

**Mauro Bini**

**Racconti**  
***La bolla di lavorazione***



***Dialoghi***

***Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo  
Anno V, numero 1, Luglio 2014***

**Luca della Robbia, *La Dialettica*,  
1437-39, bassorilievo del campanile di Giotto, Firenze  
(originale nel Museo dell'Opera di Santa Maria del Fiore)**

La realizzazione delle formelle che troviamo nell'apparato decorativo del campanile di Giotto è stata un lavoro di *equipe*. Pare che i disegni preparatori siano stati eseguiti dallo stesso Giotto, poi intervenne Andrea Pisano che si avvalse di alcuni valenti aiuti (diventati poi abbastanza noti); da ultimo fu incaricato Luca della Robbia. La formella adottata per la copertina di questo numero di *Dialoghi* è una delle cinque realizzate dallo scultore, ceramista ed orafo fiorentino: vi sono ritratti Platone ed Aristotele impegnati in una discussione che pare assai più vivace ed appassionata di quella (un po' troppo cerebrale) della *Scuola di Atene*. Il bassorilievo evoca, come previsto dal programma iconografico, una delle arti del Trivio: la Dialettica (o la Filosofia, secondo il sistema scolastico)

Se si consulta il dizionario dell'Abbagnano si legge, in apertura della voce Dialettica: "questo termine, che deriva il suo nome dal dialogo, non è stato adoperato nella storia della filosofia in un significato univoco" L'immagine della formella è dunque appropriata (come altre opere d'arte scelte per le precedenti copertine) per evocare il dialogo, e dunque il valore ispiratore della nostra rivista.

Mancanza di un significato univoco del termine. Platone ed Aristotele - spiega Abbagnano - usano due accezioni diverse del termine dialettica; Cicerone (che segue in questo campo il pensiero degli Stoici) dice che la dialettica è "l'arte che insegna [...] a chiarire una cosa oscura con una interpretazione, a scorgere prima, poi a distinguere ciò che è ambiguo e da ultimo ad ottenere una regola con la quale si giudica il vero ed il falso". Gli fa eco Agostino che scrive: "la dialettica è la disciplina delle discipline; insegna ad insegnare, insegna ad apprendere". Dunque i due filosofi che vediamo nella formella, mentre discutono insegnano e apprendono o, meglio, insegnano ad insegnare ed apprendono ad apprendere! Credo sia questa l'interpretazione più nobile da dare al bassorilievo, anziché leggerci (come pure può sembrare) lo scontro tra due prime donne.

Nel pensiero stoico la Dialettica è strettamente connessa alla Retorica, intesa come arte del discorso; per questo le due discipline, assieme con la Grammatica, compongono quadro delle arti del Trivio. Tuttavia delle tre la Dialettica è quella che occupa il posto più alto.

Cosa rimane oggi di tale nobile programma educativo? Sembra che a tutti gli effetti il posto d'onore sia stato usurpato dalla retorica, anche quella che viene impiegata per giustificare piani e progetti senza costrutto. Si è imposta l'idea di Schopenhauer sulla c.d. dialettica eristica, la dialettica di battaglia, l'arte di avere comunque ragione. È il rapporto tra dialettica e uso del potere che costituisce oggi un punto centrale di riflessione. Parlando di cultura aziendale, si utilizza talvolta l'espressione "dialettica dei valori", per indicare come nelle organizzazioni esistano e si scontrino *frame* valoriali differenti che per produrre cambiamento avrebbero bisogno di incontrarsi produttivamente tra loro. L'espressione è utile per sottolineare la funzione produttiva del conflitto. Va tuttavia utilizzata con una certa cautela poiché - assunta come formula generale - c'è il rischio che diventi anch'essa vuota retorica.

# *Dialoghi*

***Rivista di studi sulla formazione  
e sullo sviluppo organizzativo***

**Comitato di Redazione:** Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Mauro Bini, Rossana Di Renzo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Ornella Scandella, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo.

