

Rubes

LABORATORIO

sulle reti di competenze nella meccanica

OFFICINA EMILIA LABORATORIO DI STORIA DELLE COMPETENZE E DELL' INNOVAZIONE NELLA MECCANICA

Laboratorio Rubes è un progetto finanziato dal POR (2000-2006) - FSE Ob. 3 della Regione Emilia-Romagna e gestito da ProMo

LE MEMORIE DEL LAVORO

A cura di Anna Maria Pedretti e Adriana
Barbolini

Abstract

E' ormai convinzione diffusa che la trasmissione della memoria sia essa individuale o collettiva passi necessariamente attraverso i racconti, spontanei o sollecitati, delle esperienze di vita delle singole persone. Sappiamo che i racconti in prima persona ottengono di solito più di altri strumenti lo scopo di stimolare nelle nuove generazioni curiosità e possibilità di immedesimazione con chi è vissuto precedentemente, possono portare a una conoscenza più vera e profonda e generare empatia e vicinanza.

Ci sembra inoltre che anche chi viene da lontano, nell'inserirsi nella nostra realtà lavorativa, possa essere facilitato, attraverso le testimonianze dirette che raccontano la storia delle persone, a conoscere una realtà complessa che ha radici lontane. Come tutti sanno, essa non è soltanto fatta di dati numerici e tabelle, ma di tante storie di vita che nella loro specificità contribuiscono alla costruzione della storia collettiva e testimoniano che le esperienze personali si radicano nel tessuto lavorativo e sociale.

Il progetto "Le memorie del lavoro" si è inserito in modo naturale all'interno dell'iniziativa più ampia di "Officina Emilia. Laboratorio di storia delle competenze e dell'innovazione nella meccanica" poiché ci è sembrato importante, in una indagine di questo tipo, dare la parola ai protagonisti dell'impresa artigiana modenese allo scopo di ricercare, facendole emergere direttamente dalle loro voci, quali siano state le competenze professionali e le qualità umane che hanno permesso il successo della loro azienda.

La nostra curiosità insomma era quella di verificare se e in che modo le qualità personali degli imprenditori, il loro modo di lavorare, la loro determinazione nelle scelte fondamentali anche della vita privata si fossero intrecciate con un particolare momento storico-sociale permettendo così la realizzazione di un'attività vincente. Obiettivo più ampio e nello stesso tempo più ambizioso era quello di far emergere quale rapporto intercorre tra il "sapere" complessivo di una persona e la sua capacità operativa, quali meccanismi quel soggetto ha messo in atto nella realizzazione materiale di un progetto.

Non potevamo ricavare informazioni di questo genere dalle numerose ricerche statistiche di tipo quantitativo o dai saggi di carattere strettamente economico o sociale che non le prevedono. Occorreva utilizzare una metodologia diversa di tipo qualitativo come è quella autobiografica. Occorreva prevedere dei colloqui in profondità con i singoli soggetti per indurli ad una narrazione ampia ed articolata della loro esperienza di vita, al fine di ottenere chiarimenti sulle motivazioni più profonde delle loro scelte umane e lavorative.

Una volta svolti i colloqui, abbiamo lavorato sul testo trascritto dalle registrazioni cercando di dargli una forma efficace e il più interessante possibile per chi l'avrebbe letto, pur mantenendone la fedeltà non soltanto in riferimento ai contenuti, ma anche allo stile espressivo. Abbiamo quindi steso delle monografie narrative per ciascun testimone. La storia di vita è diventata così un *testo* che è possibile leggere ed analizzare. Attraverso questi racconti è possibile ricavare un dato altrimenti difficile da rilevare: la descrizione delle modalità proprie del lavoro manuale nella sua evoluzione. Anche il lessico che i narratori utilizzano è interessante perché dà conto dei cambiamenti nelle tecnologie, nella organizzazione del lavoro e nei rapporti tra le persone e tra le associazioni.

Il lavoro finale che qui presentiamo si compone di una prima sezione nella quale sono riportate le narrazioni del protagonista e dei suoi famigliari. Il titolo di questa sezione è: "Il lavoro, l'impresa, la famiglia nelle storie individuali. Monografie narrative della famiglia Righi". La seconda sezione contiene l'illustrazione della metodologia utilizzata e le tracce dei colloqui ed è intitolata: "Il metodo autobiografico per raccontare una storia del lavoro". La parte conclusiva si compone della nota del regista Ivan Andreoli che ha curato i due filmati "Viliam Righi –

Memorie di un imprenditore” e “Macchine tradizionali nell’impresa meccanica di Viliam Righi” ricavati dalla registrazione del primo colloquio e realizzati dai tecnici della Pro-Image e da un commento generale che propone alcuni spunti di riflessione sul percorso di ricerca. Seguono: l’appendice con le trascrizioni dei colloqui e i riferimenti bibliografici ragionati.

Indice

Abstract	2
Introduzione	5
Sezione A: Il lavoro, l'impresa, la famiglia nelle storie individuali. Monografie narrative della famiglia Righi.	7
1. Viliam Righi: "Io devo avere la mia casa e voglio una officina".	8
2. Stefano Righi: "... da sempre sono vissuto in mezzo a una azienda meccanica".	43
3. Germana Righi: "Le giornate le passavo... più che altro all'interno dell'officina, della famiglia".	54
Sezione B: Il metodo autobiografico per raccontare una storia del lavoro	61
1. La metodologia: aspetti teorici	62
1. Il metodo autobiografico	62
2. Dall'autobiografia alla biografia	64
2. Un esempio di metodologia applicata	72
1. Il caso "Righi Viliam s.r.l. Lavori di meccanica"	72
2. Tracce per le interviste	73
Appendice: I colloqui biografici	80
1. Colloquio biografico con Viliam Righi. Trascrizione della prima intervista	81
2. Colloquio biografico con Viliam Righi. Trascrizione della seconda intervista	93
3. Colloquio biografico con Viliam Righi. Trascrizione della terza intervista	109
4. Colloquio biografico con Stefano Righi. Trascrizione dell'intervista	114
5. Colloquio biografico con Germana Righi. Trascrizione intervista	126
Conclusioni	134
Note di regia al filmato : "Viliam Righi - Memorie di un imprenditore"	134
Riflessioni conclusive	135
Riferimenti bibliografici	138
1. Per quanto riguarda i presupposti teorici dell'approccio autobiografico nella formazione:	138
2. Per quanto riguarda la ricerca qualitativa e il metodo biografico nelle scienze sociali:	138
3. Alcuni esempi di ricerche che utilizzano la metodologia autobiografica:	139
4. Per quanto riguarda la metodologia del colloquio e la trascrizione:	139
5. Raccontare il "fare":	140
6. Filmati	140

Introduzione

E' ormai convinzione diffusa che la trasmissione della memoria sia essa individuale o collettiva passi necessariamente attraverso i racconti, spontanei o sollecitati, delle esperienze di vita delle singole persone. Sappiamo che i racconti in prima persona ottengono di solito più di altri strumenti lo scopo di stimolare nelle nuove generazioni curiosità e possibilità di immedesimazione con chi è vissuto precedentemente, possono portare a una conoscenza più vera e profonda e generare empatia e vicinanza.

Ci sembra inoltre che anche chi viene da lontano, nell'inserirsi nella nostra realtà lavorativa, possa essere facilitato, attraverso le testimonianze dirette che raccontano la storia delle persone, a conoscere una realtà complessa che ha radici lontane. Come tutti sanno, essa non è soltanto fatta di dati numerici e tabelle, ma di tante storie di vita che nella loro specificità contribuiscono alla costruzione della storia collettiva e testimoniano che le esperienze personali si radicano nel tessuto lavorativo e sociale.

Il progetto “Le memorie del lavoro” si è inserito in modo naturale all'interno dell'iniziativa più ampia di “Officina Emilia. Laboratorio di storia delle competenze e dell'innovazione nella meccanica” poiché ci è sembrato importante, in una indagine di questo tipo, dare la parola ai protagonisti dell'impresa artigiana modenese allo scopo di ricercare, facendole emergere direttamente dalle loro voci, quali siano state le competenze professionali e le qualità umane che hanno permesso il successo della loro azienda.

La nostra curiosità insomma era quella di verificare se e in che modo le qualità personali degli imprenditori, il loro modo di lavorare, la loro determinazione nelle scelte fondamentali anche della vita privata si fossero intrecciate con un particolare momento storico-sociale permettendo così la realizzazione di un'attività vincente. Obiettivo più ampio e nello stesso tempo più ambizioso era quello di far emergere quale rapporto intercorre tra il “sapere” complessivo di una persona e la sua capacità operativa, quali meccanismi quel soggetto ha messo in atto nella realizzazione materiale di un progetto.

Non potevamo ricavare informazioni di questo genere dalle numerose ricerche statistiche di tipo quantitativo o dai saggi di carattere strettamente economico o sociale che non le prevedono. Occorreva utilizzare una metodologia diversa di tipo qualitativo come è quella autobiografica. Occorreva prevedere dei colloqui in profondità con i singoli soggetti per indurli ad una narrazione ampia ed articolata della loro esperienza di vita, al fine di ottenere chiarimenti sulle motivazioni più profonde delle loro scelte umane e lavorative.

Una volta svolti i colloqui, abbiamo lavorato sul testo trascritto dalle registrazioni cercando di dargli una forma efficace e il più interessante possibile per chi l'avrebbe letto, pur mantenendone la fedeltà non soltanto in riferimento ai contenuti, ma anche allo stile espressivo. Abbiamo quindi steso delle monografie narrative per ciascun testimone. La storia di vita è diventata così un *testo* che è possibile leggere ed analizzare. Attraverso questi racconti è possibile ricavare un dato altrimenti difficile da rilevare: la descrizione delle modalità proprie del lavoro manuale nella sua evoluzione. Anche il lessico che i narratori utilizzano è interessante perché dà conto dei cambiamenti nelle tecnologie, nella organizzazione del lavoro e nei rapporti tra le persone e tra le associazioni.

Il lavoro finale che qui presentiamo si compone di una prima sezione nella quale sono riportate le narrazioni del protagonista e dei suoi familiari. Il titolo di questa sezione è: “Il lavoro, l’impresa, la famiglia nelle storie individuali. Monografie narrative della famiglia Righi”. La seconda sezione contiene l’illustrazione della metodologia utilizzata e le tracce dei colloqui ed è intitolata: “Il metodo autobiografico per raccontare una storia del lavoro”. La parte conclusiva si compone della nota del regista Ivan Andreoli che ha curato i due filmati “Viliam Righi – Memorie di un imprenditore” e “Macchine tradizionali nell’impresa meccanica di Viliam Righi” ricavati dalla registrazione del primo colloquio e realizzati dai tecnici della Pro-Image e da un commento generale che propone alcuni spunti di riflessione sul percorso di ricerca. Seguono: l’appendice con le trascrizioni dei colloqui e i riferimenti bibliografici ragionati.

Nel consegnare questo nostro lavoro non possiamo non ringraziare il signor Viliam Righi e la sua famiglia; senza la loro piena disponibilità e collaborazione la ricerca sarebbe risultata senz’altro di minore qualità e spessore.

Sezione A: Il lavoro, l'impresa, la famiglia nelle storie individuali.
li. Monografie narrative della famiglia Righi.

1. Viliam Righi: “Io devo avere la mia casa e voglio un’officina”.

a cura di Anna Maria Pedretti

*l'anziano è un bagaglio di esperienza inestimabile
che può darti tante cose:
poi, se ci sono delle cose che non ti vanno bene,
mettile lì;
ma ce ne sono tante, stai tranquillo, che ti servono.*

Presentazione

Sono nato il 6 aprile del 1935 a Solara, frazione di Bomporto, che è distante dal capoluogo circa sei chilometri.

La mia famiglia di origine era composta da mio padre, mia madre e altri tre fratelli: un fratello e due sorelle. Era una famiglia di gente comune, operai; mio padre faceva l'operaio e mia madre era casalinga e, durante il periodo delle mondine, andava a fare la famosa campagna del riso in Piemonte.

PARTE PRIMA

L'infanzia

I ricordi che ho io della mia infanzia... be', eravamo in un momento particolare perché eravamo in piena era fascista. E mi ricordo una cosa: che una volta un signore venne arrestato e anche abbastanza, come dire, picchiato con bastoni; questo me lo ricordo molto bene, fu una scena che mi è rimasta molto impressa. Ricordo che per noi era abbastanza difficile vedere che cosa si poteva mangiare ogni giorno... era un momento molto duro, molto triste... Dunque, quando ero... sì la mia infanzia... Noi eravamo un po'... come dei selvaggi: vivevamo in una casa che addirittura la chiamavamo la "grotta" perché era composta da una stanza, poi c'era una scala molto ripida, una stanzetta dove dormivano mio padre e mia madre e successivamente più in alto... da una parte c'era della legna, dall'altra parte c'era un posto che avevamo riservato dove c'erano due letti: uno dove dormivano le due mie sorelle con mio fratello, che era il più piccolo, e l'altro dove dormivo io... ed era naturalmente una cosa molto, come dire, malsana... Comunque sia, allora non si poteva far altro. Bah, comunque sia, al di là di tutto, siamo riusciti a saltar fuori dalle difficoltà.

Come ci divertivamo? Be', noi eravamo sempre per campagna a cercare la frutta in qua e in là e tra l'altro facevamo arrabbiare il proprietario, il contadino, perché spesso e volentieri facevamo anche delle cose che non dovevamo fare; ma è naturale che quando si è giovani non si possono fare tutte le valutazioni... Il nostro abbigliamento era: un paio di pantaloncini molte volte strappati, qualche crosta lungo le gambe e una maglietta. Praticamente eravamo come gli anatroccoli perché allora avevamo il fiume Panaro che era un'acqua meravigliosa ed eravamo sempre su e giù dal fiume; quindi ci divertivamo in questo modo, facendo anche dei giochi abbastanza, come dire, semplici: gioca-

vamo a nascondino, oppure addirittura andavamo a far arrabbiare dei nidi di api e così succedeva che prendevamo anche qualche pungiglione, perché naturalmente non riuscivamo sempre a correre via in fretta.

È venuta poi successivamente la liberazione e da quel preciso momento, ecco... un ricordo che mi è rimasto veramente impresso - allora avevo undici anni - è che durante il periodo della occupazione tedesca, fascista si diceva che, quando sarebbero arrivati gli americani, noi avremmo dovuto subire... Invece, quando sono arrivati, io mi ricordo che ero in piazza nel paese di Solara e arrivò un carro armato americano, scesero i componenti di questo carro armato e cominciarono a distribuire cioccolate, chewing-gum... per noi era una cosa... un miraggio! E ci prendevano in braccio... questo me lo ricordo bene.

Per quello che riguarda la persona più importante della mia vita... be', io credo che sia stata mia madre, vede, mi commuovo ancora, chiedo scusa. Era una donna meravigliosa e ci ha insegnato tante cose: a rispettare gli altri, a cercare di essere onesti... non rubare... insomma, è stata, ripeto, una donna meravigliosa. Non aveva nemici, riusciva sempre a giustificare tutti, una cosa veramente straordinaria. Certo che a quei tempi le persone erano abbastanza rudi, gli uomini bevevano molto... anche mio padre era un uomo che beveva, ma mia madre ha sempre saputo tacere quando doveva tacere e parlare quando doveva parlare. E questa è stata una cosa che in qualche modo ricordo in modo particolare. Ancora adesso io e mia figlia, quando parliamo di mia madre, la ricordiamo e ci commuoviamo, perché ha avuto un peso anche nella sua educazione.

La scuola

Ho cominciato a frequentare la prima elementare nel 1941, in pieno regime fascista, e ho finito la quinta elementare nel '45. E mi ricordo in modo particolare una maestra di Modena. Era una bravissima maestra che ci ha insegnato tante cose, ma allora, quello che ricordo di più era la serietà con cui veniva gestita la scuola: in classe non si sentiva una mosca volare e dovevamo veramente studiare, tant'è vero che io ricordo ancora delle poesie che ho imparato nella scuola elementare, le ricordo ancora adesso. Quindi una scuola che, tutto sommato, era una scuola di regime, ma, a quello che ricordo io, non ci hanno mai insegnato cose che non fossero all'insegna della buona educazione. Questo lo posso dire con molta sincerità. Piuttosto ci avevano insegnato una disciplina abbastanza... rigida.

Un ricordo particolare

In questo paese, bisogna stare molto attenti a quello che si dice... Io ce l'ho un ricordo particolare che adesso posso anche dire.

Come ho detto, nel 1941 ho fatto la prima elementare. Nel '43 c'erano dei tedeschi che erano dislocati in alcune ville vicine al fiume Panaro, perché questa era una zona di ville e c'erano molti di questi militari. Noi avevamo la casa... una catapecchia, ma comunque, allora la chiamavamo casa, e molti di questi soldati venivano anche in casa nostra. Ce n'era uno che addirittura mia madre la chiamava mamma, come che fosse sua madre, rispettosissimo. Abbiamo avuto un rispetto da parte di questi ragazzi, ma da uno in modo particolare... Per dirle: si metteva a tavola, ma finché non arrivava mio padre,

lui non mangiava; anche se noi avessimo tentato di cominciare, lui no, voleva aspettare il babbo. Si vede che aveva questa cultura nella sua famiglia.

A un certo momento cos'è successo? Che quando ci fu la Liberazione, nel 1945, arrivarono gli americani in piazza, ci prendevano in spalla a noi bambini, ci davano la cioccolata... Allora io a scuola (allora facevo la quinta elementare), in un tema, un compito in classe, menzionai questo fatto: che per me i tedeschi e anche gli americani erano brava gente, buona gente... Non l'avessi mai più fatto! Non l'avessi mai più fatto! Perché addirittura la nostra famiglia fu presa di mira come che noi fossimo d'accordo con il "Ventennio"! E pensare che mio padre fra l'altro aveva preso anche delle legnate dai fascisti! Il mio ragionamento era tutto un altro: come dire, magari non l'ho specificato bene, ma... mi ricordo come se fosse adesso: scrissi che i tedeschi che abbiamo avuto, che abbiamo conosciuto e anche gli americani (che erano poi tutti dei giovani) per me erano brava gente, buona gente. Il compito è stato letto in classe a voce alta e, siccome in classe con me c'erano figli di gente che si era distinta, erano quelli famosi... in parole povere noi li chiamiamo "scalmanati", questi miei compagni riportarono ai loro padri quello che avevo scritto io. Non ho mai capito se fosse stata la maestra o se fosse stato qualcun altro a rendere pubblico quel mio scritto.

Ma, caro mio, allora, in quegli anni lì c'era ancora un rigurgito di un certo tipo e dall'altra parte c'era questa voglia del cosiddetto "socialismo reale". Quindi lei capisce bene che erano due filosofie che si scontravano violentemente. E io allora, a undici, dodici anni, non avevo certamente fatto delle valutazioni per scrivere meglio e per dire le cose con più chiarezza; le ho messe giù in questo modo, così, semplicemente. Tanto poco vero è che dopo alcuni giorni, mia madre cercò (torno a dire che mia madre è stata una donna eccezionale) di spiegare a tutti che assolutamente in famiglia non avevamo mai toccato quel tema. Ma loro pensavano che, avendo scritto così, fosse una cosa che io ricavo dalla famiglia.

Comunque sia, la cosa andò a finire così. E ci sono voluti degli anni, degli anni per dimostrare che effettivamente, insomma, io avevo detto semplicemente che questo ragazzo che veniva in casa nostra tante volte (e ci portava anche della roba... allora c'era un bel po' di miseria) era un ragazzo d'oro, veramente! Io, nonostante fossi un ragazzino, me lo ricordo sempre, perché mi prendeva anche lui in spalla, mia madre la chiamava mamma, era rispettosissimo con le mie sorelle: insomma, era una persona eccezionale. Anche altri di questi ragazzi che erano in casa nostra si sono sempre comportati in modo correttissimo. Così come ho trovato questi americani sui carri armati che ci hanno anche loro accolto benevolmente. Quindi io non avevo capito la differenza di regime tra una cosa e l'altra, io mi era basato dal punto di vista umano, avevo visto in loro delle persone, non le avevo considerate dal punto di vista politico... Non l'avessi mai fatto! Erano anni... un po' difficili...

A questo proposito, mi vengono in mente gli italiani che hanno partecipato alla Campagna di Russia: hanno sempre raccontato che sono stati accolti dai contadini, anche se erano nemici, sono stati accolti e sfamati. Mio cognato è venuto a casa dalla Russia proprio grazie ai contadini che l'hanno preso in casa, l'hanno accudito, perché lui fra l'altro aveva già avuto dei congelamenti, così poi è potuto tornare a casa.

Le idee: il rapporto tra le persone

Molte volte, vede, c'è questo: noi parliamo, diciamo che siamo dei democratici. Invece io ho l'impressione che la democrazia sia una cosa un po' complicata. Sarebbe sufficiente che noi fossimo dei cittadini, non dei sudditi. Molte volte parliamo a seconda del pensiero dell'appartenenza e non tanto in quanto valutiamo davvero quello che è giusto o non è giusto. Io ne ho avuto tantissime dimostrazioni di questo modo di ragionare.

Io però non ho mai domandato a chi è venuto a lavorare qua se è di una parte o di un'altra, cose che invece succedevano, come sappiamo, nei primi anni del dopoguerra; io giudico la persona, indipendentemente dalla sua appartenenza... Tra l'altro la Costituzione italiana lo dice: ognuno ha il diritto di credere, di appartenere, quindi voglio dire che non sta qua il punto. Il problema è come si rapporta quella persona nell'ambiente, nei miei confronti; è così che nasce il rapporto di stima con le persone. Noi possiamo metterci tutte le leggi che vogliamo, Bertinotti l'ha da dir cum al vol [B. può dire come vuole], ma se io e lei non andiamo d'accordo e viviamo gomito a gomito, siccome non siamo la "Super Constellation & Company" dove c'è un direttore e dove, fino a prova contraria, si possono anche ignorare gli uni con gli altri, questo non funziona. Nell'ambiente di lavoro della piccola impresa artigiana, se non c'è un rapporto umano ben preciso, se non c'è rispetto reciproco, va be', tu sindacato mi potrai anche imporre di pagare quindici mensilità¹ ma non potrai mai capire se l'operaio ha fatto causa per prendere le quindici mensilità, o se l'ha fatto perché il datore di lavoro era un cafone... tu non lo capirai mai questo.

La scelta della scuola professionale

Finite le scuole elementari, ho fatto le tre "Avviamento" in un paese vicino che si chiama Crevalcore, dove c'era una scuola di avviamento professionale. E da Crevalcore al mio paese ci sono esattamente otto chilometri che io e i miei compagni facevamo tutti i giorni in bicicletta, biciclette abbastanza rudimentali... Comunque, per tre anni, avanti e indietro: andavamo via alla mattina e ritornavamo alla sera. Quindi è stato abbastanza difficile specialmente negli inverni... Adesso vanno a prendere i bambini a trecento metri da casa, allora era una realtà completamente diversa. Comunque, quello ci serviva anche per temprarci, per diventare più forti, per essere in grado poi di affrontare le avversità.

Sì, io ho continuato la scuola, anche se allora dopo la quinta elementare molti non andavano a scuola, ma io ho continuato perché sia mio padre che mia madre volevano che io studiassi, volevano che io, insomma, in qualche modo... visto e considerato che alle scuole elementari ero sempre stato promosso e che il consiglio della maestra era: "Questo ragazzo va fatto studiare". Allora, con tanti sacrifici, ho fatto le tre classi dell'Avviamento Professionale a Crevalcore. E anche lì ho avuto modo di imparare tante cose... avevo un professore che si chiamava Breviglieri, era molto, molto bravo.

¹ Il riferimento è alla proposta di legge di Rifondazione Comunista sull'articolo 18

Dopo di che, finite le scuole di Avviamento Professionale, sono andato a lavorare a Modena presso una ditta. Ma non ero soddisfatto della preparazione perché, secondo me, mancavano alcuni tasselli; allora mi sono iscritto alle scuole "Fermo Corni" e, durante il giorno, andavo a lavorare e alla sera andavo alla scuola... Allora c'erano i corsi serali; però sono andato a dare l'esame di giorno con gli altri studenti dei corsi diurni; e mi ricordo che il professore disse agli altri: "Guardate che questo qua, nonostante abbia lavorato mentre nel frattempo ha anche frequentato la scuola, è più bravo di voi". Così diceva lui, io poi, non vorrei far la parte del "santone", riferisco quello che ha detto lui. Sono stato quindi promosso e poi successivamente sono andato a lavorare anche all'estero...

PARTE SECONDA

Il primo lavoro

Dunque, il primo lavoro che io ho fatto durante il periodo in cui andavo a scuola all'avviamento professionale era da mio cognato... Mio cognato aveva una fonderia a Carpi. E allora ho cominciato a lavorare con lui in una fonderia di alluminio. Andavo in bicicletta da Solara a Carpi, che sono diciannove chilometri, tutte le mattine; e tutte le sere tornavo a casa. Facevamo otto ore al giorno, anche al sabato. Venne fuori proprio in quel periodo che, facendo nove ore al giorno, si poteva far festa al sabato. Ma il sabato era una giornata lavorativa.

Era una fonderia di alluminio che produceva dei particolari per la ditta "Gualdi", una fabbrica di trattori, i trattori Gualdi che si trovava al Ponte della Motta, vicino a Cavazzo. E io in quel periodo... un po' per la scuola, un po' per la passione che ci mettevo, facevo delle scritte "Gualdi" che erano cosine molto delicate; poi facevo anche dei particolari che andavano nei trattori, come i ceppi dei freni, le mascherine, insomma tutti i particolari che servivano. Facevamo anche dei particolari per elettrodomestici ed altro.

Avevano anche altri clienti: c'erano ad esempio altri che facevano macchine per legno. Carpi allora (ancora oggi ha una produzione importante), ma allora era la capitale delle macchine da legno; si può dire che in ogni casa c'era una macchina per la lavorazione del legno. Producevamo... *ai ciamevn i sferghen* [li chiamavamo "i sferghen"]... erano delle smerigliatrici dove si inseriva la tela smeriglia che servivano per pulire il legno; poi delle piccole troncatrici per tagliare piccoli pezzi di legno, poi le seghe circolari... Mi ricordo che c'era allora la ditta "Gazzani" e anche un'altra ditta prima di arrivare a Carpi che facevano questi attrezzi: seghe da legno, pialle.

Io ho lavorato con mio cognato per due anni, due anni e mezzo. Lui era il titolare assieme a un socio. L'azienda si chiamava "Maini e Pedrazzi", che poi Maini è venuto a lavorare qua da me; e Pedrazzi si era messo a fare delle macchine da legno, ma poi ha smesso, perché il figlio ha preso un'altra strada. Non era una fabbrica grossa... avevano quattordici, quindici dipendenti: un'azienda artigianale.

Era una ditta nata nell'immediato dopoguerra. Maini lavorava a Modena; lì, vicino alla Fiat, c'era una fonderia che era rinomata in tutta Italia e si chiamava "Bertero": loro erano, diciamo così, maestri d'alluminio. C'erano anche le fonderie di ghisa, le "Corni", però la fonderia d'alluminio erano i fratelli Bertero, che allora erano un'istituzione. Adesso, magari nessuno più sa chi erano. Ma allora erano un'istituzione, perché i

Bertero effettivamente hanno rivoluzionato il modo di lavorare l'alluminio, io lo so perché conosco un po' il problema.

Allora le commesse si procuravano così: guardi, io mi ricordo come adesso, eravamo in un piccolo capannoncino, veniva dentro uno con un pezzo, diceva: "Io vorrei trenta di questi"; alle volte ordinavano anche i modelli e poi a nostra volta noi li ordinavamo ai modellisti; però normalmente venivano con i particolari già fatti da riprodurre. Sì, non c'era tutta la burocrazia che c'è adesso. Loro dicevano che avevano bisogno di un tot di pezzi: così si facevano, si pesavano, ci pagavano. Allora le cambiali... ma sì, c'erano, ma non ci si fidava, la gente pagava in contanti. Era un mondo diverso, completamente diverso rispetto ad oggi.

Tutto sommato, era un mestiere che mi piaceva, ma non mi soddisfaceva fino in fondo...

Un nuovo lavoro

E poi sono andato a lavorare a Modena presso una ditta che era situata in via del Pozzo. E in questa azienda posso dire che ho conosciuto una persona da cui ho imparato tante cose: questa persona era il fratello del titolare e ho imparato tante cose da lui perché aveva una professionalità veramente molto importante. Il che mi è servito tantissimo quando poi andai a lavorare in officina.

Non era una ditta grande. Era nata perché questo titolare, già caporeparto alla Fiat, si era poi licenziato e aveva messo su, insieme ai suoi fratelli, una fabbrichetta in via del Pozzo, a Modena, nella zona dove ci sono ancora adesso dei capannoni, vicino all'ospedale... E lì ha cominciato la sua attività perché due ingegneri progettavano di fare dei trattori per le fornaci: erano piccoli trattorini che si chiamavano... sì, decoil. Ce n'era uno più piccolo e uno più grande: uno si chiamava "Leprotto", l'altro "Torello". Servivano a trainare dei carretti di pietra per portarli nel forno. Hanno iniziato così, ma non è mai diventata una grande azienda, è sempre rimasta una piccola, una media azienda, con trenta, trentacinque operai...

Questo "decoil" era un trattorino che andava sopra ai binari, veniva adoperato in fornace, per tirarsi dietro i vagoni... si formava proprio come un treno. C'era una serie di binari e il decoil andava fino in fondo alle cave a prendere della terra, anche a distanza di un chilometro, e la trasportava trainando questi... vagoni, via! che erano fatti a cono su dei binari molto più stretti rispetto a quelli della ferrovia; e questo decoil qua era il motore che tirava tutti questi vagoni... C'era il "Leprotto" che serviva a portare le pietre, che venivano fatte, messe al sole, così si essiccavano, poi venivano portate ai forni...

E allora, questo capo officina... che era un capoofficina! Uno di quelli... allora c'erano veramente quelli che sapevano lavorare (adesso c'è molto da discutere), ma allora c'era veramente della gente... Per me è stato un grande maestro, un meccanico vero e proprio. E allora io feci domanda per entrare da lui, sia perché andare a Carpi era diventato faticoso, ma anche perché mi piaceva la meccanica, il mio mestiere era la meccanica, il tornitore. Andai a fare il "capolavoro" e il titolare mi disse: "Va bene, lei lunedì può cominciare". Io ero contento come una pasqua.

Sono stato assunto come apprendista. Poi sono diventato... manovale; e poi manovale specializzato, poi operaio qualificato. Perché allora le mansioni erano molto di-

verse da quelle di adesso. Si partiva da apprendista, manovale, manovale specializzato, operaio comune, operaio qualificato, operaio specializzato, poi si diventava caposquadra e caporeparto; questa era la scala gerarchica di allora.

