitivo.

Perché si parla di “nuovo” Made in Italy? Il termine “nuovo” non sta tanto a rimarcare la scoperta di nuove metodologie dal punto di vista tecnico o di strategie vincenti. “Nuovo” vuole invece rimarcare la novità di spirito e di intenti che anima una certa parte dell' eccellenza tecnica nostrana. Si tratta di quel sentimento comune a tutti coloro che si sono dimostrati artefici di successo stabile e duraturo perché, attraverso la loro opera, amano il loro primato e l' orgoglio di essere i migliori nel loro settore. Coloro che hanno reso delle passioni personali generatrici di benessere per sé e per gli altri. La vera qualità, del resto, non è solo uno strumento di marketing: essa è fortemente voluta e impone un cambiamento di vedute rispetto alle logiche tradizionali⁷⁵. La vera qualità deriva dal rendere per l' altro un servizio in cui siamo eccellenti per ottenerne un guadagno, che poi necessariamente sarà anche economico.

⁷⁵ Cfr. Antonio Meneghetti in Nuova Ontopsicologia n.2/2013-1/2014, la Business Intuition del Made in Italy, cit. pag. 97

Il rilancio del Made in Italy ha come fulcro e punto saliente il recupero di quel principio nativo, il perché del suo successo, la memoria storica di quell' Umanesimo e quel Rinascimento per riportarne il “genio” (dal lat. *Genus*: “caratteristico di un luogo” o “di una stirpe”), inteso come tratto caratteristico e identificante di un fenomeno⁷⁶.

Nella seguente parte si cercherà di spiegare attraverso degli esempi concreti ed esperienze vissute sul campo Il “Made in Italy” che si rispecchia in questa cultura dell' Umanesimo e del Total Quality Management sinergici. Teoria e tecnica, Occidente e Oriente, presente e passato, insieme per ottenere una sintesi superiore di opposti, in fondo complementari.

⁷⁶ Cfr. Federica Zalabra in Nuova Ontopsicologia n.2/2011, Rinascimento: epicentro e irradiazione, cit. pag. 48

3.2 “IL CASO TELECOM ITALIA: ALLA RISCOPERTA DELLA PROPRIA IDENTITÀ”.

L'azienda Telecom Italia è, nel suo settore, uno dei simboli storici dell'industria italiana, tanto in patria quanto all'estero. Nel 2010 il gigante delle telecomunicazioni si trovò ad affrontare una leggera crisi interna, dovuta alla flessione del risultato economico e alla perdita di quote di mercato a causa di una concorrenza particolarmente aggressiva. Al fine di ripristinare la naturale condizione di leader di settore, si decise di mettere in atto un piano di crescita del personale attraverso interventi mirati, al fianco di una innovazione tecnologica che assunse però proporzioni secondarie rispetto al primo proposito. In particolare, i vertici Telecom, decisero di agire attraverso un piano di valorizzazione delle capacità manageriali della dirigenza. Il progetto interessò l'operato di più di 200 persone, ovvero la quasi totalità dei dirigenti del gruppo⁷⁷.

Sin dal principio, si optò per la sperimentazione di metodologie formative piuttosto distanti dal modello classico: al di là di attività di formazione e orientamento, l'obiettivo centrante di tutto il progetto era quello di facilitare la costruzione di un'etica del management attraverso la riscoperta dei valori fondamentali e della potenza del dialogo. Si decise di organizzare le attività secondo uno schema per compiti e traguardi successivi che avrebbe dovuto prendere forma dalla partecipazione attiva della componente interessata. Oltretutto, si cercò di coinvolgere il più possibile il vertice aziendale per garantire, in questo modo, una unitarietà di informazione e un più agevole feedback reciproco tra dipendenti e direzione, attraverso il confronto: venne quindi creata una piattaforma online interna all'azienda che garantisse velocità e semplicità di trasmissione delle informazioni, per favorire lo scambio di pareri. Inoltre, i vertici aziendali, vennero invitati agli incontri di apertura e chiusura del progetto⁷⁸.