**Si ringraziano per le testimonianze:** **Chiara Bisconti**, Assessora al Benessere, Qualità della vita, Sport e tempo libero, Risorse umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi generali del Comune di Milano; **Linda Gilli**, Presidente e Amministratore delegato di Inaz; **Cinzia Sasso**, Giornalista de "la Repubblica"; **Laura Viganò**, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari dell'Università degli Studi di Bergamo.

Il bassorilievo di Luca Della Robbia in copertina è introdotto da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:  
[www.dialoghi.org](http://www.dialoghi.org)

# LA BOLLA DI LAVORAZIONE

di Mauro Bini

Un profondo capannone a doppia campata ospita l'officina riparazione automezzi. Fosse di lavorazione sempre aperte, attrezzature lasciate un po' dovunque, chiazze di olii minerali misto a resti di spazzatura miseri segnali di indifferenza e incuria. Un posto desolato e sciatto dove un piccolo esercito di meccanici si muove pigramente mentre al fondo del capannone i camion per la raccolta attendono, mortificati, il loro turno di riparazione. Camion grandi come una casa con i loro imponenti meccanismi di compattazione, camioncini agili e leggeri per insinuarsi a far raccolta negli stretti quartieri in alto, sulle colline, motofurgoni per tirar su gli imballaggi e i cartoni che intasano i vicoli del centro storico. E poi i mezzi col braccio laterale, costosi gioielli della tecnica che possono sollevare i cassonetti della spazzatura manovrando direttamente dal posto di guida. Mal visti perché riducono la squadra di raccolta al solo autista. E che si rompono di continuo come succede per le cose troppo delicate, con quel braccio laterale che si usura per lo sforzo meccanico. Così dicono gli autisti anche se i tecnici sostengono che altrove funzionano che è una meraviglia. Qui, invece, si rompono e prova dare torto a un camion che è fermo.

La raccolta dei rifiuti urbani è organizzata su tre turni: il principale al mattino, con le vie cittadine che impazziscono per il traffico, il secondario, o di recupero, nel pomeriggio e un turno di notte, leggero e solo nel centro direzionale, per non disturbare il sonno dei cittadini dei quartieri alti, a metà collina e sul mare. Anche l'officina di riparazione lavora su tre turni con la gran parte dei meccanici (un centinaio di persone) concentrata nel turno del mattino. Ne restano una quindicina per il turno del pomeriggio e alcuni, che due mani avanzano per contarli, per quello di notte. Seguendo questa logica organizzativa il turno principale di riparazione sottrae i mezzi alla raccolta proprio quando servirebbero di più, cioè durante il turno mattiniero. E questo, anche a occhio, sembrerebbe un controsenso organizzativo. Sembrerebbe, ma non sempre è vero quel che sembra.

Quel che è vero è che nessuno vuole lavorare di pomeriggio e di notte manco a parlarne. Sono lavoratori che hanno la testa fatta così e a quello, spiega il sindacato, non ci si può far nulla. Inoltre, aggiunge, non si può "costringere a fare", lo stabilisce persino il codice.

Se i meccanici fanno un doppio lavoro e gli serve il pomeriggio libero è o la solita favola o una pura eventualità- precisa ancora il sindacato - e poi- aggiunge- è gente abituata a lavorare che non può stare con le mani in mano. Se i raccoglitori del mattino si fermano, in straordinario, nel pomeriggio per tirar su i resti di sporcizia del turno precedente è per dare una immagine positiva dell'azienda, che piuttosto dovrebbe ringraziare. Se poi questo fa una bella aggiunta sulla busta paga di tutti i mesi, è cosa che sta nei contratti. Afferma sempre il sindacato e con piena ragione.