Questi passaggi avvenivano all'interno dell'azienda, perché ad un certo momento era il datore di lavoro che riteneva che tu eri capace... Siccome lui stesso lavorava direttamente a contatto con te, si rendeva conto delle capacità dei singoli operai... era lì. Io posso dire questo: difficilmente, se uno meritava, non veniva riconosciuto, poi sa, in tutte le cose ci sono dei buoni e dei meno buoni. Però la stragrande maggioranza faceva fatica a non riconoscere... allora c'era questo movimento alla ricerca della gente che sapeva, dei capaci. Quelli che sapevano lavorare erano ricercati anche allora, eh? E allora, sa, uno che aveva in mano, per dire, un ragazzo bravo, ci pensava due volte a lasciarlo andar via per poche centinaia di lire; quindi è naturale che veniva riconosciuta questa qualifica.

Io, come ho detto, ho imparato moltissimo da questo capoofficina. Vede, allora l'apprendista iniziava davvero dal niente, non faceva la cosiddetta scalata dalla stalla alle stelle, no, c'era tutta una scala di valori: cominciavano eventualmente col farti pulire alcune cose, col farti fare qualche cosina e poi, piano piano, piano piano capivano se tu eri uno in grado di fare il salto superiore. Arrivava un certo momento che ti davano dei compiti anche nuovi, impegnativi...

Io mi ricordo che una volta venne giù il titolare (che, torno a dire, era una persona eccezionale, abbastanza severo, comunque una persona eccezionale) con un disegno. Lui non dava del tu, lui dava a tutti del voi; allora mi chiama e mi dice: "Vo' Viliam, sareste in grado di mettere insieme questo trattore?". Io guardai il disegno... : "Oddio, posso provare". Rimase lì un poco e poi disse: "Be', va bene, lunedì incominciamo". E tutti i particolari di questo trattore naturalmente erano già pronti, ma si trattava di montarli, e di montarli come si deve; uno deve sapere come deve stringere i cuscinetti, come deve montare il gioco degli ingranaggi, insomma c'è tutta una "filosofia"... Alla fine, dopo che io avevo fatto il lavoro, venne là e guardò, ha provato a fare alcuni movimenti a mano, a sentire i giochi degli ingranaggi... "Non c'è male. Adesso proviamo a mettere su il motore". Abbiamo messo su il motore, poi abbiamo provato (era uno di quei "decoil" che andavano sui binari) su un pezzo di ferrovia che serviva per fare il collaudo. Il motore era costituito di due campane contrapposte che, quando girava l'una, girava in un modo, quando girava l'altra, girava dall'altra parte. Era azionato da una manovella che, girando da un verso mandava avanti il trattore, girando dall'altra parte lo faceva tornare indietro. Allora io cominciai a manovrare il motore, ma si vede che ad un certo momento, come devo dire, ho invertito un po' troppo in ritardo e il motore ha continuato la sua corsa e... avevamo tirato giù la serranda per il fumo e... *a iho sfundà la srandà!* [ho sfondato la serranda]. Allora il titolare è venuto lì a vedere e dice : "*Eh, a li fata grossa! Però a si un brev ragas...*" [l'avete fatta grossa! Però siete un bravo ragazzo...]. Io... tremavo, perché mi dispiaceva; ed effettivamente, ci ho pensato e ho capito dopo come è successo...

Però voglio dire: per imparare c'era questa scala. E poi ti mettevano magari attorno a una macchina semplice, poi ad una più complessa, poi s'arrivava al tornio, ma per gradi, mai di colpo. Non c'era una persona specifica al tuo fianco che ti insegnava direttamente. Più che altro succedeva che uno era dentro in un ambiente dove erano tutti maestri, perché eri tu che dovevi guardare come lavoravano gli altri. Si imparava perché tu eri a contatto non con un maestro che ti insegnava, ma c'era tanta gente che aveva

della pratica, che sapeva lavorare... Tu dovevi stare attento e così avevi la possibilità di apprendere.

Anch'io ho avuto tanti ragazzi dopo, quando mi sono messo per conto mio, e sono diventati dei capiofficina, addirittura ce ne abbiamo due che lavorano per conto loro, erano miei ex dipendenti e adesso collaboriamo con loro... Un altro ragazzo è andato a finire giù ad Ancona, capiofficina in un'azienda. Allora c'era veramente... questo apprendistato serviva proprio, perché il ragazzo, come dire, si prodigava: se tu gli facevi pulire il tornio, non s'arrabbiava, adesso s'arrabbiano, ma allora non si arrabbiava, perché lui sapeva che aveva una scala da salire per gradi... che aveva delle possibilità di migliorare. Ed era una mentalità che si è persa. Adesso questo non c'è più: ecco, oggi mancano queste persone che sarebbero ben pagate, ha voglia lei, sarebbero ben pagate! Il povero mio padre diceva sempre una cosa: "Una pianta piccola la puoi addomesticare, puoi piegarla come ti pare, la grande - *al giva - la se s'cianca*" [diceva: si spezza]. Erano parole semplici, ma molto significative. Oggi i ragazzi arrivano in officina a venticinque anni, non puoi trattarli come se fossero dei ragazzetti. Eppure non sanno lavorare...

La formazione al lavoro

Se rifletto su come ho imparato io a lavorare e sul perché poi sono riuscito a realizzare qualcosa, io partirei dal fatto della scuola "Corni". Perché io alla scuola "Corni" posso dire che ho imparato tantissime cose, che sono state quelle che mi hanno consentito di capire tutto il meccanismo della meccanica. Ed era un discorso molto complesso. Alla "Corni" ho imparato come si lavorano i materiali, quali sono gli utensili per poterli lavorare, addirittura facevano fare a noi gli utensili in fucina per poterli poi mettere sul tornio per lavorare. Voglio dire, era una scuola che sicuramente ci ha dato la possibilità di aprire gli orizzonti e quindi poi di moltiplicare sempre di più le conoscenze che ci venivano naturalmente dalla meccanica e dal suo svolgimento importante. La scuola, la scuola "Corni", per me è stata una scuola importante.

Io mi ricordo che... avevo appena... allora andavo ancora alle scuole di avviamento professionale, mio padre mi portò a Modena da un vecchietto e mi ricordo come adesso che... lui stava in un cosiddetto buco; quando sono andato giù (ero andato là raccomandato da una signora), mi guarda e poi mi fa: "*Ma te, at voia ed lavurar?*" [Ma tu, hai voglia di lavorare?]. Alla fine mi ha detto che mi prendeva; mio padre gli ha detto: "*E s'al ga ed bisegn d'un scupason, deghe, che quel cl'a d'aver me a gal dag*" [E, se ha bisogno di uno scappellotto, dataglielo, che quello che lei deve avere, io glielo do]. Cosa che adesso farebbe ridere i sassi! Questo per dire che allora c'era la mentalità di dire: "*Impéra! Dop et pu' pretender*" [Impara! Dopo puoi pretendere], cioè ci era inculcato dentro che dovevamo imparare, non ci veniva neanche in mente di chiedere... Mi ricordo che la prima volta che mi diede una mancia, non vedevo l'ora di arrivare a casa per metterla sul tavolo e farla vedere. Per dire... eh, signora!

Le altre persone, o le aziende dove sono stato, le persone che ho incontrato naturalmente mi hanno dato la possibilità di ampliare gli orizzonti e quindi di capire tutta una serie di meccanismi, quei famosi meccanismi dell'esperienza, perché a scuola ho imparato la teoria, ho imparato anche a far della pratica, ma l'esperienza diretta di certe persone naturalmente non si aveva; questo non si può imparare a scuola, perché ogni persona ha la propria esperienza e quindi, nell'ascoltare le varie esperienze e anche mettendole in pratica, ho potuto ampliare di più il mio bagaglio di conoscenze. E quindi,

tutto questo mi ha consentito, come dire, di essere in grado di affrontare problemi che inizialmente non credevo di riuscire, ma che poi invece sono stato capace di risolvere, passo dopo passo, con la volontà. Perché non dimentichiamo mai che ci vuole tanta volontà, tanta voglia di emergere, di essere... non i primi della classe, ma neanche gli ultimi. Come dire? Avere degli ideali per potere un giorno dimostrare che si è fatto qualcosa di importante nella vita. E io li ho sempre avuti, grazie agli insegnamenti della mia famiglia.

Le idee: il rapporto tra scuola e lavoro ieri

La scuola, ai miei tempi, e in modo particolare le "Corni", che ho frequentato e che poi ha fatto anche mio figlio, era una scuola che ti dava prima di tutto una grande nozione teorica. Poi c'era anche un reparto dove si faceva pratica che, se vuole, era una forma rudimentale, molto semplice, ma che comunque era... come dire... mettere dentro gli anticorpi, no? Serviva questo per farti fare i gradini superiori, erano cose importantissime. Tra tutti coloro che avevano frequentato o che frequentavano le scuole "Corni", rispetto a chi non le aveva fatte, c'era un salto di qualità enorme! Perché tu conoscevi le proprietà meccaniche, tecnologiche dei materiali, perché tu sapevi come si formava il materiale, l'acciaio, come viene prodotto; se lo vai a domandare ai ragazzi adesso, non sanno niente, come si fa, cos'è una lega, perché s'è fatto le leghe, quali proprietà, perché a un certo momento si utilizza un materiale al posto di un altro, perché si fanno i trattamenti termici ai materiali... Soprattutto la scuola ti faceva conoscere il disegno...Io, quando ho finito le scuole, conoscevo il disegno come le mie tasche: sapevo come un disegno viene quotato, come viene visionato: la vista a, la vista b, la sezione; un ragazzo che non ha frequentato le scuole, prima di imparare a capire un po' il disegno, ci impiega tanti anni

A scuola cioè impari tutta una serie di nozioni che solo la scuola può insegnare; perché diversamente, mentre lavoriamo, io posso insegnare a uno come si fa... quante volte vedo uno... "An va bra' bein fer acsè... Adriano" [non va bene fare così, Adriano], ma non posso spiegargli come si fa a fare l'acciaio. Prima di tutto perché lui non capirebbe; secondo anche perché non c'è il tempo e lui non ha più la pazienza di ascoltare. Questo è il problema. Siamo fuori dal mondo! Per me questi corsi sono una cosa fondamentale, fondamentale; perché un ragazzo che va lì, poi, indipendentemente che faccia o non faccia il meccanico, comunque ci ha tutto da imparare: è una scuola... formidabile che ti dà tanto, secondo me, ti dà tanto.

Quindi, indipendentemente dal fatto che la scuola fosse attrezzata con macchine aggiornate rispetto al mondo del lavoro, c'era questo aspetto teorico e complessivo che era molto importante, perché si imparava cos'era la fucina, facevamo anche due ore di falegnameria, dove ci insegnavano a fare delle piccole cose... Io quante cose ho fatto a casa mia da falegname! Ci insegnavano a battere la lamiera con i punzoni... cioè c'era tutto un sistema nozionistico che ti metteva nelle condizioni poi di andare oltre. Venivi fuori già armato: avevi già dentro gli anticorpi. E quindi potevi proseguire in un modo o nell'altro...

Io ne ho conosciuti tantissimi di meccanici usciti dalle scuole Corni, ma c'ava sbaglié ag ne sta poch [ma che abbiano sbagliato ce ne sono stati pochi]. Tutti sono diventati o capoofficina o hanno messo su per conto loro, ma tutta brava gente. Allora la scuola era anche, se vuole, un po' più severa, un po' selettiva... non era una scuola dove dicevano: io vado là e ho il sei garantito per tutti. No, te lo dovevi meritare! Si poteva prendere anche due meno, tanto per essere chiari.

La ricerca del lavoro

Dopo circa un anno, un anno e mezzo che ero a lavorare in questa azienda, eravamo nel... 1952-53, il datore di lavoro mi chiamò e mi disse che il momento era difficile per lui e che non sapeva se poteva garantirmi il lavoro o meno.

Io mi sono trovato dunque senza lavoro. Allora feci la domanda alla Fiat... avevo fatto anche il “capolavoro” abbastanza bene, però ho aspettato una settimana, un mese, due mesi e non ho ricevuto risposta. Mi sono stancato e allora sono andato all'Ufficio Emigrazione. C'erano dei posti per andare a lavorare sia in Svizzera che in America Latina... in Argentina, per l'esattezza. Mio padre e mia madre non avevano piacere che io andassi così lontano. E quindi ho scelto di andare a lavorare in Svizzera. E ho fatto bene a fare questa scelta.

Per ritornare alla faccenda del “capolavoro”, bisogna dire che uno doveva dichiarare nella domanda che tipo di operaio era, quale qualifica aveva... però loro non è che credessero a quanto uno aveva dichiarato. Bisognava dimostrarlo. E dimostrarlo! Allora, in quel caso, se uno dichiarava di essere un tornitore qualificato, doveva anche saper fare il lavoro che corrispondeva a quella qualifica. E quindi bisognava fare questo “capolavoro”. Loro davano un disegno e la macchina che serviva... In questo caso io ero un tornitore e dovetti eseguire a regola d'arte il particolare che mi avevano dato da fare. E quindi alla fine controllavano se effettivamente, nel tempo che ti era stato assegnato, tu avevi fatto quel particolare secondo le misure, se era conforme al disegno. In quel caso era tutto a posto e venivi assunto. Se non era così, non venivi assunto, perché non eri in grado di fare il lavoro che loro volevano.

Il capolavoro l'avevo fatto bene, ma forse c'erano altre cose per cui non sono andato bene... a quel che ho capito...

L'emigrazione

Dunque, tornando al momento in cui ho deciso di emigrare, fortunatamente non mi ero ancora sposato, quindi sono andato via senza grossi problemi, ma... il primo impatto è stata una cosa abbastanza dura.

Avevo fatto un pre-esame a Reggio Emilia., dove c'era questo “Ufficio Emigrazioni”. C'eravamo in una quarantina; dalla Svizzera sono venuti giù due signori che ci hanno fatto un primo esame teorico, ci hanno fatto delle domande: che cos'è questo, che cos'è l'altro, quali sono le proprietà meccaniche, quali sono le proprietà tecnologiche, che cos'è una lega... E molti di questi, mi ricordo che provenivano da una zona della provincia di Ferrara, che non avevano una preparazione... non erano in grado di rispondere; quindi non vennero chiamati. Vorrei dire una cosa, ma rischierei anche qua di passare per uno che vuol fare il super... Mi dissero, già da allora: "Lei è il più preparato". Effettivamente ero molto preparato, perché a me piaceva tanto la meccanica

Effettivamente ero molto preparato, perché a me piaceva tanto la meccanica e la conoscenza della meccanica per me era una cosa importantissima. E allora ho saputo rispondere.

Poi m'hanno fatto un contratto, però il contratto era comunque vincolato al fatto che, quando sarei andato su in Svizzera, avrei dovuto poi fare il capolavoro. Quindi, partivo con un contratto in una fabbrica specifica, però la mia assunzione era subordinata al fatto che fossi in grado di svolgere quel determinato lavoro per cui veniva assunto. Insomma, non si fidavano del pre-esame teorico.

Ma poi, quando sono stato là, è stata un po' un'odissea...

Mi ricordo che partii da Modena... allora la gente non era così tanto pratica come adesso, arrivai a Milano e a Milano sbagliai la coincidenza, non sono riuscito a prendere il treno... e ho dovuto dormire a Milano. Ho dormito in stazione sulle valigie... Il giorno dopo invece sono riuscito a prendere il treno giusto e siamo partiti. Eravamo già al sabato

Appena entrato in territorio svizzero, a Briga... si passava da Domodossola... si attraversava un tunnel e si entrava a Briga. Briga era il posto per cui tutti dovevano passare, cioè tutti gli emigranti che entravano in territorio svizzero passavano di lì. Tanto è vero che c'era un ospedale enorme dove tutti venivano controllati, visitati... e coloro che avevano malattie non venivano lasciati passare... Avevamo un permesso di entrata che poteva essere convalidato o respinto solo attraverso questa visita medica. Per quello che riguardava invece l'esame pratico, per valutare se uno era abile, dovevamo fare il capolavoro; se uno non era capace gli pagavano il viaggio per tornare indietro. Erano molto chiari, era scritto tutto sul contratto.

Non è che facessero delle discriminazioni, per dire: ha gli occhi biondi e io volevo uno con gli occhi neri, no, loro andavano per compartimenti: tu sei in grado di fare questo e allora va bene... Eh, io ne ho visti tanti tornare indietro, perché non rispondevano ai requisiti che volevano loro. Perché poi pagavano e pagavano bene, rispetto a noi in Italia, hai voglia...

Io credevo, dal momento in cui mi avevano fatto questo pre-esame a Reggio Emilia, che, siccome ero stato all'altezza, mi avrebbero fatto il contratto di lavoro; però credevo anche che mi trovassero un posto dove andare. Invece non era così. Io andavo un po' allo sbaraglio. Quando arrivai a Berna e chiesi informazioni per andare alla fabbrica ("Oerlikon" si chiamava, c'era uno stabilimento a Berna e uno a Zurigo), mi dissero che al sabato la fabbrica era chiusa perché loro... noi ancora qua si lavorava al sabato, là invece si facevano nove ore al giorno e al sabato non si lavorava. Quindi per due giorni ho dovuto dormire in stazione a Berna su due valigie, così...

Un signore che mi ha visto seduto su queste due valigie (era un bresciano) mi ha detto: "Tu sei un italiano?". "Sì". "Bravo! Vedo che sei lì che sembri un cagnolino, vedi lassù?" e mi indicò che c'era la "Missione Cattolica". Era su un cucuzzolo e mi ricordo che c'era molta neve... io sono andato via in dicembre. C'era molta neve. Allora riprendo le mie due valigie e vado a vedere se mi potevano far dormire una notte in questa missione cattolica. Dopo aver camminato un bel po' - avevo una valigia che ci aveva il manico di pelle, di cuoio, ma ogni tanto si schiodava e io mi levavo la scarpa per piantare il chiodo - sono finalmente arrivato. Ho bussato, è venuto fuori un frate e... "Lei...?" "Guardi, io sono italiano..." e gli ho raccontato un po' la storia che ero arrivato il sabato e fino al lunedì non potevo andare in fabbrica; chiedevo se mi potevano dare la possibilità di dormire una notte perché io avevo dormito già due notti in stazione, una a Milano

e una a Berna. E lui mi ha detto: "Ah, ma se noi dovessimo ricevere tutti gli italiani che vengono qua, ci vorrebbe altro che la disponibilità che abbiamo!". Poi è rientrato e ha chiuso la porta...e io... sono ritornato giù e ho dormito un'altra notte in stazione.

Ma quello che è stato più brutto è che avevo pochi soldi. E, quando sono ritornato in stazione, questo bresciano mi ha visto un'altra volta e io gli ho raccontato che non avevano posto e mi avevano mandato via. Lui mi chiese se avevo dei soldi, ma, siccome avevo pagato il treno, mangiato qualcosa, ho guardato quello che avevo in tasca e ho detto: "No, ci ho pochi soldi". Quella è stata una persona che ricorderò sempre perché è stato molto gentile e mi ha prestato dieci franchi per comprarmi qualcosa da mangiare. Fortunatamente mi piaceva il latte che costava poco...

Poi il lunedì finalmente sono andato in fabbrica. Arrivo là e, quando sono stato davanti alla fabbrica, ho suonato il campanello, è venuto fuori un signore che parlava in tedesco, io non capivo niente... "Bene, italiano"; ed è andato a chiamare una signorina che faceva da interprete. Io le ho fatto vedere il foglio che mi avevano fatto a Reggio Emilia e lei dice: "Sì, ho capito. Va bene, venga dentro" e mi ha fatto tutte le domande, ha scritto nome, cognome e... m'hanno fatto un'altra visita in fabbrica per vedere se ero sano o se avevo qualche imperfezione.

Successivamente mi hanno portato in un posto che era una tettoia, una lunga tettoia. C'era una macchina vecchia, mi ricordo sempre un vecchio tornio. Mi dissero: "Ecco, per adesso tu devi fare il capolavoro con quella macchina". Fra l'altro non si trovava... c'era un armadietto dove non c'era tutta la roba che sarebbe servita; ma insomma in qualche modo mi sono arrangiato, ho fatto il capolavoro - che c'era un freddo infernale, anzi un freddo polare - e finalmente... niente, morale della favola, a mezzogiorno viene un signore che si chiamava Hans Brunel e dice: "Lei, ha finito il capolavoro?". E questo qua parlava abbastanza bene l'italiano. Io dico: "Guardi, io non trovavo i morsetti, non trovavo questo, non trovavo l'altro, ci ho messo un po' più di tempo, perché...". E lui dice: "Non si preoccupi, sappiamo tutto". Ed effettivamente sapevano... Ha preso 'sto capolavoro, è andato a controllarlo e dice: "Ok, lei domattina venga qua". Quando la mattina sono entrato dentro a questo stabilimento, non sono svenuto, ma non so perché, a vedere tutta 'sta fabbrica con macchine meravigliose, mi ricordo che sono proprio rimasto impressionato... macchine bellissime...

E quindi sono stato assunto. Mi hanno messo in turno con un cecoslovacco e un ungherese, perché allora si facevano i turni: si lavorava ventiquattro ore su ventiquattro. Però i turni erano talmente pesanti ed erano organizzati in modo che non erano mai settimanali: per dire, una settimana cominci alle otto, vai fino a mezzogiorno... No, erano otto ore continuative: quindi alle volte montavo in turno alle due dopo mezzanotte e smontavo alle dieci del mattino. L'altra mattina cominciavo alle dieci del mattino e smontavo magari alle sei del pomeriggio, sempre così...

La fabbrica Oerlikon

Era una fabbrica grandissima. I dipendenti, allora, erano circa sui dodici, tredicimila, considerando tutte e due gli stabilimenti... La concentrazione maggiore era in un paese vicino a Zurigo, perché Oerlikon è un paese da dove prende il nome la fabbrica. E questa fabbrica naturalmente produceva tanti prodotti, in modo particolare macchine utensili: torni, frese, dentatrici... E c'era anche un reparto dove costruivano armi di precisione, radar per gli aerei. Era una grossa fabbrica che aveva avuto il vantaggio, dato che

la Svizzera non aveva mai fatto nessun tipo di guerra, di svilupparsi bene, ma questo riguardava anche molte altre grosse aziende. C'era addirittura là una fabbrica (che recentemente ho sentito che è andata fallita e questo mi dispiace tanto) dove facevano una macchina di alta precisione, era la macchina più precisa nel mondo. Quindi, questa enorme fabbrica faceva un po' di tutto; facevano addirittura le motrici per i treni, insomma un lavoro enorme. Allora, e anche adesso, è menzionata come un'azienda di alto valore tecnologico.

E quindi, ecco, loro avevano bisogno, naturalmente un po' della manodopera anche straniera perché non ne avevano a sufficienza; ed anche perché effettivamente loro avevano trovato un bacino molto interessante in Emilia. Molti di quelli che lavoravano là provenivano da varie località; alcuni facevano anche i lavori più pesanti, come i facchini... comunque all'interno di queste fabbriche c'erano molti emiliani, gente di Parma, Piacenza, ferraresi, bolognesi, modenesi; gli svizzeri avevano capito molto bene dove stava la capacità di lavoro. Ma, quando sono entrato nella fabbrica, subito ho pensato: "Ma dove sono venuto a finire?". Tant'è vero che scrissi poi a mia sorella e l'ho fatta anche piangere, poverina, perché mi sembrava un inferno. Fra l'altro era anche il periodo che c'era molta neve, io non ero abituato a tanto freddo.

Poi, invece... da lì sono partito. Ho cominciato da subito a fare il tornitore e lavoravo facendo i turni con questi due che poi divennero miei amici. Una mattina venne Hans Brunel, che era il capo del reparto, e mi chiese se sapevo lavorare su una rettificata, una macchina tedesca, di cui ho ancora la fotografia, quella che tengo nell'ingresso. Era una "Votan" tedesca - allora era una macchina formidabile, oggi è una macchina normale, ma allora era una tecnologia avanzatissima. Io risposi: "Mah, guardi... io ho lavorato su un tornio, conosco la rettificata, ma di essere un rettificatore non lo posso dire". E lui: "Bene, guardi, lei domani inizia a provare su quella nuova macchina tedesca che è appena arrivata". Mi indicò il mio posto e io l'indomani andai nel reparto delle macchine di alta precisione e imparai a fare il rettificatore.

Dopo circa due anni che lavoravo su questa macchina, viene giù Bauman, che era il direttore, il quale, assieme a Brunel, mi disse: "Ma lei se la sentirebbe di fare il caposquadra di una squadra di italiani?". (C'era infatti un reparto molto consistente di italiani). "Oddio - dico - posso provare!". Allora su quella macchina dove lavoravo io ci ho messo un certo Zanella e io giravo un po' in qua e in là per vedere come lavoravano, per insegnare a qualcuno...

E posso dire che fin dall'inizio, grazie a tutto quello che avevo imparato dalle persone che avevo conosciuto, non ho avuto grandi difficoltà. Dovevo rettificare delle valvole e anche altri particolari che dovevano essere precisi addirittura al millesimo; mi sono trovato molto bene subito e mi hanno aiutato. Ho cominciato che prendevo cinque franchi e cinquanta che era, rispetto allo stipendio italiano, una paga molto alta e sono passato a otto franchi e cinquanta. Quindi erano corrispondenti circa a mille lire all'ora. In quel periodo qua in Italia un operaio prendeva settanta lire all'ora. Quindi era un grosso salto.

E da lì cominciai a... come dire, se vuole che le dica la verità, a lasciarmi un po' anche andare: ho cominciato ad andare a ballare, ad andare nei locali un po' "su", dove andava la gente che aveva dei soldi... insomma, mi sono un po' lasciato andare. Senza perdere la testa, naturalmente. Ero giovane, avevo ventiquattro anni, insomma, stavo bene. Eh, dopo tanti sacrifici... ho potuto permettermi qualche svago. La mia condizione sociale era diventata molto buona: mentre quando sono arrivato in Svizzera prendevo

circa cinque franchi all'ora, ero arrivato a dodici franchi. Dodici franchi all'ora! Allora il franco, signora, costava centotrentacinque lire; quindi lei capisce che prendevo una paga oraria che era venti volte superiore a quella che un operaio prendeva in Italia.

Dunque, ho lavorato per circa cinque anni e posso dire che in ultimo mi trovavo molto bene perché, oltre allo stipendio buono, avevo una bella mansarda, mandavo a casa dei soldi ai miei e a me non mancava niente, proprio niente. Pensi che addirittura delle volte andavamo a ballare a... Parigi! Prendevamo il treno, andavamo a Parigi. Ah, se fossi rimasto là, oggi io sarei un pensionato d'oro; lei pensi che prendo 530.000 lire della pensione svizzera perché *a son ste là zinq an* [perché sono stato là cinque anni]; si figuri se stavo là venticinque o trent'anni... La mia vita prendeva un'altra direzione, il mio destino sarebbe stato tutto un altro.

L'appartenenza

Dicevo che all'inizio lavoravo in turno con un ungherese e un cecoslovacco, con questi due miei amici coi quali ancora qualche volta ci sentiamo

E ho imparato a conoscere questi due ragazzi, uno tra l'altro aveva quarant'anni, una bravissima persona, da lui ho imparato tante cose. Ecco un ricordo che rimane scolpito nella mente, anche se gli anni passano. Ci siamo trovati una volta nella mia piccola mansarda e c'era Yuri, che era ungherese e Mark, che era cecoslovacco. E ci siamo messi a parlare. Io avevo cominciato già da prima a studiare un po' il francese, loro sapevano una qualche parola di italiano, insomma piano piano ci siamo capiti. È stata una fatica, ma ci siamo capiti. Abbiamo legato presto, forse ci siamo trovati in sintonia: eravamo, dopo una settimana, amici, amici per la pelle... Allora io mi ricordo che a un certo punto io dissi: "Ma fatemi capire voi due - stiamo parlando degli anni Cinquanta - voi venite da due paesi cosiddetti socialisti, io vengo da un paese capitalista e siamo tutti qua a lavorare lontani da casa nostra: com'è 'sta storia?". E loro mi hanno fatto capire che io un giorno avrei potuto ritornare, mi dicevano: "Tu potrai ritornare, se invece noi ritorniamo..." e mi facevano il segno di tagliare il collo. Erano dei dissidenti. E io mi dicevo: "*Ah, andam ben!*" [andiamo bene]. Mentre qua da noi la filosofia era che doveva arrivare il socialismo che avrebbe risolto tutti i problemi... Da lì comincia anche a livello personale una riflessione di tutta la mia, come dire, "cultura di appartenenza".

PARTE TERZA

Il ritorno in Italia

Ero tornato a casa già alcune volte, forse per le feste di Natale, poi ritornai definitivamente il quinto anno.

Effettivamente io avevo qualche problema allo stomaco... gastrite, perché loro hanno dei "mangiari" (cibi) che... Noi mangiavamo nella mensa della fabbrica, ma avevano dei "mangiari"... *a far da magner ien di saclon* [a far da mangiare sono dei trasandati, dei trascurati], perché effettivamente non sapevano, loro erano abituati a mangiare dei cibi ai quali noi non eravamo abituati.

Però il vero motivo del mio ritorno è stato che la prima volta in cui ero tornato, ero andato a trovare una mia cugina, figlia di un fratello di mio padre, che aveva suo

marito che lavorava come tornitore alla Maserati. E cominciammo a parlare... "Dai, che cominciamo a fare qualche cosa per conto nostro...". Lui aveva già provato con altri... E io subito dissi di no: mi trovavo troppo bene, stavo bene, avevo superato delle grandi difficoltà, perché, ad esempio, addirittura per due o tre notti avevo dormito in una baracca da muratori che era in mezzo a un bosco, un posto infelice... e invece dopo due o tre anni mi trovavo molto bene, quindi non sarei mai ritornato se fosse stato per me. Però lui ha insistito e alla fine ho detto: "Be', va bene", convinto dal fatto che mi aveva detto che c'erano delle grandi opportunità, che lui conosceva delle persone che ci avrebbero dato il lavoro e quindi... Poi ha insistito ancora quando sono tornato a casa un'altra volta e... insomma io ho finito per accettare.

Allora andai, mi ricordo come fosse adesso, dal caporeparto e dissi: "Guardi, io devo ritornare perché ho dei problemi di stomaco". "Be', se vai a casa per un periodo, ti fai curare, poi dopo tornerai". Poi andai da Hans Brunel e da Hans Bauman e riferii della mia intenzione. Anche loro rimasero sorpresi: "Be', comunque, Righi, il tuo posto è qua. Quando stai meglio, vieni su".

Vede, in quegli anni c'era un po' la sindrome di riuscire a fare qualche cosa per conto proprio, perché effettivamente la differenza che c'era tra essere dipendenti e uno che faceva un lavoro in proprio era abbastanza vistosa. Si è molto appianata nel corso degli anni, ma allora era molto vistosa.

