



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

## N° 2 2007

di Lorenzo Caselli

autori

archivio



L'Europa in stand by

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ Mario Molteni

Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale

⇒ Salvator angelo Loddo

Central Banking: Back to the Future

⇒ Teresina Torre

Diversity Management and Disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises

⇒ Bruno Buzzo

Strategia del mix degli strumenti di comunicazione: una "guide-line" per l'analisi delle variabili di scelta tra gli strumenti

working paper

⇒ Gianni Cozzi

Il capitale relazionale urbano. Primi spunti di riflessione sul caso genovese

⇒ Francesca Querci

L'integrazione delle reti commerciali di banca e assicurazione: il caso Carige SpA

⇒ Giovanni Lombardo

La finanza innovativa per le PMI. Un'indagine territoriale

⇒ Peter Seele

Curating Corporate Social Responsibility. The MoMA brought to Berlin by Deutsche Bank seen as marketing strategy

⇒ Mauro Bini

L'organizzazione raccontata: relazioni, poteri e sentimenti nelle imprese

< indietro



## L'organizzazione raccontata

Sviluppare una concreta sensibilità per i problemi organizzativi delle imprese implica la necessità di comprenderne le dinamiche, di entrare *dentro* ciò che accade quotidianamente in un ufficio, in uno stabilimento, nei rapporti tra le persone che *sono* quella certa impresa, nei meccanismi sociali che regolano la partecipazione, nelle dinamiche relazionali che stimolano o, al contrario, limitano la cooperazione, nella pressione degli obiettivi e nella catena di decisioni e azioni che da essi scaturiscono. Occorre misurarsi insomma con il lato *umano* dell'azione organizzativa, fatto di scontri, concessioni, antagonismi, mediazioni e di apprendimento, realizzazione personale, conseguimento di successi ma anche di noia, abitudine, routine.

Le "soluzioni organizzative" quando non le "ricette" per il cambiamento si scontrano necessariamente con un substrato sociale ricco, fatto di "teste pensanti", che si rapportano politicamente con le componenti hard dell'azione organizzativa: le strutture, i meccanismi operativi, le regole formali, i vincoli, etc. in una sorta di dialettica permanente, tra "realtà" e *azione*, dove le determinanti del comportamento delle persone sono sì il risultato di una *progettazione* a monte ma, allo stesso tempo, anche di un confronto continuo, *umano*, con essa. E allora contano, oltre alla "infrastruttura organizzativa", anche i meccanismi sociali e cognitivi che si creano nell'azione di un gruppo, ad es. il sentirsi parte di una certa comunità di lavoro o, al contrario, il considerare il proprio ruolo marginale, anche solo dal punto di vista temporale.

In questo working paper, che inaugura una serie della cattedra di Organizzazione Aziendale, Mauro Bini affronta questi ed altri aspetti dell'azione organizzativa, proponendo alcuni "racconti d'impresa" in una forma e con uno stile del tutto inusuali per la didattica universitaria tradizionale nelle materie aziendalistiche.

Non "casi", dunque, ma "racconti". Cos'è un "racconto"? Secondo Wikipedia, l'enciclopedia libera su internet che piace agli studenti, "(...) *il racconto è una narrazione in prosa di contenuto fantastico o realistico di minore estensione rispetto al romanzo. Nel racconto lo scrittore tratteggia in poco spazio un ambiente o una situazione, nella quale muove personaggi, a volte uno solo (...). Chi si esprime nella dimensione del racconto normalmente ne compone una serie, e il suo mondo interiore si estrinseca in una costellazione di racconti: ciascun testo, per quanto in sé concluso (a differenza dei capitoli di un romanzo) è portatore di una storia completa, va visto in collegamento unitario con gli altri appartenenti alla stessa raccolta (...)*".

E un "racconto d'impresa"? Per questo Wikipedia non può esserci d'aiuto... forse perché il "racconto d'impresa" non esiste! In effetti, quantomeno si tratta di un ibrido, un tentativo di fondere la delicatezza e la raffinatezza della composizione letteraria con la volontà di proporre comunque un'analisi "sul campo", un terreno su cui si muovono tradizionalmente i ricercatori più che i

romanzieri.

Si tratta, evidentemente, di una scommessa. Una sperimentazione forse un po' azzardata, anche perché i corsi di Organizzazione della Facoltà utilizzano questi racconti come materiale di supporto. Una scelta che però ha dalla sua, quantomeno, la potenzialità di proporsi come strumento innovativo di supporto alla didattica, che talvolta (spesso?), soprattutto negli ultimi anni, ha visto ridursi notevolmente lo spazio per le "variazioni sul tema", complice un processo apparentemente assai pervasivo di omogeneizzazione dei saperi e dei metodi per trasmetterli.

I racconti sono preceduti da una *guida alla lettura*, nella quale sono esposti, in estrema sintesi, per ogni racconto, alcuni temi organizzativi richiamati ed alcuni spunti a partire dai quali poterli approfondire e discutere criticamente in aula.

Buona lettura!

Angelo Gasparre  
Giorgio Giorgetti

Facoltà di Economia  
Università degli Studi di Genova

## Guida alla lettura

### *Racconto: Ciulli, chi fa il prezzo?*

Tema – oggetto del racconto è l'influenza che la personalità esercita sugli stili di comando in azienda.

La personalità del capo incide e plasma a suo piacere le modalità organizzative reali (magari traendo giustificazione da teorie organizzative alla moda) e determina pesantemente la qualità delle relazioni quotidiane di lavoro, ora esaltandole, ora appiattendole nella pura esecutività e persino nel servilismo compiacente. La tecnologia è muta, sullo sfondo, quasi una variabile indifferente allo stile di comando. Si tratta di una personalità autoritaria, indubbiamente, ma il problema non è così semplice.

Per chi affronta o studia i problemi dell'organizzazione aziendale sorge immediatamente una domanda: in una azienda a *tecnologia intensiva* (Thompson, 1967) una personalità autoritaria, eppure labile nelle sue componenti profonde, come quella del Diotallevi (l'eroe del nostro racconto) avrebbe potuto dominare nello stesso modo? Se sì, ma quali conseguenze; se no, perché?

Il racconto intende avvicinarsi ai problemi organizzativi chiedendosi:

- quale sia il posto della relazione interpersonale e dei sentimenti nell'azienda e nel rapporto capo-collaboratore;
- quanti siano i tipi di comunicazione possibile e quali i suoi effetti sulla configurazione tecnica e sul controllo dei processi.

### *Racconto: Fischia il vento*

Tema – oggetto del racconto, nel suo andamento fra l'ilare e il grottesco, è uno dei primi (temporalmente) tentativi di decentramento produttivo come modalità di alleggerimento del processo di produzione e recupero di efficienza.

La valutazione di *make or buy* è vista nella duplice ottica di scelta tecnico-economica assoluta (la soluzione migliore) e di un processo possibile a condizione di mantenere determinati equilibri del sistema aziendale complessivo.

Viene spontaneo chiedersi: la scelta aziendale di "dar fuori" era sbagliata o prematura? Oppure, era sbagliata la modalità? Sì/No... Comunque quali sono, se ce ne sono, gli aspetti positivi della intera vicenda?

Il racconto costituisce una occasione di riflessione sui seguenti temi:

- i poteri nell'azienda: di guida, di decisione, di controllo, di disturbo, di conflitto;
- i poteri individuali, di status aziendale, di posizione, di relazione;
- il ruolo delle relazioni sindacali nel duplice momento di conflitto e di negoziazione.

*Racconto: Don Alfonso*

Tema – il racconto tocca, seppure in maniera mediata, il rapporto fra organizzazione formale e informale che tanta parte ha avuto nella formulazione delle teorie organizzative.