⁷⁷ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Innovazione lean, strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit. pag. 226

⁷⁸ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Ibidem*, cit. pag. 227

I traguardi successivi, che era stato deciso sarebbero stati affrontati durante il percorso di formazione, non vennero stabiliti in partenza ma in corso d'opera. I cinque nodi su cui ci si focalizzò per ottenere il miglioramento ambito sono i seguenti⁷⁹:

- Etica: risultava necessaria una revisione dell' impianto dei valori aziendali al fine di riportare coesione e motivazione tra il personale dipendente.
- Dialogo: era stata riscontrata eccessiva distanza tra i reparti, generata soprattutto dalle dimensioni del complesso.
- Ascolto: venne incentivata la capacità di gestione dell' attenzione finalizzata al *problem solving* attraverso il confronto e la comprensione dell' interlocutore.
- Trasparenza: venne individuata come espediente chiave per incentivare le persone ad assumere responsabilità, cooperare e agire in maniera creativa.
- Coraggio: l' obiettivo fu quello di favorire l' iniziativa del singolo e di gruppo sfidando la soggezione che incutono rischio manageriale ed errore in generale.

I risultati dell' azione di indirizzo furono stupefacenti, generando un allineamento di valori trasversale a tutti i livelli che risultò in visione condivisa da parte di tutti gli organi dell' azienda. Analizziamo dunque nel particolare gli step principali di questo processo.

3.2.1 “L' ETICA”.

Il tema dell' etica, che può inizialmente apparire come banale e puramente retorico, rappresentò, insospettabilmente, la pietra angolare senza la quale non sarebbe stato possibile costruire tutta la restante architettura del miglioramento che interessò il concitato periodo vissuto in Telecom. La percezione da parte del personale in tema di etica, infatti, era assimilabile a

⁷⁹ Cfr. Luciano Attolico (2014), *Ibidem*, cit. pagg. 228-231

quella di appiglio attraverso il quale evocare accadimenti aziendali vissuti in maniera particolarmente traumatica dalla persona. Dettare dunque un sistema fisso di regole a cui rifarsi, non sarebbe stato efficace a sbloccare le rigidità venutesi a creare in occasione di quegli eventi innescati dalle operazioni di gestione e avvertiti come “soprusi” dal personale. Si sarebbe andati incontro ad un tentativo di forzatura di un portone già sbarrato dall’ interno e non intenzionato ad aprire i suoi battenti per nessun motivo. Per questa ragione, si spinse i partecipanti ad interrogarsi sul proprio ruolo e sul ruolo dell’ azienda. Vennero organizzati dibattiti per stimolare i dipendenti ad immedesimarsi nella logica del business aziendale e fornire la propria soluzione riguardo a diverse tematiche. Il risultato fu, non solo quello di generare una apertura nei confronti della comprensione dell’ operato dei vertici, ma anche quello di costruire un sistema etico di riferimento particolarmente conforme alla realtà e alla natura di Telecom, in quanto generato dallo stesso ambiente aziendale.

3.2.2 “IL DIALOGO E L’ ASCOLTO”.

Per quanto riguarda il discorso del dialogo intersettoriale e intrasettoriale, all’ interno del quale è possibile anche inserire l’ ascolto, l’ obiettivo principale fu riconosciuto risiedere nel potenziamento del lavoro di squadra. Attraverso l’ incoraggiamento del management rispetto al tema della condivisione di opinioni, entusiasmo e nuove idee, si cercò di ricostituire le basi favorevoli ad un “appiattimento” delle gerarchie, a favore della riscoperta della positività dell’ ambiente di lavoro e della passione per il proprio compito.

Manager e sottoposti attraversarono una fase di scambio di informazioni particolarmente intensa che favorì anche l’ avvicinamento informale. Iniziava a riscoprirsi l’ altro prima di tutto come persona, e poi come collaboratore, e si ritrovava il piacere di svolgere un lavoro assieme ad un uomo “come me”, e non solo assieme al proprio capo o sottoposto. Gli effetti registrati furono estremamente positivi.

3.2.3 “LA TRASPARENZA”.

All' aumentare delle dimensioni di un complesso di persone, maggiormente ci si allontana dai centri decisionali e di indirizzo dell' intero contesto, minore è il grado di consapevolezza riguardo agli obiettivi di lungo termine e alle finalità dell' organizzazione. Questo risulta in genere in un settore operativo scarsamente motivato e deresponsabilizzato, lontano dall' efficienza e dalla produttività a cui potrebbe aspirare in condizioni di utilizzo ottimale delle proprie potenzialità. Abbattere le barriere alla circolazione delle informazioni e rendere attivamente partecipi della *ratio* con cui vengono prese le decisioni aziendali è uno dei metodi più efficaci per risolvere alla radice il problema. Ovviamente, il flusso di informazioni deve sempre rimanere proporzionato alla mansione svolta dall' utente, evitando di sovraccaricarlo con informazioni superflue o di lasciarlo in deficit di conoscenza.