Così ho deciso di iniziare questa attività con il mio socio... ed è stata una tragedia! Perché, signora, in Svizzera mi ero abituato bene: stavo molto bene rispetto a quando ero andato via...

Eravamo io e il mio socio

Sono venuto a casa (era il 1960), un po' di soldi ce li avevo, ma abbiamo dovuto subito fare degli impegni, tanto che sono rimasto presto... in bolletta. E qualche volta... come dire, maledicevo il giorno che ero ritornato, perché dovevo ricominciare ancora a fare grandi sacrifici. Infatti, lui aveva già comperato una macchina, un tornio usato; e quella è stata acquistata facendo un mutuo; ma con solo una macchina naturalmente avremmo fatto poco e niente, così abbiamo dovuto poco dopo comprare un'altra macchina e ci siamo trovati a dover fare ancora dei sacrifici, sia per pagare i debiti, ma anche per onorare gli impegni che avevamo preso.

È stata molto, ma molto, ma molto dura... e ci sono voluti quattro o cinque anni per poter incominciare a vedere qualche luce al di là del tunnel. Il problema era che c'erano delle aziende allora che ti permettevano di guadagnare poco o niente. Abbiamo cominciato a lavorare per quell'azienda dove io ero stato a lavorare prima della Svizzera; guadagnavamo pochi soldi, lavoravamo tante ore, ma... pochi soldi.

Eravamo io e il mio socio. Abbiamo cominciato a lavorare sotto casa sua: era una stanza di tre metri per sei metri di lunghezza: diciotto metri quadri, uno scantinato. Tra l'altro l'altezza non era neanche regolamentare, perché era di due metri e quarantacinque, quindi quasi quasi toccavamo con la testa il soffitto. Abbiamo iniziato a lavorare lì e ci siamo stati per sette anni, con grandi difficoltà iniziali, soprattutto economiche (non avevamo neanche il telefono!) e abbiamo dovuto affrontare mille problemi.

Il rapporto con la Fiat Trattori

Poi una volta, spinto dalla disperazione, io ho detto: "Vado a parlare col direttore della Fiat!". E mio suocero mi disse: "Ma dove vai?". Io, proprio così, ero giù di corda: avevo già la fidanzata, volevo sposarmi e... una mattina sono andato proprio a parlare col direttore. La mia grande fortuna è stata che, quando sono andato in portineria c'era una guardia e, quando gli ho detto che dovevo parlare col direttore, dice: "Ma come? Chi sei tu?". E io: "Ma, io ho un'officina...". "Io posso farti parlare con uno dell'ufficio acquisti" e mi ha portato dentro alla hall, dove ci sono gli uffici e la direzione.

Mentre lui è andato a cercare quello dell'ufficio acquisti, ho visto che c'era una scala e un cartello: "Direzione". Mi sono infilato su in un baleno. E sono andato a bussare alla porta della direzione. Il caso ha voluto che, quando ho messo dentro la testa, ho visto che il direttore era seduto dietro a un tavolo, uno di quei tavoloni... "Ma chi è lei?". Dico: "Guardi, signor direttore, se lei mi potesse ascoltare, avrei da chiederle una cosa". "Eh, vieni dentro, vieni dentro, accomodati". Mi fece sedere. "Cosa c'è?". E allora gli ho raccontato: "Io ho un'officina così e così; prima lavoravo in Svizzera all'Oerlikon...". "Ah!". Questa è stata la parola magica. "Allora conoscerai Brunel e Bauman". "Guardi, lei chieda di me che io andavo a casa sua... Lui abita in Gunterstrass, 155.". "Allora, guardi, siamo a posto". Chiamò su uno dell'ufficio acquisti e disse: "A questo ragazzo dategli da lavorare perché è uno che ha lavorato in Svizzera coi miei amici, due ingegneri, questo è sicuramente un ragazzo che sa lavorare". E così abbiamo cominciato a lavorare per la Fiat.

Questa è stata la valvola che ci ha consentito di dire: bon, abbiamo dei debiti, siamo lì che se uno fa un foro nella vena non viene fuori niente, però abbiamo ottenuto, come dire, questa grande chance, di diventare fornitore Fiat. Allora abbiamo cominciato a fare altri investimenti, altri debiti, ma con una prospettiva: avevamo già dei disegni in mano. Questo ci ha consentito di fare il salto di qualità... Per la Fiat Trattori facevamo vari particolari per i trattori: ghiera di fissaggio, aste del cambio... facevamo anche dei pistoni in ghisa, una serie di particolari. Usavamo macchine tradizionali: frese, torni, ecc.

Dopo circa sei, sette mesi, abbiamo preso il primo ragazzo (non so se lei l'ha mai sentito menzionare: lo chiamavano Mister Domenico, suonava in un'orchestra). È stato con me circa... quindici anni. Dopo abbiamo assunto altri ragazzi, perché è aumentato il lavoro. Poi è venuto il periodo in cui ci avevano ordinato un particolare che andava alla Fiat Auto: erano i tiranti dello sterzo che facevamo per Torino; e poi da Torino ci dissero che dovevamo consegnare ad Arcore, all'ex "Gilera". Solo che mi dicevano: "Lei li consegna direttamente a questa ditta (aveva un nome, ma non lo ricordo) e ci penseranno loro a pagarla". E io ero molto perplesso, perché un conto è darlo alla Fiat, un conto è darlo a quello lì: chi paga? "Ma no, non si preoccupi, vedrà che andrà tutto bene...". Ma dopo un anno, un anno e mezzo, questi qua andarono falliti e noi abbiamo lasciato là un bel po' di soldi. Io poi andai a Torino, a Torino avevano cambiato il dirigente e nessuno più sapeva niente. E così ci abbiamo rimesso dei soldi. Poi abbiamo continuato comunque a lavorare per la Fiat Trattori.

E così, acquistando via via sempre nuove macchine e assumendo altri operai e apprendisti (eravamo in tutto circa dodici, tredici persone), eravamo arrivati al punto che là dentro non si riusciva neanche più. a entrare.

Dopo sette anni io avevo l'intenzione di fare qualche cosa di più. Invece il mio ex socio - che adesso purtroppo è morto - aveva una certa età, setto o otto anni più di me, diceva che non voleva poi fare più di tanto. E allora io ho detto: "Mi dispiace, ma io voglio andare, voglio fare qualche cosa di più".

Eravamo diversi. C'era una diversa competenza e anche un modo diverso di rapportarsi e di ragionare. Io avevo già fatto altre esperienze, ero già vissuto in un ambiente un po' diverso... anche familiare: mia madre era molto diversa da sua madre, molto diversa. Non ho mai sentito mia madre dire che ha colpa quello, ha colpa quell'altro. "Tint in ament, Viliam, che una nos in un sac da per lia l'han cioca brisa" [Ricordati che una noce da sola in un sacco non fa rumore]. Era molto semplice l'esempio, però era molto razionale...

Eravamo diversi. E tutto questo ci ha portato poi alla decisione di separarci.

La prima fabbrica "Righi Viliam"

Così nel '67 ci siamo divisi. Io ho preso un tornio e un'altra macchinetta, a lui è rimasto un altro tornio e un'altra macchina... e sono andato a finire a Solara... Nel frattempo io avevo comperato un'ex stalla (che poi successivamente abbiamo accomodata e fatto anche le abitazioni sopra), ma subito l'abbiamo aggiustata e sistemato dove c'erano le mucche, abbiamo fatto il pavimento in modo da poter cominciare a lavorare. In seguito le cose sono andate abbastanza bene e ho fatto un altro pezzettino dietro la casa, poi addirittura nel garage, poi ho fatto un piccolo capannoncino... insomma, piano piano, passi alla volta, mi sono sempre ampliato.

Con me sono venuti alcuni ragazzi, giovani che abitavano da quella parte e altri sono rimasti lì col mio socio. Quindi io a Solara avevo otto o nove persone.

E circa nel... siamo negli anni '75-'76, assieme a degli amici, abbiamo fatto un "Consorzio" e abbiamo comperato un appezzamento di terra; il Comune ci ha dato la possibilità di gestire questo pezzo e così abbiamo fatto l'urbanizzazione e abbiamo fatto anche un capannone che non ho mai finito, ma era già una struttura abbastanza solida e a un punto avanzato di costruzione. Lì vicino a me c'erano dei fabbri (erano due fratelli che, fra l'altro, sono ancora dei miei carissimi amici e anche loro hanno fatto all'inizio grandi sacrifici, adesso hanno un'azienda molto importante) che avevano anche loro un capannoncino, non ci stavano più... Allora, come dire, ci siamo messi d'accordo e io ho venduto quel capannone che avevo fatto nella zona nuova e loro m'hanno ceduto il loro capannone che era proprio lungo la strada comunale. Io poi mi sono ampliato con una parte nuova... quindi si erano sistemati loro e mi ero sistemato anch'io. Lì avevamo fatto una bella cosa. Io ho continuato ad avere rapporti con la Fiat, mentre il mio socio invece dopo poco...

In quel periodo c'erano delle condizioni che favorivano il sorgere di attività in proprio... Prima di tutto non c'erano quelle regole rigide che ci sono oggi. Per costruire, adesso lei deve presentare venti carte bollate e poi le danno il permesso sì e no; se lei vuole aprire una finestra deve chiedere mille permessi. Era... tutto più rapido. E poi c'era che... era inversamente proporzionale a quello che c'è adesso. Adesso siamo arrivati che gli operai hanno dei buoni stipendi, ma non riescono più a comperarsi niente. Una volta avevano stipendi bassi e *i gla cavaven a fares la ca!* [ce la facevano a farsi la casa]. Non ho mai capito questa cosa! È vero sì o no?

Quindi con pochi soldi allora la gente faceva tante cose, vuoi perché aveva voglia anche di farle, ma anche perché i soldi avevano un certo valore; tanto è vero che un quintale di cemento, io mi ricordo che costava quattrocentotrenta lire e oggi costa diciassette mila lire. Ma se andiamo a vedere l'importo di una busta paga, non è aumentata in proporzione, quindi per dire... inversamente proporzionale.

E, più andiamo avanti, ragionando in questo modo, avendo presenti solo i diritti, rischiamo poi di avere un processo inverso e la roba costerà sempre di più. Quindi, a un certo momento, ci troveremo che è un animale che si morde la coda, ma che non trova mai la soluzione del problema... Rischiamo proprio di avere un processo di questo genere. Una volta lei chiamava uno a fare una cosa, con pochi soldi, lui la faceva; oggi, se lei chiama un idraulico, quando va bene, spende mezzo milione. Siamo arrivati a questi livelli.

Mi chiede se il lavoro me l'ha sempre assicurato la Fiat? La Fiat non ha mai assicurato niente a nessuno. La Fiat anche adesso non assicura mai. L'unica cosa che lei può sperare è quella di essere puntuale, di fare le consegne al momento giusto, i pagamenti come vogliono loro, i costi che vogliono loro; poi naturalmente alla fine deve fare degli sconti, questo è ormai prassi. Ecco, lei deve rimanere dentro a questi parametri; se non rimane dentro a questi parametri, la Fiat non le garantisce nulla, non ha mai garantito niente, neanche negli anni addietro. Loro dicono: il lavoro ce l'abbiamo. Però la garanzia non c'è. Nel frattempo noi abbiamo incominciato a produrre anche per altre aziende, per mantenere un minimo di valvole di sicurezza, però la Fiat rimane pur sempre il fornitore principale per un'azienda come questa.

Le idee: piccolo è bello?

Continuano a dire, sentivo l'altro giorno, ma anche ieri sera in un dibattito televisivo Fazio ha detto che le nostre aziende sono troppo piccole. Attenzione: io mi ricordo che io non ho mai detto che un paese come questo può camminare solo con "il piccolo è bello"; io ho sempre parlato di un sistema che va dalla grande impresa, che ci vuole, che è necessaria, alla piccola impresa. Allora, attenzione! Non confondiamo l'artigiano di servizio con l'artigiano di produzione; sono due cose completamente diverse. Andiamo a vedere quante aziende di produzione ci sono e quante aziende di servizio ci sono; e poi incominciamo a dire: se sono piccole le facciamo diventare grandi, ma non violentandole, non facendole diventare diligenze da assaltare, ma cercando invece di dire: questa azienda va salvaguardata. Allora, se a un certo momento devo investire e poi devo pagare tante tasse... dicono che Tremonti... be', è proprio grazie a Tremonti che tante aziende si sono capitalizzate, se no, ma scusi: tu, stato, mi prendi il 55%, il mio guadagno lo debbo mettere dentro all'azienda e, se vado fallito, tu non mi dai niente... be', come si fa a creare sviluppo? È un controsenso.

Allora ci vogliono altre cose: dei dati conoscitivi. Allora, i dati conoscitivi, chi ce li ha? La CNA non ce li, la Provincia non ce li ha, non ce li ha nessuno... brancoliamo, facciamo delle ipotesi, ma non andiamo su dei dati precisi. Questo cosa ci dice? Che se tu vuoi governare, devi conoscere, se non conosci non governi, tu metti dei cerotti nelle gambe di legno, ma non governi.

I cambiamenti più significativi nei modi della lavorazione

Inizialmente abbiamo cominciato a lavorare con delle macchine usate, macchine, tecnologie che in qualche modo erano anche superate. Dovevamo comunque essere competitivi, perché magari la grande impresa aveva la macchina nuova e noi una macchina usata, se vuole anche meno moderna, ma la maggiore professionalità ci consentiva di essere competitivi. E, strada facendo, quando mi sono diviso e mi sono messo per conto mio, è naturale che da solo non potevo fare quello che era nella mia mente. Ho dovuto assumere dei ragazzi, degli apprendisti, ma anche degli operai. E... come devo dire? Ho rischiato. Ho fatto degli impegni, ma ho comperato delle macchine che avevano una tecnologia superiore, perché tra il costo del dipendente e la macchina che magari non era all'altezza del compito, sarebbe stato un fallimento. Ho cominciato a comperare le macchine più moderne... ma siamo ancora nell'era industriale e... abbiamo cominciato a fare un grosso lavoro, anche per i trattori, ho comperato altre macchine... insomma ero arrivato ad avere una decina di dipendenti, e circa... quattordici o quindici macchine.

E sono andato avanti cambiando tutti gli anni, innovando sempre perché ormai ero entrato nel circolo vizioso dove bisognava sempre di più essere competitivi, dare al cliente un prodotto sempre migliore, sempre più... fatto meglio, via. E quindi ero costretto a prendere tecnologie sempre nuove. E siamo arrivati negli anni '80, circa.

Dagli anni '80, si è cominciato a parlare di macchine a controllo numerico. E quindi si è aperta la nuova era, quella dell'elettronica e dell'informatica. Macchine sofisticate, ma che avevano una capacità produttiva molto superiore, dove ci volevano tecnici per preparare i programmi, gente che fosse in grado di capire queste nuove tecnologie dalle grandi potenzialità. E quindi io ho iniziato fin da allora a inserire queste nuove tecnologie, pur mantenendo le macchine tradizionali. E da una macchina poi siamo passati in pochi anni... ci sono stati progressi enormi, le macchine sono cambiate, ci sono stati grossi cambiamenti in pochissimi anni.

Nei primi anni Novanta abbiamo preso una macchina molto importante a controllo numerico, una macchina purtroppo straniera, che ci ha permesso di modificare il modo di lavorare e di produrre. Non era più l'uomo che lavorava, ma era la macchina che lavorava; l'uomo incominciava ad avere una nuova collocazione: prima di tutto era uno che sapeva controllare i particolari che faceva questa macchina; e doveva anche saperla programmare. Quindi la fatica fisica veniva tolta, veniva data un'altra mansione che naturalmente era quella della conoscenza e di essere anche in grado di tenere continuamente sotto controllo quello che la macchina faceva.

Abbiamo inserito anche noi delle nuove professionalità, i famosi programmatori, che non devono però essere soltanto programmatori, ma devono avere delle conoscenze della meccanica, perché senza conoscenze meccaniche un programmatore non può fare niente. Ci vuole l'uno e l'altro. E con fatica abbiamo cominciato a formare queste nuove professionalità, ci siamo ancora dietro.

In pochissimo tempo, direi in otto-dieci anni, la nostra officina - non siamo più nella vecchia officina di Solara, abbiamo dovuto creare un nuovo stabilimento che è questo² - abbiamo dovuto inserire nuove tecnologie nel campo della tornitura, ma anche

² Allude allo stabilimento "Righi Viliam srl. Lavori di meccanica" situato a Bomporto in via Togliatti, n.24.

della lavorazione, come pure i "Centri di Lavoro", le rettifiche... cioè, mentre prima era consentito di fare anche le lavorazioni singole, oggi le aziende vogliono il prodotto finito, garantito; quindi mandano il disegno e dal disegno noi dobbiamo fornire il particolare finito come vogliono loro, che verrà poi successivamente collaudato all'interno dell'azienda. Vede, noi con ventidue persone siamo produttori unici di tre particolari che, se li producessero dentro alla Fiat, costerebbero esattamente quattro volte tanto. O cinque volte tanto. Quindi sempre di più abbiamo bisogno di ampliare gli orizzonti delle conoscenze e delle nuove tecnologie per essere all'altezza dei compiti che ci vengono affidati. È una sfida continua.

Il lavoro oggi. La "serie breve" e la "serie lunga"

Noi adesso produciamo organi meccanici, lavoriamo per la "New Holland", che è la vecchia "FIAT Trattori" trasformata, ed ha una serie di stabilimenti in tutto il mondo. Noi lavoriamo con questa azienda per stabilimenti che sono in Belgio, ad Anversa, in Brasile, alla Tractor di Liegi; cioè per una serie di stabilimenti per cui servono componenti meccanici che sono: organi di trasmissione, aste del cambio, perni portatellite (praticamente sono dei cuscinetti) e anche organi di fissaggio; produciamo dei pistoni idraulici, che sono componenti di pompe idrauliche, poi dei particolari per i riduttori, che sono anche questi perni che devono portare delle superfici rotanti, produciamo dei piatti che servono sempre per i trattori... insomma una serie di componenti che si può anche dire di "fissaggio": questi componenti, addizionati ad altri, formano trattori, motoriduttori, delle macchine... insomma roba abbastanza precisa.

Oltre che per la Fiat, lavoriamo anche per altre aziende, come la "Graziani" di Torino che fa pure lei trasmissioni ed è un'azienda molto importante. Lavoriamo per la "Bonfiglioli" di Bologna che produce riduttori, motoriduttori. E poi abbiamo un'altra serie di clienti per cui facciamo organi meccanici, pistoni idraulici, facciamo tutto quello di cui c'è bisogno.

Oggi abbiamo circa ventitre, ventiquattro dipendenti, non lavoriamo più a turno, perché queste nuove tecnologie ci hanno consentito di lavorare facendole funzionare anche se non sono assistite, il che ci consente naturalmente di sfruttare queste macchine anche per tredici, quattordici ore: nove-dieci ore presidiate, altre ore invece non sono presidiate. È oggi un modo di produrre diverso, con tecnologie sofisticate, costosissime, ma che comunque ci hanno dato la possibilità di lavorare in modo diverso: con meno fatica e anche con una maggiore sicurezza. E questo è molto importante: sul lavoro la sicurezza io credo che sia la cosa più importante, per noi e per i nostri dipendenti.

C'è una differenza tra le piccole e le grandi serie: un conto è avere delle "piccole serie" che sono delle piccole commesse, cioè di solito si intende da uno a cinquanta, cento pezzi; mentre invece per le "grandi serie" si parla di migliaia di pezzi. Oppure per la grande serie si parla del fatto che una macchina ben attrezzata fa solo quel pezzo lì per tutta la vita. Queste sono le grandi serie. Le piccole serie sono che tu devi continuamente movimentare e quindi devi avere delle macchine molto flessibili e un personale molto capace, perché un conto è avere una macchina davanti alla quale si mette là uno con un berretto e gli si dice: "*Còcia c'al bton lè*" [spingi quel bottone lì] e tutta la vita tu spingi quel bottone. Un altro conto invece è: adesso devo fare cento di questi pezzi e devo attrezzare la macchina per fare cento di questi; e in questo caso ci vuole del perso-

nale molto più qualificato, molto più capace. La differenza sta qui tra la piccola serie e la grande serie.

Io ho sempre lavorato delle piccole serie per la Comau (allora si chiamava MST). Ho cominciato a fare le grandi serie quando a un certo punto, verso la metà degli anni ottanta, vedevo che preparavo dei ragazzi e questi se ne andavano. E allora ho cominciato a prendere delle macchine di produzione, non più le macchine per fare le piccole serie, ma le macchine per fare, non delle serie da migliaia di pezzi, ma intorno ai tre, quattro, cinque mila pezzi. E quindi lì ci voleva un personale che non è più così specializzato: basta avere due o tre tecnici, che sono in grado di attrezzare le macchine, gli altri devono solo controllare, ma il programma di lavoro lo fanno alcuni.

Il rischio che c'è oggi in queste aziende tecnologicamente avanzate è di avere un esercito di cretini e pochi sapientoni, che ci sia sempre più divario tra pochi che sanno tutto (attrezzare una macchina, fare un programma) e altri che sono solo degli spingibottoni. Allora capisce che la sfida globale lei la può fare anche andando in mezzo ai "baluba", perché a un certo momento lei prende queste macchine, porta dieci tecnici, tutto il resto non serve a niente. Ecco perché noi rischiamo, se non ci prepariamo naturalmente in un certo modo, di perdere la sfida che ci sta davanti; perché i nostri costi saranno talmente elevati che non richiederanno più i nostri prodotti. Questo è il problema davanti al quale ci troviamo oggi.

Le "isole": essere responsabili

Il lavoro è organizzato per isole e si punta ad avere un responsabile di ogni gruppo. Responsabile vuol dire che ognuno... siccome certi particolari hanno vari passaggi, dal tornio alla fresa alla rettificazione, ognuno di questi è responsabile per il lavoro che fa; cioè tu sei responsabile della tornitura, tu della fresatura, tu della rettificazione; in modo che alla fine si sappia chi, al di là del fatto di chi ha sbagliato o di chi non ha sbagliato, chi ha presentato un problema, chi devo curare, vado a vedere come mai nella tornitura c'è qualche cosa che non funziona.

Una volta invece tutto questo non esisteva; e alla fine si trovavano dei pezzi sballati e nessuno capiva bene da dove venivano i mali. *L'era come un c'as va a caver un dent* e magari ci ha male un dito [era come uno che va a farsi togliere un dente e magari ha male a un dito]. A questo punto il responsabile si fa carico di quel particolare problema. La responsabilità significa quello. Naturalmente è una responsabilità abbastanza importante, perché l'operaio deve ripassare la macchina, controllare tutte le operazioni che vengano fatte in un certo modo, quindi alla fine devono andare bene tutti i particolari. Perché, che cos'è la certificazione? La certificazione non è nient'altro che un sistema: quando dicono che l'azienda ha certificato, in realtà ha certificato il sistema; perché il pezzo che viene fuori non è certificato, ci vuole un altro ente per fare questo. La certificazione è il sistema col quale io produco i miei particolari.

I dipendenti

Adesso i dipendenti per quanto riguarda la produzione sono ventidue, ventitre. Alcuni sono periti industriali, due di loro hanno fatto le scuole "Corni" e gli altri sono... dei praticoni. I due periti industriali hanno mansioni di programmatori; sono loro che fanno i programmi per le macchine; ed eventualmente i collaudi su macchine molto so-

fisticate. Anche mio figlio è perito industriale. Gli altri sono degli esecutori: sono bravi, però, se dovessero fare un programma loro, fanno fatica. Possono andare attorno al computer per correggere se la macchina non va bene, per cambiare l'utensile, per fare determinate manovre, ma per il programma, ci vuole ancora un po' di tempo...

Impiegati... delle impiegate ce ne sono cinque, tutte donne, e una sei con mia figlia: una si interessa degli acquisti, una segue i programmi, l'altra conosce anche le lingue per parlare col Brasile e con Anversa. Un'altra segue tutti i movimenti interni, una la contabilità. Ce ne abbiamo una che segue un po' tutto e può sostituire le altre nel caso che qualcuna sia assente.

Mia figlia si occupa degli acquisti... Pensi che ha studiato per fare la maestra! Quando si è giovani... Io le dicevo: "Ma cosa fai la maestra?". Quando ha cominciato a insegnare, è andata a fare tre o quattro supplenze. È venuta a casa una volta e dice: "Io non ci vado più, perché non si riesce a farsi ascoltare... Io vengo qua a lavorare con te". Adesso fa un buon lavoro... D'altra parte, quando uno ha un titolo di studio, poi fa presto a imparare anche altro.

Abbiamo avuto anche due donne qui a lavorare in fabbrica, che tra l'altro erano molto brave. Poi ne abbiamo trovata un'altra che invece non andava. Invece quelle due donne lì erano veramente, veramente brave. Solo che una si è sposata ed è andata a finire a Fidenza e un'altra invece, che era una meridionale, Maria Grazia, anche quella ha avuto suo padre, o sua madre non ricordo bene, che si è ammalato ed è dovuta tornare a casa, a Torre del Greco. Ma era una ragazza... meravigliosa. Brava, brava, brava! Sapeva già fare i programmi. Le donne sono molto più brave degli uomini, perché loro ci mettono la passione...

I criteri di assunzione oggi

I dipendenti, quando sono entrati in azienda, non sapevano niente. E sono stati assunti, non come apprendisti, ma come operai. Che non vedo un apprendista sono dieci anni: gli apprendisti non esistono più, perché non può mettere un uomo di ventidue, ventitre, ventiquattro anni a fare l'apprendista; quando vengono a quell'età hanno bisogno anche di uno stipendio di una certa entità. A parte il fatto che abbiamo passato dei periodi che prendeva di più un apprendista che un operaio.

Noi stiamo richiedendo continuamente, abbiamo fatto anche delle inserzioni, dei giovani che abbiano una minima preparazione tecnica, che conoscano che cos'è la tecnologia, che sappiano quali sono le proprietà dei materiali, che abbiano un'apertura verso la meccanica. E poi che abbiano fatto almeno le scuole di avviamento professionale. Ma cerchiamo soprattutto chi ha buona voglia, la volontà, perché un giovane, se ha volontà, e se ha un minimo di conoscenze, io credo che in pochissimo tempo si inserisca molto bene nella nostra azienda, anche con uno stipendio abbastanza importante. Infatti noi oggi cerchiamo dei giovani che si assumano delle responsabilità, vogliamo che in ogni reparto, in ogni "isola" ci sia un responsabile; il magazziniere è un responsabile, nel reparto delle rettifiche c'è un responsabile, nei torni a controllo numerico c'è un responsabile, nei centri di lavoro c'è un responsabile. Quindi abbiamo bisogno di figure professionali che sappiano imparare che cosa bisogna fare per essere all'altezza dei compiti, ma li vogliamo anche responsabilizzare con uno stipendio adeguato: non si può avere la botte piena e la moglie ubriaca.

La selezione... ma no, uno fa la domanda e poi, in base alla domanda e un po' di curriculum, si valuta... Ma sono quasi tutti curriculum piatti, abbastanza uguali. Allora l'unica speranza è quella di trovare un ragazzo che abbia voglia di far bene. Ecco. Poi piano piano imparerà. Trovare operai qualificati o specializzati è quasi impossibile. Perché la differenza che c'è tra oggi e un tempo è questa: una volta veniva preparato l'uomo, il patrimonio di un'azienda era l'uomo, la ricchezza di un paese era la capacità del parco-uomini, era gente capace; oggi è quanti soldi lei mette a disposizione per le nuove tecnologie.

Le idee: la formazione per il lavoro

Oggi l'uomo non è più un patrimonio. Adesso sono pochi quelli che sanno e, quei pochi che ci sono, sono dei santoni che lei deve pagare a fior di milioni! Non lavorano più per centomila lire, ma per un milione e mezzo, due milioni in più. E ce ne sono pochi. Questo è il problema. Perché la scuola non li prepara più. Una volta, lei poteva avere una persona che, dal punto di vista dell'esperienza era ancora molto acerbo, detto in parole povere, ma poi, piano piano, si sarebbe fatto, perché dentro il bagaglio di conoscenze teoriche ce l'aveva. Oggi non c'è più. Quindi preparare uno dall' "a" alla "z" si fa fatica. Si fa fatica, perché la preparazione teorica e pratica che la scuola ti dava... Io non posso mettermi lì con un dipendente a fargli vedere queste cose; è la scuola che li deve preparare.

Non se ne trovano... quindi bisogna prendere della gente che è completamente al buio di tutto. Oggi che le scuole non ci sono più, o meglio... ci sono, ma ci sono per determinati settori... nel campo della metalmeccanica siamo al buio. In una zona, in una provincia che è prevalentemente meccanica, mi sembra una "sbizzarria". È così...

Negli anni '70 e '80 non era così. Al contrario! Perché negli anni '60/'70 direi che sono venuti fuori tantissimi, ma tantissimi ragazzi che poi sono diventati a loro volta capi officina e oggi sono diventati imprenditori... Uno che aveva fatto le scuole "Corni", quando andava a lavorare dentro a una azienda, che fosse qua da noi o anche in altre aziende, poteva avere un momento così, come dire... di titubanza, perché è naturale che la scuola non può avere le peculiarità dell'industria; poi dopo cinque o sei mesi era già in grado di lavorare...

Per quegli altri ci vogliono cinque o sei anni. Poi, è naturale, io dico sempre che ci sono anche le eccezioni, come in tutte le cose. C'è chi ha fatto le scuole "Corni" e che poi ha capito niente, ce ne sono di quelli che non hanno fatto le scuole, ma con la buona volontà e l'impegno, anche dopo hanno capito che è necessario avere delle nozioni particolari e se le sono poi andate a cercare, le hanno studiate...

Quindi voglio dire, non faccio di tutte le erbe un fascio, ecco, però la stragrande maggioranza è così, insomma. Uno che frequenta le scuole prima di tutto ha una apertura mentale completamente diversa; quelli che non fanno le scuole, ecco ... fanno fatica a fare la terza media... e quindi... il brutto è che (è una cosa che secondo me stiamo già pagando e lo pagheremo più avanti sempre di più) questi hanno lo stesso trattamento

vanti sempre di più) questi hanno lo stesso trattamento economico di quelli che invece sono preparati...

La CNA

La CNA ha una storia lunga. Nel dopoguerra si chiamava Fapim, che era la sigla di Modena; ogni realtà aveva la sua sigla e non faceva parte di un'organizzazione nazionale, erano tutte organizzazioni provinciali... qualche d'una era regionale ma... tante realtà. Poi negli anni successivi, verso il '60, si trasformò in CNA.