Visto in questa chiave viene da chiedersi: quale è il ruolo reale di Don Alfonso nella fabbrica? Sopravvivenza parassitaria o controllo delle tensioni?

Il racconto costituisce l'occasione per approfondire temi inconsueti quali:

- l'amicizia in azienda, come e perché;
- la accettazione di comportamenti devianti in azienda: sbaglio o astuzia organizzativa?

## L'organizzazione raccontata: relazioni, poteri e sentimenti nelle imprese

Mauro Bini

Sommario: 1. Ciulli, chi fa il prezzo? – 2. Fischia il vento... – 3. don Alfonso

### 1. Ciulli, chi fa il prezzo?

L'ingegner Pierarcangelo Diotallevi, che in famiglia alcuni chiamavano Piero e altri Angelo tralasciando l'arca e senza mai riuscire a mettersi d'accordo, arrivò alla direzione d'impresa un po' sul tardi, quando già la necessaria gavetta iniziale cominciava a sembrargli un po' lunga.

Non che lui si fosse mai perso d'animo perché, diceva, era un buon incassatore, ma un certo pensierino che qualcosa gli tramasse contro - i colleghi, l'alta direzione, le società di selezione, i vicini, insomma tutti gli altri, piccoli o grandi che fossero - gli si era ormai radicato nel cervello.

L'azienda non era gran cosa, una specie di stabilimentone in un distretto toscano dove si producevano minuterie meccaniche vuoi per il mercato vuoi su commessa. Ma a lui questo poco importava. Importavano invece i filetti d'oro del cappello di direttore generale e il titolo sulla targa e nei biglietti da visita.

Alcuni mesi dopo, neppure il tempo di fare la bocca alla nuova posizione, venne nominato anche amministratore delegato, al posto di quello uscente. E questo gli sembrò inequivocabilmente un segno di risarcimento da parte del Signore, dato che lui non credeva al destino, una cosa più per atei e sinistrorsi.

Che il Signore avesse scelto per manifestargli il suo compiacimento la improvvisa dipartita del vecchio amministratore delegato non lo aveva colpito più che tanto, dato che le strade del Signore, si sa, sono infinite e imperscrutabili.

Anzi, accettò il segno, come dovrebbe fare ogni buon fedele, senza farsi troppi problemi di merito o meno e si armò per adempiere al meglio il comando divino.

Per primo, l'apparenza, o piuttosto, le infule del potere.

Un ampio ufficio a due campate e a due entrate, l'una per gli intimi, l'altra per i comuni, la lunga scrivania con la giusta strumentazione di bordo e in fondo il tavolo delle riunioni ristrette, quelle che contano.

A corredo una segretarina minuscola, svelta, intelligente e di grazie modeste, come un fiore reclinato. Di quelle riservate e di buoni sentimenti, anche religiosi, per le quali il capo è il capo, nonostante a volte possa far agro allo stomaco.

Secondo, la cultura manageriale, per non essere da meno.

L'ingegner Diotallevi era un uomo con gli stivali e il doppio petto; la cultura per lui era l'arte dei fannulloni, che si riempiono la bocca di belle parole (sempre inglesi), di distinguo e di alternative di scelta, andando a frugare nella pattumiera delle università americane, mentre per dirigere bene una azienda la ricetta è sempre una sola: comando, pugno duro e calci nel culo.

Ma facendo buon viso a cattivo gioco, iniziò a sfogliare certi depliant patinati delle società di formazione manageriale che andavano per la maggiore, consultò su internet i seminari di management tenuti dalle università: quelle di Firenze, di Pisa, di Perugia e, anche se un po' lontana, la luminosa Bocconi, un faro per chi voglia scalare l'olimpico delle competenze manageriali. Ma troppo lontana e a frequentarla c'era da giustificare al consiglio di amministrazione e all'azionista l'assenza e la spesa.

E i temi, le teorie, le nuove pensate organizzative, erano talmente tante e tutte presentate con tale attualità e urgenza che non era facile scegliere quelle giuste proprio per la sua posizione.

Optò di farsi consigliare da un suo conoscente che operava nel settore per aver indirizzo mirato, scremare fra le cento proposte e individuare le iniziative formative a lui più acconce.

Ne sortì un elenco finale, breve ma succoso, che prevedeva anche un paio di puntate alla Bocconi.

E Diotallevi programmò il suo lavoro in modo di non perdere nessuno di quegli appuntamenti.

Così i santuari del sapere organizzativo-manageriale si videro per alcuni anni frequentati da un omone alto e sbilenco, dalla larga faccia prognata appena coperta da una barbetta alla Balbo, che, con un sorriso prevenuto eppur compiacente e uno sguardo furbo e diffidente, da contadino arricchito a fatica, si agitava assetato di conoscenza e di legittimazione professionale.

Perché in ogni seminario, Diotallevi non mancava mai di intervenire con solerzia, di far sentire il peso della sua esperienza, sempre confermando, nella sua larga parlata toscana, gli assunti del docente a fronte di eventuali critiche emerse dal coro dei presenti e curando di scambiare opinioni e biglietti da visita con quei convenuti il cui titolo aziendale, letto in anticipo sull'elenco dei partecipanti, meglio sembrava adattarsi alla urgenza di farsi una rete di conoscenze che contano. Da scambiare telefonate dopo e da poter citare nelle riunioni importanti.

Fra le cose ascoltate aveva soprattutto colpito la sua immaginazione l'idea della "mano invisibile del mercato", che, quasi una divinità al di fuori e al di sopra di tutto, regola e riordina le cose dell'economia.

Meno esaltante e immediatamente da scartare, invece, l'idea presentata da un altro docente (non bocconiano) del mercato come prodotto sociale, determinato dall'azione degli uomini e risultato della loro storia e cultura.

Insomma, faceva ogni sforzo per capire e dove non capiva ci aggiungeva volenterosamente del suo, a convincersi e mostrare che erano soldi ben spesi.

Tornato in ufficio arricchiva la sua libreria di solidi fascicoli, con i fogli ben conservati a due a due entro buste di plastica del tipo A4, che adeguatamente

etichettati sciorinavano al visitatore le supposte competenze manageriali del suo proprietario: “Gruppi di potere , gruppi di lavoro e gruppuscoli”, oppure “L’invidia verso il collaboratore come molla del comportamento manageriale”, o ancora “Strategie globali e locali” e, primo della fila, il prediletto “La mano invisibile del mercato”.

E da intense riflessioni personali su quest’ultimo testo gli era venuta l’idea di inviare anodini messaggi aziendali ai suoi collaboratori del tipo “attento! il mercato è il nostro nemico” oppure “silenzio! il mercato ti ascolta”, che lungi dal voler sembrare sdrammatizzanti amenità sul tema, erano, nell’intenzione, veri e propri richiami a stare all’erta verso quella “mano invisibile” che insonne si aggirava nella fabbrica come nel quotidiano negoziare dei commerciali con i loro clienti.

Nel frattempo, all’interno, Diotallevi andava inaugurando il suo primo periodo gestionale (andò a periodi, un po’ come per la pittura di Picasso): quello della diffidenza e del terrore, il più consono ai suoi valori e alla sua complessione emotiva.

Perché Diotallevi era cresciuto con una intima paura degli altri (probabilmente anche con qualche ragione, che non si conoscono mai appieno i casi della vita di una persona) e l’unico modo che aveva trovato per esorcizzarla (ma con scarsi risultati) era la spinta compulsiva a spaventare, meglio se terrorizzare, gli altri.

Non gli era mai venuta in mente l’idea che si potesse anche stare alla pari, godersi una piana relazione fatta di scambi reciproci, oppure che esistessero anche rapporti di collaborazione senza sottintesi o secondi fini.