3.2.4 “IL CORAGGIO”.

È oramai dimostrato quanto l' assunzione delle responsabilità, in materia di gestione dei rischi e delle novità, favorisca un risultato ottimale dal punto di vista della qualità e dell' impiego delle risorse. Un collaboratore che sia il principale decisore del suo operato tenderà a considerare il prodotto come frutto della propria abilità, allineando di fatto il fine dell' azienda ad ottenere la massima qualità con la propria soddisfazione per aver assemblato qualcosa di unico. Per usufruire dei vantaggi di questa situazione, Telecom Italia individuò strategico un potenziamento dell' impiego della delega più che l' accentramento. Oltretutto, non si trattava di delega nel senso di assegnazione di compiti semplici da eseguire, ma si iniziò ad assegnare obiettivi prima ancora che mansioni. Ne risultò un aumento dell' assunzione del rischio e dell' autonomia individuale che giocò sensibilmente alla fluidità dei processi e delle operazioni.

In conclusione, gli effetti del processo di cambiamento iniziato in Telecom sono riscontrabili ancora oggi. Si tratta di cambiamenti dal punto di vista dell'organizzazione gerarchica e sociale interna. Ad oggi, questo caso rappresenta un *unicum* nel panorama della formazione: per la prima volta si è posto l'accento prima ancora che su metodologie per affrontare il cambiamento su una vera e propria rivoluzione a partire dalla persona e dalle sue convinzioni interiori. Per la prima volta, il soggetto è stato protagonista del progetto supportato (e non sottoposto) alla tecnica.

3.3 “SACMI CERAMICHE: IL MIGLIORAMENTO ATTRAVERSO L’ HANSEI”.

Sacmi è un gruppo internazionale, leader mondiale nei settori delle macchine per ceramiche, bevande e confezioni, macchine per processi alimentari e plastiche. Il Gruppo Sacmi è in grado di assicurare a tutto il mondo assistenza e servizi efficienti grazie ad un Global Network che offre ai clienti un servizio rapido, efficace e diretto in qualsiasi continente. Il Gruppo rispetta un codice etico che rappresenta la formalizzazione del nucleo essenziale di quei principi di comportamento e di quei valori quali l’ investimento nella ricerca ai massimi livelli, la risolutezza nel promuovere le innovazioni tecnologiche, l’ altissima attenzione alla qualità e l’ estrema flessibilità nel mettere a frutto le sinergie tra i settori più diversi⁸⁰.

Il progetto Sacmi “Lean Innovation Ceramica” nasce nel maggio 2008, ponendosi l’ ambizioso obiettivo di sviluppare un nuovo prodotto innovativo rispetto al mercato ed in tempi minori rispetto ai tempi di progettazione consueti. Il prodotto in questione doveva essere una rivisitazione e un miglioramento della pressa per la produzione di mattonelle in ceramica⁸¹. Fu quindi definita una squadra di tecnici con il proprio team leader perché sfidassero le abitudini consolidate per arrivare ad un sistema nuovo di produzione delle piastrelle.

Il primo passo del team è stato quello di sviluppare una mappa del valore al fine di evidenziare le opportunità da poter cogliere in termini di miglioramento. La mappa del valore, o *value stream map*, è uno strumento volto ad individuare i flussi di tutte le attività che sono percepite come valore aggiunto dal cliente e per avere un riscontro visivo rispetto al percorso che seguono i prodotti al momento della lavorazione. Attraverso l’ utilizzo di questo strumento, è risultato subito evidente come tra le movimentazioni per costruire le presse, in passato, numerose di queste risultavano reiterate e ridondanti. In questo modo attività simili, code e

⁸⁰ Vedi Sacmi Ceramiche, Chi Siamo, disponibile su <http://www.sacmi.it/it-IT/Chi-siamo.aspx?idC=810&LN=it-IT>

⁸¹ Sacmi: PH 3020 Ceramic Tile Press, Ceramic Industry, disponibile su <http://www.ceramicindustry.com/articles/sacmi-ph-3020-ceramic-tile-press>

attese di informazioni sono state individuate facilmente ed è stato possibile operare per la loro minimizzazione.