Gli artigiani venivano organizzati dal '45 fino al '47 dai sindacati dei lavoratori. Tanti operai a Modena nell'immediato dopoguerra... sono nati tanti imprenditori perché sono stati cacciati dalla Maserati, dalle Padane, dalla Ferriere e da altre aziende: allora c'erano i famosi ricambi politici... perché poi bisogna dire la realtà com'è, i comunisti allora avevano terreno fertile perché queste discriminazioni li rendevano sempre più forti... Quindi erano ex dipendenti che erano venuti fuori da queste grosse fabbriche e che, per non piegare la testa, si mettevano in proprio, anche in una cantina con un tornio, una fresa vecchia... E da lì è partito questo embrione che poi ha creato questa Associazione... Poi dopo successivamente anche altri si sono messi a fare gli artigiani, non per questi motivi...

Quando ero a Solara... ero appena ritornato dalla Svizzera, erano... otto o nove anni che facevo l'artigiano... Una volta venne una signora che lavorava in CNA e mi disse che ero stato segnalato ai dirigenti dell'associazione perché ero intervenuto una volta a una riunione (allora la CNA era in via Nazario Sauro); poi aggiunse: "Abbiamo sentito che lei ha delle idee". Veramente l'unica idea che avevo espresso era stato il mio parere, perché ho avuto la sfortuna (che è stata anche una fortuna) di andare all'estero e di vedere anche altri e di vedere come lavoravano... Insomma, per farla breve, lei mi proponeva di andare a svolgere un ruolo... come dirigente. All'inizio ho occupato il ruolo di presidente nella sede di Bomporto e facevo parte naturalmente del Consiglio Provinciale... Poi successivamente mi chiamò a Modena a fare il vicepresidente della CNA.

Eravamo negli anni '77-'78... Allora io ho detto "No, guardate, se volete, io posso entrare... ma il vicepresidente no... non me la sento, non ho ancora capito tutti i meccanismi che governano queste associazioni di mestiere...". Fatti i tre anni di giunta, mi propongono di nuovo di fare il vicepresidente. Allora c'era un certo Medici come presidente. "Proverò a fare anche questo". Non è che avessi un gran che di tempo, ma comunque va be'... visto che si trattava di una associazione imprenditoriale... E questo l'ho fatto per tre anni. Il terzo anno, siamo appunto negli anni '82-'84, mi propongono di candidarmi alla presidenza.

Ma allora, dentro l'associazione, c'erano le componenti politiche... è una cosa che a me non è mai piaciuta... perché io allora, vuoi anche per questioni familiari, non volevo essere vincolato ad alcun partito. E pensi che mia madre è sempre stata iscritta al "Partito Comunista"! Ma mia madre era una comunista di quei comunisti... tutti matti: lei credeva negli ideali! Mio padre invece era un socialista. E io, quando ero in Svizzera, quando ho parlato con i miei amici dei paesi dell'Est, e anche in seguito, quando sono andato a visitare alcuni di quei paesi... ho rivisto le mie convinzioni. A quel punto mi sono fatto un'idea. Non mi piaceva il capitalismo, il capitalismo legato ai ricatti e robe del genere per cui io sono dovuto andare a lavorare all'estero; non mi piaceva il comu-

nismo perché io vedevo che non era il partito che era al servizio del cittadino, ma il cittadino che si doveva votare al partito; e la cosa non mi andava.

Allora, quando mi proposero di fare il presidente alla CNA, io dissi: “Guardate che io non sono un uomo di partito. Ve lo dico prima. Quindi... “. C’è stato qualcheduno che l’aveva presa un po’ male, perché loro credevano invece che io lo fossi. Insomma, andiamo alla votazione alla Camera di Commercio e salta fuori che dalla presidenza (tra i componenti della presidenza allora c’erano le varie componenti, socialista, repubblicana, socialdemocratica, comunista...) c’è un gruppo che mi propone come candidato. E sono stato quello che sono uscito con il minor numero di voti di tutti i presidenti precedenti. Io non ero tanto d’accordo di fare il presidente, comunque insistevano... e l’ho fatto...

I primi anni cominciai da subito, come dire, a fare lo spartiacque e mi sono trovato di fronte ai famosi “marpioni”, quegli elefanti senza la proboscide messi dentro dai partiti, ma che non valevano un tubo di niente... E sono cominciati i litigi perché la presidenza ne ha lasciati a casa un bel po’, dando naturalmente delle buonuscite da quaranta, cinquanta milioni, che comunque sia, tanto costavano ugualmente, ma non facevano nulla. Continuo il mio percorso e viene l’elezione di nuovo del mio secondo mandato, perché secondo lo statuto uno poteva fare il presidente per due mandati, ciascuno della durata di quattro anni.

Alla seconda votazione risaltai fuori con l’87-88% dei voti. Comunisti e non comunisti votarono per me, perché avevano visto che io, al di là di tutto, pensavo a creare un’organizzazione che fosse all’altezza dei compiti, come rappresentanza ma anche come supporto alle aziende... Allora in quegli anni, quando proposi tutte queste politiche, dissi subito che l’organizzazione era degli imprenditori, e che soltanto loro dovevano avere il diritto di voto (allora votavano anche i funzionari), quando c’erano da prendere delle decisioni. Lei si figuri... carri armati, missili da tutte le parti! Perché loro dicevano che all’interno dell’organizzazione ci doveva essere la pari dignità tra funzionari e imprenditori

In quegli anni la CNA raggruppava attorno ai quindicimila imprenditori. Io spiegai cos’era la pari dignità: la pari dignità non voleva dire che anche i funzionari dovevano alzare la mano... perché loro non conoscevano i problemi delle imprese. Io dicevo: “Vedete, gli imprenditori hanno il dovere di sostenere questa organizzazione dal punto di vista finanziario, siano i servizi o altro, eccetera... hanno il diritto però di vedere portati avanti o risolti i loro problemi. O meglio cercare di risolvere i loro problemi. Per quello che riguarda invece i nostri funzionari, il nostro apparato tecnico... secondo me la pari dignità vuol dire che chi lavora all’interno di questa organizzazione deve veder riconosciuta la propria professionalità, le parti economiche conseguenti... questo vuol dire che a un certo momento, ecco, imprenditori e funzionari, tutti e due, all’interno di questa organizzazione, hanno degli interessi che richiedono compiti diversi... “. E fu da lì che molti imprenditori mi seguirono e poi siamo andati avanti e piano piano abbiamo dato pareri anche ad altre realtà provinciali e regionali...

E questo è quello che io portai avanti fino al termine del mandato. Poi a questa realtà seguirono altre organizzazioni, sia al nord che nel sud Italia e adesso è praticamente così. Cioè gli imprenditori votano e i funzionari devono svolgere bene il loro lavoro di conduzione dell’organizzazione... Però le politiche o le scelte di linea politica devono sceglierle gli imprenditori, perché sono loro che hanno le conoscenze dei problemi che devono portare avanti. Poi cosa vuole, è un’organizzazione molto complessa

in questo senso, che raggruppa vari mestieri; e, anche all'interno dei mestieri, ci sono diversi settori: quindi nel campo della metalmeccanica ci troviamo i riparatori d'auto, gli idraulici, ecc. E anche lì si è studiato di fare un decentramento dei settori di modo che, appunto, una volta ogni tanto si parla di politiche generali, ma ogni settore sceglie le politiche che sono più conformi alle esigenze degli imprenditori di quel settore. E infatti adesso stanno facendo così. Inoltre oggi i funzionari non sono più uomini dei partiti, ma diplomati, laureati che vengono scelti in base alla loro competenza professionale.

È un'organizzazione complessa... dio, non è che anche lei possa fare i miracoli... non lo fa la Confindustria, non lo fa l'API, non lo fa la Confartigianato e non lo fa neanche la CNA... Perché, cosa vuole, quando poi le famiglie sono molto grandi, non è una cosa molto facile governarle... non è molto facile per il semplice motivo che... Io sono andato alla magistratura del lavoro tre o quattro volte e non mi hanno mai dato ragione... Quindi non c'è niente da fare. Se un imprenditore va davanti alla magistratura del lavoro... bisognerebbe che il dipendente minimo minimo avesse ammazzato o il titolare o qualcheduno della famiglia; allora lo condannano, se no non c'è niente da fare.

Le idee: problemi dell'industria meccanica oggi

Il centro della questione è che noi ci dobbiamo misurare con questa famosa globalizzazione... E allora qua c'è, come dire, un pericolo: che un bel giorno purtroppo non riusciremo a fare fronte alla concorrenza. Fino adesso ce l'abbiamo fatta, vuoi anche perché molti paesi per tutta una serie di ragioni erano rimasti indietro... Ma oggi ci sono tantissimi paesi che stanno rientrando, e molti imprenditori nostri hanno capito che possono tranquillamente andare a produrre là, tanto è vero che la stessa New Holland ci sta dicendo: "Voi potete andare a fare quella roba anche in un paese emergente, perché costa meno e risparmiamo... bisogna che vi arrangiate". E questo si capisce, ci mandano noi, poi ci andranno loro.

A un certo momento, quello che potrebbe in qualche modo essere vincente sarebbe che noi dovremmo produrre nel particolare, o meglio dei prodotti altamente tecnologici. Però è naturale che per fare questo ci vuole un personale qualificato. Avendo invece del personale che è quello che è, avendo poche persone specializzate, ci si deve tirare dietro una coda... cercando di trovare delle soluzioni per fare in modo che questi in qualche modo possano lavorare schiacciando soltanto un bottone... Schiacceranno un bottone tutta la vita, perché poi non riusciranno mai ad apprendere quali sono invece le cose che importa davvero sapere per rimanere sul mercato.

Però, ecco... purtroppo in questi ultimi anni, in questo brutto periodo rischiamo di fare come i gamberi, di andare all'indietro, perché abbiamo abbandonato un po' quella che era la nostra cultura. Oggi, mi dispiace, ma mi dispiace veramente, tutti parlano di diritti, diritti per l'infanzia, diritti per gli anziani, i diritti degli operai, i diritti dei giovani, i diritti di qua, ma nessuno tocca il terreno dei doveri. Se c'è gente che ha solo dei diritti, può darsi che ci sia qualcuno che ha solo dei doveri. Non funziona. Non funziona. Cominciamo a dire: sì, diritti, ma anche doveri. Attraverso tutta una serie di discorsi su quei famosi diritti universali, non abbiamo mai spiegato i doveri universali.

E questo ci porterà purtroppo a delle gravissime conseguenze... E lo stiamo già sentendo. Non passerà un gran che di tempo che... Ad esempio, noi qua abbiamo a lavorare un ragazzo, mi pare che sia bulgaro o già di lì, comunque è un ingegnere, diciamo che non sono i 'nostri' ingegneri, ma è un ingegnere; e lavora in magazzino! Ecco, a me piacerebbe prendere tutti i sindacalisti e poi dirgli: "Vieni con me. Quello lì ha fatto il muratore fino a ieri perché era venuto in Italia e non trovava. L'abbiamo messo magazziniere, bene guardate mo': in due mesi che è lì dentro, governa tutto, sa tutto. C'è della gente che è cinque anni che sono lì e non capiscono un tubo!"

Non c'è niente da fare, la scuola è bene, da quando mondo è mondo, sappiamo che i ragazzi si formano alla scuola. Poi, dal punto di vista educativo, la vera formazione è la famiglia. Però dal punto di vista nozionistico insomma... è la scuola che prepara. Dentro le aziende si può migliorare perché giustamente c'è un sistema di lavoro già industrializzato, ma non è che si impari più di tanto. Una volta, tanti anni fa, c'erano degli artigiani artigiani artigiani... allora uno imparava a fare il calzolaio, quell'altro imparava a fare il sarto... Questi mestieri oramai non ci sono più... Quelli che sono rimasti sono stati costretti ad industrializzare tutto, quindi ad automatizzare tutto. L'automazione che cos'è? È che a un certo punto questo sapere è detenuto nelle mani di pochi... tutti gli altri sono... esecutori, in qualche modo...

Allora, ecco, io credo che, se non si metterà mano ad una scuola capace veramente di formare i cervelli, di cui c'è una forte, una grande necessità, allora noi avremo sempre di più un declino, una deindustrializzazione che è già in atto. Perché queste nuove tecnologie richiedono gente... con la maruga [testa], perché sono tecnologie molto sofisticate; una volta va be', c'era un tornio parallelo, allora l'uomo doveva anche sapere muovere le mani. Oggi con le mani si fa poco e niente. Si adopera il cervello. Ecco perché abbiamo bisogno di cervelli.

Le idee: la società di oggi. Problemi aperti

Io sono convinto che c'è la strada per evitare i pericoli che dicevo prima, perché, quando un ragazzo viene in questo mondo, non è che sia abituato in un modo o sia abituato in un altro: dipende dalla volontà che hanno queste nuove generazioni e, se effettivamente vogliono bene alle future generazioni, bisogna modificare tante cose. Allora mettiamoci lì un attimo e incominciamo a smettere di parlare di tutti questi diritti, facciamo le cose importanti che ci sono da fare: la salute è ovvio, gli anziani per l'amor del cielo! Ma ci sono alcune cose che bisognerebbe incominciare a rivedere. Rivedere queste cose vuol dire: adesso fermiamoci un momento e incominciamo prima di tutto da coloro che hanno delle grandi responsabilità. Non è possibile pensare che un paese abbia un futuro davanti con una disputa come c'è oggi aprendo la televisione, un mezzo di comunicazione formidabile... E poi ci meravigliamo perché i giovani stanno abbandonando tutto? È perché stiamo facendo una confusione infernale e non ci si capisce più niente.

Allora io credo che sarebbe utile e necessario riattivare la scuola, farla diventare SCUOLA, preparare queste future generazioni perché solo con la scuola (ci vorranno naturalmente dei decenni), noi cambieremo le sorti di questo paese. Se no, tutto il resto non c'è. Perché i genitori di oggi, sono disarmati. Quando lei pensa che a una minima disputa le coppie si dividono e lasciano lì i figli in balia delle onde, poi si dice: "Ma, se sanno farci, i bambini...". Sanno farci niente. Perché me, s'is fos divis me peder e me meder [se si fossero divisi mio padre e mia madre] non sarei io. Ancora adesso, quando anche avessi avuto una certa età, avrei sofferto. Io ho avuto dei contrasti familiari, oeh! [quanti!], ma io non ho mai detto: mi divido, perché sapevo e so che farei soffrire i miei figli.

Quindi attenzione, attenzione, cominciamo a predicare queste robe qua, incominciamo a dire che la vera ricchezza di una società è di riacquistare quei valori che hanno permesso a questo paese di diventare la quarta, la quinta, la terza potenza industriale del mondo. Non lo è diventata per caso; è diventata perché c'erano milioni di persone che erano armati, che avevano dei valori dentro, degli ideali.

Una domanda che... sì, lei mi poteva fare poteva essere questa: se sono soddisfatto oggi di come il nostro paese sta girando. Le avrei risposto: no! Non sono soddisfatto. Non sono soddisfatto perché io credo, come ho detto, che abbiamo migliorato di molto il nostro modo di vivere, ma la bellezza del rapporto che c'era quando io ero giovane, nonostante la miseria, non c'è più. Oggi c'è una corsa frenetica, non so dove correremo o dove andiamo. Certo so che c'è stato un imbarbarimento della società: non si pensa più agli anziani, si pensa poco anche ai giovani che sono lasciati molte volte a se stessi, abbiamo queste maledette cassette che, invece di allargare la cultura, fanno vedere solo cose che sarebbe bene che non ce le facessero vedere... Quindi ci sono tante cose che, al di là di tutto, io faccio come colui che dice: "Non mi piace, ma mi adegua". Ma se devo dire che questo mondo, questa società così come è venuta a crearsi, mi piaccia, le dico: abbiamo perso tanti valori, sarebbe meglio un po' più di povertà e un po' di più di umanità, che adesso non c'è.

Se in questa gente non ci sono ideali, abbiamo delle persone vuote, della scatole vuote... ad un certo momento per loro, da fare a non fare, da sposarsi a non sposarsi è la stessa cosa... è vuoto, è vuoto. Questo è il grosso dilemma che oggi la nostra società si trova ad affrontare. Io credo che nell'arco di pochi anni arriveranno cambiamenti epocali. Verranno dei grandi cambiamenti; perché non è detto che uno che abbia acquisito una cosa, ce l'abbia acquisita per sempre. Noi abbiamo visto degli imperi crollare, no? Dall'impero, che so io, africano, dall'impero egiziano all'impero romano. Imperi che crollano!

E anche come vivibilità: siamo passati al 57°, 58° posto, vale a dire che stiamo perdendo colpi. Io, guardi, l'altro giorno ho avuto una discussione perché c'è un'isola ecologica e hanno detto: facciamo la raccolta differenziata. Io sto male, se metto una bottiglia di plastica dentro al pattume normale; io vado alle volte a portare il pattume, vedo delle bottiglie di plastica... e sto male. In azienda ho fatto un contenitore, a casa mia ho un conte-

nitore per la plastica. Con me muier: "Metli le denter che dop ai vag a vuder me" (Con mia moglie [dico]: "Mettile lì dentro che poi li vado a vuotare io"). Gli stracci da un'altra parte, i cartoni da un'altra e via dicendo. Bene, noi abbiamo dei dati certi: la raccolta differenziata non supera il dieci per cento! Che male c'è, quando hai una bottiglia di plastica a metterla nella plastica... invece tutto buttiamo lì, buttiamo lì. Questo vuol dire che a un certo momento... Una volta, tanti anni fa, se avessero dato un input di questo genere... mia madre o mio padre mi avrebbero dato do sgranadledi. (due botte con la scopa). Adesa an ghin frega gninta (adesso non gliene importa niente).

Adesso siamo entrati in questo giro del consumismo... Ma attenzione: che consumismo non vuol dire dispotismo. Perché a un certo momento abbiamo migliorato la qualità della vita. Ok, va bene, perché una volta effettivamente era troppo dall'altra parte. Ma attenzione: stiamo rovinando tutto, stiamo inquinando le acque, stiamo inquinando l'aria, stiamo distruggendo l'ambiente. Ma ci pensiamo o non ci pensiamo? Vogliamo bene davvero alle future generazioni? Me a go un'avudena, ag voi più ben che a me! (Io ho una nipotina e le voglio più bene che a me!).

Allora cominciamo a ragionare in modo diverso, per favore? E loro naturalmente hanno bisogno che noi, grandi, gli insegniamo. Loro non possono mica saperlo; perché invece oggi esattamente avviene così: che il giovane vorrebbe insegnare all'anziano. È così: il giovane che vuole insegnare: "Tu, tanto sei vecchio. Non venirmi su per una braga". Adesa a sam arivè a chi live' che!! (Adesso siamo arrivati a questi livelli). Senza pensare che l'anziano è un bagaglio di esperienza inestimabile che può darti tante cose: poi, se ci sono delle cose che non ti vanno bene, mettile lì; ma ce ne sono tante, stai tranquillo, che ti servono.

Le idee: "Ai giovani"

Qualche tempo fa ho avuto la possibilità di fare un incontro nelle scuole; sono andato in alcune scuole e ho parlato ai giovani e ho cercato di spiegare loro certe cose: che i giovani, in modo particolare quelli che vogliono davvero avere un futuro certo, devono sapere che devono applicarsi, che non è vero che la macchina può fare tutto. La macchina può fare tante cose, ma deve essere sempre l'uomo che gli dice che cosa vuole e come lo vuole. Quindi ci vuole l'intelligenza dell'uomo, la conoscenza dell'uomo che lo trasmette alla macchina. La macchina è più veloce, ma non è intelligente. Se vogliono delle cose, se vogliono avere un futuro, si devono applicare per avere delle conoscenze e devono anche sapere naturalmente programmare queste nuove tecnologie.

Quindi: la scuola prima di tutto, addizionata naturalmente a dei corsi di formazione tecnologica che gli consentano di affrontare i problemi che a loro verranno affidati. Semplificare e pensare che un solo computer possa fare tutto è una teoria fallimentare, sbagliata, nozioni sbagliate che noi diamo ai giovani. Devono sapere che le macchine moderne, la tecnologia, l'elettronica, l'informatica hanno sicuramente migliorato il nostro modo di vivere, pe-

rò ci vogliono tecnici preparati. Se no, pagheremo un prezzo molto caro. Pagheremo la deindustrializzazione.

Quello che noi abbiamo cercato di fare in tutti questi anni, non solo io, ma tantissime brave persone che hanno fatto molte aziende e che i ricambi generazionali oggi mettono in discussione... Sicuramente sono compiti difficili per quei giovani, incominciando da mio figlio, da mia figlia che devono continuare e hanno compiti molto, ma molto importanti, se vogliono rimanere sul mercato. Perciò, io dico ai giovani.: "Studiate, sempre di più, preparatevi, perché la vostra vita sarà migliore e pensate che non piove dal cielo la manna, perché nessuno ci porterà mai su un piatto d'argento il benessere che abbiamo conquistato e per mantenere un sistema produttivo all'altezza dei tempi. Guardate, ragazzi, preparatevi, perché il futuro non è più il futuro della gente qualsiasi".

Più andiamo avanti e più ci sarà sempre più bisogno di gente preparata e... quelli che non saranno preparati potranno protestare fin che vogliono, manifestare fin che vogliono, fare i no-global, fare che so io, gli hulligan, ma non risolveranno mai i loro problemi. Diventeranno parte di una protesta di massa, si consoleranno perché come loro ce ne sono delle migliaia, ma non risolveranno i loro problemi. E io direi loro: "Preparatevi adesso perché è adesso: gli anni giusti sono quelli di quando siete giovani, da giovani preparate il vostro futuro, dopo è troppo tardi, anche perché le sfide oggi sono molto grandi". Ha voglia lei!

PARTE CONCLUSIVA. LA RIFLESSIONE SULL'ATTIVITÀ

Le difficoltà

Da quando ho incominciato a fare l'imprenditore, dopo che sono tornato dalla Svizzera, le potrei dire che ho dovuto superare tanti ostacoli, tanti problemi. Guardi, io ho cercato di semplificare, ma ci sono stati dei momenti duri che, se non avessi avuto la preparazione che ho ricevuto dalla mia famiglia e l'appoggio che mi ha dato, sicuramente mi sarei arenato, perché fare l'imprenditore non è una cosa facile. E' invece abbastanza difficile perché bisogna capire anche gli altri, bisogna capire gli ambienti, molte volte scappa anche la pazienza... Io ho avuto anche degli attacchi da parte del sindacato dei lavoratori perché eravamo degli ex dipendenti che si erano messi a fare gli imprenditori! (E pensare che negli anni '45-'47 gli artigiani erano organizzati nella Camera del Lavoro! Anche se è vero che nel '48 la coabitazione non è stata più possibile, quindi è stata creata a Modena l'organizzazione degli artigiani meccanici che era la Fapim...).

Lei pensi che, da quando siamo usciti dalla organizzazione della Camera del Lavoro, siamo stati sottoposti ad attacchi concentrici da parte del sindacato dei lavoratori e di una parte illuminata dell'università di Modena: siamo stati indicati come piccoli padroncini, sfruttatori che facevano uso di bassa tecnologia. Oggi abbiamo dimostrato che è vero che inizialmente abbiamo dovuto fare tutto questo, ma adesso posso dire che i nostri dipendenti, anche nelle piccole aziende, hanno ambienti di lavoro e stipendi che non hanno nulla da invidiare a quelli della grande impresa.

Ho subito anche dei fallimenti, le aziende più grandi ci hanno messo in grosse difficoltà, il sistema bancario molte volte non ci dava la possibilità di avere dei fidi o dei mutui, perché dicevano che già eravamo sulla centrale rischi, quindi ci voleva qualcuno che ci facesse la firma. Io mi ricordo che feci fare una firma a mio cognato, però lui disse: "Io ti faccio la firma, ma posso lasciare la firma vincolata a tre mesi, non più di tre mesi", quindi come si può ben immaginare, in tre mesi si possono fare ben poche cose. Poi sono andato in prestito di soldi da una mia zia, insomma... è stata un po' una via crucis. Prima di arrivare, come le ho detto prima, a vedere la luce del sole in azienda, ci sono stati tanti sacrifici, tantissimi sacrifici...

Comunque sia, se uno non si lascia abbattere, se uno ha la forza di superare gli ostacoli, in qualche modo ci arriva. Se invece, di fronte al primo ostacolo, uno si arena, be', ci sono pronti una serie di personaggi che sono lì per sfruttare le occasioni, pronte lì ad assalire la diligenza non appena ci sono delle difficoltà. Le banche in modo particolare, ma non solo. Quindi, ostacoli ce ne sono stati tanti, ma io dico sempre che con la volontà... io non mi sono mai arenato e ringrazio anche il fatto di aver sempre avuto la salute... e quindi ho lavorato anche di notte, ho lavorato la domenica, ho lavorato il sabato, la vigilia di Natale, il giorno di Natale per poter consegnare i particolari che la Fiat Trattori, mi chiedeva. Non voglio con questo, ecco, in qualche modo sembrare... un martire, ma devo dire che dei sacrifici grossi ci sono stati.

Il ruolo della famiglia

La famiglia per me è stata importantissima sia nella mia formazione, nella formazione del carattere, della voglia di riuscire, nell'impegno, quindi parlo della famiglia d'origine, ma anche la famiglia che io poi ho costruito.

Mia moglie era figlia di contadini. Ho cominciato ad andare a moroso prima di andare in Svizzera, poi, nel periodo che sono stato via, c'è stato qualche allentamento, ma comunque, insomma, quando sono tornato, siamo tornati insieme. Una donna di famiglia, una donna di campagna, figlia di contadini, abituata in casa a fare da mangiare, a tener dietro alla famiglia. Ma nel mio modo di vedere, la famiglia l'avevo acquisita già da bambino. Perché mio padre ha sempre sostenuto che in una casa in cui manca la donna, manca la luce. E lui non ha mai voluto che mia madre andasse a lavorare, al di fuori di quando è andata a fare la campagna della mondina. Lui diceva che una donna in casa aveva diritto a due stipendi, non uno, due.

E io... sono venuto su con quella mentalità. Allora con mia moglie ho sempre detto: "Guarda, se tu hai intenzione di andare a lavorare in fabbrica, me lo devi dire perché non fai per me. Io voglio una donna che tenga dietro alla famiglia. Io, quando vengo a casa, voglio vedere la luce accesa". Con questo, intendiamoci bene, non voglio criticare nessuno, dico solo come la penso io. I miei figli hanno sempre avuto la madre vicino, forse il padre un po' meno, perché ero molto impegnato e posso dire che mi sono goduto poco i miei figli, perché ho dovuto, come ho detto prima, lavorare giorno e notte. Però hanno avuto la madre sempre vicino. E questo naturalmente è stato molto importante. Inoltre devo ringraziare mia moglie perché i miei genitori sono stati seguiti fino alla fine da lei.

Quindi una tradizione che ci ha consentito di vedere la famiglia come punto di riferimento e io sono ancora nella convinzione che, senza la famiglia, non si può creare nessuna società... la famiglia per un giovane, per ogni persona, è una cosa importantis-

sima. Poi è naturale che nell'era moderna molte cose sono cambiate, che la donna deve lavorare, io non voglio mettere... per l'amor del cielo, però dico che per i figli la madre è la cosa più importante.

La formazione in generale

Io mi ricordo... ero un ragazzino che andavo a scuola; voglio dire: ho fatto le scuole nel periodo del ventennio, no? Allora c'erano degli insegnanti, non lo so se erano fascisti o non lo erano, non ricordo; però mi insegnavano tante cose: l'educazione, mi insegnavano che ci sono dei diritti in questo mondo, ma prima di tutto i doveri. E ci hanno inculcato questa mentalità e anche "... non aspettare mai che dal cielo piova la manna, ma ti devi arrampicare sull'albero per cogliere il frutto", cioè tutti insegnamenti che ci hanno portato naturalmente ad avere una società che in breve periodo ha fatto dei passi da gigante.

Per quanto riguarda i valori erano gli stessi insegnamenti che si ricevevano anche in famiglia... Le dirò di più. Io una volta mi lamentai, perché avevamo un'insegnante che in dialetto *a la ciameven "la bafina"* (la chiamavamo "la baffina"), ma era cattivissima! No, per meglio dire, era severa, non era cattiva; mi fece mettere le mani sopra il banco e mi diede con una bacchetta delle bacchettate sulle dita; allora io, quando sono andato a casa, l'ho detto ai miei genitori, in particolare a mio padre - c'era anche mia madre - . Ecco, mi sembra di vederlo adesso mio padre: "*La fat ben! Acsè t'imper! Va là che s'la la fat, a vul dir clal s'aviva cus t'ha fat! E tal se anca te!*" (Ha fatto bene! Così impari! Va là che se l'ha fatto, vuol dire che lo sapeva cosa hai fatto tu! E lo sai anche tu!).

Adesso, se lei facesse una roba del genere, sarebbe una *c a t a s t r o f e!* Allora si dice: va be', ma una volta c'era troppa severità; certo che c'era severità, ma io vedo che la gente era gente equilibrata, che quando raggiungevano una certa età avevano dentro, come dire, una mentalità che gli serviva per affrontare tante situazioni, le difficoltà.

Il lavoro in proprio: considerazioni pro e contro

Io mi ricordo anche questo: mio padre mi diceva sempre: "*Tint in ament che chi an rispeta menga i anzian e i vec, ala lerga!*" (Tieni a mente che chi non rispetta gli anziani e i vecchi, va tenuto alla larga). Be', insomma, comincio a diventare anziano e adesso bisogna capire i giovani! Si vede che io sono nato proprio in un momento sbagliato. Allora stavano bene i padroni (i cosiddetti "padroni", io li chiamerei datori di lavoro, mi dà fastidio quando li chiamano padroni), allora effettivamente insomma il datore di lavoro aveva la possibilità di guadagnare bene; e in quel periodo io facevo l'operaio! Adesso che cominciano a stare bene gli operai, io sono un datore di lavoro.

C'è un carissimo amico che mi viene a trovare, uno che fa l'operaio, tutto profumato e dice: "Sono appena ritornato da un viaggio a New York, da una crociera a...". Poi magari lui lavora in un bungalow, non ha un capannone, ma che me ne frega a me, non gli manca mica il mangiare, è tutto ben vestito... Quindi oggi le distanze si sono molto accorciate. Una volta, se una persona lavorava per conto suo, c'era un divario notevole rispetto all'operaio che lavorava proprio semplice semplice. C'era una bella differenza nello stipendio! Perché effettivamente negli anni Cinquanta si parlava di quaranta, cinquanta lire all'ora per l'operaio semplice, invece l'artigiano prendeva di più;

ma prendeva di più sa perché? Perché faceva un sacco d'ore. Da quando ho cominciato a fare l'artigiano io non so mai d'aver fatto otto ore. *An ni fag gnanc adesa!* (Non le faccio neanche adesso!).