Fregare per non essere fregato, questa la sua profonda convinzione delle relazioni umane e, allora, se stai sopra meglio schiacciare per non correre il rischio di essere morsi.

Siccome l’informazione è potere, si portò dietro dall’azienda da cui proveniva, due o tre personaggi, di modesto profilo professionale ma naturalmente vocati alla delazione, che piazzò nei reparti di produzione con il duplice compito di curare i programmi di attività e di ascoltare, riferendo con puntualità come buoni cani da riporto, quello che dicevano il capo stabilimento, quelli dell’ingegneria e gli operai stessi.

Contemporaneamente non ebbe neppure bisogno di convincere la centralinista ad ascoltare le telefonate in entrata e in uscita dei primi livelli. Si trattava di una donnetta già avanti con gli anni che frequentava la sacrestia tutti i giorni della settimana, eccettuato il martedì, giorno dedicato alla visita di certi misteriosi peccatori in odore di recupero.

A questi, progressivamente, si aggiunsero un buon numero di volenterosi tanto che a un certo momento in azienda fu difficile distinguere chi spiasse e chi venisse spiato.

Intanto il controllo e la raccolta di prove si andavano estendendo, con pari occhio cattivo, anche all’esterno, sul privato dei dipendenti.

Era preoccupato di cogliere sul nascere possibili focolai di dissidenza di cui era segno premonitore l’innocuo chiacchiericcio e le abituali lamentele sul capo, individuare i presupponenti che pensano di poter fare meglio del capo e col



tempo ti tagliano l'erba sotto i piedi, e, suo patema particolare, cercare e isolare i cattocomunisti, che sono i peggiori per il morale dell'impresa.

Inutile dire che il gioco produsse rapidamente i suoi effetti perversi e l'abitudine alla delazione divenne, per un verso, un modo di compiacere le voglie del capo e, per l'altro, un mezzo per regolare i conti fra colleghi. Peraltro, come in tutte le inquisizioni che si rispettino, dove è il condannare che conta, indipendentemente dalla colpa o accusa.

Con lo zainetto carico di veleni, Diotallevi procedeva alla sua quotidiana tournée del terrore.

Visitava alcuni uffici chiedendo all'improvviso e con fare inquisitivo a Palli perché ieri gli avesse telefonato Pinco, cosa voleva e lui che gli aveva detto. E se Palli, preso dal solito raptus di paura, non aveva pronta una giustificazione più che plausibile, del tipo: "ma è un nostro cliente che mi ha fatto un ordine", Diotallevi lo guardava con severo corrucio ricordandogli di stare attento, che quelli come lui erano tutti sotto tiro. E dentro di sé gongolava: missione compiuta.

Oppure faceva una delle tante improvvise convocazioni nel suo ufficio di qualche uomo della produzione e della ingegneria a cui diceva: "Lei non è d'accordo sulla buona qualità di quel materiale. Allora si accomodi, là c'è il cancello di uscita dallo stabilimento!"

Se il malcapitato non accampava a sua difesa un "è vero, direttore, ma mi ero sbagliato" e invece si diffondeva in giustificazioni tecniche a dimostrazione della sua buona fede aziendale poteva capitargli di essere travolto dalla incontenibile ira di Diotallevi, che lo sollevava seduta stante dal suo incarico per destinarlo al limbo aziendale.

Diotallevi non chiedeva, non domandava mai se o perché: affermava e la sentenza di condanna era già stata scritta.

Persino durante la rituale cena di Natale non mollava l'osso: girava per le tavolate a dar pacche sulle spalle e a lanciare frizzi sempre accolti dalle obbligatorie risate dei convenuti: "Cardini mangi che stasera è tutto gratis" – (risa); "Lanfredini buono eh! il prosciutto, sono andato a prenderlo sino a Poppi – (risa); "Pistoleri non si lascia niente nel piatto che Gesù è sceso da cavallo per raccogliere un tozzo di pane" – (ancora risa). E bisognava pulire bene il piatto come segno di sicuro gradimento.

Ogni tanto, poi, decideva di dare un aumento di stipendio o un premio in denaro, di solito poca cosa perché non si abituassero male, e a mò di conclusione il premiato si sentiva dire: "si ricordi chi le dà la pagnotta qui dentro!"

"Chi ti dà la pagnotta qua dentro" e "là c'è il cancello" erano i pezzi forti della sua strategia comunicativa. Entravano come tossico nelle vene e si diffondevano sul territorio.

E siccome, come capitava nei distretti industriali toscani, i dipendenti erano spesso fra loro parenti, la paura entrava nelle case dove le mogli o i genitori consigliavano prudenza.

Sicché presto divenne una fabbrica di ombre, silenziosamente laboriose e guardinghe.

Passarono alcuni anni e la perdurante frequentazione ai seminari manageriali convinse Diotallevi che era giunto il momento di passare al secondo periodo del suo stile gestionale: quello del management illuminato.

Senza che nel frattempo la ruvida scenografia del terrore venisse smantellata. Venne solo messa in sordina, continuando a scorrere, silenziosamente, sotto le attività quotidiane. Attenzione, il direttore, come il mercato, anche se non sembra, ancora ti ascolta!

I capisaldi del management illuminato, che Diotallevi andava illustrando ai suoi collaboratori in ripetuti incontri fondativi del nuovo periodo, erano dichiaratamente due: la valorizzazione della risorsa invisibile (anch'essa!) dell'azienda, e cioè i suoi uomini con le loro abilità, competenze, esperienze che costituivano il cuore pulsante della crescita e del successo aziendale, e la superiorità del pensare strategico sui quotidiani affanni del fare.

Che lo capissero bene, chiaro? – diceva alle sue prime linee – bisogna delegare le responsabilità, stimolare la capacità di risolvere i problemi e di decidere dei propri collaboratori, rendere più agile e veloce il flusso delle decisioni e soprattutto ascoltare, ascoltare, ascoltare... insomma avere una stile manageriale centrato sull'ascolto degli altri e sulla valorizzazione delle loro proposte.

La prima linea, sguardo smarrito e bocca aperta, lo ascoltava parlare e sentiva dietro la esortazione ad aprirsi verso il nuovo corso quasi una diretta rampogna a non averlo capito prima.

Andava di voga allora l'organizzazione piatta, che elimina le inutili catene gerarchiche del modello funzionale e fa scendere la decisione là dove è la sede del sapere tecnico.

Lingua fra i denti e frequenti grattatine alla barbetta alla Balbo, Diotallevi passò il silenzio di una nottata a disegnare, squadra e righello alla mano, il nuovo organigramma dell'azienda, piatto, piattissimo e, soprattutto, palesemente partecipato con i suoi collaboratori, secondo i dettami della nuova teoria.

Ne sortì un organigramma che vedeva ventisette riporti diretti all'amministratore delegato – direttore generale contro i sei riporti dell'organigramma precedente, costituiti dalla prima linea dirigenziale.

Vanamente qualcuno (nel caso un consulente esterno) gli fece osservare di aver realizzato una organizzazione piatta alla rovescia che invece di decentrare accentrava su di lui tutte le decisioni, mettendo fra l'altro in piedi una ridda di scavalcamenti fra i dirigenti e i loro collaboratori. Diotallevi rispose che questo era lo spirito delle organizzazioni piatte, mettere in concorrenza fra loro le persone senza perderne il controllo e stanare i fannulloni; il resto, le solite fisime da consulente.

Lo convinceva di meno, invece, questo discorso del pensiero strategico, con tutti suoi posizionamenti e azioni di benchmarking, ché con il concorrente, si sa, è sempre meglio mettersi d'accordo, magari sottobanco, e quando non è possibile, far finta di niente per non svegliare il can che dorme.