Nell'officina riparazioni il lavoro procede con semplicità, a misura d'uomo. Il buon meccanico è nemico del fordismo: si muove con il ritmo dell'artigiano, un andare e venire lento ma riflessivo, fatto di esperienza e nascoste sapienze personali. Anche nella procedura di riparazione privilegia l'informale, il fare pratico: chiedere all'autista cosa c'è che non va,

dare una occhiata al mezzo, pensarci su e fare la sua diagnosi. Poi scendere in magazzino, chiedere i pezzi di ricambio e portarseli via per fare il lavoro. Quando ha finito, libera la fossa e porta il mezzo nella piazzola dei camion riparati. Scrive su di un foglietto alcuni dati in maniera scarna: il codice di riferimento del mezzo, qualche accenno di quel che si è fatto, la data.

Altro non è dato sapere. Nella manutenzione straordinaria, di pronto intervento, è inutile stare a spaccare il capello in quattro. Tanto è risaputo che i meccanici sono bravi, un valore dell'azienda e questo deve bastare. E dato che sono anche fieri e permalosi, guai a contraddirli e, per metterla in termini di diritto e finirla lì, "sia sacro così."

Tuttavia, nella vita c'è gente che per suo limite, ereditario o culturale, non riesce a dare nulla per scontato: vuol mettere il naso dappertutto e dire su tutto la sua finendo per scompigliare anche le cose quiete. Così era Pierluigi Saluggia, il direttore da poco arrivato nella azienda municipalizzata di recente costituzione tirandosi dietro tutto un suo corredo di "fisse" (o se si vuole di strumenti professionali appresi durante un ventennio di militanza nel "privato") del tipo controllo dei costi e dell'efficienza, trasparenza delle procedure di acquisto e di prelievo, razionalità organizzativa e altre ancora di questo tono che aveva seria intenzione di trapiantare nella nuova azienda. Anche sul funzionamento dell'officina di riparazioni aveva le sue idee e, un giorno durante un incontro occasionale, le andava esponendo al capo del sindacato interno sottolineando la incredibile confusione organizzativa della officina: "...tutto va avanti a vista, senza programmazione preventiva e una scheda che registri gli interventi, la bolla di prelievo per il materiale usato, il tempo di lavoro impiegato .... È mia intenzione correre ai ripari e al più presto".

Il sindacalista, persona un po' fatua da oltre un decennio libero dall'obbligo di lavoro (lo prevedeva il contratto nazionale), lo ascoltava facendo larghi cenni d'assenso con la testa. Poi, per chiudere il discorso, disse al direttore di fare delle proposte, che loro le avrebbero valutate.

"Cosa vuol dire, voi valuterete! – rispose un piccato direttore. L'organizzazione dell'azienda spetta a me, a noi dirigenti che ne siamo responsabili..." Il sindacalista lo interruppe con un sorriso, di quelli che si tengono in serbo per chi non sa quel che dice (bambin!). "Vede direttore – prese a dire con l'aria di chi si accinge a tenere una lezione – i dirigenti come lei che vengono da fuori, dalle aziende private, mi fanno tenerezza e anche un po' di pena nei loro furori organizzativi. Non conoscono il contesto e si agitano, ma poi se vogliono restare si quietano e imparano ad adeguarsi. Deve sapere, se già non lo ha capito, che in aziende come questa comandano i partiti e il loro sindacato di riferimento. I partiti e i sindacati sono alla ricerca del consenso, la gente alla ricerca di lavoro, meglio se sicuro e di scarso impegno. Noi gli diamo il lavoro e la gente ci dà il consenso. Si tratta di uno scambio, come dire, istituzionalizzato."

Il direttore lo guardava incerto se crederlo o meno, dato che il sindacalista aveva fama di uno che amava prendere per il culo il prossimo.

"Ma questa azienda - riprese il direttore – è un servizio pubblico, pagato dai cittadini che hanno tutto il diritto ..." Il sindacalista, per nulla impressionato dal ragionamento che non doveva essergli del tutto nuovo, lo interruppe nuovamente e per tagliar corto disse al direttore "che i cittadini sono lontani e a quelli comunque ci pensano i partiti". Poi aggiunse con un certo senso di orgoglio: "Vede direttore anch'io qui dentro gestisco una mia azienda, una azienda di quasi mille iscritti che pagano la loro bella quota mensile che permette di mantenere molti funzionari del sindacato. Io devo assicurare questo flusso di denaro alla mia organizzazione. Se voi chiedete qualcosa che non piace ai miei iscritti, io dirò sempre di no, anche se può essere giusto. Perché, adesso loavrà capito, non posso perdere denaro e quindi non posso perdere consenso."