Eh, discussioni con mia moglie? Delle volte mi diceva che volevo più bene alle macchine che alla famiglia! È così, è inevitabile. E molte volte non è solo una questione di soldi, c'è anche quella, ma c'è... ci sono gli impegni, la responsabilità di essere una persona, come dire, credibile, che, se dà una parola... *al giva me pader: "Tint in a ment ...che la parola d'un am la dev'esser 'na parola!"* (Diceva mio padre: "Tieni a mente che la parola di un uomo deve essere una parola!").

Vede, tutti questi insegnamenti sono rimasti dentro... Oggi chi è che dice coi figli certe cose? Mio padre le diceva, mia madre le diceva... adesso un giovane... è tutto un altro mondo. I giovani, a cominciare dai miei, non credono più in certe cose, non hanno più... E se vuole noi adulti, noi della vecchia generazione, ci abbiamo aiutato, nel senso che una piccola azienda, mentre in un paese o in certi paesi è vista come un patrimonio di tutti, da noi è vista come una diligenza da assaltare: lo stato vuole; e, anche se io lavoro per dodici, tredici ore al giorno, io lavoro al 55% per lo stato e al 45% per me. L'operaio, se fa lo straordinario, è straordinario. Allora, lo stato vuole, il comune vuole. Ad esempio, mi fa pagare il pattume sui metri quadri dell'azienda che noi i trucioli li vendiamo e del pattume non ne facciamo, abbiamo solo un po' di pattume degli uffici; ma mi fa pagare sui quattromila metri quadrati di capannone! Il sindacato vuole, perché viene qua e dice: "Voi, padroni, dovete capire..."; e io devo raccogliere dei soldi per loro dai dipendenti, le trattenute sindacali e li deve portare là su un piattino d'argento.

La grande impresa: la grande impresa impone tempi, costi e pagamenti come vuole lei. Lei praticamente è in mezzo: se riesce a destreggiarsi, ok. Imprese che rimangono sul mercato come siamo rimasti noi... Ci vuole uno votato alla morte! E i giovani... non ci stanno più a questi giochi. Mio figlio, mia figlia lavorano qui in azienda, ma io conoscevo tantissimi amici che hanno chiuso, perché i giovani dicono: "Ma chi me lo fa fare?"; hanno tutta un'altra mentalità.

E d'altra parte, io alle volte, se mi metto lì a ragionare, mi accorgo che hanno ragione. Un giorno viene qua uno con una borsetta e non ci dà l'abitabilità del capannone, perché, invece di cinque finestre, ce ne sono quattro che si aprono e ne manca una; ma scherziamo? Vengono qua quelli della Usl che vogliono tutto alla perfezione, guai se c'è questo, quell'altro, quest'altro. Vengono i pompieri: vogliono che tutto sia secondo le norme di sicurezza... cioè in sostanza di cose un giovane oggi... finisce per chiedersi: "Allora vuol dire che io ho solo dei doveri! Dove sono i miei diritti?". Se vado contro al sindacato, per l'amor di Dio! Se evado le tasse, sappiamo come va a finire, no? Se non pago il comune, se non pago l'Enel o roba del genere, mi tagliano i fili. Quindi io sono continuamente ricattato. Sì, ricattato. Se riesco, dentro a tutto questo, a districarmi, a tirarci fuori il guadagno... allora bene.

A questo punto qualcuno uno potrebbe obiettare: "Ma come mai continui?". Io posso dire che, quando uno si mette in moto, si fa più fatica a tornare indietro che ad andare avanti. Molta più fatica. Perché lei comincia a dire: "Ma tutta la vita ho lavorato per mettere insieme quello che ho, e adesso?". E allora si tira avanti.

Però i figli cominciano a ragionare in un modo diverso. E allora attenzione: io continuo a dire (ma forse sono una voce che non conta niente): attenzione alla deindu-

strializzazione. E Modena si sta deindustrializzando, per il semplice motivo che noi, invece di premiare chi intraprende, chi fa, lo consideriamo uno sfruttatore, è uno che non paga le tasse, è uno che fa uso di basse tecnologie, è uno che non paga bene gli operai... insomma lei tutte le qualifiche, tutti i "patachini" migliori se li becca. A questo punto, cosa succede? Uno che è giovane e deve affrontare tutto questo, non se la sente. I miei figli vengono via da casa alla mattina presto, vengono a casa all'una, all'una e mezza sono qua e tornano per la cena alle nove. Alle nove! Allora uno si domanda: "Val la pena? Ma chi te lo fa fare?"

No, come le ho detto prima, quella che va messa in discussione è la burocrazia, perché il rapporto coi dipendenti... io, se potessi gli do anche il mio sangue, perché ci voglio bene; ma quelli, come Bertinotti, che parlano a vanvera, senza conoscere la realtà del lavoro, non capiscono un tubo del rapporto umano che si instaura in un'azienda emiliana tra il titolare e il ragazzo che ci va a lavorare. Ma se questo rapporto, torno a dire, umano, si rompe, tu mi puoi fare tutte le regole che vuoi, ma quando è rotto... A quel punto è facile che sia anche il dipendente che se ne va, se non si trova bene...

Guardi, signora, adesso è un brutto momento: non abbiamo mai un minuto di tempo. E poi siamo anche arrabbiati: col Comune, col Consorzio delle aree produttive perché dicono una cosa e poi ne fanno un'altra... Sono dei cafoni, perché effettivamente se ne sbattono altamente dei problemi. I problemi delle aziende sono i problemi dell'avvenire di questo paese. È un patrimonio che dobbiamo salvaguardare: perché sono ventidue persone qua, trentacinque di là, ventotto di là; ma se si chiude, queste persone rimangono a casa. se chiude un'azienda qui, un'altra là sono operai che poi rimangono disoccupati. Stiamo facendo una politica che... Ci si comporta come se la piccola impresa fosse una diligenza da assaltare... Vogliamo mettercelo in testa? Poi dopo, altroché le tasse! Facciamo come colui che gli piacevano tanto le uova che si è mangiato la gallina!

La realizzazione di un progetto: tra passione e determinazione

Quando ero giovane, mi ricordo che andavo a moroso da mia moglie (non c'è qua mia moglie e non può confermare, ma sono sicuro che lo farebbe), che non avevo neanche gli occhi da piangere perché abitavo in una casa che era malsana, come ho descritto. E io andavo a moroso da mia moglie e le dicevo: "Io devo avere la mia casa e voglio avere un'officina". Sono riuscito ad averle. Perché? Perché io credo che, se uno vuole davvero una cosa, vi si applica, anche sopportando grossi sacrifici e la può ottenere. Ma ci vuole tanta determinazione.

Io, come devo dire... mi piaceva la meccanica, mi piace ancora e, nonostante la mia età, io mi sento bene quando sono all'interno della meccanica, ma non per la questione solo della venalità, dei soldi, perché tanto... più di tanto non consumo, più di tanto non ho bisogno; no, è proprio la passione che mi tiene lontano da qualunque altra cosa. Dal pensare che sono passati tanti anni, dalle cose che non mi piacciono e che alle volte mia moglie mi fa fare... E invece io qua vivo nel mio mondo, finché c'è la salute, finché sono in questo mondo, sto bene, sto bene così, ecco. Quindi non lo faccio per nessun motivo se non perché mi piace la meccanica, mi piace stare all'interno dell'azienda assieme anche ai giovani che abbiamo assunto, perché io sono amico con tutti, non sono il padrone come si concepiva una volta. Io lavoro con loro, condivido con loro, alle volte prendiamo il caffè assieme, non c'è nessuna rivalità di nessun tipo.

Io mi sento adesso dire: "Ah, c'è riuscito perché ha sfruttato gli operai, ha evaso le tasse", perché questi sono i discorsi, queste sono le parole che si sentono normalmente dire. E che da parte anche della scuola e delle istituzioni non è che si dicano cose diverse; più o meno si dicono le stesse cose: infatti oggi fare il dipendente sembra persino una missione. Ma è una scelta che uno fa, non è una missione, non sono dei missionari che vanno in Africa in mezzo ai baluba. *No, ti un cht fa' ot ori e po' et ve a ca' e t'in sbat el bali!* (No, sei uno che fa otto ore e poi vai a casa e non ti importa più di niente). Ma vogliamo metterci d'accordo sì o no? Basta con questo vittimismo operaistico. Con questo non è che io voglia male agli operai, eh? Perché glielo giuro che io non ci voglio assolutamente male, perché anch'io ho fatto l'operaio e poi perché, quando uno ha fatto il proprio dovere e lavora le sue otto ore, lo rispetto. Però non fare la vittima! Né sentirti missionario. Per l'amor del cielo! Altrimenti non ci capiamo più.

Però, se vuole, il mio tormento adesso, e anche in qualche modo quello che mi dà preoccupazione, è questo pensiero: be', poi alla fine, io che ho tanto lavorato, perché credo, senza fare nessuna autoesaltazione, di aver tanto lavorato, ho fatto veramente un regalo ai miei figli? o gli ho creato invece una situazione per cui... . In una società come è venuta avanti, non so se io poi li abbia veramente premiati o invece penalizzati. Perché, come le dico, a casa mia non si mangia mai all'ora in cui mangiano gli altri, a casa mia difficilmente si mangia tutti insieme; perché *un al vin a ca' a un zert orari, chl'eter al vin a ca' a un etr'orari* (uno viene a casa ad una certa ora, l'altro viene a casa ad un'altra ora)... perciò a casa mia tutto viene fatto di corsa. Allora, a questo punto, sa, raggiunta una certa età, uno giustamente fa un bilancio: e va be', mi sento realizzato, ho creato questa cosa, tutto quello che si vuole; ma poi? Ma poi, che cosa ho fatto?

2. Stefano Righi: "... da sempre sono vissuto in mezzo a una azienda meccanica".

a cura di Adriana Barbolini

Sono nato a Modena trentatré anni fa, il 15 marzo del 1970 e abito a Solara in una casa di famiglia dove ci sono diversi appartamenti; io ne occupo uno. Non sono sposato e non ho figli.

Del passato, il ricordo più antico che ho della mia infanzia... forse quando andavo a scuola alle elementari. Erano un po' diverse da quelle che vediamo oggi: a ripensarci, mi sembra tutto un po' surreale, surreale perché era completamente diverso da oggi, in questi anni tutto si è evoluto. Mi ricordo la scuola, mi ricordo quando giocavamo, mi ricordo poco le lezioni, più che altro il momento di ritrovo con gli altri amici... Ma di solito non ripenso a questo tempo...

Le elementari le ho fatte a Solara, erano belle scuole perché erano in una villa antica, c'era un bellissimo parco dove si poteva giocare, questo è un ricordo bello.

Le medie le ho fatte a Bomporto e lì ho trovato una bella differenza perché c'erano ragazzi di diversi paesi, c'erano altre persone, un fatto positivo. Ho avuto nuovi amici... sono uscito un po' dall'ambiente ristretto... perché, essendo Solara un paesino piccolo, si rimaneva sempre lì con gli stessi amici.

E quando ho fatto la scelta per la scuola superiore, ho deciso di frequentare il "Corni", meccanica, diciamo una scelta in tema con l'azienda. È stata una scelta abbastanza naturale, una cosa attinente all'attività di mio padre, forse perché da sempre sono vissuto in mezzo a una azienda meccanica, quindi, mi sembrava abbastanza naturale. Ripensandoci adesso, forse non eccessivamente ragionata.

Nel fare questa scelta non penso che mi abbiano influenzato, no, nessuno, in famiglia, nessuno. Questa cosa, fortunatamente non è mai avvenuta, le mie sono state sempre scelte libere. Andavo bene in matematica e nelle materie tecniche, in quelle letterarie un po' meno. Dopo, però, negli anni queste materie le ho coltivate a livello personale... perché diciamo che il mio ruolo futuro sarebbe stato quello di avere maggiore capacità di comunicazione con le persone, per cui di conseguenza... Però, sì, la matematica, le materie tecniche sono state preponderanti.

Frequentavo la fabbrica anche da piccolo, venivo a curiosare, a vedere, da sempre. Nel periodo estivo facevo alcune cosette all'interno; c'è stato il fatto, da parte di mio padre, di cercare di indirizzarmi a fare qualcosa, per evitare che io stessi in giro... per evitare che io andassi a fare del danno... C'era poi una cultura... era tutta diversa rispetto ad oggi, non è passato tanto tempo, però è una cultura che sembra passata di moda... sono cambiati i tempi, sono cambiate le cose, di conseguenza... Allora da parte dei genitori nei confronti dei figli... c'era un po' più di imposizione rispetto ad oggi, oggi vedo atteggiamenti diversi...

Bisognerebbe divagare adesso per capire se questo è bene o male, sicuramente siamo condizionati dai tempi in cui viviamo: allora erano tempi molto diversi rispetto ad oggi; allora i genitori avevano visto situazioni difficili, diverse rispetto a quelle che vedono i genitori oggi, diciamo che non hanno vissuto certe condizioni. Se faccio riferi-

mento a me, ad esempio, nel momento in cui dovessi avere dei figli, mi comporterei in modo diverso rispetto a come hanno agito i miei genitori, proprio perché non ho vissuto certe situazioni...

La mia famiglia era abbastanza grande: avevamo i nonni paterni con i quali avevo un rapporto splendido, poi c'erano i genitori, mia sorella, e poi ero a contatto con i miei zii, mio cugino...

Il paese era piccolo allora e mi ricordo che ci conoscevamo un po' tutti. Oggi non lo riconosco più, a parte che lo frequento pochissimo, ci vado pochissimo, ci vado a dormire, ma a volte vado a dormire anche a Modena dove ho un appartamento e così non riconosco più le persone... Allora c'era il barbiere... ci si conosceva un po' tutti. E la famiglia... c'era tutta una grande famiglia e la famiglia nella famiglia... Era bello, però capisco che sono cose d'altri tempi. È passato poco tempo, ma il cambiamento è stato grandissimo.

La persona della famiglia con cui avevo più confidenza era mio nonno, lui era molto attaccato a me e io di conseguenza a lui... ma io stavo bene anche con i miei genitori e quando ero piccolo con i miei nonni. Però ho sempre fatto una vita... una vita molto per strada, una vita fuori; essendo questo paese piccolo, non c'erano pericoli e io stavo molto insieme agli amici. I genitori ci controllavano perché comunque andavano a vedere cosa succedeva, però ho sempre avuto dei contatti esterni.

Ricordo che mio padre era abbastanza rigido nelle cose, però niente di... drammatico, diciamo che ci litigavamo spesso perché io ero quello che voleva evadere dalla situazione, lui voleva farmi rientrare... Ha cominciato a farmi capire fin da piccolo che la vita non è semplice e allo stesso tempo bisogna cercare di cogliere determinate cose per poterne fare altre. Quindi lui aveva questa immagine per me, ma io quando ero piccolo lo capivo fino a un certo punto. Nel senso che...: "Sì, sì, va bene..." poi andavo via; c'era questo conflitto tra di noi che solo negli anni a venire ho capito cosa voleva dire.

Quando sono entrato in azienda, ci ho pensato al di là delle scelte scolastiche, perché comunque avrei potuto fare una scuola tecnica, poi scegliere un altro ramo. Allora mi piaceva molto la psicologia, invece oggi ho una passione, una grossa passione per la finanza, per tutto ciò che è finanza, borsa; ma la psicologia è rimasto un mio interesse personale che comunque ho portato avanti, ho coltivato nel tempo.

Diciamo che allora, ho cominciato da allora, a venti anni... il fatto di entrare in azienda era quasi scontato: "Ma perché non entrare in azienda?", un passo che logicamente era nella mia testa, soprattutto perché le attività che si potevano fare non erano così tante come oggi. Attualmente ci sono diversi settori in cui uno può emergere, allora ce n'erano meno.

L'industria meccanica nelle nostre terre era preponderante, diciamo che io allora vedevo una azienda meccanica in modo diverso da come era impostata la nostra, quindi quello che ho pensato è stato: "Vediamo di cercare di ottenere quello che voglio partendo da questa base". Ecco è stato questo il pensiero che ho fatto.

Sono entrato subito in azienda, non ho fatto esperienze lavorative da altre parti, no, ho però fatto dei corsi tenuti da persone che sono rimaste amiche, consulenti d'azienda. Uno è anche consulente della C.N.A., è Lauro Venturi che mi ha aiutato molto.

Nel lavoro sono però sempre stato circondato da persone che vengono dal di fuori. Anche adesso tutti i sabati mattina facciamo una attività con una persona esterna che è stata dirigente di una grossissima azienda del bolognese. E da sempre, tutti i sabati, con lui, ripercorriamo la settimana. Diciamo che è una sorta di “sedersi in un bar” e parlare, parlare, esternare quelle che sono le preoccupazioni, i pensieri, tutto quello che succede. Per me è molto importante. Ho poi anche avuto altre esperienze che mi hanno fatto nascere la voglia di avvicinarmi sempre di più al mondo finanziario. Quindi questa azienda ho cercato di portarla da quella che era verso quello che volevo fare, verso le mie aspettative, e di conseguenza ho cercato di ridisegnare il ruolo di questa attività e negli anni siamo arrivati qua.

In azienda sono entrato a tempo pieno e fisso nel '92-'93. In quegli anni facevo dei corsi che duravano anche sei mesi per otto ore al giorno, di conseguenza ero via; poi entravo, facevo cinque, sei mesi, poi tornavo via fino a quando sono entrato in modo fisso. Inizialmente ho cominciato in officina, allora ci fu l'avvento del controllo numerico di seconda generazione, quindi di macchine affidabili; in seguito, con l'arrivo dell'elettronica, si capì che c'era un potenziale cambiamento delle tecnologie e di conseguenza del modo di fare impresa, del modo di condurre l'attività. Da quel momento ho fatto diversi percorsi per arrivare a oggi. Attualmente seguo sia la parte finanziaria che quella commerciale, un po' la direzione dell'azienda, di quelli che sono i suoi percorsi.

L'andamento della produzione lo seguono anche altre persone, lo facciamo insieme. Più che altro io seguo un po' tutto, faccio finta di essere un direttore d'orchestra che cerca di fare andare un po' una parte, per passare all'altra, cercando di indirizzare, in modo che tutti, tutti i punti possano rientrare nel... in modo che l'azienda vada come deve.

La preparazione scolastica mi è servita sì, la base mi è servita, diciamo però che mi sono servite di più le cose che ho fatto dopo, ma la base è stata importante. Ho imparato a studiare, ho imparato le cose basilari che comunque si devono apprendere in una scuola. Se non fosse stato così avrei dovuto partire da un punto più basso.

Tra gli altri, mi è rimasto impresso l'insegnante di tecnica del “Corni”, perché era una persona molto affabile, scherzava, allo stesso tempo sapeva quello che ci doveva dire, ne ho un buon ricordo perché... c'era una bella atmosfera, anche se in classe in quegli anni eravamo una trentina, erano classi molto numerose, la meccanica era abbastanza... adesso non so come sia la situazione oggi...

La scelta che ho fatto per allora era abbastanza naturale, ma sicuramente quando sono entrato in azienda non capivo le difficoltà che avrei incontrato successivamente, non è stata una passeggiata...

Quando sono entrato vedevo le potenzialità e i potenziali punti di arrivo di questo lavoro, dicevo: “Bene questa azienda...” dal punto in cui era ne immaginavo i risultati finali... Sicuramente ero condizionato dai confronti con le aziende più grosse, diverse, con situazioni di vita diverse. Perciò dicevo: “Il punto di arrivo è questo” e comunque vedevo che l'azienda era impostata bene. Era più piccolina, però impostata bene, aveva una buona clientela. C'era da rifare, secondo me, il discorso tecnico produttivo, ma quello sarebbe comunque stato da rifare, perché c'era l'avvento delle nuove tecnologie. Di conseguenza erano da rivedere anche le parti manageriali dell'azienda; c'era quindi una grossa potenzialità. Con la mia ignoranza di allora, ma nello stesso tempo

con quella voglia di crescere, di emergere, di andare oltre, avevo un punto di inizio e un punto di arrivo; pensai che ne valeva la pena.

Inizialmente ho cominciato a lavorare in officina, sono andato attorno a queste macchine, poi abbiamo acquistato alcune macchine a controllo numerico, da lì è partito il discorso dell'informatica, poi quello della produzione delle macchine, c'è stata questa evoluzione.

In quel periodo mi hanno insegnato i tecnici che vendevano le macchine utensili, facevano loro i corsi, ma era necessaria una preparazione di base meccanica, poi c'era la programmazione di queste macchine che cambiavano il modo e la velocità di produrre. Quindi all'inizio per un bel po' di tempo ho fatto questo tipo di attività, ma poi, ragionando e pensando, ho capito che dovevo andare oltre, ho capito che va bene produrre, va bene tutto, ma i punti cruciali per la crescita di una azienda erano nell'andare oltre.

Di conseguenza ho cominciato a indagare quelle che erano le opportunità industriali. Poi fatto il corso con Venturi che è durato sei mesi e mi ha dato un grosso insegnamento: ho imparato l' a, b, c dell'avanzamento della produzione. Da quel momento mi sono interessato sempre più al discorso finanziario, ho conosciuto altre persone che mi hanno avvicinato al discorso interbancario.

Quindi per molto tempo ho seguito il mio commercialista, una persona amica che mi ha aiutato a capire il mondo interbancario, come le banche ragionavano, come valutavano le aziende, che cosa era per loro importante e di conseguenza è diventato importante anche per me.

Ho imparato queste cose e allo stesso tempo, quando entravo in azienda, dovevo capire quali potevano essere le crescite aziendali per arrivare a quello che le banche volevano, a quello che loro ritenevano che fossero i criteri per valutare una azienda importante, un'azienda a cui affidare.

Poi mi sono sempre più avvicinato ad approfondire il discorso interbancario, finanziario che era quello che volevo, ho detto: "Questa azienda bene o male posso portarla verso questi punti".

Il discorso finanziario a me piace perché è dinamico, molto di più di quanto può esserlo una azienda: quello che succede lì in un giorno, qua succede in un mese e ho capito che quello che sarebbe stato importante all'interno dell'azienda era cambiare spesso. Cambiare rotta in continuazione, cercare di trovare quello che non fanno gli altri. La diversità; e la diversità la si ha in una continua evoluzione, in un continuo cambiamento di strategie, cambiamento di rotta, cercando di capire quello che fanno gli altri e farlo in modo diverso, meglio. Cercare di anticipare i tempi e capire quello che si sta facendo.

Perché un'azienda meccanica non è un'azienda che fa tutto, fa una cosa, una determinata cosa. Ma allo stesso tempo avrei qualcosa da ridire, oggi questa non è una vera azienda meccanica, ma è una azienda che comunque si è evoluta. Dovremo fare grosse evoluzioni anche negli anni a venire e per questo mi sono sempre più avvicinato al mondo finanziario, per arrivare a capire che cosa succede nel mercato forse più evoluto del mondo che è quello americano.

Da questo l'esigenza di capire abbastanza bene l'inglese e di studiare tutte le mattine quello che succede in questi paesi, sui portali Internet americani, le news per cercare di capire come ragionano gli americani. Questo è servito perché ho anticipato alcune situazioni che poi mi si ripresentano e mi scontro con la mia clientela che oggi sono le multinazionali. Oggi bene o male le politiche si fanno là, si portano qua, e biso-

gna cercare di trovarsi in una situazione che non sia come quella di un pasce fuor d'acqua.

L'azienda di oggi, l'azienda meccanica di oggi, come qualsiasi settore, non è quella di ieri. L'azienda di ieri era un'azienda solida, impostata su dimensioni molto grandi, con una struttura. Oggi ci deve essere tutto questo, ma con flessibilità, non sappiamo cosa faremo domani; di conseguenza si deve avere un'impronta di affidabilità, di struttura e allo stesso tempo non averla. Se un'azienda è davanti a tutta la filiera e serve la clientela si cerca di fare subentrare altre aziende che fanno loro questo mestiere. Una volta cosa si faceva, cosa c'era? C'era un'azienda e c'era una piramide, c'era il direttore, poi i subalterni fino a quello che lavorava in officina. Oggi si può fare la stessa cosa, ma non all'interno di una azienda, con un insieme di aziende. Ognuno però deve capire qual è il suo ruolo e da lì...

Oggi ci vuole anche molta collaborazione si deve avere un team, più di ieri, il punto di differenza qual è? Che ieri all'interno di una azienda si poteva imporre una cosa, se non si era d'accordo la si faceva, anche male se non si era pienamente d'accordo perché... E comunque quante volte entravo in una azienda grossa che produceva una determinata cosa e il personale non era d'accordo... si lamentava della direzione. Oggi questo non lo si può più fare perché ci si deve confrontare con imprese non proprie. Di conseguenza la prima cosa da fare è farsi capire bene, sentire se comunque chi collabora la pensa alla stessa maniera e, se no, condizionarlo, fare in modo che la pensi alla stessa maniera. Chi ha il polso della situazione, ha i rapporti con i clienti e contatto con queste cose, di conseguenza deve fare capire che è nel giusto.

Quindi, prima il fatto psicologico, fare capire questa cosa, poi ci deve essere anche un fatto materiale, lui deve capire che effettivamente c'è un ritorno anche economico perché lavoriamo poi per guadagnare...

Questo è il grosso cambiamento, questo quello che è successo negli ultimi anni, siamo sempre più certi che sia giusto che le persone siano convinte nel fare una determinata cosa perché migliore per loro. Infatti, così facendo, nel momento in cui si riesce ad anticipare i tempi, chi collabora con me dice: "Be', effettivamente sta succedendo quello che ha detto". E non è sempre facile arrivare a questo.

Questa collaborazione si è realizzata perché, avendo visto, come ripeto, altri mondi più evoluti dei nostri che hanno percorso prima di noi certi cambiamenti, ho rivisitato quelle che sono le condizioni di queste diverse aziende le ho contattato nel tempo e con loro ho messo in piedi collaborazioni di vario genere. La mia è un'azienda che non è grande, è di dimensioni medio piccole, che però diciamo che fa da testa. Oggi ci sono le multinazionali con esigenze un po' più grandi, noi siamo i fornitori di aziende in diversi paesi, quindi abbiamo le esigenze...

New Holland è una di queste, ma quando parliamo di New Holland stiamo parlando del primo costruttore mondiale di trattori, un'azienda che è presente in cinquanta paesi del mondo. Questa è una, poi ce ne sono anche altre. È una azienda che ha caratteristiche americane, che ha la sede negli Stati Uniti, le sue politiche sono americane in tutti i punti, di conseguenza per me è un buon esempio. Se mi metto d'accordo con questi signori, mi metto d'accordo anche con gli altri.

Le evoluzioni a livello di produzione, del modo di lavorare sono avvenute di conseguenza... Nel periodo in cui ho cominciato a lavorare in azienda... ci sono stati

due percorsi: diciamo che uno è il discorso manageriale di avanzamento delle strategie aziendali e l'altro il discorso meccanico.

Sono due cappellini da mettersi: una continua ricerca di riduzione dei tempi di produzione, di conseguenza un percorso di avvicinamento ai possibili costruttori di macchine utensili, che sono aziende vincenti; poi i confronti con aziende che avevano ottenuto buoni risultati, capire quali scelte tecniche avevano fatto e capire quali sono le tecnologie sul mercato, adattarle al proprio modo di produrre, e andare oltre. Non dire ad esempio: "Io ho una azienda meccanica, fino a ieri ho comprato torni, comprerò sempre torni più belli, più evoluti,." No, andare oltre, cercare di capire nuovi metodi, metodi che magari non c'entrano niente con la meccanica. "Questo qua fa questo tipo di lavoro, ha preso questo tipo di macchine, ma perché non lo posso adattare alla mia attività, cercando di andare oltre?". Molte volte ho buttato via il tempo, però c'era sempre un pezzettino da aggiungere a ciò che non si sapeva, fino ad arrivare a delle scelte per la propria azienda e per i lavoratori.

Comunque oggi la nostra fa parte di un team di aziende che collaborano insieme. Ci riuniamo spesso, ci sentiamo spesso. Il numero di aziende che collaborano con questa sono una ventina, una bella realtà. Quindi oggi sempre di più ci allarghiamo, ognuno fa il proprio mestiere, c'è chi segue, chi ricerca nuovi mercati sul discorso delle materie prime, chi, spinto da me, si specializza in alcuni settori...

Di conseguenza, se un'azienda meccanica pura si specializza in una determinata cosa, sto parlando di una azienda come questa, fa della logistica, cerca di anticipare i tempi. Oggi una azienda che fa lavorazioni meccaniche deve essere specializzata in una determinata cosa, il "tuttologo" è sempre meno di moda. Se sei bravo a fare una determinata cosa, io ricerco un prodotto per te della stessa tipologia, tu investi in quella tipologia e diventi più bravo di un altro. Di conseguenza ti legghi a me che sono il tuo cliente. Nel momento in cui per fare un determinato componente riesci a ridurre sempre più le tempistiche e a farlo sempre meglio, automaticamente io sono obbligato a venire da te: è più bello e costa meno. Tu guadagni di più perché hai delle macchine dedicate a questo, cosa che un altro che si ritrova con una macchina che può fare questo stesso particolare, ma non così bene, non ha.

Perciò bisogna capire quali sono le potenziali famiglie e questo è già un aiuto da parte mia, e le aziende... e ce ne sono diverse che sono cresciute. Ho diverse aziende che negli ultimi anni hanno macchine recenti, macchine nuove e continuano ad aumentare il fatturato... Sono molto attento alle aziende che lavorano con noi, per capire se ci sono evoluzioni da parte loro, che non abbiano eccessivi indebitamenti bancari (perché questo vuol dire mettere in crisi anche la mia azienda), per capire quali sono le politiche che si scelgono, chi le persegue in maniera concreta... insomma, c'è un continuo scambiare le informazioni.

In questo passaggio dell'evoluzione delle mie scelte, il rapporto con mio padre è stato... Diciamo questo: io con mio padre sono in eterno conflitto, però, mio padre non ragiona male, cioè il fondo di ragionamento che lui fa, alla fine, ci conduce a dire quasi le stesse cose, anche se le vediamo in due modi diversi. Il conflitto nasce sul modo di raggiungere l'obiettivo; quello lui lo vede in una maniera, io lo vedo in un'altra.

Un esempio... diciamo che per lui il concetto base è che una volta che si è capito chi hai vicino, chi ti segue, devi continuare a seguirlo... Io tendo a dare fiducia e, nel momento in cui quella persona eventualmente me la smentisce, poi chiudo con lei, mi

rivolgo a un'altra e, dopo un percorso iniziale di aiuto, questa mi deve dare dei risultati, perché io non ho tempo di star lì a seguirla. Mio padre invece tende più ad accompagnarla nel tempo. Di conseguenza il metodo è questo: quando io mollo e dico: "Adesso mi devi dare il risultato", lui non lo farebbe. No, perché dice: "Devi metterci la mano, perché comunque ci devi essere anche tu, perché questo, perché quell'altro... Non ti devi fidare". E invece io tendo a fidarmi perché a volte succede che quella persona mi stupisce: sono pochi, ma alcuni mi stupiscono. E quindi c'è questa differenza.