Meglio dedicarsi allo sviluppo delle competenze e del potenziale professionale dei dipendenti. Una volta compiuto il primo passo, l'organigramma piatto appunto, bisognava puntare sul lavoro di gruppo e su buoni corsi di formazione al

fine di creare in azienda le condizioni, tecniche e caratteriali, della "leadership diffusa".

Subito inventò due o tre gruppi di lavoro che dovevano regolamentare i più controversi processi di attività, ne nominò i responsabili, meglio i leader, ai quali consigliò, disinteressatamente, con quali persone comporre il gruppo.

Nel contempo, scelse fra le varie proposte formative che giungevano sulla sua scrivania quella di un gruppo di giampipetti che assicurava il raggiungimento di ogni possibile risultato formativo in dodici giornate d'aula e quattro di preparazione. Discusse i contenuti del corso, smorzò l'entusiasmo formativo del fornitore e il profilo delle aspettative, che ai suoi collaboratori voleva dare solo o cacio o pere, e non le due cose assieme.

Nonostante queste caute precauzioni, la fabbrica fu un subito sbocciare di iniziative, discussioni e proposte come capita in primavera ad un prato dal terreno generoso.

Nei gruppi di lavoro venivano attentamente setacciati i processi di attività, individuate incongruenze e colli di bottiglia, proposte modifiche che andavano già formalizzandosi in cosiddetti progress report.

Il corso di formazione fu accolto con entusiasmo e dai gruppi di studio iniziarono ad emergere alcune spiccate personalità che, prima, trascinavano gli altri nel lavoro di sottogruppo e, poi, si esibivano con mano sicura e ricchezza di dire relazionando nelle successive sedute plenarie.

Talvolta capitava persino che si discutessero gli interventi di Diotallevi, che partecipava a tutte le sedute sempre in spirito di ascolto.

Ma quello che più sorprende era il clima di amicalità e collaborazione che si andava formando, il reciproco ascoltarsi e darsi vicendevoli insegnamenti, il gusto del discutere senza aprioristiche prevenzioni, inframmezzato da frequenti scoppi di risa liberatorie.

Seppure fra le più o meno caute resistenze di alcuni dirigenti che tentavano di arginare l'entusiasmo da libera uscita dei loro collaboratori, nella fabbrica si andava respirando quell'aria di libertà, di eccitazione, di voglia di futuro che sempre ha seguito nella storia la fine dei periodi oscuri, dittature o guerre che fossero.

Diotallevi seguiva gli avvenimenti con perplessità crescente: lo ferivano soprattutto la veloce emergenza di leadership fresche e autorevoli e la rapida, aperta fiducia che incontravano nei rapporti quotidiani con i colleghi. E poi quel clima di stima reciproca, venato da tratti di sincero rispetto e cordialità.

Si scoprì ad invidiare questi suoi collaboratori per il facile consenso che stavano ottenendo e cominciò a sentire il morso feroce di questo sentimento che, è fra tutti, quello più velenoso e distruttivo, perché mescola senso di inferiorità a rabbia. Invidiava anche i rapporti sereni che si andavano creando in fabbrica e il gusto di confrontarsi alla pari, con fiducia reciproca.

Il sentimento di invidia riaprì il vortice della paura dell'altro (peraltro mai sopito) e Diotallevi non riuscì a cogliere l'occasione per liberarsi dei suoi fantasmi aprendosi al flusso emergente di rapporti sereni e equilibrati che pur aveva contribuito, magari senza una così precisa intenzione, a creare. E come novello Kronos decise di mangiare la sua creatura.

Cominciò ad opinare sulla lentezza dei gruppi di lavoro e finì per imporre le sue soluzioni; imperversò nelle giornate formative riservandosi l'ultima parola su tutti i temi, per rimettere al suo posto quelli che avevano alzato troppo la cresta, docenti o discenti che fossero.

Rapidamente si capì che la ricreazione era finita.

Stava iniziando il terzo periodo, quello che avrebbe combinato la riedizione della paura con la esaltazione onnipotente del capo.

Non ci fu neanche bisogno di epurazioni perché i dipendenti tornassero a tener la testa bassa e a guatarsi fra loro: bastarono quattro ordini sibilati con rabbia e quelli che erano stati i più brillanti spensero da soli la luce.

L'organigramma piatto, restato in vigore, funzionò capillarmente in una sola direzione, dall'alto verso il basso, nel pieno rispetto della sua ispirazione originaria.

La formazione continuò perché le risorse sono il bene invisibile dell'azienda e chi meglio del capo sa quale sia la miglior cura per trasformare in frutta i suoi virgulti?

Così Diotallevi, che continuava ad arricchire la sua biblioteca con la costante frequenza di seminar manageriali, ebbe la felice idea di trasferire, a cascata, ai suoi dipendenti le novità appena apprese, nominandosi in via definitiva docente unico. E l'occasione era buona anche per liberarsi di quel gruppo di formatori che, esaltando i suoi collaboratori, avevano approfittato della sua mano generosamente porta per prendersi anche il braccio.

Quella mattina di piena primavera che si portava dietro il suo codazzo di irresistibile sonnolenza, il capo aveva radunato nella sala grande il numeroso gruppo dei suoi riporti diretti per aprirgli la mente sui sottili meccanismi di formazione dei prezzi in una economia di mercato (e lì c'entrava la mano invisibile, che era oramai divenuta la sua cavatina del "barbiere").

La spiegazione fu lunga e difficile come il tema richiedeva e Diotallevi commentava i lucidi proiettati sull'ampio schermo, sottolineando, nel buio e nell'assorto silenzio della sala, i passaggi salienti del complesso meccanismo con l'aiuto di una lunga e flessibile canna direzionale.

Il tema fra il pesante e l'astruso (almeno nella esposizione dell'oratore) aveva finito per conciliare in alcuni un certo atteggiamento di svagatezza che l'occhio di falco di Diotallevi colse immediatamente.

Fu allora che, battendo un violento colpo di canna sul tavolo, esclamò: "Ciulli, chi fa il prezzo dei nostri prodotti?".

Ciulli, un inerme omino tondo, rubizzo e dagli occhi a palla che evadeva ordini di consegna da mane a sera, scattò in piedi e con un ampio sorriso, sicuro com'era di non poter mancare la risposta, disse immediatamente: "Lei!" E ripeté per la maggior precisione guardandosi attorno soddisfatto: "Lei, signor direttore!".

Diotallevi, rosso in faccia e in preda a una ira incontenibile, iniziò a battere freneticamente (con un qualche pericolo per gli astanti) la canna sul tavolo delle riunioni urlando a squarciagola: "il mercato, Ciulli, il mercato!".

E così urlando, incontenibile la canna roteò a tracciare sulla camicia del Ciulli sbigottito una ampia D, come Diotallevi, in segno di sferzante sberleffo.

## 2. Fischia il vento...

Stavano tutti sospesi sopra il telefono quelli del comando operativo, in attesa dello squillo che doveva dare il via alla operazione “stampi all'esterno”.

Nell'ufficio del Personale, eletto a centrale operativa, con lo scorrere del tempo la tensione saliva assieme alle intense volute di fumo delle sigarette.

Cominciavano a trapelare piccoli segni di incertezza, di sfiducia e persino di scoramento. Alcuni scuotimenti di testa, timidi e appena accennati, e quello stringere di labbra all'ingiù che combinato alla contrazione d'occhi sempre anticipa l'amara rassegnazione verso il fallimento.

Solo il capo del comando, un uomo anziano, alto, asciutto e di pelo rosso, autonominatosi tale per il suo passato di uomo della Resistenza nel cuneese, invitava tutti ad un calmo controllo della situazione mentre, mordicchiandosi ritmicamente il lato interno della guancia, lasciava andare ad un frenetico ammiccamento il suo occhio sinistro.