“Ma quelli che trovo che non lavorano, quelli che danneggiano i mezzi, io li devo punire, è un mio dovere” aggiunse come ultima difesa il direttore, sconcertato da una verità per lui sino ad allora impensabile e che eppure in quella azienda verità era. “Lei punisca e io dirò di no. Il consiglio di amministrazione mi darà man forte, perché anche quelli non vogliono punire: lì ce li hanno messi i partiti. E anche il consiglio ha i suoi problemi di consenso e così chiudiamo il cerchio.”

“Ma io allora che cosa ci sto a fare secondo lei ?”

“Per gestire bene l'azienda con la nostra approvazione, prendere i suoi bei soldini e il prestigio della carica, e non creare problemi. Così cerchiamo di essere amici facendo finta di essere nemici. Piuttosto, e glielo dico gratis, si guardi dai suoi dirigenti che vengono dal pubblico. Quelli colpiscono solo a tradimento.”

Il colloquio aveva lasciato il direttore molto infastidito. Era abituato a rapporti sindacali asciutti e di reciproco rispetto, fra persone perbene, e non gli era mai capitato di avere a che fare con un tale misto di faccia tosta e spocchiosa mancanza di riguardo. Bofonchiando fra sé quell'incredibile affermazione “qui gestisco anch'io una mia azienda !” si ripromise di far abbassare la cresta a quel gallo vanaglorioso che, a conferma del suo atteggiamento, se ne andava anche in giro con un cappello piumato. Poi ripensò alle altre affermazioni sentite, “qui comandano i partiti e i loro sindacati di riferimento”, e alle altre ancora sul consiglio di amministrazione e su quel che doveva fare il direttore e di colpo ebbe la sensazione di essere accerchiato da un mondo ostile che non conosceva. Si domandò perplesso: “Ma dove sono finito?” e per la prima volta ebbe la dolorosa sensazione che, forse, la cresta l'avrebbero fatta abbassare a lui.

Pierluigi Saluggia era piemontese, di quelli con “ il chiodo” in testa, e decise che, sensazioni a parte, lui avrebbe tirato avanti come si doveva. Costi quel che costi, poi si vedrà.

Nel frattempo, in maniera lenta ma inesorabile, la nuova azienda andava affermando nella città la sua visibile presenza. Il carretto per raccogliere da terra, scopa di stippa e paletta, all'angolo di una strada o dentro i giardini con il coperchio aperto come bocca in attesa del cibo quotidiano; il motofurgoncino per la raccolta leggera nei carruggi immobile nel tempo; due enormi camion, di quelli che compattano immondizia come ventri instancabili e senza fondo, sembrano conversare l'uno di faccia all'altro mentre attorno impazzisce il traffico cittadino. Come in certi paesaggi industriali dei primi del novecento, l'uomo è assente, fuggito, in raptus di abbandono, via dalla pazza folla e da un lavoro ogni giorno eguale all'altro, senza fine come l'immondizia della città. Dove avrà trovato, quell'uomo, temporaneo rifugio alla sua punizione di Sisifo?

“È difficile controllare gli uomini quando si lavora sul territorio” – mormora il capo del Movimento, ma vorrebbe dire che è ancora più difficile sradicare certe abitudini, quel particolare malcostume che viene dal sentirsi intoccabili.