A questi *Value Stream workshop* sono poi seguite da diverse sessioni di *Hansei* in cui sono stati affrontati numerosi temi tra cui la pianificazione, il monitoraggio dei costi e le tematiche collegate al Design del prodotto. Si trattava di vere e proprie sessioni di riflessione di gruppo in cui ci si interrogava su quali fossero gli obiettivi da perseguire, quali i risultati previsti e come risolvere problematiche che si erano presentate in passato. Il consulente-Coach aveva la funzione di facilitare la conversazione in maniera del tutto imparziale e mettere in evidenza problematiche e rispettive soluzioni, lasciando al team la libertà di decidere riguardo l'azione più conveniente da intraprendere.⁸² Al momento propizio, dopo un'approfondita analisi delle possibilità di intervento, è stata ridisegnata la Value Stream Map dei processi per come erano stati ridefiniti durante le sessioni di Hansei. La mappa mostrava adesso l'evidenza della diminuzione globale dei tempi del progetto, e l'aumento della qualità finale del prodotto esemplificata da una maggiore adattabilità alle richieste del consumatore finale.

In breve, nel settembre 2010, la nuova macchina Sacmi PH 3200 è stata presentata alla più importante fiera al mondo per la fornitura all'industria della ceramica, stupendo il mercato con un connubio di elevatissima tecnica, grazie al nuovo sistema di cambio stampo rapido brevettato proprio attraverso il progetto "Lean Innovation Ceramica", e design accattivante⁸³.

⁸² Cfr. Luciano Attolico (2014), *Innovazione Lean: strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, cit. pag. 171

⁸³ Sacmi: PH 3020 Ceramic Tile Press, Ceramic Industry, disponibile su <http://www.ceramicindustry.com/articles/sacmi-ph-3020-ceramic-tile-press>

3.4 “SPAZIO GENIO: QUANDO L’IMPRESA DIVENTA METAFORA DI UN PROGETTO UMANISTICO”.

L’ultimo paragrafo di quest’opera contiene la sintesi di alcune esperienze dirette, a contatto con imprese del settore manifatturiero, rivelatesi determinanti alla formalizzazione dell’idea che permea l’intera trattazione. Tutte le aziende prese in esame, sempre, eccellevano, in qualche loro caratteristica o in tutte, tra le altre di simili dimensioni e target di mercato. La metodologia utilizzata per la raccolta delle informazioni è quella dell’intervista, eseguita dopo aver visitato i locali in cui avviene il cuore della produzione, aver conosciuto i collaboratori e dopo aver potuto apprezzare il prodotto finito. Le interviste sono state realizzate con la diretta collaborazione degli imprenditori e di responsabili. In particolare, è qui riportata l’esperienza che, di tutte, ho ritenuto essere la più significativa.

3.4.1 “LA NASCITA DI SPAZIO GENIO”.

Spazio genio nasce negli anni ’80 da un’idea dell’imprenditore Marco Gabriele. Spinto dalla volontà di mettersi in proprio, a seguito dell’esperienza precedentemente maturata nel campo dell’arredamento per esercizi commerciali, decise di lasciare la Tecnoarredamenti per seguire un’etica dell’impresa che relativizzasse la logica dei numeri, in funzione di un guadagno delle persone al suo interno. A seguito della decisione intrapresa, alcuni dei falegnami che avevano collaborato con il dott. Gabriele decisero di seguirlo avendo riconosciuto in lui le capacità e la convinzione di realizzare quel genere di progetto.

Inizialmente, la struttura di Spazio Genio si trovava nel mantovano e si limitava ad una falegnameria all’interno della quale veniva svolto il cuore dell’attività e la realizzazione dei prodotti. Questa situazione rimase stabile

fino al trasferimento in provincia di Milano, nel 2001, in occasione della quale avvenne l' incontro con il futuro socio Gianluca Dell'Oro. Con la nuova gestione, vennero apportate delle ottimizzazioni dal punto di vista del personale (si passò da sedici falegnami a cinque, considerati i migliori), dei costi e della funzionalità di ogni singola persona. Oggi, L' azienda conta cinque persone nel reparto produzione, due persone che si occupano del settore commerciale e gestionale e due architetti. In media vengono progettati ed ultimati tra i trentacinque e i quaranta negozi all' anno, per un fatturato di circa due milioni di euro.

3.4.2 “LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA”.