Il piano era semplice e lineare e si ispirava alle sperimentate tecniche di assalto del maquis francese: aprire visibilmente un falso fronte di attacco per distrarre il nemico e sferrare a sorpresa un altro assalto contro il vero obiettivo.

Tradotto nella realtà di stabilimento significava depistare l'attenzione degli operai e dei delegati di fabbrica su di un falso obiettivo e, di conseguenza, avere le mani libere per portare fuori dallo stabilimento gli stampi, sino allora costruiti e mantenuti dal reparto attrezzaggio, quello che concentrava le attività meccaniche più raffinate e la nobiltà delle professioni operaie.

“Dar fuori” gli stampi, o per costruirli in parte o per mantenerli, era una operazione delicata soprattutto per i suoi possibili risvolti politici: nelle fabbriche del nord, infatti, la decisione di portare all'esterno almeno una parte di queste attività era stata accolta, un paio di anni prima, da una dura lotta delle maestranze che, proseguita per oltre un mese, venne persino celebrata da un lungo saggio su Quaderni Rossi, la rivista della intelligenza marxista torinese.

Il piano elaborato dal capo comando (sempre per la sua esperienza di resistente) prevedeva una sequenza di azioni così articolate: 1) dalla porta principale dello stabilimento entra, in tutta evidenza, il solito camioncino per la raccolta degli sfridi ferrosi di lavorazione che i delegati ogni volta controllavano perché si mormorava che si portasse via, di sottobanco, anche del prezioso rame, che in questo caso doveva esserci in minima quantità al fine di predisporre il falso fronte di attacco (primo squillo di telefono del responsabile della guardiania alla centrale operativa); 2) gli operai e delegati di fabbrica, eccitati dalla inattesa conferma di quella truffa da sempre supposta ma mai ancora dimostrata, si riversano come loro costume nel piazzale centrale dello stabilimento per bloccare il camioncino abbandonando i reparti, ivi compreso quello di attrezzaggio (secondo squillo di telefono del capo reparto attrezzaggio alla centrale operativa); 3) subito un anonimo motofurgone, convergendo sull'obiettivo reale, entra dalla porta posteriore dello stabilimento posta a monte, verso la collina, carica gli stampi dal reparto sguarnito e rapidamente se ne riesce (terzo squillo di telefono, che testimonia la riuscita della operazione, da

parte, questa volta, del responsabile della sicurezza di fabbrica alla centrale operativa).

Va detto, se non per la storia almeno ad onor del vero, che non tutti i componenti del commando erano convinti della bontà del piano. Vuoi per ragioni di politica aziendale: era pur sempre una operazione fraudolenta, lontana dallo stile dell'azienda, che, senza dare una soluzione stabile alla sofferta scelta politica del dare fuori, avrebbe invece inasprito il problema e gli animi, peggiorando radicalmente le relazioni sindacali in fabbrica. Vuoi per ragioni operative, perché se gli operai non avessero abbandonato in massa il reparto di attrezzaggio, probabilmente vi sarebbe stato scontro e la direzione aziendale avrebbe corso il rischio di uscirne sconfitta e sbeffeggiata.

Tutta la riuscita del piano si basava sull'effetto provocazione del primo movimento e sulla storica propensione delle maestranze a lasciarsi andare, alla minima occasione, a generalizzate "ammoine".

Ma queste considerazioni erano valse a poco, dato che il braccio di ferro sul dar fuori andava avanti da tempo e doveva essere vinto, comunque, almeno dimostrativamente, anche con un poco decoroso inganno. Erano in gioco la nuova politica aziendale e l'affidabilità stessa del nuovo responsabile degli acquisti (che era poi, nel nostro frangente, il capo del commando), sceso dal nord proprio per questo, con lo stile e i poteri di un nuovo viceré.

E che, come un viceré che approda ai lontani possedimenti delle Antille, o di Lima oppure di Santiago, si era portato dietro i suoi mastini del nord, due buyer ferrigni, occhiuti, lottatori, corredati dalle reciproche mogli con pretese di status aziendale, la sua esperta segretaria e costruito la sua corte negli uffici in alto, fra il magico giardino che contornava i diversi edifici dello stabilimento, arricchendola di un nugolo di giovinette, selezionate fra il meglio che offriva il mercato locale.

La ridefinizione organizzativa del settore acquisti, sino ad allora sonnacchiosa nelle sue attività di routine malviste dal popolo locale prevenuto, come sempre accade al sud, per i posti dove gira del denaro, era uno dei numerosi segni che la fabbrica era definitivamente cresciuta.

Anzi le fabbriche del sud, perché a quella originale se ne era affiancata di recente una nuova, insediata all'interno, in Terra di lavoro, una zona turbolenta la sua parte, dalla quale non a caso il cardinal Ruffo aveva tratto le sue truppe di contadini e lazzari per dare il colpo finale alla Repubblica Partenopea nel lontano 1799.

Ora la fabbrica possiede completezza di tecnologie e organico ricco per numero e competenze professionali; tutti i capi, meno i dirigenti di livello apicale, sono di estrazione locale e già alcuni di loro vivono l'esperienza di essere chiamati a ricoprire posti di un certo prestigio negli stabilimenti del nord.

Lo stabilimento del sud non è più una eccezione, il luogo di comportamenti pittoreschi o insoliti tanto cari al pregiudizio coloniale, ma è misurato alla pari con quelli del nord: nei risultati, nel modello organizzativo e nello stile di gestione.

Restano, è vero, ancora degli angoli bui di cultura locale, una certa propensione a cercare le relazioni particolari, la debolezza in alcuni a farsi affiliare e in altri ad affiliare.



Ma già il lungo impero del sindacato giallo, quello legato a doppio filo con la direzione del nord, viene a rapide fiammate spazzato via dal nuovo consiglio di fabbrica che, seppur per incerti cammini, punta a realizzare un diverso clima di relazioni industriali, più duro, sì, ma anche più trasparente e equo.

Anche l'azienda sta cambiando le sue politiche, i modi di fare risultato.

Da decenni il suo orgoglio è stato di farsi tutto dentro: progettare i prodotti, acquistare i materiali e poi produrre tutto all'interno, dalle attrezzature al prodotto finale e a volte anche i macchinari di lavorazione, quelli più raffinati, a controllo numerico e persino gli arredi degli uffici.

Oggi però i tempi van cambiando. Sempre di più il risultato dipende dalla efficienza complessiva e non basta più stringere i tempi di lavorazione; è necessario dar fuori le attività più costose e non ottimizzabili, naturalmente dopo una attenta valutazione economica del tipo "faccio o compro", e quindi comprare lavoro lavorato e non solo materiali.

La nuova struttura degli acquisti era stata creata proprio con questo fine e il suo operare metodico, "scientifico", di gruppo alacre e sagacemente finalizzato verso il proprio successo già faceva sentire il suo peso positivo sull'economia e sull'efficienza complessiva dello stabilimento.

Destava sorpresa e una certa invidia quel loro operare per gruppi di lavoro, per progetti finalizzati, fissando obiettivi e tempi per raggiungerli, la loro solidità e compattezza, quel freddo stile di professionale determinazione che riusciva a coinvolgere tutti gli operatori della struttura, compresi quelli di livello inferiore.

Qualcuno ironizzava – scopa nuova... – aspettandone (forse auspicandone) il momento dell'inciampo fatale; il sindacato stava all'erta incerto su quanto la sferzata di rinnovamento, che a loro andava bene, contenesse di minaccia per i posti di lavoro.