Però a livello di direzione dell'azienda non abbiamo avuto conflitti no, perché lui ha seguito fino a un certo punto, poi adesso la seguo più io e lo informo di quello che succede, non sempre, con un po' di ritardo, però non mi ha mai dato dei pareri negativi. Ci sono stati solo alcuni conflitti di passaggio.

Tra noi ci sono delle cose comuni per quanto riguarda l'atteggiamento nei confronti del lavoro. Io parlo con passione di questa cosa che sto facendo, in cui credo, in cui metto dell'impegno, così come fa mio padre, ricordando i suoi inizi, quando ha messo su l'azienda dal niente. Detto in due parole, questa cosa è rispetto verso qualche cosa che dà soddisfazione: cioè io devo rispettare quello che sto facendo e di conseguenza ci sono delle regole. Delle regole che se non sono rispettate, poi si viene puniti. Un po' come andare in montagna e tagliare a metà, cioè: ai tornanti... con l'automobile non si può andare per una salita a metà perché si rischia di cadere. Ecco ci sono dei percorsi obbligati e io l'ho capito nel tempo in cui ho cominciato a fare l'imprenditore, l'ho vissuto; diciamo che quando ho cercato di trovare una scorciatoia, su dieci volte, due ho dovuto pagare. Quindi errori ne ho fatti, ne ho fatti diversi, e per questo oggi rispetto quello che sto facendo. Rispetto il settore, quindi, se io vado in officina, ci sono delle regole; se mi metto a sedere dietro la scrivania e di conseguenza conduco l'azienda ci sono delle regole; se faccio della finanza, che comunque faccio, ci sono delle regole. Se cerco di anticiparle, di non rispettarle, cioè di volere il guadagno facile, la cosa facile, vengo punito.

Penso che in qualche modo mio padre mi abbia trasmesso questo come valore: mi avvertiva, mi avvertiva di queste cose, continuamente. Diciamo che mi sono ripreso prima con questi avvertimenti senza i quali forse sarei andato un po' più a fondo prima di riprendermi; invece, dopo due o tre errori per volta, dicevo: "Forse, quello era giusto... ecco che cosa voleva dirmi!". Erano queste cose, che: o rispetti quello che stai facendo, o se no vieni punito, ma non tanto dalle persone, vieni punito dalla situazione, dal mercato, dipende con chi ti confronti. Oggi spesso quello che si cerca sono queste scorciatoie e le scorciatoie le si deve cercare con del metodo. Perché, se per ridurre i tempi, si cercano delle scorciatoie, ci deve essere un metodo, non sono semplici le cose.

Dal punto di vista umano le persone che in famiglia mi hanno formato rispetto ai valori a cui do importanza, nel mio modo di essere, sono stati tutti e due: mia madre e mio padre. Mi hanno insegnato l'etica, quindi che cosa è giusto e cosa non lo è e non mi hanno mai imposto niente. Avevano paura che mi drogassi perché ero sempre in strada, ma io odiavo (come odio tuttora) le siringhe. Allora era un periodo abbastanza pericoloso, anche se eravamo alla fine di quell'epoca... Però mi controllavano e allo stesso tempo manifestavano la loro presenza, ma non troppo, non erano invadenti, non tanto da crearsi un nemico. Nel momento in cui uno ha una presenza molto invadente, l'altro cerca di allontanarlo, e loro non l'hanno mai fatto, quindi, non ho avuto fortunatamente quelle esperienze, anzi le ho odiate.

Non c'è stato sempre dialogo con loro, ma... no, no, io non ho avuto una brutta infanzia, ho avuto dei momenti non felici, certi passaggi. Perché nella vita non è sempre tutto rosa, in una famiglia come la nostra ci sono stati dei momenti relativi al lavoro, momenti relativi a situazioni contingenti in alcuni anni che non erano favorevoli, di conseguenza questi problemi si trasmettevano anche in casa, perché comunque... Questi momenti non li ricordo felicemente, però so che fanno parte della vita.

Mio padre era sempre molto impegnato in fabbrica, nell'impresa... ma non ho sentito la sua mancanza nella mia formazione, no, la mancanza nella formazione, no. Se dovessi fare una critica... non ho vissuto una grossa amicizia con mio padre. Però, se ripenso a quello che ha vissuto: è stato emigrante, poi è ritornato e ha dovuto ripartire dal niente, non ha avuto dei momenti facili... Adesso sì, lui vede la mia persona formata, che non ha... e dice: "Bene, adesso a questo punto io posso anche defilarmi...". Ecco, è un po' questo, ma per il resto... no, mi era più amica mia madre... questo sì.

Adesso posso dirmi soddisfatto della mie scelte, anche se soddisfatto io non lo sono mai, diciamo che, se torno indietro nel tempo da quando ho iniziato tutto a oggi, vedo che ci sono dei cambiamenti, ci sono delle miglione, comunque ci sono stati dei risultati. Dire soddisfatto, no, io... sono soddisfatto per i risultati che sono avvenuti, diciamo che bisognerebbe avere la possibilità di vivere un'altra vita, fare un altro percorso e capire quel percorso e fare il confronto... Ho fatto questa scelta, però non posso pensare a questo oggi, con il tempo di oggi, bisogna andare indietro nel tempo... Per quello che ho fatto allora rispetto a oggi, con i risultati di oggi, diciamo che sono soddisfatto, però, alla luce dei fatti, se lo rifarei, questo non lo so, dovrei pensarci un attimo.

Bisognerebbe fare un altro tipo di percorso, è difficile capire se si è fatto bene oppure no, non lo so.

Oggi, se penso al futuro dell'azienda, lo vedo possibile con dei grossi cambiamenti, come ce ne sono stati dei grossi a venire fino adesso. Infatti, se uno vede l'azienda per come è adesso, rispetto al passato, si accorge che ci sono stati dei cambiamenti enormi, e altrettanti ci dovranno essere... Il tempo si velocizza sempre di più, il tempo imprenditoriale va avanti, stiamo parlando di un settore duro, stiamo parlando di un paese che deve cambiare il proprio modo di fare impresa, perché questa crisi è diversa dalle altre, è una crisi che comunque porta a un cambiamento di mentalità.

C'è l'entrata di questi nuovi paesi emergenti, dobbiamo pensare che questi paesi saranno probabilmente per le aziende manifatturiere le officine del mondo, quindi bisogna preparare queste aziende ad avvicinarsi a questi mondi. Dobbiamo pensare a un'Europa unita, di conseguenza, all'ingresso di paesi terzi della stessa Europa, come la Polonia, la Repubblica Ceca. Questi paesi dovranno fare quello che abbiamo fatto noi in passato. E noi dobbiamo evolverci, dobbiamo avvicinarci a paesi tipo Inghilterra, tipo Stati Uniti che sono all'avanguardia.

Per una azienda meccanica vedo grossissime evoluzioni produttive in maniera preponderante, perché cambiano gli interessi della popolazione. Abbiamo il mondo che ci circonda che ci condiziona in modo diverso da come condizionava le persone venti anni fa. Oggi c'è la ricerca della libertà e questa ricerca della libertà fa un po' a pugni con l'officina. Quindi si deve cercare di portare avanti questo discorso di unione con diverse aziende. Dobbiamo pensare che comunque ci dovremo unire a questi signori. Probabilmente le aziende dovranno essere delle grosse logistiche, dovranno essere brave a fare delle componentistiche meccaniche all'ultimo minuto, dovranno essere brave a par-

lare diverse lingue perché avremo diversi interlocutori sparsi per il mondo. Quindi tra chi ci fornisce determinate componentistiche e chi le utilizza noi saremo in mezzo a cercare di dirigere.

Quello di cui abbiamo bisogno oggi è diverso da ciò di cui avrà bisogno l'azienda domani. Bisogna pensare che non siamo sotto una cappa di vetro, cioè noi siamo e viviamo in un mondo e il mondo è condizionato, noi dobbiamo cercare di condizionare la nostra azienda per adeguarla a qualcosa che è più forte di noi. Non è l'azienda che cambia il mondo, è il mondo che cambia l'azienda e il modo di vivere.

Oggi una persona che chiede di lavorare qua da noi, per essere una persona adatta a lavorare in una azienda di questo tipo, deve essere di mentalità aperta, pronta al cambiamento, questa è la cosa più importante, diligente nel lavoro, credere in quello che sta facendo e avere professionalità, voglia di imparare e più che altro rispetto per quello che sta facendo, non pensare di stare facendo un lavoro umile e di conseguenza fregar-sene... Deve pensare di fare una cosa che comunque è importante, perché ogni ruolo è importante e vedere una possibilità di crescita: "Io sono qua e arriverò qua". Darsi un punto di arrivo e ricercarlo in quello che si sta facendo e parlarne, parlarne con l'impresa, con chi segue l'impresa, cercare di aiutare l'impresa a cambiare nel suo piccolo, nel piccolo di ogni lavoratore, a portarla verso quella azienda che ogni lavoratore vorrebbe.

Diciamo che è questo il cambiamento, una volta era l'impresa che imponeva al dipendente, oggi è diverso. È il lavoratore che entra dentro un'azienda che dice: "Io vorrei che l'azienda che mi dà lavoro fosse così". Un lavoratore in officina deve avere una base meccanica, poi un'apertura mentale, pronta a cambiare, perché oggi stai facendo un lavoro, ma in seguito ne farai un altro.

Alcune conoscenze di base sono fondamentali. Il computer è un supporto, è come fare una attività meccanica come quella di borsa e non conoscere l'analisi tecnica. Il computer serve a farmi vedere determinate... è come un film che gira, ma, voglio dire, sono io che lo imposto. Un computer serve in una officina se un particolare meccanico io lo esamino in un determinato modo, se non so come prenderlo, il computer non mi dice niente.

Occorre ancora la base di formazione manuale... sempre sarà così. Se uno ama il computer non faccia la programmazione di computer, faccia programmi di software che facciano determinate cose; allora uno deve conoscere comunque la programmazione che è diverso da utilizzare un computer. Gli ambienti che si utilizzano come Excell, Word... i vari programmi servono perché tu devi fare una determinata cosa. Se non sai quello che devi fare, non ti serve a nulla. È abbastanza logico.

Probabilmente se si intervistano dieci ragazzi e gli si chiede cosa vogliono fare, vogliono usare il computer. Di conseguenza gli si dice: "Bene, ti faccio usare il computer". Ma vale quello che ho detto prima: io, scuola, vado verso l'esigenza della persona; devo andare verso la sua esigenza, ma allo stesso tempo è come andare da un'altra impresa e fargli capire cosa è giusto e cosa è sbagliato. Se ti insegno il computer e basta, io ti do un'illusione, tu domani non farai quello che vuoi fare, quindi maledirai la scuola. Dobbiamo cercare di fargli capire che c'è un dovere, e il dovere è il fatto di imparare della meccanica, se si vuole fare i meccanici, mentre il piacere è il fatto che potrai usare il computer per fare della meccanica.

Il mio rapporto con le persone che lavorano con me dipende da quello che fanno; diciamo che il ruolo che ricopro io è di autorità, loro mi vedono come un modello... l'avanzamento in bene o in male dell'azienda alla fine passa di qua, quindi se fanno le cose fatte bene logicamente sono più condiscendente che se le fanno male. Se le fanno male, sono più restio nell'avere dei rapporti amichevoli. Però cerco di avere un rapporto non di scontro, perché non serve a niente e se le cose vengono fatte male, prima di dirglielo, cerco di fare in modo che cambino, se proprio non cambiano glielo dico, se non cambiano ancora vuol dire che uno è incompatibile con l'altro. Ci sono delle tappe però allo scontro non conviene andarci, ci vado quando sono obbligato, quando ormai il vetro è rotto. Il rapporto è questo.

Invece logicamente l'umore di un imprenditore, parlo per me almeno, il mio umore non è sempre costante: io bene o male vengo condizionato da ogni punto dell'azienda, dall'avanzamento della produzione, dalla logistica, dal commercio, dalla parte finanziaria, da tutte le cose. Vengo tartassato da tutte le cose, basta che una non vada e cambia l'umore. E molte volte vengo privato della serenità, lo dico dentro di me, qui da solo in questo ufficio, dico: "Anche oggi sono stato privato". Faccio un po' di morale alla fine della giornata.

Per lo sviluppo dell'impresa io mi affido a quello che vedo in giro, a me stesso. Vedo un po' le cose che ci sono qui, che cosa sta succedendo qui, il mondo che mi circonda, chi comanda in maniera economica, sto parlando di questo. Comunque è un mondo a sé. Le associazioni che possono aiutare sono tutte le associazioni in generale, perché comunque loro portano avanti i loro sforzi verso quelle che sono le esigenze, che sono tante, di un'impresa, quindi ogni associazione è importante. Comunque diciamo che per le esigenze di questa azienda mi affido di più a me, a quello che imparo... ai rapporti che stabilisco, a chi lavora con noi, per i quali noi lavoriamo, però con il massimo rispetto verso le associazioni di mestiere che comunque...

I maggiori ostacoli che devo affrontare per portare avanti le mie scelte imprenditoriali... sono la concorrenza, la concorrenza in ogni punto, in quello che faccio, in altri modi di fare impresa che potrebbero essere migliori dei miei.

Vendere un componente oggi richiede un insieme di attività, quindi se qualcuno trova un metodo diverso di fare attività, lo cambia. La concorrenza è importante, si cerca di... io cerco di capire tutti i metodi possibili per essere efficiente. Sì, la concorrenza è il maggiore ostacolo, detta in due parole, poi se uno va in fondo...

Oggi più di altri fattori che un tempo erano determinanti, l'importante è stare sul mercato in maniera vincente, perché ci sono vari livelli di mercato, dipende in che posizione ci si vuole porre. Nel momento in cui si va a un gradino superiore nell'impostazione dell'azienda, nel senso di ottenere maggiori risultati, più difficile è, perché, voglio dire, l'aria è più rarefatta e tutti vogliono mangiare un pezzettino di torta e di conseguenza si deve cambiare rotta per trovarsi comunque da soli in una posizione. Dipende in che punto ci si vuole porre, il problema è lì.

Non penso che farò sempre questo lavoro per tutta la mia vita, dipende... No, adesso faccio questo lavoro e faccio anche il lavoro per il quale ho passione. Faccio anche attività finanziarie, le cose che vorrei fare sono quelle. Da una parte questo lavoro in un certo senso è un po' più lento, anche se richiede le stesse cose, là è un po' più tecnico.

L'azienda occupa tantissimo tempo, un sacco. Mi sono dato un obiettivo e, quando raggiungo quell'obiettivo, me ne darò un altro, avrò una risposta definitiva solo allora, quando raggiungerò questo obiettivo, fra qualche anno. Da lì tirerò delle somme e dirò: "Be', andiamo avanti, andiamo oltre, oppure no". A oggi diciamo solo che vorrei essere un po' meno impegnato, avere un po' più di tempo per me, purtroppo non ne ho e basta. Del resto non ho altre controindicazioni, perché bene o male sono dieci anni che faccio questo tipo di lavoro, quindi...

3. Germana Righi: “Le giornate le passavo... più che altro all’interno dell’officina, della famiglia”.

a cura di Adriana Barbolini

Mi chiamo Righi Germana, sono nata a Modena, vivo a Solara, una piccola frazione del Comune di Bomporto dove abitano, però in una abitazione distaccata, anche i miei genitori e mio fratello, la mia famiglia. Sono sposata da dodici anni e ho una bellissima bambina di dieci mesi, piccola piccola, della quale vado molto orgogliosa.

Pensando al mio passato di bambina ho molti ricordi. Sono tanti perché io sono molto legata alla mia famiglia, sì, proprio tanti.

Quelli che mi vengono più in mente, i più lontani, sono i viaggi che facevo con mio padre sul camion quando andava a consegnare i materiali ai vari clienti e mi prendeva con lui. Ad esempio... alla Fiat, noi lavoriamo da sempre per la Fiat... quindi, non potendo entrare con lui per ragioni di sicurezza, venivo lasciata nelle guardiole del personale addetto alla sorveglianza e al controllo di chi entrava o usciva. Ero diventata un po’ la mascotte e tutti quanti mi conoscevano: quando vedevano arrivare il camion di mio padre sapevano che c’ero io che ero anche una bambina particolare.

Poi altri ricordi... i miei genitori che lavoravano fino a tardi, stanchi perché sotto casa avevamo l’officina e... però erano contenti di quello che avevano fatto, di quello che avevano prodotto durante la giornata e pur essendo molto stanchi erano anche soddisfatti... Poi camion di tubi, perché la nostra storia è legata ai pezzi che abbiamo prodotto, a certi odori dell’officina, a certi particolari, a certi rumori, a questi tubi che rullano...

La mia infanzia quindi è passata così: l’officina, il lavoro, che è stata parte molto integrante della nostra famiglia, e i nonni. Avevo sia i nonni i materni, ma soprattutto sono stata con quelli paterni che vivevano con noi in famiglia, in casa.

Le giornate le passavo... sì, avevo anche le amichette, gli amichetti, però più che altro all’interno dell’officina, della famiglia che è sempre stata abbastanza presente, perché ho sempre cercato di dare una mano. Di quando ero molto piccola, ho questi ricordi questi flash.

I miei giochi erano all’interno dell’officina: di segreteria, poi rispondevo alle telefonate, sempre cose... sì, sì, rispondevo effettivamente anche alle telefonate, perché parlo degli anni... della fine degli anni sessanta, inizi settanta. Mio padre ha cominciato ad avere un’impiegata nell’ottantadue, ma fino all’ottantadue doveva fare tutto da solo: rispondere alle telefonate, fare le bolle di consegna, la fatturazione, faceva tutto quanto da solo. Per questo io ho sempre cercato di rendermi utile in quello che potevo fare, quindi anche da piccola ho sempre cercato di dare una mano. Con i miei familiari in questo periodo avevo dei rapporti anche lavorativi, di apprendimento di lavoro.

Mio fratello non era coinvolto come me, no, è subentrato più avanti nel tempo, abbiamo quattro anni di differenza, è più giovane di me. Lui è stato fino a una certa età all’esterno, più con gli amici, ha vissuto più all’esterno della famiglia rispetto a me, io sono stata molto legata, forse anche un po’ troppo, però ho rapporti buoni anche con la parentela, con gli zii, con i cugini... molto, molto legata, anche adesso, mi fa piacere ritrovarli. In casa avevo mia nonna, mio nonno e la sorella di mia nonna ed erano un po’

loro che attiravano questa parentela, questi cugini, questo ritrovarsi tutti quanti insieme. Questi nonni che praticamente adoravo, che ho adorato fino in ultimo, che ci hanno lasciato in età avanzata, mia nonna aveva novantaquattro anni. Loro non lavoravano all'interno dell'azienda, all'interno dell'azienda c'erano un fratello di mio padre e un fratello di mia madre: ci hanno lavorato per diverso tempo, quindi c'era questo senso del lavorare insieme, del fare qualcosa insieme. Mah, più che episodi particolari...io ho dei flash di questa officina piccola piccola, con macchine piccole sotto casa che producevano fino a tarda sera.

Ho frequentato le Magistrali, le elementari le ho fatte a Solara, le medie a Bomporto e poi ho scelto l'Istituto Magistrale. Mio padre avrebbe preferito che io scegliessi ragioneria, perché io gli dessi un po' una mano in quello che poteva essere utile al suo settore. La mia famiglia nella mia scelta scolastica non è intervenuta, mio padre avrebbe preferito ragioneria per i motivi che ho detto, mia madre invece ha sempre rispettato questa scelta perché era quello che io in quell'epoca manifestavo... Mi hanno lasciato fare, pur dicendomi le loro ragioni, perché preferivano una scelta rispetto all'altra, ma mi hanno comunque lasciato la libertà di scegliere quello che desideravo fare, l'importante era studiare, l'importante era apprendere nuove cose, acculturarsi un po', ecco.

A me da sempre è piaciuto il rapporto con i bambini, materie come la psicologia, la pedagogia e sono un po' stata indirizzata da queste materie. Solo che poi mi sono resa conto, più avanti, provando, facendo esperienze lavorative di un anno, che quello che era il ruolo dell'insegnante si andava a scontrare con quelle che erano le aspettative dei genitori. Nel senso che molte volte i genitori andavano ad ostacolare il lavoro dell'insegnante. Poi anche per esigenze di famiglia ho abbandonato quella che era la scelta della scuola.

Avevo, anzi ho, un'amica con la quale però ci frequentiamo molto meno perché abbiamo intrapreso strade diverse anche se abbiamo iniziato alle scuole elementari e siamo state sempre insieme fino alle Magistrali. Forse sono stata un po' portata per le Magistrali perché parlando con lei, consigliandoci, parlandone ci siamo trascinate a vicenda. Però, finita la scuola, dopo quell'anno di supplenza, di lavoro esterno che ho provato a fare, che ho avuto, dopo ci siamo perse di vista e non... Ci vediamo, ma ormai il pensiero è diverso, sono prospettive diverse, aspettative diverse.

Del periodo scolastico ricordo molto bene un insegnante, un professore che si chiamava Bertuzzi, era professore di italiano, era una persona molto severa, molto naso aquilino, molto rigido, ironico, quasi sarcastico, non ci lasciava molto... non era molto loquace, ma era molto severo e pretendeva molto. Però me lo ricordo perché questo suo modo di fare ci è servito per formarci, ci sarebbe poi servito per abituarci al mondo esterno che ci avrebbe poi portato a queste immagini, l'immagine di uno che poteva essere duro, difficile, quindi ci ha formati, lo faceva per farci reagire anche, per vedere il nostro modo di reazione. Il suo è stato un insegnamento per la vita, più che culturale... Sì, per la vita perché poi comunque anche quando ho fatto l'esame mi ha dato, mi ha manifestato un certo rispetto, con me ha avuto sempre un bel rapporto di rispetto. Anche se non era molto loquace era comunque rispettoso e io me lo ricordo come una persona severa, ma che mi ha lasciato qualcosa.

I famigliari sono una parte molto importante della mia esperienza, ho avuto una forte presenza di persone anziane in casa alle quali sono stata molto attaccata fin in ul-

timo perché mi hanno trasmesso tutti quanti questo senso della famiglia e del rispetto. Avendo vissuto fino ad età avanzata con noi, alla fine erano quasi diventati come dei bambini, mi sono un po' presa cura di loro, mi ha fatto piacere accudirli.

Mio padre è stato...ha fondato questa azienda con notevoli sacrifici, molti sacrifici dovendo anche vivere all'estero per tanti anni, in Svizzera. Partendo dal niente, famiglia poverissima ha avuto questa grinta, questa forza di fare qualcosa di diverso, di voler emergere.

Mia madre, casalinga, ha accudito anche lei persone anziane, poi noi figli, me e mio fratello ed è sempre stata quella nota di allegria all'interno della famiglia. Perché poi praticamente il lavoro è sempre stato presente anche all'interno dei discorsi familiari quando si era a tavola, quindi con i pro e i contro. Mia madre era la persona che con la sua allegria all'interno della famiglia, ha portato avanti... e poi c'è anche mio fratello col quale da bambini abbiamo sempre avuto un rapporto di cane e gatto, però ci siamo sempre rispettati e voluti bene e questo rapporto col passare del tempo, con la parola, sempre dialogando, parlando, è migliorato notevolmente, oggi abbiamo una ottima relazione.

Ciascuna di queste persone i nonni, il papà, la mamma mi hanno trasmesso dei valori che sono sempre stati quelli del rispetto della famiglia, questo sì, ma quelli trasmessi a me sono stati diversi da quelli trasmessi a mio fratello, si può dire che c'è stata diversità nell'educazione. Tra maschio e femmina... questo sì, perché la femmina alla mia epoca... tra me e mio fratello ci sono quattro anni di differenza, non sembra, sembrano pochi, ma la differenza c'è: è generazionale e si sente notevolmente. Dico alla mia epoca nel senso che le bambine, le ragazzine, allora si tenevano molto più legate ai genitori rispetto ad oggi, quindi si lasciavano un po' meno andare per la loro strada, così, anche per un fattore di cultura passata. Al giorno d'oggi vedo che comunque le ragazze sono più intraprendenti anche se spero che non diventi un eccesso di individualismo.

Per mio fratello, sì: il maschio è sempre stato... da parte di mio padre c'è sempre stata una aspettativa nei suoi confronti proprio perché maschio, per il lavoro che svolgeva nell'azienda.

Io questi valori li ho accettati in gran parte, ecco quello che io non accettavo era una sorta di... magari di pessimismo che poi col passare del tempo, col passare degli anni gli eventi della vita hanno portato ad avere.

Parlo del pessimismo dei miei genitori nei confronti della vita, del lavoro, ma perché hanno passato anni molto difficili dovendo mantenere una famiglia, dovendo lavorare ed avendo a che fare con un mondo molto difficile e molto competitivo. A volte ci sono momenti di preoccupazione notevole e...ecco l'importante è cercare sempre nel dialogo, anche nello scontro, comunque una soluzione positiva.

Di mio ho cercato di portare il...quello che era il dialogo, il sentire le ragioni dell'uno e dell'altro e cercare di andare incontro alle esigenze dell'uno e dell'altro e alle mie esigenze e alle esigenze di ognuno pur mantenendo quello che era il rispetto verso l'altro, ma anche una certa individualità che all'interno della famiglia uno deve mantenere.

Non ero proprio ribelle no, assolutamente no, però, ecco cercavo questa forma di dialogo che a volte veniva a mancare proprio per le preoccupazioni che c'erano. Perché proprio presi da mille preoccupazioni, da mille pensieri sia nell'ambito familiare, con tante persone anziane, sia nel campo lavorativo, a volte si arrivava a situazioni di chiu-

sura proprio perché ognuno era, tendeva a pensare alle sue preoccupazioni senza comunque esprimerle, senza dirle all'esterno, senza metterne a conoscenza le altre persone. E invece più si tira fuori, secondo me... Più si parlava, più si discuteva, anche arrivando allo scontro, comunque alla fine si arrivava a una comunione di pensiero, a un desiderio di portare avanti un progetto comune.

Questo accadeva e accade sia nell'ambito familiare che nel lavoro; sempre di più sono portata ad ascoltare le varie esigenze di tutte le persone che lavorano con me e cercare appunto di risolverle e di portarle avanti.

In questo è coinvolto anche mio marito che lavora con me qui in azienda, collabora con noi, dal 1985. È una persona che si è trovata a svolgere un lavoro completamente diverso...rispetto a quello che aveva.

Lui aveva fatto solo le medie, però è una persona molto seria sulla quale si può fare affidamento, sulla quale si può sempre contare. È entrato in azienda pian piano, è riuscito ad inserirsi, ha iniziato con le macchine utensili ed è arrivato a seguire la produzione. Infatti oggi è il responsabile della produzione del reparto produttivo interno, la sua è stata una evoluzione che ha coinvolto molti della famiglia. Io l'ho trovata una persona molto, molto affidabile anche perché ha capito l'importanza che aveva per me la mia famiglia e quindi è una cosa che ha sempre rispettato.

Nel primo lavoro che ho fatto, quello dell'insegnante ha funzionato il fatto che mi piacersero molto i bambini e quindi quelle materie che le ho detto prima: la pedagogia, la psicologia: credo nell'importanza che ha la formazione del bambino per quello che è il suo percorso futuro e quindi mi piaceva questo contatto con i bambini, questo poter trasmettere qualcosa, poter insegnare qualcosa.

Ho lavorato a Modena alle scuole materne, il primo approccio che ho avuto è stato alle scuole materne di Modena Ovest. Intanto mi hanno fatto fare alcune supplenze appunto perché il lavoro dell'insegnante è abbastanza difficoltoso... l'inserimento, all'inizio.

Mi sono trovata molto bene, però poi ho riscontrato questo problema perché ho visto che i genitori avevano molte pretese rispetto agli insegnanti e c'era una certa ingerenza in quello che era il lavoro dell'insegnante. E quindi, poi, si ho capito che da parte della mia famiglia, dei miei genitori, di mio padre c'era questa necessità di un aiuto. Inoltre con la precarietà che c'era col lavoro, supplenze che erano ancora molto indecise, temporanee, non si sapeva dove, ho preferito abbandonare quel settore e dedicarmi a quello che era il lavoro dell'ufficio.

Praticamente oggi io mi occupo... sono partita, quando sono entrata in azienda, col riorganizzare l'ufficio, perché mio padre ha sempre fatto tutto da solo; quindi ho cominciato dalle bolle, dalla fatturazione, con la gestione degli ordini di acquisto, degli ordini di vendita, da quello che era appunto seguire la clientela, dalla gestione delle richieste della clientela stessa. Ordino le materie prime che vengono lavorate all'interno di questa azienda, poi mi occupo della sicurezza: gli aspetti della sicurezza all'interno dell'azienda, normative per quanto riguarda i dipendenti lavoratori e poi mi occupo di quello che è l'aspetto organizzativo quotidiano dell'ufficio e della produzione. Io e mio marito seguiamo la routine quotidiana, mio fratello invece è quello che segue...lo chiamiamo "le antenne verso l'esterno", è lui che segue appunto quello che succede nel mondo esterno, le evoluzioni, quello che sarà.

A fare questo lavoro praticamente ho imparato prendendo esempio dalle persone con le quali ero a contatto tutti i giorni all'interno e un po' piano piano, autonomamente, da sola... naturalmente da mio padre. E poi sono sempre in continuo apprendimento, sempre, continuamente, perché le cose all'interno dell'azienda e all'interno del settore della meccanica vanno molto velocemente quindi c'è sempre da imparare. I canali di apprendimento sono appunto il computer, internet, il rapporto con mio fratello che è molto portato per questi settori dell'informatica, dell'evoluzione, delle cose nuove. Poi il dialogo, lo scambio di quelle che sono... io praticamente parlando con lui gli porto quelle che sono le esigenze quotidiane dell'interno e lui mi porta a conoscenza delle esigenze del futuro, di quello che verrà dall'esterno, quindi dialogando arriviamo a dei punti di confronto e di apprendimento .

La prima volta che ho pensato di fare questa attività, mi sembra sia stata da bambina piccola, sì, da bambina piccola: l'azienda è stata una parte sempre molto presente.

Così non ci sono stati degli ostacoli da parte della mia famiglia quando ho deciso di cambiare lavoro, di lasciare l'insegnamento, loro sono stati contenti perché comunque anche mio padre ha visto che c'era un piccolo appoggio su cui lui poteva fare affidamento, ecco. Quel po' che potevo fare era sollevare lui da fare determinate cose. Lo stimolo verso il cambiamento è stato questo sentire le esigenze di mio padre e della famiglia di portare avanti un progetto comune. Per me la famosa frase "l'unione fa la forza" è importante e a volte ho anche lasciato andare la mia individualità pur di raggiungere uno scopo comune.