Il direttore, tirando innanzi, dopo un attento studio fa la sua proposta per riorganizzare il lavoro della officina di riparazione. Non che si aspetti molto perché la sua spina nel fianco è l'articolo del contratto nazionale che prevede la consultazione ( e il consenso) del sindacato per ogni intervento riorganizzativo. Però ha lavorato bene e la sua proposta migliora, lo vedrebbero anche i ciechi, l'intero processo di riparazione: programmazione preventiva delle attività e riduzione della manutenzione straordinaria; per ogni mezzo scheda con le scadenze degli interventi preventivi e relativa registrazione di quelli già effettuati; al momento della manutenzione apertura di una *bolla di lavorazione* che descriva il tipo di guasto, la data di entrata in officina, i pezzi di ricambio utilizzati, con annesso documento di prelievo a magazzino, e le ore di lavorazione. Bolla da allegarsi alla scheda del mezzo al fine di poterne così ricostruire la sua storia aziendale.

“Una procedura standard – precisa il direttore – come si fa in tutte le officine che si rispettino” e vorrebbe dire, “che non hanno nulla da nascondere”.

L'incontro sindacale avviene in un clima di uggiosa indifferenza per quella puntigliosa litania di procedure e bolle da compilare. D'abitudine, il sindacato non prende molto sul serio le proposte dell'azienda e qua e là si leva, più per dovere che per convinzione, qualche eccezione. C'è chi dice che il problema “non è quello: bisogna invece trasferire l' officina in una nuova sede e rendere centrale la raccolta notturna”. Chi immediatamente si esprime contro il trasferimento dell'officina e il turno di notte, c'è, infine, chi ritiene la proposta della direzione addirittura offensiva: “Cosa sono tutti quei documenti di prelievo firmati e controfirmati come non si avesse fiducia nei magazzinieri!” I delegati sindacali, anticipando che la procedura sembra creata più per controllare il lavoro che per migliorarlo, chiudono l'incontro invitando la direzione, se proprio lo vuole, a preparare pure la famosa bolla e la sua procedura, che “poi si vedrà”.

Le cose vanno per le lunghe e la bolla assume l'aspetto di un tormentone. Le maestranze sono contrarie alla bolla di lavorazione e alla modifica dei turni e il sindacato, orecchie da mercante, lascia che il tempo faccia marcire il problema. Il consiglio d'amministrazione ha espresso apprezzamento per il lavoro del direttore consigliandolo, però, di procedere un poco per volta, a passettini, che i cambiamenti radicali spesso finiscono per fare più male che bene. Avanti con giudizio e, soprattutto, non agitare troppo le acque.

Il direttore capisce che a fargli abbassare la cresta non sarà il conflitto ma l'indifferenza e a poco a poco si sente diventare un cavaliere inesistente.

E proprio sulla bolla di lavorazione dovrà subire una bella lezione.

Un giorno il nuovo presidente dell'azienda, Marino Spinola, per eredità spocchioso e dedito al pensiero strategico contro le minuzie quotidiane, gli chiede con aria contrariata cosa sia tutto questo parlare di bolle e di razionalizzazione delle procedure di officina.

“Mi sembrano delle futilità, sintomo evidente di una visione di breve respiro” tiene a precisare perché quel direttore capisca cosa realmente si aspetta da lui. “Il destino dell'officina è un altro. Il suo valore e le sue competenze devono piuttosto essere viste come una potenziale offerta di servizi a livello regionale. Insomma, deve capire che l'officina è un “asset” aziendale (il presidente dice proprio così) e quindi va considerata come una opportunità per fare un “plus” di fatturato riparando i mezzi delle altre società di raccolta presenti in regione, che ci pagheranno il servizio”.

“Ma – risponde sorpreso il direttore- come è possibile riparare i mezzi delle altre società se non riusciamo neppure a riparare i nostri?”

“I nostri? Ma direttore un po' di elasticità. I nostri li daremo da riparare fuori, alle officine private. Ha mai sentito parlare di outsourcing?”

Il direttore non crede alla sue orecchie e di fronte all'immensità di quella visione non trova risposta. Altro che bolla e procedure di riparazione, il presidente – lui, finalmente, nella sua incontenibile pulsione strategica – aveva risolto quel millenario limite della creazione che impedisce, per un vizio di meccanica respiratoria, di “sciuscià e scurbi”, cioè inspirare e espirare, nello stesso tempo.