"L'efficienza complessiva" era una bella parola d'ordine, sapeva di aria pulita, di rapporti trasparenti, di fine dei privilegi, di riconoscimento del merito di chi lavora, rifletteva fra sé e sé Angelo Velluto, la testa fina del consiglio di fabbrica, ma, pensava anche, chi sarà a pagare? I capi maneggioni e ammanigliati, i dirigenti modesti o incapaci, tutti quegli opportunisti nascosti negli angoli della fabbrica oppure gli operai, ché come al solito, gira e gira, la fava finisce sempre nel culo all'ortolano.

Quando corse voce che bisognava alleggerire l'organico dell'attrezzaggio, perché c'era troppa gente e quella attività costava troppo e si doveva portarne una parte all'esterno, il consiglio di fabbrica drizzò immediatamente le antenne e richiese subito un incontro con la direzione dello stabilimento.

Un incontro informativo, di quelli preliminari, ristretto e per fare il punto sulle voci e sulla situazione.

Che la cosa fosse per loro seria lo si capì subito dalla presenza di Attonito, un operaio specializzato, freddo, altero, lucido e distante che non spendeva mai il suo prestigio, e il rispetto di cui godeva, per le piccole cose, e da quella dei due fratelli Pisano, l'uno piccolo, stizzoso e velenoso attizzatore, detto il Pisanino, l'altro grosso, imponente, capopopolo arruffone, detto per differenza il Pisanone. Tutti e tre lavoravano in attrezzaggio.

Di Attonito la direzione ben conosceva le doti di inesorabile negoziatore, lo stile pacato ma puntiglioso con cui opponeva la propria competenza tecnica a quella dei dirigenti dell'ingegneria, smontandone, spesso, punto a punto le valutazioni e obiezioni, fiorettando di lama e di punta come un hidalgo costretto, contro la sua volontà, a dar prova del suo valore ad un pubblico che non godeva del suo lignaggio e, quindi, della sua stima.

Dei fratelli Pisano si ricordava invece l'astio cieco e implacabile con il quale avevano fomentato e condotto l'assalto in gruppo agli uffici direzionali reclamando un manifesto che chiamava crumire alcune segretarie e che la direzione aveva fatto togliere dalla bacheca aziendale perché le aveva fatte tanto piangere.

In quella occasione il Pisanino in testa guidava il gruppo con le movenze del "pazzariello", sbattendo ai quattro lati il suo naso lungo e puntuto, gridando "salimmo 'n coppa, vulimmo 'o manifesto" e il Pisanone, eccitato e sudato, correva lungo le file dei protestanti urlando "jamme, guagliò, jamme".

Un terzetto dalle premesse pericolose che si andava affiancando ad una selezionata rappresentanza del consiglio di fabbrica.

L'incontro fu breve e asciutto come una presentazione fra persone vicendevolmente guardinghe.

La direzione disse che sì il reparto attrezzaggio doveva essere razionalizzato perché i suoi costi stavano divenendo insostenibili, il direttore degli acquisti sottolineò come la soluzione migliore e indolore fosse portare una parte delle attività all'esterno per "smagrire" il peso del reparto sui costi aziendali.

Il consiglio di fabbrica replicò che fuori non c'erano operai bravi come quelli dello stabilimento, che comunque il lavoro fuori andava pagato e per ottenere alla fine una qualità peggiore, che il reparto di attrezzaggio era l'orgoglio dello stabilimento e che comunque non andava toccato. Che si smagrisse negli uffici, dove c'era gente che non faceva niente.

Attonito dissertò brevemente, solo per onorare la presenza, sulla differenza fra le professionalità interne e quelle all'esterno – che non c'era paragone – lui ben lo sapeva, mentre i Pisano si limitarono a mostrare i denti, come per indicare che sarebbero state "mazzate".

La direzione dedusse dall'incontro che si era messa in un campo minato, che la trattativa sarebbe stata lunga e con esiti incerti (c'era il precedente di quello che era avvenuto al nord sullo stesso problema a stimolare lo spirito di imitazione) e che non si poteva aspettare tutto quel tempo.

E decise per un atto di forza, tanto per fargliela capire.

La proposta di portar fuori gli stampi di notte, considerata per prima, fu scartata perché sarebbe stato necessario avvisare in anticipo dell'operazione le guardie del turno notturno. E il loro delegato avrebbe immancabilmente passato l'informazione agli altri delegati, magari anche all'ultimo momento, e si sarebbe subito adunata gente alle porte.

E così venne fuori il progetto dell'azione stile maquis, che aggiungeva lo sberleffo alla soluzione di forza.

Il telefono trilla, il capo della guardiania annuncia che il primo camioncino ha fatto il suo carico ed è stato fermato per la solita ispezione da alcuni delegati.



Sorrisi e strizzate d'occhi fra i membri del comando operativo: il meccanismo si è messo in moto.

Passano i minuti e ciascuno dà libera uscita ai propri tic, si accendono nuove sigarette e iniziano brevi deambulazioni.

Il telefono trilla, ancora il capo della guardiana: avvisa che nel piazzale hanno circondato il camioncino e sta affluendo gente dai reparti. – Grazie, Gennaro, ma lasci libera la linea!

Minuti di sospensione – boia fauss, ma che fa l'attrezzaggio?

Il telefono trilla, il capo dell'attrezzaggio dice che il reparto si va svuotando.

– Ehi! un momento capo, cosa vuol dire si va svuotando. Si svuota o no?

– Si svuota, si svuota, non vi preoccupate, ingegné; da qui non vedo nessuno.

È quasi fatta, ma c'è la parte più difficile. Chissà se la guardia della entrata a monte non si mette di traverso. Se ha saputo dell'ammoina in basso, magari non fa entrare il motofurgone.

– Dovevamo correre il rischio di avvisare anche quella guardia, non solo il capo Gennaro...

– Boia fauss, boia fauss, boia, fauss...

Il telefono trilla – è Capinera il responsabile della sicurezza di fabbrica, dice che il motofurgone è entrato adesso. Doveva telefonare solo quando usciva ma ha pensato bene di avvisarci anche dell'entrata.

Sollievo generale, qualche sorriso, ammiccamenti di compiacimento – però quel Capinera, un cagacazzi se ce n'è uno, sempre a mettersi in vista, ma questa volta l'ha indovinata.

– Ma quanto ci mettono a caricare gli stampi!

– Ehi, cinque stampi sono un bel peso, non li metti mica sotto il braccio. Ci vuole il carrello elevatore, prenderli, spostarli, metterli sul furgone. Roba di dieci minuti, un quarto d'ora.

– Troppi, troppi, è stata una cazzata, qualcuno torna in reparto...

Il capo del comando operativo tace, il respiro sospeso e il volto tutta una contrazione. È che ci vogliono i coglioni per reggere in certi frangenti – intanto pensa – aspettare, tacere, e essere pronti a quello che ti si presenta. Io lo so, loro no e sbracano subito. Dai, ragazzi, caricare svelti e poi, via!

I dieci minuti son passati e Capinera tace. Poi ne passano altri dieci, è sempre silenzio.

Sconcerto, sorrisi di smarrimento, sguardi che interrogano.

– Cerco il caporeparto dell'attrezzaggio – dice il capo delle ingegnerie e fa il numero interno – Capo che sta succedendo?

– Ah ingegné, è lei, qui è tutto un casino. Avevano fatto finta di andare via, s'erano nascosti e sono tornati prima che il furgone caricasse. Si sono seduti sugli stampi i due Pisano, 'sti stronzi scostumati, e gli altri a far la guardia attorno. Col furgone che faccio? Lo mando via, poveretto, gli hanno fatto passare un brutto quarto d'ora, e lui è un autista, non c'entra niente.

– Sì. Sì lo mandi via capo e salga su a dirci come è andata.

Com'era andata ormai lo sapevano ma bisognava averlo visto, piuttosto, il Pisanone seduto a gambe larghe su un angolo della pila degli stampi, il Pisanino

sopra a darci di pazzariello e tutti gli altri attorno, a sgambettare, a far versacci con la bocca e con le braccia e a ridersela come matti.