Ci sono parecchie difficoltà in questa attività perché praticamente non ci si stacca quasi mai dal lavoro, lo si porta anche a casa e con una bambina piccola mi devo, adesso... Prima che nascesse lei il confronto sul lavoro a casa c'era anche con mio marito, le discussioni, c'erano. Adesso cerco di farne un po' meno proprio per non dare troppa... non fare vedere a mia figlia che ci sono i problemi. Invece anche lei dovrà imparare a conoscere che nella vita ci sono anche i problemi, questo trascinarli anche all'interno della famiglia, nel quotidiano, nella notte, sempre, ecco.

Poi altre difficoltà sono anche nella continua, continua, continua evoluzione e cambiamento del lavoro. Oggi una cosa si presenta in una determinata maniera, domani può essere l'opposto di come si presenta oggi. Caratterialmente sono più portata, come si può dire, a vivere quello che sto facendo, a godere di quello che sto facendo, però mi accorgo che il tempo va così velocemente che bisogna cambiare immediatamente e quindi sono costretta a continui cambiamenti e a continue evoluzioni. E questo mi procura anche soddisfazione .

Le soddisfazioni sono anche queste, vedere comunque... ti accorgi di questi cambiamenti, di queste evoluzioni. E a volte queste evoluzioni avvengono e tu non te ne accorgi neanche, ma guardandoti indietro capisci che ci sono state, che i cambiamenti ci sono stati e questo ti procura soddisfazione. Perché subito ti sembrano cambiamenti molto difficili, insormontabili, invece poi pian piano si riescono a recuperare e ad affrontare e forse la forza proprio di riuscire a fare questi cambiamenti all'interno di un progetto comune, di una visione comune che ti dà forza. Quindi sono soddisfatta nella mia scelta e ci credo

Rispetto alle aspettative iniziali le cose stanno andando bene anche se con notevoli sacrifici da parte di tutti quanti, non ci sentiamo mai arrivati, non possiamo mai dire

di stare seduti tranquilli, perché il mondo all'esterno ci porta a continue concorrenze, a continui cambiamenti e quindi non si può mai dire di essere sicuri di quello che si fa oggi, si vive anche una sorta di incertezza quello che avverrà domani.

In questa organizzazione io credo che abbia funzionato il cercare di dividere i compiti, ognuno di noi ha cercato di prendersi le sue responsabilità, un po' per attitudine, un po' verso quello per cui era più portato caratterialmente, verso le cose in cui riusciva di più. Così i nostri ruoli si sono determinati nel corso del tempo proprio per attitudine, nel sentirsi... nell'apprezzare comunque il proprio ruolo, ecco senza voler fare ognuno la stessa cosa, che non serve a niente, ma cercando di apportare ognuno qualcosa all'interno dell'organizzazione... ed oggi siamo arrivati qua...

Questo ha funzionato, ma magari si sarebbe voluto fare sempre di più. Per il futuro ci dovranno essere cambiamenti, ce ne saranno perché bisognerà sempre di più girare per il mondo, bisognerà sempre più avere contatti con il resto del mondo, imparare nuove lingue, imparare al minimo l'inglese, perché il futuro sarà in giro per il mondo, con il mondo. Quindi dovremo affrontare non solo quella che è la nostra realtà, locale e nazionale, ma il mondo esterno.

In questo senso non ci sono delle prospettive chiare, ma abbiamo diversi studi, diverse cose perché le direzioni che si possono intraprendere sono diverse, però le cose dipendono un attimino da quelle che sono le evoluzioni future del lavoro che stiamo facendo.

Forse tra mio padre, me e mio fratello questo doversi mettere all'esterno, questo dover affrontare il resto del mondo si sente in modo diverso. Nel senso che mio padre lo vede come qualcosa che arriverà, che si dovrà fare, ma forse lo vede come più lontano; io lo vedo già come imminente, questo cambiamento e mio fratello è già oltre, sta già vivendo oltre. Quindi ci sono diversi stadi.

Saranno necessari cambiamenti radicali per mettersi a livello di una azienda che affronta un mercato più ampio, allargato, mondiale, ci dovrà essere sempre di più il fattore organizzativo che dovrà essere una parte integrante della nostra realtà. L'organizzazione in ogni suo aspetto, il servizio nei confronti del cliente sempre migliorato, in modo che il problema del cliente diventi parte integrante di quella che è la movimentazione della produzione e di quello che si fa all'interno dell'azienda; occorrerà cercare di risolvere quelle che sono le problematiche della clientela e specializzarsi sempre di più in quello che è l'evoluzione ognuno del proprio settore, del proprio campo.

Adesso ci sono... è proprio la fase cruciale adesso e ci sono diverse strade che stiamo guardando, però è ancora un momento... è un po' presto per parlare di un manager esterno. Dobbiamo vedere, dobbiamo affrontare...

Pensando al passato della mia esperienza ci sono stati altri momenti di cambiamento radicale come questo che si sono posti per poter continuare, come quando si è passati da una fase del fare ad una fase del pensare, perché in passato era importante fare, manualmente, produrre. Poi invece si è dovuti passare a una fase del pensare, organizzare, andare incontro a quelle che erano le richieste della clientela a quelle che erano le esigenze dei collaboratori, dei fornitori alle esigenze che c'erano all'interno dell'azienda.

Oggi, il rapporto tra me e i miei dipendenti e i miei collaboratori è quello sempre impostato a un sistema familiare di valori perché anche oggi, e sempre di più, è importante valorizzare quella che è la risorsa umana che ognuno all'interno dell'azienda può apportare con la sua esperienza e può apprendere dall'azienda: è uno scambio continuo, da parte di tutte le persone che collaborano all'interno dell'azienda. Infatti noi tendiamo sempre di più a definire collaboratori anche i fornitori. Collaboratori, perché si cerca di collaborare per raggiungere un fine comune, quello appunto del soddisfare le esigenze del mercato per poter continuamente migliorare ed evolvere. Quindi anche all'interno dell'azienda è importante quello che ogni persona può fare, l'iniziativa che può dare e naturalmente di conseguenza quello che può apprendere da questa azienda.

Le competenze delle persone che lavorano con me non sono sempre adeguate quando le assumiamo, dobbiamo fare una formazione interna, una sorte di preparazione perché appunto nel lavoro è importante cercare di cogliere quelle che sono le varie esigenze di ciascuno e questo è difficile perché a volte si tende...basta una risposta data male, interpretare un'esigenza male che può cambiare quello che è il corso di un rapporto, di una trattativa con la clientela o con il fornitore. È molto importante imparare ad avere un giusto approccio con gli altri.

Quindi noi tendiamo, all'interno dell'azienda, a formare i lavoratori secondo le nostre indicazioni e i nostri metodi anche e soprattutto all'interno dell'officina e del settore produttivo dove c'è sempre più bisogno di formazione.

La scuola non basta a formare i lavoratori anche se dai dati che vengono avanti sempre più le persone, i ragazzi (questo è un fattore positivo) che escono dalla scuola, che sono a scuola, mentre fanno la formazione scolastica hanno anche un lavoro. Questo significa che c'è una formazione anche a livello di rapporto verso gli altri, della conoscenza del comportamento con gli altri e allo stesso tempo dello studio, significa anche che portano avanti quello che è il loro progetto più completo.

Sezione B: Il metodo autobiografico per raccontare una storia del lavoro

1. La metodologia: aspetti teorici

1. Il metodo autobiografico

Nel corso dell'esistenza, non sempre riusciamo a renderci conto di una presenza che ci accompagna sempre e che tende a manifestarsi via via che accumuliamo esperienze. Si tratta del pensiero autobiografico "... quell'insieme di ricordi della propria vita trascorsa, di ciò che si è stati e si è fatto, è quindi una presenza che da un certo momento in poi accompagna il resto della nostra vita".³

L'aspetto più intimo della riflessione autobiografica è quello che viene indicato come bisogno autobiografico⁴, cioè la necessità di ciascuno di rivisitare il proprio passato, di cercarne il senso. È così che si è indotti a ritagliarsi uno spazio di riflessione e a prendersi in cura alla ricerca di una maggiore consapevolezza, maggiore accettazione e serenità per affrontare più responsabilmente i cambiamenti della propria vita.

Ma rievocare il passato potrebbe diventare un'operazione di pura nostalgia, se alla base non ci fosse una motivazione diversa: quella che, attraverso l'evocazione dei ricordi, ci permette di essere più attrezzati rispetto alla costruzione del futuro. Riflettere sul passato diventa così parte di un progetto che si va elaborando nel presente.

La scrittura della propria storia è un momento successivo della riflessione personale che nasce dal bisogno di lasciare traccia di sé. La testimonianza della propria vita può essere così vissuta da ciascuno come un'importante occasione di crescita individuale e personale, ma anche come possibilità di trasmettere cultura alle nuove generazioni.

È per questo che la ricerca e la conservazione delle memorie individuali e collettive si fondano sull'attribuzione di valore alla memoria intesa come patrimonio culturale e sociale.

1a. L'approccio autobiografico in campo pedagogico

Nell'ambito della formazione degli adulti, la metodologia autobiografica si configura come un vero e proprio paradigma pedagogico di emancipazione e promozione dell'intelligenza. Tale metodo si fonda sul concetto che ogni esperienza può diventare narrazione, una storia raccontabile in prima persona e permette di rispondere al bisogno di trovare i modi più appropriati per documentare a se stessi e agli altri non solo i fatti e gli accadimenti del proprio percorso di vita, ma, soprattutto, il senso e i significati ad essi attribuibili.

Per chi la narra è occasione di autoriconoscimento: infatti, quanto più ciascuno di noi appartiene ad un contesto in cui la consuetudine al racconto, alla conservazione

³ Cfr. D. Demetrio, *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Raffaello Cortina Editore, Mi 1996, p.10

⁴D. Demetrio, *op. cit.*, pp.11 ss

della memoria è "alta", tanto più si eleverà la competenza definita "sapere narrativo di carattere autoriflessivo".⁵

Questo sapere implica maggiore padronanza di sé, maggiore autonomia di giudizio e una attenta capacità di "individuarsi", cioè di percepirsi persone in grado di esibire una propria idea delle cose e del mondo attraverso la valorizzazione del proprio io. L'autobiografia è lavoro mentale che aiuta l'individuazione dei momenti di passaggio, così che, nel ripercorrere la propria storia esistenziale, in ciascuno si attivano importanti processi cognitivi.

1b. L'uso delle storie di vita nelle scienze sociali

Il ricorso alla metodologia autobiografica si sta sempre più affermando - in Italia con un certo ritardo rispetto ad altri paesi, come gli Stati Uniti e la Gran Bretagna, la Francia, ecc. - nelle scienze sociali (in particolare si pensi all'antropologia, alla sociologia, all'etnografia) che hanno a cuore, accanto alle indagini di tipo quantitativo, anche la ricerca qualitativa, l'unica che mette in atto dispositivi attenti alla persona ridando voce ai soggetti.⁶

In tal caso si utilizzano le storie di vita, raccolte nella loro interezza (life history) o in parti o episodi (life story). Così si esprime lo studioso Michael Erben⁷: "Il metodo biografico come strumento di ricerca mira a esplorare, attraverso l'analisi di singole vite, la relazione tra le esperienze sociali e il carattere personale. Attraverso questo metodo l'individuo è visto come un'articolazione decisamente singolare e complessa della dimensione culturale e perciò la ricerca procede in modo deduttivo piuttosto che induttivo".⁸

1c. La ricerca: "Le memorie del lavoro. Testimonianze sulla storia della meccanica modenese attraverso la voce dei protagonisti"

Questa ricerca è nata per dare un contributo utile alla formazione delle giovani generazioni in un campo poco indagato nella scuola: la conoscenza delle competenze nel campo della meccanica e la riflessione tra il sapere e il saper fare dei suoi protagonisti. Potrà quindi costituire la base per un percorso didattico e orientativo privilegiato e permettere a docenti e studenti delle scuole medie superiori una migliore fruizione del Laboratorio.

Inizialmente il progetto prevedeva la raccolta e l'analisi delle storie di vita di due protagonisti dell'industria meccanica modenese dal dopoguerra ad oggi, quali testimoni privilegiati dei cambiamenti avvenuti nell'innovazione meccanica e, in qualche modo, autori essi stessi di tali cambiamenti.

Si trattava di due casi interessanti proprio in quanto esempi di realtà in un certo senso tra loro opposte eppure complementari. Da una parte una persona che ha lavorato alla "Maserati", realtà molto complessa e diversificata nel panorama economico modenese, produttrice, nell'immediato dopoguerra, non soltanto di auto, ma anche di macchi-

⁵ cfr. *Adulità* n.4, ottobre 1996 (*Il metodo autobiografico*), Guerini e Associati, Milano.

⁶ Per l'uso delle storie di vita nelle scienze sociali si rimanda alla bibliografia generale.

⁷ presidente del Gruppo di Studio sull'Auto/Biografia della British Sociological Association, professore di Sociologia e Studi Biografici presso la School of Education dell'Università di Southampton.

⁸ Cfr, M. Erben, *Biografia e autobiografia/Il significato del metodo autobiografico*, in *Adulità cit.* pp.75-81

ne utensili. Dall'altra il signor Viliam Righi: operaio, artigiano, poi piccolo imprenditore specializzato nella produzione in serie (la cui azienda attualmente è capocommessa per la New Holland), esempio di quello che abitualmente viene chiamato il modello emiliano della piccola e media impresa.

Questa scelta intendeva:

1. fornire due testimonianze che facessero emergere la percezione che i protagonisti hanno della loro storia professionale e aiutassero ad individuare quali reti di competenze hanno contribuito ai processi innovativi nella meccanica in provincia di Modena.
2. valorizzare tali soggetti, in quanto esempi significativi della cultura del saper fare e figure sociali e professionali importanti; si tratta, a nostro parere di custodi preziosi di memorie individuali e collettive che possono essere trasmesse ai giovani per le loro implicazioni culturali, formative e orientative.

Dopo la prima fase di ricerca relativa al caso Righi Viliam, ci siamo rese conto della necessità, ai fini di una maggiore comprensione delle dinamiche che hanno favorito questa esperienza di lavoro, di dover approfondire alcuni aspetti, all'apparenza meno evidenti, riguardanti le scelte di vita e non solo di lavoro che hanno permesso lo sviluppo dell'azienda.

Già dopo la prima intervista è risultato evidente che il successo dell'azienda Righi non era soltanto dovuto alle innovazioni tecnologiche, che le permettevano di mantenere competitività sul mercato, ma anche e soprattutto alla rete di relazioni familiari dell'imprenditore e alle sue scelte di vita. Nell'intervista era stato citato infatti più volte una sorta di "patto" stabilito con la futura moglie, i genitori e i cognati che fissava i ruoli precisi di ciascuno nella fondazione e nella successiva gestione dell'attività.

Dato che entrambi i figli del sig. Righi lavorano con lui, cosa che oggi sembra costituire un'eccezione nel panorama delle piccole aziende a conduzione familiare (dove invece esiste il problema del ricambio generazionale), ci è sembrato opportuno completare la conoscenza di questa realtà produttiva anche attraverso il loro contributo. Due diverse interviste ci hanno permesso di focalizzare la loro formazione, le motivazioni della loro scelta di lavoro e il loro ruolo nell'impresa di famiglia. Ci è sembrato importante anche far emergere i valori che, prima condivisi dagli adulti, sono stati accettati dai figli e hanno reso possibile, insieme alle capacità di fare e di innovare, mantenere con successo nel tempo questa attività.

A questo punto abbiamo ritenuto che fosse necessario delimitare il campo della ricerca alla sola azienda "Righi Viliam s.r.l.", rimandando a un eventuale secondo tempo l'indagine sul caso "Maserati".

Il lavoro svolto ci sembra possa costituire un punto di partenza e un esempio di metodologia applicata utile alla progettazione di percorsi didattici.

2. Dall'autobiografia alla biografia

Sia l'autobiografia che la biografia utilizzano lo strumento della scrittura. Mentre la prima richiede un rapporto di chi scrive con se stesso, alla seconda necessita la mediazione di qualcuno che raccoglie la storia. Si tratta di uno scrivano "intelligente" che

annota con l'obiettivo di trasformare in narrazione quanto raccolto e di restituirla o al legittimo proprietario o a chi ne vuole fare un uso di testimonianza.⁹

È dunque un ricercatore qualitativo, interessato non semplicemente alla cronologia dei fatti, ma agli intrecci, ai nessi che creano la trama della storia e ad una interpretazione che non può prescindere dall'essere costruita insieme al narratore. A livello epistemologico, tutto ciò riconduce alla "qualità" della relazione che deve essere instaurata e che è frutto di una precisa scelta teorica: possedere una "competenza umana" associata all'interesse, alla curiosità per l'interlocutore, capire quindi cosa significa per quella persona raccontarsi, fare attenzione al tempo interiore dell'intervistato, percepire quando è il momento di fare una domanda che stimoli nuova narrazione, andare alla ricerca non semplicemente di ciò che è vero, ma di ciò che è significativo. Infine sospendere il giudizio nel momento in cui si ascolta il racconto, il che significa che, se ciò che viene narrato va contro o è diverso rispetto a tutto ciò che il conduttore pensa, egli non lo incasella nei suoi schemi mentali, né cerca di far emergere né tanto meno di far prevalere il suo punto di vista.

In questo modo, la raccolta della storia di una vita avviene attraverso un colloquio che si basa sull'ascolto biografico.

2a. Il colloquio

Il colloquio biografico non è un'intervista nella quale sono previste domande precise e finalizzate, ma una struttura aperta che fa uso di domande-stimolo volte a suscitare narrazione, nella quale non è bene porre quesiti che implicino risposte chiuse, non motivate. Va dunque condotto in modo da favorire nel narratore l'evocazione di ricordi secondo un fluire personale e originale.

Il colloquio assume così sia per il narratore sia per il conduttore valore autoformativo. Quando si racconta di sé vengono attivate numerose operazioni mentali nello stimolare i ricordi, nel rievocare, nel descrivere ambienti e situazioni, nel creare nessi e cercare un senso. Ci sostengono in questo le parole di Micaela Castiglioni¹⁰: "L'esperienza di narrazione di sé, favorita da un ascolto attento e discreto, si traduce nella rivisitazione della propria vicenda esistenziale [...] che riattualizza quanto si credeva appartenesse definitivamente al passato. Mentre ci si racconta, il presente viene reinterpretato e compreso alla luce delle tracce del passato che in esso permangono, non si ritrovano più o si ritrovano secondo modalità differenti".¹¹

Per chi conduce il colloquio il valore autoformativo è essenzialmente legato all'esperienza di relazione che, mentre apre all'ascolto e alla conoscenza dell'altro, mette in moto una serie di meccanismi di riflessione, di introspezione, e quindi di migliore conoscenza di sé, che aiutano anche ad evocare ricordi propri in questo continuo rispecchiamento nell'altro. Nello stesso tempo chi raccoglie una storia di vita affina gli strumenti di ascolto e di percezione, sfida se stesso in un processo di miglioramento conti-

⁹ cfr D. Demetrio, *Da autobiografi a biografi*, in AA.VV., *L'educatore autobiografo*, Unicopli, Milano 1999.

¹⁰ Ricercatrice in Pedagogia presso l'università degli studi di Bologna, collabora con la Facoltà di Scienze della Formazione e fa parte del gruppo di ricerca sulla "Condizione adulta e processi formativi" dell'Università degli studi di Milano-Bicocca.

¹¹ Cfr. *L'ascolto biografico*, in *L'educatore autobiografo cit.*, p. 86.

nuo della capacità di relazione, impara via via, anche dai propri errori, come creare empatia con l'interlocutore.

Si tratta quindi di un incontro nel quale il conduttore aiuta e facilita il processo di evocazione dei ricordi e di autoriflessione nel narratore il quale vede così accolto il suo racconto e scopre che c'è qualcuno a cui preme, a cui interessa ciò che va dicendo.

Le due persone diventano perciò una "... coppia che condivide una storia. Il ricercatore, come il suo interlocutore adulto, sono preoccupati del problema del senso: il primo cercherà di far emergere il senso di una vita celato sotto il tessuto del discorso biografico; il secondo di produrre senso nel momento in cui narra il proprio passato".¹²

È giusto ricordare che si tratta di una relazione asimmetrica nella quale è opportuno che il biografo ponga attenzione a non ribaltare mai la situazione: chi parla è il protagonista, chi ascolta ha una finalità che non concede interventi troppo lunghi, ma richiede domande che siano di stimolo alla narrazione, di rilancio in caso di emparse; il colloquio biografico non è una conversazione alla pari.

Sono possibili due tipi di colloquio biografico: quello libero, senza traccia, quando si parte da una domanda stimolo e si lascia fluire liberamente il racconto; quello semi strutturato, quando è informativo-pedagogico.

Nel secondo le intenzionalità di chi lo conduce possono essere varie:

a) quelle metacognitive e (auto)formative sollecitano il "come penso", "cosa penso", "quali esperienze della mia vita hanno dato senso", "attraverso quali situazioni di senso leggo l'esperienza". In questi casi il colloquio sollecita ed evidenzia le principali matrici di apprendimento e fa affiorare l'identità narrativa di chi racconta.

b) quelle progettuali inducono il narratore a interrogarsi rispetto a nuove scelte riconducibili alla sua sfera esistenziale più profonda dalla quale possono anche nascere nuovi desideri di formazione.

c) quelle euristiche che come quelle evolutive riconducono chi narra a istanze più esistenziali e di trasformazione: "che posto ha avuto, ha, e avrà il cambiamento nella mia vita", "a che cosa ha portato" che possono indurre a immaginare scenari inaspettati per il futuro e a favorire nuove scelte.

Il motivo dominante del colloquio e ciò che lo deve attraversare sta nel sollecitare nel narratore il recupero dei ricordi, della memoria finalizzata a un progetto. È importante per chi conduce saper dare risalto alle rappresentazioni che il narratore si è costruito in relazione agli eventi narrati; può infatti accadere che, proprio nel momento della narrazione, egli riesca ad individuare ciò che nella sua storia gli si rivela più denso di significato; e ciò può portarlo a ricavare un bilancio complessivo della sua esperienza di vita.

2b. La costruzione della traccia semistrutturata per le interviste a Viliam, Stefano e Germana Righi

La preparazione della traccia ha seguito alcuni criteri che rispondono alle implicazioni teoriche di cui si è parlato.

Nel formulare le domande della traccia, abbiamo tenuto presenti le finalità e i contenuti della ricerca; abbiamo proceduto per nuclei tematici in modo da favorire nel narra-

¹² Cfr. Pineau G., Jobert G. (a cura di), *Histoires de vie*, L'Harmattan, Paris 1989, p. 96

tore la coerenza del racconto. Abbiamo ritenuto utile formulare domande-stimolo, molto aperte in modo da lasciare ampia libertà al narratore di seguire i percorsi della memoria.

Le domande sono state costruite il più chiaramente possibile, avendo cura di utilizzare termini semplici e non ambigui; abbiamo cioè cercato di evitare un linguaggio troppo astratto o poco comprensibile. I quesiti hanno la caratteristica di essere brevi e il più possibile neutri, privi di qualsiasi implicazione di tipo pregiudiziale, per non influenzare la risposta, non sono mai posti in forma negativa, né vogliono essere troppo intrusivi. Abbiamo cercato invece di renderli proiettivi, allo scopo di stimolare la manifestazione di sentimenti e di emozioni.

Ci siamo proposte di non porre le domande più coinvolgenti né all'inizio (quando ancora non si è creato il necessario clima empatico), né alla fine del colloquio (quando ormai il tempo a disposizione sta concludendosi). Abbiamo tenuto presente che a volte è necessario, per fare sintesi, per avere conferme o chiarimenti, reintrodurre un argomento già proposto, ma anche porre domande di ricapitolazione non previste nella traccia, ma in quel momento necessarie.

2c. La conduzione di un colloquio autobiografico

Nel momento del colloquio, il conduttore, perché l'incontro sia efficace e dia il risultato migliore, non entra subito nel merito dell'argomento, ma avvia un dialogo introduttivo di presentazione reciproca che permetta di creare un'atmosfera empatica. Dopo questo primo momento, inizia con le domande della traccia e nel corso di tutto l'incontro pone attenzione all'andamento del discorso, al fine di evitare dispersioni o digressioni fuorvianti; cerca inoltre di non essere né troppo direttivo né limitativo. A questo scopo pone particolare attenzione ai temi spontanei introdotti dal narratore, ai silenzi, alle associazioni, alle ricorsività degli argomenti. Perciò chiede al narratore di spiegare e spiegarsi meglio: di precisare, di descrivere, di sperimentare l'uso di forme mentali di solito poco coltivate, al fine di far emergere l'apicalità fondamentale della sua storia di vita.¹³

Inoltre, l'atteggiamento di chi conduce il colloquio è bene che sia improntato all'accoglienza e al rispetto della storia altrui, ma soprattutto richiede sospensione del giudizio. Così vengono favoriti la narrazione spontanea e l'approfondimento dei temi vitali; in questo modo si vuole evitare il timore, così presente nelle relazioni interpersonali, di valutazioni di tipo morale. Durante tutto il colloquio non si deve dimenticare che il narratore ha tutti i diritti, perché lo sforzo che sta facendo può essere in qualche caso e per certi aspetti doloroso e nel raccontare di sé fa un'operazione di investimento di fiducia nei confronti dell'altro, in qualche modo gli si affida. Occorre dargli importanza, facendogli capire quanto sia preziosa la sua esperienza, nella consapevolezza che questa attenzione lo rassicurerà e lo rinforzerà nella sua narrazione. Lo scopo di tutto questo è che il narratore si senta libero di esprimersi e di dire tutto quello che pensa e sente. Sarebbe gravissimo infatti, per la buona riuscita dell'incontro, deluderlo con atteggiamenti indifferenti o giudicanti. È bene che il conduttore sia consapevole che il suo comportamento influenza quello di chi narra: è quindi importante che si osservi e osservi. "Il conduttore dedica la sua totale attenzione all'altro, ma senza dimenticare se stesso, anzi

¹³ Per quanto riguarda i temi apicali nelle storie di vita (indicate sinteticamente come: l'esperienza dell'amore, della morte, del gioco e del lavoro) cfr. Demetrio D., *L'educazione nella vita adulta. Per una teoria fenomenologica dei vissuti e delle origini*, Guerini e Associati, Milano 1995.

è bene che si chieda cosa suscitano in lui le parole dell'altro, favorendo così l'empatia, cercando naturalmente di controllare le proprie emozioni.”¹⁴

Così è accaduto che, nell'incontro col signor Viliam Righi, per facilitare la “visibilità” della narrazione in merito al tempo di lavoro di un artigiano negli anni '50-'60 e per introdurre un elemento nuovo che permettesse di aprire uno squarcio sulla vita privata del narratore (che peraltro si era già intuito essere fortemente intrecciata al lavoro) è stata introdotta una notazione personale da parte della conduttrice:

“D.: Io avevo uno zio che faceva le zappette, i coltelli per gli aratri e mi ricordo le discussioni con sua moglie perché andava a lavorare la domenica mattina...

R.: Eh, discussioni con mia moglie? Delle volte mi diceva che volevo più bene alle macchine che alla famiglia! È così, è inevitabile. E molte volte non è solo una questione di soldi, c'è anche quella, ma c'è... ci sono gli impegni, di essere una persona, come dire, credibile, che, se dà una parola... “ (dalla trascrizione del secondo colloquio con Viliam Righi).

Un ascolto perciò attento, caldo, interessato. Gli interventi devono essere brevi e non interrompere il filo del discorso. Come è noto, anche la postura del corpo e lo sguardo hanno un loro valore nella relazione, perché anch'essi comunicano un atteggiamento di accoglienza e di partecipazione al racconto.¹⁵

Per questo il colloquio va guidato in modo non direttivo e richiede inoltre una certa capacità di improvvisazione di fronte a comportamenti imprevisti o a qualsiasi problema si presenti. Il racconto viene costruito su ciò che dice il narratore prendendo spunto dalle sue parole per proporre degli approfondimenti o dei chiarimenti. È con particolare difficoltà che si ottengono “descrizioni” dettagliate dei modi di procedere nelle lavorazioni. In tutte i colloqui col sig. Righi (ma anche in quelli coi figli) abbiamo dovuto spesso tornare sulle cose già dette perché lui dava per scontata la conoscenza dei termini tecnici o dei processi di lavorazione.

Se il narratore usa un linguaggio troppo astratto, generico o impersonale, è bene chiedergli di fare esempi concreti in modo da portare il discorso su un livello più personale e da rendere più comprensibili alcuni passaggi; in questo caso è bene usare locuzioni non troppo dirette, ma chiedere spiegazioni in modo indiretto: ad esempio, non dire categoricamente: "Non ho capito!", ma preferire la formula del tipo: "Ma allora...ho capito bene? Volevi dire che...".

Anche i silenzi fanno parte della narrazione e hanno un loro valore: occorre cercare di capire se sono provocati da imbarazzo (e allora vanno superati anche cambiando discorso e passando ad una domanda successiva) o se invece si tratta di un momento di riflessione per raccogliere le idee. È capitato che Viliam Righi abbia avuto un solo momento intenso di commozione quando ha ricordato la madre che è stata per lui una figura importantissima nella sua formazione (il padre è comparso nei suoi ricordi soltanto durante il secondo incontro)

¹⁴ Cfr. Castiglioni M., *op. cit.*, pp. 90 ss.

¹⁵ Per quanto riguarda il modo di condurre i colloqui biografici è ancora molto utile il testo di Kanizsa S., *Che ne pensi?*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1993.

R.: "Per quello che riguarda la persona più importante della mia vita...be', [abbassa la voce] io credo che sia stata mia madre --- vede, mi commuovo ancora --- chiedo scusa. Era una donna meravigliosa --- e ci ha insegnato tante cose --- a rispettare gli altri, a cercare... non rubare e... è stata una donna meravigliosa perché non aveva nemici, riusciva sempre a giustificare tutti, una cosa veramente straordinaria. [...] Ancora adesso io e mia figlia, quando parliamo di mia madre, la ricordiamo e ci commuoviamo, perché ha avuto un peso anche nella sua educazione [si interrompe e si commuove] chiedo scusa..."

D.: È assolutamente comprensibile... Allora, proviamo a parlare adesso della formazione... cioè, lei sarà andato a scuola... Mi racconti un po' l'iter scolastico..."
(dalla trascrizione della prima intervista a Viliam Righi).

A volte è opportuno rilanciare "ad eco" le parole del narratore, riformulando in altro modo ciò che è stato appena detto.

Strategie per l'effettuazione del colloquio:

1. Contratto iniziale. È bene: chiarire il motivo e le finalità del colloquio e il ruolo di chi lo conduce; spiegare come verranno utilizzati i materiali e in particolare se e come verranno pubblicati; chiedere il permesso di usare il registratore o la telecamera per la successiva trasposizione del colloquio in testo narrativo.
2. Luoghi e tempi. È opportuno che l'incontro si svolga in un luogo accogliente e tranquillo dove si è sicuri di non essere disturbati o interrotti. È importante scegliere anche un momento di tranquillità, perché tensione e stanchezza bloccano la conversazione.
3. Durata e strumenti. È bene che la durata del colloquio sia compresa tra una e due ore. L'intervista va registrata e poi sbobinata integralmente.