Contando al suo interno solamente nove dipendenti, la struttura organizzativa è estremamente semplice. Nonostante ciò, essa concorre in maniera fondamentale al risultato finale. Seppure risulta necessaria, per il carattere dell' attività, la specializzazione di ogni componente all' interno del proprio settore, non sarebbe possibile ottenere risultati di soddisfazione della clientela tanto elevati senza conoscenze di carattere generale condivisa da tutto il personale. È frequente la segnalazione di problemi, insorti durante una qualsiasi delle fasi di produzione, da persone che, di norma, si occupano di tutt' altro. Questo è sicuramente indice della competenza variegata che contraddistingue il personale.

Il sistema di gerarchie è orizzontale per favorire la condivisione di informazioni ed il confronto, consentendo alla figura del leader di risaltare solamente nei momenti chiave della gestione, in cui è necessario avere visione sulle linee di indirizzo da seguire nel medio e lungo periodo. La linea di separazione tra i ruoli, volutamente indefinita, è un espediente per generare elementi di novità all' interno di ogni progetto: le dinamiche non vengono forzate da ruoli formali, ma vengono agevolate da un coordinamento di fondo che dia la direzione, lasciando libertà di azione in quello spazio, stimolando di fatto un approccio creativo ai problemi.

Oltretutto, la profonda relazione tra i reparti e la condivisione delle conoscenze, genera una gestione responsabile e focalizzata al risultato di gruppo piuttosto che al tornaconto personale. Questo accade sia grazie alle relazioni personali che si sono instaurate nel gruppo, sia grazie alla capacità acquisita di vedere criticità che non siano attinenti solamente alla propria area. Ad esempio, è molto raro, se non nullo, il fenomeno dello “scarico” di responsabilità che potrebbe verificarsi in un’ azienda caratterizzata da reparti a “compartimenti stagni”: nel momento in cui ci si accorge di un elemento che potrebbe causare problematiche o ritardi nella fase di lavorazione successiva, si cercano delle soluzioni per non rimandare al passo successivo le complessità che potrebbero essere incrementate nel frattempo.

3.4.3 “SPAZIO GENIO COME APPLICAZIONE CON RISCONTRI PRATICI DI UN’ ETICA PER L’ UOMO”

L’ azienda non nasce per caso. Nasce da una maturazione, da un’ evidenza: è l’ idea scaturita da un percorso, di cui il lavoro dipendente è il naturale inizio. Con il tempo, però, si acquisiscono strumenti professionali e personali: si inizia a costruire la propria realizzazione. È una volontà di potenza che porta a fare sempre di più. Questa “spinta” non vuole costrizioni e non si soddisfa nel raggiungimento di obiettivi quantitativi, ma attraverso la realizzazione personale. È un’ ambizione specifica all’ individuo che la sente urgere, e che ha come unica modalità di soddisfazione il compimento integrale: non ci si sente veramente appagati se non si è riusciti, in tutto, là dove si voleva. In ambito lavorativo, il mezzo attraverso cui passa il successo della volizione è l’ azienda. Essa, fin quando funziona come un acceleratore strumentale della realizzazione delle persone al suo interno, è elemento positivo di motivazione, guadagno economico e crescita, mentre produce l’ opposto nel momento in cui diventa primario sul resto l’ incremento del fatturato o dei dividendi.

In quest' ottica il primo obiettivo dell' imprenditore è stato quello di rendere Spazio Genio una “società basata sulle persone”. È prima di tutto un progetto, all' interno del quale si ritrovano i collaboratori che ne sono la massima risorsa e il massimo costo (proprio perché su questi si vuole investire). Di fronte ad una nuova consegna, tutti i partecipanti sono messi al corrente in maniera completa del punto reale della situazione, sono fatti partecipi come soggetti. *“È un valore che da valore alle persone stesse”*.

Tutti i dipendenti sono ben stipendiati (fino ad un 40% in più della media): questa scelta ha forti ripercussioni tanto sulla capacità produttiva, in termini strettamente quantitativi, quanto sul risultato qualitativo finale. Curiosamente, la motivazione iniziale risiedeva nella dimostrazione di un rispetto sentito verso i propri collaboratori che, in seguito, ha mostrato le sue conseguenze positive sul rendimento del complesso. È una logica del profitto che non punta alla minimizzazione dei costi, ma alla giusta retribuzione di tutte le parti, vertici compresi. Con questo non si vuol dire che qualcosa sia regalato, ma conquistato ogni giorno attraverso impegno e il mettersi in gioco.