Il gruppo del comando operativo era restato lì basito senza dire niente, qualcuno strisciando le soles cominciava ad andarsene, uno a capo chino disse – e ci siamo anche sputtanati mettendo il rame negli sfridi di acciaio!

E fu subito processo.

Il capo degli acquisti, con gli occhi smarriti e masticando vorticosamente l'interno di una guancia, disse, guardando il responsabile delle ingegnerie, che qualcuno aveva tradito, di sicuro il capo dell'attrezzaggio, una persona aziendalemente poco fidabile – lui l'aveva sempre detto – che si era messo di traverso sul progetto per conservare il suo potere nel reparto e aveva fatto comunella con gli operai, facendo scivolare l'informazione con quel suo modo untuoso fatto di accenni e di mi si dice. O magari quel Capinera, che con la sua smania di apparire importante, di sapere le cose, bastava grattargli la pancia come a una cicala perché subito parlasse.

– E perché non uno dei tuoi – rispose piccato il capo delle officine – Con tutta la tua prosopopea di dirigere e di rinnovare non ti sei nemmeno accorto del nido di vipere che tieni in pancia!

Il direttore di divisione, stillando quel veleno che per mesi si era tenuto in pancia nei confronti del capo degli acquisti che, mandato dell'alto, aveva fatto bello e cattivo tempo nel suo stabilimento, disse che dirigere una impresa non era un gioco per bambini e che era l'ora di finirla con le bambinate come quella appena messa in piedi.

– Adesso – disse alzandosi come per accomiarsi da una riunione che a suo parere era durata già troppo a lungo – bisogna ristabilire l'autorità dell'azienda, rafforzare la linea di comando, evitare le sciocchezze come queste iniziative garibaldine e estemporanee.

E dando un colpo indietro alla sua bella chioma bianca, aggiunse – e a questo ci penserò io.

Al responsabile degli acquisti erano venute le orecchie rosse ma si contenne e tacque.

Alcuni giorni dopo – Che scuorno, dottò! – disse, in uno di quegli incontri volutamente fortuiti, Angelo Velluto al capo del personale di stabilimento con il suo solito sorriso largo e sornione. E negli occhi aveva anche un lampo di orgoglio per essere stati più furbi della spettabile direzione.

– Sì che scuorno, Velluto, ma ora che avete riso bisogna pur uscirne da questa situazione. Non credo che vi basti solo ridere.

– E allora ditemelo voi, dottò, come uscirne, parliamone un pò, jamme!

– Io dico che l'attrezzaggio va smagrito...

– E daglie con lo smagrire, che siete diventato, mò, un dietologo.

– Lasciatemi dire Velluto e venitemi dietro. L'attrezzaggio, e questo anche voi lo sapete, avrà sempre meno lavoro, soprattutto con l'elettronica che viene avanti nei nuovi prodotti. E su questo non ci può far niente nessuno, è l'innovazione tecnologica: o si va dietro o si sparisce. Ora in attrezzaggio ci sono dei giovanetti, operai comuni ancora, che non andranno più avanti come carriera. Si può smagrire dando fuori o diminuendo l'organico. Io dico: scegliamo, tutti d'accordo,

di diminuire l'organico, diminuiscono i costi, l'azienda ottiene il suo obiettivo e per ora almeno non si da fuori. Prendiamo un certo numero di giovinetti che avanzerebbero, li riqualifichiamo come attrezzatori o manutentori di macchine e impianti, con un corso di formazione tecnica, di quelli seri davvero, e dopo li spostiamo nei reparti dove c'è ancora bisogno di queste professionalità. Risultato: diminuiscono i costi dell'attrezzaggio e l'azienda ottiene la sua vittoria, non si da fuori e voi ottenete la vostra vittoria, e un certo numero di persone ottengono uno sviluppo di carriera che non speravano più.

– Certo, è una buona idea che salva capra e cavoli. Per adesso è un bel taccone. Ma quando si dovrà smagrire, come dite voi, gli altri reparti, che amm'a fa?

– Non lo so Velluto, non lo so. Ma il nostro compito, il mio e il suo, è di risolvere i problemi per come e quando si presentano, mica di fare la rivoluzione. Non lavoriamo per portar acqua all'osteria del futuro!

– Dite bene voi, parlate sempre fino, ma gli animi si sono scaldati adesso e il fuoco chi lo spegne.

– Questo è un problema vostro. Voi li avete scaldati e voi li raffreddate.

– Ma si può sapere perché incontrate sempre a me e non gli altri?

– È un segno del destino. Ci credete voi al destino, Velluto?

Due mesi dopo iniziava il corso di formazione tecnica per sette giovani operai provenienti dal reparto attrezzaggio.

### **3. don Alfonso**

Albino Alfonso, che di secondo nome faceva Pasquale, abitava alcune stanzette al primo piano di una casa alla Salita Sanità con sotto un deposito oscuro, destinato a studio di pittore e a raccolta di impensabili traffici.

Quando, alla nascita del quarto figlio, gli dissi che il sabato saremmo andati a trovarlo, io e mia moglie, si fece fare un piccolo anticipo di stipendio per comprare un pacchetto di caffè e qualche biscotto, poche cose per predisporre un minimo di accoglienza.

Albino Alfonso aveva l'aspetto di un ieratico hidalgo sciupato dall'incessante affanno dell'arte dell'arrangiarsi: allampanato e magro come un don Quijote e un poco storto da un lato, viso incavato e sbilenco dove due occhi, mobili e penetranti, si stralunavano in improvvisi guizzi di personale esaltazione e di dolce autoironia.

E su quel viso scarno e appuntito, da lazzarone famelico, sapeva farsi strada, quasi a giustificazione, un sorriso pieno di luce e di sole che apriva rapide trasparenze sulla sofferta profondità dell'uomo.

Al primo incontro, Albino entrò nel mio ufficio di capo del personale di stabilimento con fare sicuro ma circospetto, guardandosi attorno come uno che valuta una nuova proprietà. Mi si sedette di fronte e dopo aver lasciato scorrere

qualche attimo di sospensione mi fornì, a spiegazione, il suo biglietto da visita e la ragione della sua missione:

– dottò, l'acqua è poca e 'a pavera nun galleggia!

Al primo colpo il detto mi riuscì incomprensibile e me lo feci ripetere varie volte, sorridendo perché pensavo ad una battuta scherzosa.

Ma Albino me lo andava ripetendo seriamente con l'insistenza nervosa di uno che vede travisato il suo pensiero e l'intenzione.

Infatti si trattava di fissare un assunto in comune, una preliminare certezza condivisa, da cui partire per azioni successive.

Quello che mi riusciva più ostico era “ 'a pavera ” e allora Albino mi spiegò, aiutandosi anche con il movimento delle mani, che quando l'acqua è poca neppure la pavera riusciva a galleggiarci. Figurarci chi pavera non era!

Lui veniva a me a doppio titolo: come il profeta di un mondo dove l'acqua è 'comunque' sempre poca e come rappresentante di tutti coloro che non riuscivano a galleggiare.

Questa la ragione della sua visita, niente di personale.

Se ero d'accordo che l'acqua era comunque poca – e un ragazzo intelligente come voi lo sape – bisognava fare qualcosa per coloro che non riuscivano più a galleggiare, “gli albiniani”, chiamati così appunto perché lui aveva raccolto il peso di rappresentarli verso – questa stimatissima direzione. Vabbuò?

Fosse chiaro che quando Albino chiede è perché siamo all'ultima spiaggia e la richiesta è urgente, sacra e ineludibile.