3.4.4 “LA QUALITÀ COME SERVIZIO AL CLIENTE”

Per capire il successo di Spazio Genio, non è possibile fermarsi strettamente all' aspetto numerico. In effetti, in rapporto alla dimensione e alla tipologia di clienti, l' azienda gode di un bacino di utenza decisamente ampio. Non è stata però una strategia di costo a determinare il vantaggio competitivo che si è consolidato negli anni: Spazio Genio vende interni di negozi che, in alcuni casi, possono arrivare a costare decine di migliaia di euro in più rispetto ad un prodotto simile di un concorrente. Sembra difficile credere a questa affermazione, ma, ancora una volta, è possibile spiegare il perché di questo fenomeno comprendendo la logica che lo anima.

“Quello che noi facciamo è reale. Quando dico reale però, non intendo che è fatto di materia (legno, marmo, vetro ecc.). Io mi riferisco al fatto che sia reale per il cliente, cioè che rappresenti il massimo servizio possibile per lui in quel momento”.

Il rapporto con il cliente, infatti, non inizia e si esaurisce nella progettazione e realizzazione del pezzo richiesto, ma è subordinato ad un primo momento in cui viene studiata tanto la persona quanto la sua impresa. Si inizia con una fase di consulenza, in cui avviene una revisione totale dell'attività e delle motivazioni alla sua base. Questo apre la possibilità ad una visione chiara di eventuali limiti che costringono l'espressione ottimale dell'esercizio d'impresa e, molto spesso, facilita anche una presa di coscienza sugli stessi problemi da parte del proprietario. Ovviamente, in questo è fondamentale il modo di porsi che non deve essere ostento di capacità, ma servizio per riportare un'impresa alla sua naturale efficienza. Attraverso la professionalità e l'esattezza con cui vengono individuate le debolezze, il cliente avverte che la consulenza può dargli un nuovo spunto di risoluzione e ne riconosce il valore. Prima di entrare nel progetto architettonico dunque, si entra nel vivo della persona per cui verrà pensato. In seguito alla conclusione dei lavori, è comune che si riscontri un aumento di fatturato del cliente che va da un minimo del trenta per cento fino ad arrivare ad alcuni casi in cui è addirittura triplicato.

Altro elemento caratteristico, risiede nella personalizzazione totale che viene attuata in funzione tanto del tipo di attività, quanto della struttura del negozio e delle caratteristiche di chi lo possiede. Primario è l'utilizzo sempre dei materiali migliori, che non sono necessariamente quelli più costosi ma quelli più adatti per estetica e funzionalità allo scopo. Ne consegue che la discriminante, in nessun caso, è il prezzo. Interessante, è infatti l'usanza di decidere i fornitori in base al cliente. Eccezion fatta per alcune componenti basilari, il fornitore dei materiali che andranno a costituire la parte principale del prodotto finito è diverso per ogni progetto.

Il complesso di tutti questi fattori fa esercizio di creatività continua che viene avvertita dal cliente, più o meno consciamente, e che porta a considerare il valore dell'oggetto al di là di forma e composizione. Il tutto poi si traduce in guadagno reciproco, tanto per Spazio Genio che per l'

attività del fruitore del servizio. È capacità di guadagnare per sé, sotto tutti i punti di vista, svolgendo un servizio eccellente per “un altro”, secondo una logica di miglioramento continuo.

CONCLUSIONI

Se dobbiamo parlare dell' Italia del Made in Italy, cosa intendiamo dunque?

Si tratta di una realtà caratterizzata da imprese che hanno imparato a coordinare la scientificità della tecnica, utilizzando metodologie moderne di gestione delle operazioni e del personale, e che non hanno però perso, in nome di queste, la capacità di gestire in maniera adeguata le problematiche reali. Tra le cause di inefficienza, che generano costi, non bisogna infatti dimenticare l' applicazione schematica di una tecnica che però non corrisponde alle esigenze attuali dettate dalla situazione. Come, parallelamente, l' assenza totale di una strategia non può che risultare in fallimento.

Il Made in Italy, nasce quindi dalla sinergia tra tecniche di snellimento dei processi applicate ad una forte componente valoriale. È possibile tentare di circoscrivere i suoi punti cardine a quattro elementi: la priorità rappresentata dal capitale umano nella decisione delle strategie, il focus sul servizio garantito al cliente, l' eliminazione degli sprechi e il continuo miglioramento. Curiosamente, possiamo spiegare equivalentemente ognuno di questi tratti distintivi sia attraverso l' Umanesimo che grazie alle metodologie Lean. Potremmo quindi giustificare la centralità del capitale umano tramite gli scritti sulla dignità di Pico ed, al contempo, utilizzando i nove punti enunciati da Ishikawa per perseguire la qualità; potremmo parlare di focus sul cliente (interno ed esterno) citando un umanista come Brunello Cucinelli e, indifferentemente, un pragmatico come Oakland; ci si potrebbe servire dei sette sprechi individuati da Taiichi Ohno o del rasoio di Ockham per ovviare alle attività ridondanti e superflue che si verificano durante il ciclo di produzione; infine, tra i più chiari esempi di miglioramento continuo, troviamo tanto il fenomeno del monachesimo impresariale, quanto la realtà di numerose aziende Lean che applicano tutt' oggi tecniche quali l' *Obeya Room* o l' *Hansei*.

La riscoperta e lo studio dei valori Umanistici, rappresentano, in questo senso, un mezzo per riportare l' attenzione su quello che è l' obiettivo da perseguire, al di là delle implicazioni morali. Non si tratta di centrare le

priorità dell' azienda sul capitale umano per motivazioni di gratuita bontà. Quello su cui si è voluto insistere è che, ad una più attenta analisi, questi valori sono funzionali al conseguimento di un migliore risultato economico e qualitativo, nelle giuste condizioni, rispetto alla concezione classica di azienda. L' esempio evidente è riscontrabile tanto nelle aziende di cui si è parlato in questa sede, quanto in numerosi altri casi di eccellenza (Ferrari, Valvitalia ecc.) che hanno fatto dell' etica applicata a sistemi efficienti il loro punto vincente e che, per motivi di sintesi, non sono potute rientrare nella trattazione. Si è quindi voluto spiegare in questo modo il fenomeno al fine di chiarificarne le caratteristiche, ritornando alle sue radici, e di incuriosire allo stesso tempo la ricerca in questa direzione.

Questo “nuovo Made in Italy”, non è quindi solamente un approccio culturale alla realtà dell' impresa, esso, preliminare, richiede una tecnica economica (che nel nostro caso è stata individuata da metodologie Lean). Si tratta dell' Italia “economica” di oggi, ovvero l' Italia del successo e del primato nazionale e internazionale, che ha profonde le sue radici in una mentalità costruitasi con il tempo.

È da sottolineare, infine, che in quest' ottica, l' Umanista assume una funzione sociale. Egli, generando benessere per sé, genera valore che si riversa in tutti gli ambiti: da quello economico, allo stile di vita (che passa attraverso moda, design, tecnologia ecc.), fino ad arrivare agli orizzonti culturali.

Certamente,quindi, per analizzare l' essenza del “Made in Italy” non ci si può rifare solamente a grandezze quantitative, in quanto i suoi effetti superano il limite del ritorno economico e, direttamente o indirettamente, influenzano tutti gli altri aspetti della realtà nostrana. Al di là del solo risultato di breve periodo, si genera il valore che ancora oggi rende inimitabile il nostro marchio e che, se riscoperto, potrà gettare le basi per il rilancio del nostro Paese.

BIBLIOGRAFIA

Abbattista, “Storia moderna”, Roma, Donzelli editore, 2001.

Andersson, Bellgran, “Spatial design and communication for improved production performance. Proceedings of the International 3rd Swedish Production Symposium”, Göteborg, 2009.

Attolico, “Innovazione Lean: strategie per valorizzare persone, prodotti e processi”, Milano, Hoepli editore, 2014.

F. Bianchi, “Kaizen. Il miglioramento continuo”, Milano, Guerini e associati editore, 2010.

P. Bianchi, “Ora et labora. La regola benedettina applicata alla strategia di impresa e al lavoro manageriale”, Milano, Xenia editore, 2006.

Becattini, “Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico”, Torino, Bollati Boringhieri editore, 1998.

Bernabei, “Up-stream control” in Meneghetti, “Psicologia impresariale”, Roma, Psicologica Editrice, 2002.

Campobasso, “Manuale di diritto commerciale”, Milano, Utet Giuridica editore, 2013.

Cardini, Montesano, “Storia medievale”, Roma, Le Monnier Università editore, 2006.

Fontana, Cairoli, “Economia e gestione delle imprese”, McGraw-Hill editore,

Garin, “Medioevo e Rinascimento: studi e ricerche”, Roma, Laterza editore, 2005.