– Altrimenti... – e qui Albino mi fece dono, ammiccando, di un assaggio del suo famoso rotear d'occhi che di solito precedeva, annunciandole, le sue crisi convulsive, tanto temute dal grande capo del personale di divisione (un piemontese ancora ignaro delle vistose tecniche di lamentazione del sud) che a quel proposito era solito dire – quell'Albino, quando si scatena è una forza della natura!

Ci apriamo, allora, ad un reciproco, largo sorriso, il mio di simpatia conquistata, il suo di autoironia disvelante, e l'accordo, sull'acqua poca e la pavera non galleggiante, fu raggiunto.

Subito Albino mi propinò una serie di casi urgenti – le serenghe da comprare; la cresima di una figlia che almeno in quei casi lì un po' di decoro ci vuole; la nascita inattesa – (chissà perché) – di un ottavo figlio... – a cui anticipare una somma sullo stipendio di fine mese.

Bisognava trattare, perché, me ne accorsi subito, Albino chiedeva cento per avere cinque, dato che in coerenza con la sua missione – gli ultimi – le sue richieste erano sempre minime, lo stretto necessario, mai di più.

Questa era la sua filosofia e la sua morale: non approfittare e lasciare lo spazio aperto per una successiva richiesta.

Albino Alfonso era un delegato della CISL – perché il comunismo non ha cuore per la povera gente e bisogna educare i figli nel rispetto di Cristo e degli uomini – ma si muoveva come un irregolare, presidiando un terreno tutto suo al di fuori delle rivendicazioni collettive. Partecipava raramente agli incontri sindacali con la direzione aziendale e quando lo faceva si metteva in fondo

intervenendo solo in caso di muro contro muro per appianare, cercando l'interesse delle due parti, per non gettare via l'acqua con il bambino.

Anticipava così, per una sua automatica saggezza sociale, quella teoria delle relazioni industriali detta "gagnant-gagnant" che si affermò in alcuni paesi europei una quindicina di anni dopo.

È che a lui, per la sua missione rivolta agli ultimi, non faceva aggio il conflitto, ma la comprensione che apriva spazi di possibilità, calore e al limite connivenza nel fare silenziosamente e di nascosto.

Il suo solo campo di battaglia istituzionale era il Fondo di solidarietà interna, alle cui riunioni partecipava sempre, temutissimo, perché in caso di rifiuto delle sue istanze a favore di un albiniano scoppiava in furie incontenibili, in quei formidabili strabuzzii d'occhi che precedevano, alla invocazione – oh, Maronna, oh! – la discesa verso la crisi convulsiva, sdraiato sulla sedia fra grandi inarcate di reni e batter di tacchi sul pavimento.

Povero Albino! Dopo le prime esibizioni non faceva più paura a nessuno, eccezion fatta per il grande capo del personale di divisione che alla sola prolusione – dottò questo è un albiano – cominciava a corrugare la pelle della fronte (come lui solo sapeva fare) contraendo in dentro e infuori le labbra, in chiaro segno di preoccupazione.

E se spesso gliela davamo vinta dopo lo spettacolo era più per premiare la sua innocente tempra di combattente che le sue ragioni.

Ma ad Albino importava l'obiettivo e non la forma: consolidare comunque nello stabilimento la sua fama di vittorioso rappresentante degli ultimi.

Gli altri delegati lo avevano un po' in uggia per queste sue recite da accattone che macchiavano la loro politica di duri e puri, tutta rivolta alle istanze collettive e alla salvaguardia dello spirito di "classe".

Ad Albino Alfonso, di secondo nome Pasquale, tutti 'sti ragionamenti gli facevano un baffo.

I ritmi, i tempi e le condizioni di lavoro gli erano estranei; l'inferno stava fuori nella vita di tutti i giorni, in fabbrica si stava bene, c'era anche la mensa di porzioni così abbondanti da portarne un poco anche a casa.

Poi lui, in qualità di hidalgo rovinato, aveva un posto di lavoro solitario, tutto suo, in una casettina posta fra i due reparti separati della officina, nata come residenza del primo ingegnere assunto dallo stabilimento con mansione di capo officina e, assieme, di guardiano notturno, e divenuta successivamente magazzino di coloranti e attrezzature varie.

Lì Albino, che nessuno avrebbe potuto assoggettare ai ritmi del montaggio o ai rumori della officina, svolgeva, come personale sinecura, il suo compito di magazziniere raramente sollecitato dalle richieste della produzione.

E lì aveva a poco a poco creato il suo cenacolo dove si raccoglievano gli albiniani di più stretta osservanza (quelli che lo chiamavano don Alfonso) a parlare e fargli compagnia durante la lunga noia delle ore di lavoro; lì riceveva e dava ascolto alle richieste degli ultimi e nel tempo libero da questi impegni si dedicava alle sue opere di pittura.

Perché Albino era pittore, di solerte ma modesta bravura, di cui la mitologia popolare diceva – pittasse gli uocchie ai pisci – per rinnovarne la freschezza.

La sua specialità, invero, era la riproduzione, piuttosto sbilenca e approssimativa, delle pitture della scuola di Posillipo di cui c'era allora una insistente richiesta.

Non riproduceva su tela ma su piatti di terracotta e il risultato finale a confronto con gli originali si rivelava solitamente piuttosto desolante.

Tuttavia questo accorato tentativo di imitazione della illustre scuola (di cui conservo un ricordo) aveva un suo pubblico di estimatori fra la gente che intendeva dare un colpo di colore al tinello o all'entrata di casa e fra quelli che avevano avuto improvvisi colpi di fortuna.

Poi c'erano gli estimatori d'affetto, quelli commossi dalla innocente semplicità dell'artista, che sapeva essere assieme entusiasta e critico consapevole verso questa sua vocazione artistica vocata alla sopravvivenza.

Piano piano, compiendo una grave scorrettezza professionale, divenni suo amico e complice. Mi piaceva la sua affabulazione continua intrisa di facile ma inoppugnabile saggezza popolare, il suo agitarsi da modesto picaro di vicolo, la sua faccia tosta nelle più impensate richieste condita da quel sorriso di assoluzione preventiva di sé e degli altri.

E mi faceva sentire piacevolmente suo complice quella breve strizzatina d'occhio che mi dedicava prima di partire nei suoi furibondi deliqui pubblici.

Avevo preso a chiamarlo anch'io don Alfonso e ogni tanto andavo a fargli visita nel decentrato magazzino per accertarmi, massimo della scorrettezza, di come procedeva la sua produzione artistica.

A mia giustificazione posso dire che ero molto giovane e curioso verso l'avventura umana, quella di tutti i giorni, ben s'intende.

Lo andammo a trovare, su alla Salita Sanità verso i Camaldoli, una mattina di febbraio luminosa e piena di odori, di quelle che una volta a Napoli annunciavano la vicina primavera e davano luce e aria ai "bassi" aperti al piano della strada.

Albino ci attendeva compunto come un maestro di cerimonia ma non poté trattenere una lacrima quando gli demmo il nostro regalo, una tutina per il bimbo appena nato.

Superata la commozione ci ammise alla visita del suo laboratorio mostrandoci una congerie di piatti-riproduzione della famosa scuola di Posillipo e soffermandosi, con un misto di orgoglio e perplessità, su una tela di nuovo conio di pura ispirazione "albiniana".

Eravamo, ci disse, i primi a vederla, era una idea, una prova, perché ogni tanto anche l'artista deve trovare il suo spazio, potersi esprimere.

Rimanemmo sorpresi dai colori pastello, così intimi e delicati, dal tono pacato e lirico della composizione, una vista della Sanità e dei suoi vicoli dal terrazzo di casa in una mattina luminosa, come quella che stavamo vivendo, piena di stupori, di vita e di affetto appena rattenuto.