Ishikawa, “Introduction to quality control”, Reston, Reston Pub editore, 2011.

Kristeller, “L’ Umanesimo italiano del Rinascimento e il suo significato”, Roma, Donzelli editore, 2005.

Liker, “Toyota way: i 14 principi per la rinascita del sistema industriale italiano”, Milano, Hoepli editore, 2014.

Meneghetti, “Arte, sogno e società”, Roma, Psicologica Editrice, 2010.

Meneghetti, “Dall’ Umanesimo storico all’ Umanesimo perenne”, Roma, Psicologica Editrice, 2011.

Meneghetti, “L’ apprendista leader”, Roma, Psicologica Editrice, 2009.

Meneghetti, “La business intuition nel Made in Italy”, rivista semestrale Nuova Ontopsicologia n. 2/2013-1/2014.

Montgomery, “Introduction to statistical quality control”, Manhattan, Wiley editore, 2009.

Ohno, “Toyota Production System: beyond large-scale production”, New York, Diamond Inc. editore, 1988.

Platone, “Timeo”, Roma, Bompiani editore, 2003.

Ruaro, “L’ idea di dignità umana tra antichità ed età moderna” in XIX Convegno Nazionale dei Dottorati di Ricerca in Filosofia, 2009.

Savelli, “Dal Cristianesimo delle origini al Monachesimo”, Lecce, Youcanprint editore, 2012.

Slywotsky, Weber, “Demand: creating what people love before they know they want it”, New York, Random House Inc. editore, 2011.

Varriale, “Il mentoring nell’ organizzazione aziendale”, Torino, Giappichelli editore, 2008.

Zalabra, “Rinascimento: epicentro e irradiazione”, rivista semestrale Nuova Ontopsicologia n. 2/2011.

SITOGRAFIA

www.aberdeen.com

www.alex sibaja.blogspot.it

www.brunello cucinelli.com

www.ceramicindustry.com

www.eccellere.it

www.economist.com

www.kirainet.com

www.lean-manufacturing.it

www.orderofmalta.int

www.qualitiamo.com

www.sacmi.it

www.toyota-forklifts.it

www.treccani.it

RINGRAZIAMENTI

Vorrei innanzitutto ringraziare Maria Elena Nenni, come professoressa e relatrice, per aver dimostrato grande disponibilità e aver supportato fin da principio un progetto di tesi di natura sperimentale.

Ho fortemente voluto trattare un argomento del genere perché, in qualche modo, sapevo che sarebbe stato funzionale ai fini della mia crescita ma, soprattutto, perché volevo rendere, per quanto possibile, quello che ho potuto comprendere di me stesso grazie ad Antonio Meneghetti e al suo pensiero. A lui va il mio ringraziamento più grande.

Un ringraziamento sincero lo devo alla società di formazione Foil, che è stata il mezzo grazie al quale ho potuto intraprendere questo genere di percorso, ai suoi docenti e ai veri amici che ho conosciuto durante quest'esperienza. In particolare, i miei ringraziamenti vanno: alla Dott.ssa Margherita Carotenuto, per essere una guida preziosa, fonte di ispirazione e coraggio; al Dott. Paolo Zenorini, che mi ha fornito gli spunti per appassionarmi alla cultura umanistica; alla Dott.ssa Pamela Bernabei e alla Dott.ssa Barbara Bernabei, per l'opportunità che creano attraverso l'organizzazione dei corsi di formazione Foil; a Federica Meucci, per aver avuto la giusta intuizione su dei libri utilizzati per la trattazione e che non finisce di sorprendermi per la sua forza e la sua determinazione; a Jacopo Bellina, un grande amico e valente aiutante nella realizzazione di questa tesi; a Giovanni Bellina, con cui mi capita spesso di fare discorsi inaspettati e in grado di mettere allegria fin dal primo "buongiorno".

Vorrei poi ringraziare grandemente Spazio Genio srl per l'apporto fondamentale conferito a questa tesi nella figura del Dott. Marco Gabriele, suo fondatore, che è stato per me ottimo consigliere e diagnosta esatto in diverse situazioni, e nella figura del Dott. Gianluca Dell'Oro, socio, che si è dimostrato entusiasta di partecipare al progetto e arguto nel rispondere alle mie domande.

Ringrazio anche i miei parenti, vicini e lontani, che non hanno mai esitato a farmi avere il loro appoggio nei momenti di necessità e per aver creduto nelle mie scelte.