2d. La trascrizione del colloquio

Questa fase si avvale di una metodologia che consente di trascrivere fedelmente il testo integrale dell'intervista. In essa devono essere riportate anche le sollecitazioni del conduttore, segnalate le pause, le interruzioni (esterne o interne alla narrazione stessa), gli stati emotivi espliciti. Chi trascrive non lo fa in modo pedissequo e passivo, ma è un protagonista in questo rapporto a due che sollecita la scrittura nella sua visibilità, creatività, metodicità; ha presente che la trascrizione deve rendere al meglio l'originalità e l'unicità di quella narrazione orale e permettere di ricreare con la maggior esattezza possibile il clima e le modalità dell'incontro.

Successivamente risente la registrazione per riflettere meglio sull'esperienza, per autocorreggersi e per decidere se è opportuno fare un secondo incontro in modo da approfondire tematiche poco sviluppate o chiarire brani poco comprensibili¹⁶.

2e. Dal testo registrato alla narrazione biografica

Chi trascrive un testo registrato sa che il suo compito è quello di realizzare una scrittura finale che sia il più possibile rispettosa della narrazione orale (anche nelle modalità espressive proprie della lingua parlata che ha strutture sintattiche e grammaticali proprie), ma sia pure fruibile da parte di chi legge. È un compito delicato che sta tra i

¹⁶ Molto utile, a questo proposito, il testo di Alheit P. Bergamini S., *Storie di vita. Metodologia di ricerca per le scienze sociali*, Guerini e Associati, Milano 1996

due poli della “fedeltà al testo” e della sua “interpretazione”. Perciò egli lavora con una progettualità che tiene conto di piani diversi: quello cronologico (la sequenza dei periodi e delle fasi della vita); quello topologico (i luoghi cruciali in cui si sono svolti gli eventi); quello tematico (i temi apicali dell'esistenza); infine quello che tende a mettere in luce le figure significative incontrate nel corso della vita. Riordina il passato secondo una intenzione precisa per dargli senso: e in questo sta la scelta responsabile del suo lavoro.¹⁷

Seguendo questo percorso analitico, è bene procedere a un primo "trattamento" del testo per individuare i nodi tematici e le esperienze salienti all'interno degli obiettivi fissati dalla ricerca.

Si effettua poi una revisione formale della scrittura, vengono eliminati gli elementi che intralciano il fluire del discorso: gli interventi del conduttore, le annotazioni sugli stati d'animo, le interruzioni anche esterne. Queste indicazioni presenti nella trascrizione sono però estremamente utili per rendere con la massima cura l'originalità e l'espressività della testimonianza, utilizzando le opportune scelte del registro linguistico e i simboli grafici. Può essere utile procedere a una suddivisione per paragrafi intitolati, per comodità di lettura, secondo i paradigmi tematici interni al testo stesso.

È importante a questo punto una rilettura (anche ripetuta più volte) della storia nel suo insieme per far emergere la dinamica e i punti forti della narrazione. In questo primo momento avviene una “appropriazione del testo” che permette di entrare nella trama della narrazione biografica, individuandone le strutture fondamentali.

Si tratta qui di prestare attenzione ad almeno tre livelli: il livello degli eventi (che cosa accade nel tempo biografico), il livello simbolico-rappresentazionale (le attribuzioni di significato a questi eventi) e quello della salienza tematica (individuazione dei temi cruciali di quella biografia).¹⁸

Condotta questa l'analisi, si passa ad un'operazione interpretativa: scegliere il taglio espressivo (cronologico o tematico) con cui operare la restituzione del testo sistemando la storia in sequenze ordinate e coerenti. Si rendono necessari interventi stilistici i quali però devono essere il più possibile limitati, per rispettare lo stile espressivo del narratore.

Per consegnare alla scrittura la qualità emotiva della narrazione, può essere utile enfatizzare il testo con caratteri grafici diversi e segni di interpunzione che permettano di restituire la peculiarità e l'efficacia del parlato e di evidenziare tutto ciò che è pregnante nella storia.

La rielaborazione del testo dell'intervista e la nuova forma narrativa che questo ha assunto costituiscono dunque un modo originale di rileggere l'esperienza del racconto di sé, poiché mettono in luce aspetti della storia raccontata che fino a quel momento erano rimasti in secondo piano. Essi assumono nuovo valore proprio grazie ai collegamenti che hanno via via costruito una nuova trama interpretativa.

Perché la costruzione del senso del racconto non sia un'operazione arbitraria e non risulti estranea a chi ha narrato la propria storia, assumono particolare importanza l'esperienza e la professionalità dell'intervistatore che deve interagire con il narratore in

¹⁷ Demetrio D., *Da autobiografi a biografii cit.*, pp 71-75

¹⁸ cfr Castiglioni M., *op.cit.*, pp. 97-99

una mediazione concordata. Questo evita lo stupore di chi, rileggendo in seguito la propria storia ricostruita da altri, non vi si ritrovi e la percepisca come il frutto di un'operazione a lui estranea e la rifiuti¹⁹.

Per quanto riguarda il signor Viliam è accaduto che, nel momento in cui ha riletto il testo definitivo, da una parte ci ha ringraziato calorosamente (“*Mi avete fatto il più bel regalo che poteste farmi*”), dall'altra ha manifestato alcuni scrupoli in relazione ad alcuni particolari che aveva raccontato durante i colloqui. Si è trattato di particolari di poco conto che avevano a che fare con valutazioni e giudizi che egli aveva espresso in relazione ad alcune persone; oppure particolari che si riferivano ad aspetti della sua vita privata che preferiva non lasciare scritti *nero su bianco*; in altri casi si è trattato di precisazioni relative all'età oppure alla qualifica (“*Ho fatto i conti e non avevo ventidue anni, come ho detto, ma ventiquattro... Non ero operaio specializzato, sono andato a vedere il libretto di lavoro...*”). Ci ha tenuto a precisare: “*Tutto quello che le ho detto è la pura verità. Ma non ho nessuna intenzione di offendere eventualmente qualcuno e nemmeno la sua memoria*”.

Abbiamo perciò riletto insieme il testo e vi abbiamo apportato le correzioni concordate, indicando con asterisco i nomi propri tolti oppure col simbolo [...] i tagli effettuati.

¹⁹ Per quanto riguarda la trasformazione dell'intervista in biografia narrativa, ci siamo avvalse, oltre che delle conoscenze acquisite sul campo in altre ricerche basate sulla metodologia autobiografica, delle indicazioni metodologiche di alcuni “esperti” in materia, come Nuto Revelli (*Il mondo dei vinti. Introduzione*), Luisa Passerini (*Storia orale*), Duccio Demetrio e Alessia Ghidini (*Il museo della memoria. Prefazione*).

2. Un esempio di metodologia applicata

1. Il caso “Righi Viliam s.r.l. Lavori di meccanica”

*“... mi piaceva la meccanica,
mi piace ancora*

*...
io mi sento bene quando sono all'interno dell'azienda*

*...
sto bene qua”*

Il signor Viliam Righi, proprietario e fondatore dell'azienda meccanica "Righi Viliam s.r.l. Lavori di meccanica", è stato scelto, nell'ambito della ricerca "Le memorie del lavoro", come testimone privilegiato e come uno degli esempi dello sviluppo dell'industria meccanica modenese.

Infatti la sua azienda nel tempo ha conservato quelle che vengono individuate come le caratteristiche di peculiarità del "modello Emilia": l'essere una azienda a conduzione familiare, sorta nel secondo dopoguerra, avere conseguito e mantenuto nel tempo un successo imprenditoriale, avere realizzato, pur mantenendo le caratteristiche di "piccola impresa", una graduale e continua espansione e, soprattutto avere introdotto una progressiva e costante innovazione tecnologica nell'ambito della propria attività. L'azienda si è così mantenuta flessibile e competitiva sul mercato sia in ambito nazionale che internazionale.

Si è ritenuto che il metodo della ricerca biografica potesse essere il più adeguato per conoscere i motivi e le condizioni che hanno permesso all'imprenditore di raggiungere questo successo, attraverso la messa a fuoco dei nuclei tematici, delle motivazioni più profonde spesso poco indagate, del mondo degli ideali e delle rappresentazioni mentali che mettono in relazione la persona col suo fare. Il che significa potere cogliere l'originalità del suo vissuto.

Tenendo conto degli obiettivi individuati, è stata predisposta una traccia di colloquio, semistrutturata per nuclei tematici (aperta ad eventuali adattamenti e richieste di chiarimenti), che è stata inviata al signor Righi perché potesse prenderne visione prima del colloquio, in modo da raccogliere meglio i ricordi.

L'incontro è avvenuto a seguito di accordi telefonici nei quali si è stabilito che sarebbe state fatte delle riprese con una telecamera allo scopo di conservare una documentazione anche video. Successivamente il materiale raccolto è stato trascritto e, una volta individuati i vuoti, i punti da chiarire o ciò che di nuovo era emerso e che necessitava di approfondimento, è stata predisposta una nuova traccia utilizzata poi in un secondo incontro. Ma anche questa seconda intervista ha lasciato qualche “vuoto”, qualche punto oscuro ed è stato necessario perciò realizzare un terzo incontro di durata inferiore rispetto agli altri due.

Nei due colloqui (oltre al tema del rapporto tra formazione scolastica, aspettative e progetti di vita personali e realizzazione nel lavoro) si è configurata come esperienza originale la presenza nell'azienda dei figli che lavorano col padre e vi mantengono la continuità familiare, in netta controtendenza rispetto alla maggioranza delle piccole e medie imprese della regione. Il racconto del signor Righi ha messo in evidenza l'importanza della compattezza del suo nucleo familiare, in cui ognuno mantiene un ruolo spe-

cifico, determinante per il successo dell'azienda. Nella lettura del testo trascritto si coglie anche un filo importante che collega la sua esperienza formativa nella famiglia d'origine con l'impostazione di quella attuale: si può parlare quasi di un lascito morale, di un'etica del lavoro che si è trasferita con molta nettezza come valore condiviso nella famiglia da lui costituita.

Questo ci ha indotte, per una comprensione più ampia del "caso", ad ascoltare le voci dei familiari, in quanto ci sono apparse specificità non secondarie del successo dell'impresa. Si parla di un "patto" con la fidanzata in cui viene delineato il futuro in modo preciso secondo ruoli che devono essere accettati preventivamente e mantenuti nel tempo per garantire il successo nel lavoro che così diventa la realizzazione della persona. Sentiamolo dalle parole dello stesso capofamiglia:

“... nel mio modo di vedere, la famiglia l'avevo acquisita già da bambino. Perché mio padre ha sempre sostenuto che in una casa in cui manca la donna, manca la luce. E lui non ha mai voluto che mia madre andasse a lavorare al di fuori di quando è andata a fare la campagna della mondina.[...] E io...sono venuto su con quella mentalità. Allora con mia moglie ho sempre detto: ‘Guarda, se tu hai intenzione di andare a lavorare in fabbrica, tu me lo devi dire perché non fai per me. Io voglio una donna che tenga dietro alla famiglia. Io, quando vengo a casa, voglio vedere la luce accesa’ [...] Quindi una tradizione di famiglia che ci ha consentito naturalmente di vedere la famiglia come punto di riferimento e io sono ancora nella convinzione che, senza la famiglia, non si può creare nessuna società...”. (V. Righi, trascrizione primo colloquio).

Di seguito si riportano le tracce dei due colloqui col signor Righi Viliam, di quelli col figlio e con la figlia. La stessa procedura adottata per realizzare il colloquio con il signor Viliam è stata seguita per gli incontri con i due figli, tranne che per le riprese video. I contenuti delle interviste sono rivolti a mettere in luce quali sono stati le motivazioni che hanno portato questi due giovani a scegliere di lavorare nell'impresa familiare.

2. Tracce per le interviste

2a. Traccia per l'intervista a Viliam Righi

1. Le origini

Mi racconta la sua vita? Cominci proprio dal ricordo più lontano che ha di sé.

La famiglia d'origine:

Mi parla della sua famiglia d'origine? Quanti eravate? Dove abitavate? Che lavoro facevano i suoi genitori? Mi parla della persona che per lei era più importante allora? Che cosa le ha insegnato?

L'infanzia:

Mi racconta la sua infanzia? Come passava il tempo? Chi erano i suoi amici? Che cosa le piaceva fare? Come si divertiva? Aveva giocattoli? Mi descrive un gioco che si ricorda? Che rapporto aveva con gli adulti della famiglia? E coi fratelli o coi cugini? Mi racconta un episodio che le è rimasto impresso? E un episodio lieto (triste)? Quali erano le sue paure?

2. La formazione

La scuola:

È andato/a a scuola? Quante classi ha frequentato? Che cosa le piaceva della scuola e che cosa non le piaceva? Quali materie preferiva? Ricorda un maestro (o una maestra) particolare? E un compagno o una compagna? Ricorda un episodio che l'ha colpita nei suoi sentimenti? Che cosa pensa di aver imparato dalla scuola?

Apprendistato

Dopo/durante la scuola, ha seguito qualche apprendistato? È lì che ha imparato il suo lavoro? Chi le ha insegnato? È nato allora l'interesse per la meccanica?

La giovinezza:

Come è cambiata la sua vita dopo la scuola? Come si divertiva quando era giovane? Quali erano i suoi sogni, come pensava che sarebbe stata la sua vita futura?

3. Il lavoro

L'inizio

Parliamo del suo primo lavoro: come l'ha scelto? Come ha cominciato? Mi descrive il suo lavoro? E il luogo dove lavorava? Che cosa la preoccupava di più? Che cosa la stimolava? C'è stato qualcuno in particolare che le ha insegnato? In che modo le ha insegnato? È stato lungo e difficile imparare? Ha cambiato molte mansioni? Come si è trovato sul lavoro? Ci sono stati momenti critici? Ricorda momenti di particolari difficoltà? Drammatici? Episodi lieti? Episodi particolarmente tristi o dolorosi? Com'era l'ambiente di lavoro? Mi parli del suo rapporto con i compagni di lavoro e con i superiori.

Il lavoro durante l'emigrazione

Mi racconti il periodo della sua emigrazione: quali sono stati i motivi per cui è emigrato? Dove è emigrato e per quali motivi ha scelto quel paese? Mi parla dei suoi sentimenti quando ha dovuto lasciare la sua casa e la sua famiglia? Mi descrive come è stato l'impatto con la nuova realtà: che cosa ha provato, come si è sentito, quali sono state le difficoltà più grandi? Ha incontrato persone che l'hanno aiutata? Ricorda episodi particolari dolorosi? E allegri? Che tipo di lavoro faceva? Le sono servite le competenze che aveva già acquisito? Com'era l'ambiente di lavoro? Che differenze c'erano rispetto al lavoro in Italia? Perché e quando ha deciso di ritornare? Che cosa le ha insegnato questa esperienza?

Il lavoro autonomo

Una volta tornato, quale situazione generale ha trovato a livello economico e professionale? Che tipo di attività ha intrapreso? Da solo o con qualcuno? Quali delle competenze acquisite nei precedenti lavori le sono state particolarmente utili? Perché ha deciso di mettersi in proprio? Quali sono state le condizioni che hanno favorito, secondo lei, il successo della sua iniziativa? In particolare, qualcuno l'ha aiutata? Ripensando all'intero periodo della sua attività può raccontarmi (se ci sono stati) i momenti di difficoltà e di crisi? Da che cosa sono stati determinati? In che modo li ha superati? In particolare chi o che cosa l'ha aiutato? E invece quali sono stati i successi di cui va più orgoglioso? Secondo lei, da che cosa sono stati determinanti? Quali sono stati i cambiamenti nel modo di lavorare più importanti che lei ha introdotto nella sua azienda? Da che cosa sono stati determinati? Ha utilizzato nuovi macchinari? Quali sono state le soddisfazioni più grandi che ha avuto nel suo lavoro? Provi a ricostruire un episodio (quello che lei ritiene più importante o più significativo) in cui è riuscito a superare una grossa difficoltà, cercando di esplicitare in che modo ha agito, se e come è stato aiutato da qualcuno dentro o fuori l'ambiente di lavoro.

Il lavoro oggi

E oggi, qual è il suo ruolo all'interno dell'azienda? Chi lavora con lei? Quanti dipendenti ha? Quale rapporto ha con i giovani che lavorano da lei? Che differenza trova tra il modo in cui i giovani oggi

affrontano il lavoro in fabbrica e quello dei suoi inizi? Quali caratteristiche, quale atteggiamento deve avere oggi un giovane che voglia lavorare con successo nel suo settore? Con quali criteri lei assume i suoi operai? Che importanza ha oggi la scuola (istruzione professionale) nella preparazione dei giovani al lavoro meccanico? Come potrebbe migliorare tale preparazione? Quale pensa che potrebbe essere lo sviluppo futuro dell'industria meccanica? Mi parla dei suoi interessi oggi?

4. Riflessioni conclusive

Come si è trovato durante il colloquio? C'è una domanda che non le ho fatto e che vorrebbe che le facessi?

Provi ad esplicitare i motivi per i quali consiglierebbe (o non consiglierebbe) oggi ad un giovane di scegliere il suo stesso lavoro.

2b. Traccia per la seconda intervista a Viliam Righi

1. Quando è nato e dove?

2. Parliamo della sua prima esperienza lavorativa dal cognato (p.4). Dove si trovava l'azienda? Che cosa produceva: lei dice trattori, ma erano trattori Fiat? Lei sa come il cognato si procurava le commesse?

3. Poi lei passa alla ditta Bergamini, (p. 4) dove dice di aver imparato tantissimo: può fare degli esempi che permettano di far capire a un giovane di oggi qual era la situazione del lavoro di quegli anni? Qual era il suo contratto di lavoro? Quante ore lavorava?

4. Chiariamo un po' la faccenda del capolavoro necessario per essere assunto alla Fiat (p.5): chi lo assegnava e chi valutava il lavoro fatto?

5. Lei accenna alle diverse qualifiche all'interno del lavoro meccanico (p.5). Quali erano i criteri per passare da una mansione all'altra?

6. Lei accenna al fatto di un preesame a Reggio Emilia per poter fare domanda di lavoro all'estero (p.5): ricorda da chi era condotto?

7. Parliamo della sua esperienza in Svizzera (p. 6): intanto di quale fabbrica si trattava? Chi gliela aveva indicata? Può provare a ricostruire come si lavorava in quella grande azienda? E lei quali mansioni ha svolto? Chi le ha insegnato il lavoro? Briga? Ho capito bene?

8. Sempre sull'esperienza in Svizzera: lei dice di aver imparato moltissimo dal suo compagno ceco-slovacco: può fare degli esempi? Si trattava di competenze professionali o anche di altro?

9. Ad un certo punto dice che sarebbe rimasto volentieri in Svizzera perché si trovava bene. Può raccontare che cosa era successo nel frattempo, descrivere i disagi, le difficoltà dell'inizio e via via i miglioramenti sia materiali che nei rapporti sociali?

10. A p. 8 lei accenna alla differenza (negli anni '50) tra chi lavorava in proprio e chi era dipendente: può chiarire meglio in che cosa consisteva questa differenza e perché era così importante per lei arrivare ad avere un'azienda sua?

11. Proviamo a entrare nella descrizione del lavoro che lei ha realizzato col socio: in che cosa consistevano i "grandi sacrifici"? Che cosa produceva l'azienda? In che modo vi procuravate le commesse? Quali sono stati i cambiamenti nei sette anni? Avevate assunto operai? Avevate degli apprendisti?

12. Lei parla degli ideali (p.10): quali erano per lei da giovane gli ideali che voleva realizzare e che la guidavano nelle scelte?

13. A p. 13 lei parla della nascita della FAPIM. Quando è entrato invece in CNA? Fa inoltre riferimento alle aziende più grandi che la mettevano in difficoltà: può dirmi quali? E perché?

14. Quando fa riferimento al professor Brusco (p.10), allude forse alla posizione da lui espressa nella Conferenza sulle piccole e medie imprese nel '75 o nel '76?

15. Proviamo a descrivere immaginando di avere di fronte uno straniero la sua azienda oggi. Intanto la composizione del personale: quanti operai (livelli?), quanti impiegati?, quanti dirigenti? Sono in prevalenza donne o uomini? Qual è il livello di istruzione?

16. Come si lavora? Lei dice (p.15) "per isole". In che cosa consistono queste isole? Che cosa significa che i giovani si devono assumere delle "responsabilità"? Organizzano loro il lavoro oppure sono responsabili soltanto della esecuzione?

17. Come cambia il lavoro nella relazione con il mercato (lunga serie, breve serie, ecc.): mi spieghi per favore perché io non ne capisco molto.

18. Come vengono assunti i giovani? Con quali criteri? Come imparano a lavorare da lei?

2c. Traccia per l'intervista a Stefano Righi

Parte generale

Presentazione:

Mi racconta come si chiama, quanti anni ha, dove è nato, se è sposato e ha dei figli, dove vive attualmente?

Domanda introduttiva:

Pensando al suo passato, mi racconta il ricordo più lontano che ha di sé?

L'infanzia:

Mi racconta la sua infanzia? Come passava il tempo? Chi erano i suoi amici? Che cosa le piaceva fare? Come si divertiva? Che rapporto aveva con gli adulti della famiglia? E coi fratelli o coi cugini? Mi racconta un episodio che le è rimasto impresso?

La scuola:

Che scuole ha frequentato? Che cosa le piaceva della scuola e che cosa non le piaceva? Ricorda un insegnante particolare? E un compagno o una compagna particolare? Come è avvenuta la scelta della scuola superiore? Che ruolo hanno avuto gli insegnanti, i genitori, gli amici? Quali erano le sue aspettative? Sono state soddisfatte? Perché?

La famiglia:

Mi parla dei suoi famigliari? Che ruolo ciascuno di loro ha avuto nella sua formazione? Quali valori, insegnamenti le hanno trasmesso? Quali ha condiviso e quali ha rifiutato? Si sente di avere apportato in famiglia nuovi modi di essere e di fare legati maggiormente alla sua visione della vita e alle sue esperienze personali?

Il lavoro:

Mi descrive la sua prima esperienza di lavoro? Come si è trovato? Mi racconta quali erano gli aspetti positivi e quelli negativi di questo lavoro? (Quali sono le motivazioni che l'hanno indotta a cambiare?)

Il lavoro nell'azienda paterna

Che cosa fa ora? Mi descrive il suo modo di lavorare?

Quali competenze specifiche richiede il suo lavoro? Come le ha acquisite? Chi le ha insegnato a fare queste cose?

Quando ha pensato per la prima volta di lavorare nell'azienda di suo padre e di svolgere un'attività di questo tipo?

Chi o cosa l'ha spinto verso questa attività?

Ha avuto incomprensioni o ostacoli in famiglia in relazione alla sua decisione?

Chi o che cosa l'ha aiutata o le è stato di stimolo?

Che cosa è stato più difficile affrontare in questa attività? Quali aspetti invece le sono sembrati più soddisfacenti?

È soddisfatta/o della sua scelta? Rispetto alle aspettative iniziali, come stanno andando le cose? Cosa ha funzionato e cosa no?

Pensa a dei cambiamenti per il futuro? Ha dei progetti? Sono condivisi dai suoi famigliari?

Pensando alla situazione del mondo del lavoro attuale, secondo lei, un'azienda come questa ha un futuro di espansione o saranno necessari dei cambiamenti radicali? Come vede la situazione dell'immediato futuro?

Nel corso della sua esperienza di lavoro nell'azienda, sono intervenuti dei cambiamenti significativi nella organizzazione del lavoro? Quali sono stati? Me li può descrivere?

Mi parla del tipo di rapporto che ha con chi lavora con lei? Suo padre ha parlato di "grande famiglia": condivide questa opinione?

Quali sono le caratteristiche a cui lei dà più valore nell'assumere un dipendente?

I giovani d'oggi in che modo sono preparati a svolgere un lavoro di tipo meccanico? Chi si occupa della formazione specifica? Gli istituti tecnici, secondo lei, li preparano adeguatamente?

Quali sono le associazioni o le istituzioni che le sembrano più adeguate a sostenere il mondo della piccola e media impresa? A quali lei si rivolge con maggiore fiducia?

Quali sono i maggiori ostacoli che deve affrontare per portare avanti le sue scelte imprenditoriali?

2d. Traccia per l'intervista a Germana Righi

Parte generale

Presentazione:

Mi racconta come si chiama, quanti anni ha, dove è nata, se è sposata e ha dei figli, dove vive attualmente?

Domanda introduttiva:

Pensando al suo passato, mi racconta il ricordo più lontano che ha di sé?

L'infanzia:

Mi racconta la sua infanzia? Come passava il tempo? Chi erano i suoi amici? Che cosa le piaceva fare? Come si divertiva? Che rapporto aveva con gli adulti della famiglia? E coi fratelli o coi cugini? Mi racconta un episodio che le è rimasto impresso?

La scuola:

Che scuole ha frequentato? Che cosa le piaceva della scuola e che cosa non le piaceva? Ricorda un insegnante particolare? E un compagno o una compagna particolare? Come è avvenuta la scelta della scuola superiore? Che ruolo hanno avuto gli insegnanti, i genitori, gli amici? Quali erano le sue aspettative?

La famiglia:

Mi parla dei suoi famigliari? Che ruolo ciascuno di loro ha avuto nella sua formazione? Quali valori, insegnamenti le hanno trasmesso? Quali ha condiviso e quali ha rifiutato? Si sente di avere apportato nuovi modi di essere e di fare legati maggiormente alla sua visione della vita e alle sue esperienze personali?

Il lavoro

Mi descrive la sua prima esperienza di lavoro? Come si è trovata? Mi racconta quali erano gli aspetti positivi e quelli negativi di questo lavoro? Quali sono le motivazioni che l'hanno indotta a cambiare?

Che cosa fa ora? Mi descrive il suo modo di lavorare?

Chi le ha insegnato a fare queste cose?

Quando e perché ha pensato per la prima volta di svolgere un'attività di questo tipo?

Chi o cosa l'ha spinto verso questa attività?

Ha avuto incomprensioni o ostacoli in famiglia in relazione alla sua decisione?

Chi o che cosa l'ha aiutata o le è stato di stimolo?

Che cosa è stato più difficile affrontare nella nuova attività? Quali aspetti invece le sembrano più semplici e soddisfacenti?

È soddisfatta/o della sua scelta? Rispetto alle aspettative iniziali, come stanno andando le cose? Cosa ha funzionato e cosa no?

Quali competenze specifiche richiede il suo lavoro? Come le ha acquisite?

Pensa a dei cambiamenti per il futuro? Ha dei progetti? Sono condivisi dai suoi famigliari?

Pensando alla situazione del mondo del lavoro attuale, secondo lei, un'azienda come questa ha ancora la possibilità di sopravvivere e ampliarsi o saranno necessari dei cambiamenti radicali? Come vede la situazione dell'immediato futuro?

Nel corso della sua esperienza di lavoro nell'azienda, sono intervenuti dei cambiamenti significativi nella organizzazione del lavoro? Quali sono stati? Me li può descrivere?

Mi parla del tipo di rapporto che ha con chi lavora con lei? Suo padre ha parlato di "grande famiglia": è così anche per lei?

2e. Traccia di intervista alla sig.ra Righi (la moglie)

Mi dice come si chiama, quando e dove è nata?

Dove ha passato la prima parte della sua vita, quella prima di sposarsi?

Quali sono i suoi ricordi più significativi di quel periodo?

Com'era composta la sua famiglia di origine? Mi racconta un episodio significativo della sua vita in famiglia?

Che scuole ha fatto? Le piaceva andare a scuola? E alla fine della scuola, che lavoro/i ha fatto?

Mi racconta come e quando ha conosciuto suo marito?

Il vostro è stato un fidanzamento lungo?

Come immaginava la sua vita da sposata?

Le scelte più importanti per la vostra famiglia (lavoro, figli, casa...) sono state fatte insieme da lei e da suo marito? C'è stato pieno accordo oppure lei ha dovuto rinunciare ad alcuni suoi sogni?

Mi parla di come ha vissuto il primo periodo dopo il matrimonio?

[scelte condivise, lavoro in azienda, sacrifici, tempo libero, presenza dei suoceri, disponibilità economica]

Dopo la nascita dei figli, come è cambiata la sua vita?

Quali sono stati i valori che l'hanno guidata nell'educazione dei suoi figli? Suo marito come vi ha contribuito? È sempre stato d'accordo?

È stata contenta quando i suoi figli hanno deciso di lavorare con il padre in azienda? O per loro avrebbe desiderato altre possibilità?

Il loro inserimento in azienda è stato facile secondo lei? Che cosa lo ha favorito e invece che cosa è stato di ostacolo? Oppure ci sono stati dei veri e propri contrasti?

In che modo la sua vita familiare ha risentito del lavoro in azienda?

In conclusione, lei oggi è contenta del suo ruolo in famiglia, si sente realizzata?

In un primo momento si era pensato di estendere l'indagine a tutti i componenti della famiglia, quindi anche alla moglie del sig. Righi che, proprio a suo dire, ha contribuito in modo determinante alla realizzazione delle sue scelte di vita e di lavoro con l'assunzione del ruolo di occuparsi in modo esclusivo della famiglia. Ma, dopo i due incontri con i figli, si è pensato di avere sufficienti elementi di conoscenza. Quindi dare voce alla signora sarebbe importante soltanto ai fini della consapevolezza di sé dei diversi membri della famiglia Righi.

Appendice: I colloqui biografici

1. Colloquio biografico con Viliam Righi. Trascrizione della prima intervista

a cura di Anna Maria Pedretti

NOTE

1. *L'intervista al signor Righi Viliam è stata registrata nella mattinata del 18 aprile 2003 presso l'azienda "Righi Viliam s.r.l. Lavori di meccanica" Bomporto (MO) v. Togliatti, 24.*
 2. *L'intervista (della durata di due ore circa) è stata condotta dalla dott.ssa Anna Maria Pedretti.*
 3. *All'intervista erano presenti per le riprese video il regista Ivan Andreoli e il tecnico Paolo Sesti della "Pro Image" di Campogalliano.*
 4. *Nel corso della conversazione il signor Righi, che ha dichiarato di essersi dimenticato il nostro appuntamento per sopraggiunti impegni di consegna di prodotti prima delle feste pasquali, si è mostrato molto disponibile, aperto, cordiale. Il suo racconto è stato molto fluido, molto lucido. Si è commosso una sola volta quando ha ricordato la madre. Mi è sembrato avesse la tendenza a teorizzare, a fare discorsi generali, anche se non generici, e ho dovuto spesso richiamarlo alla concretezza delle spiegazioni. Si è soffermato molto a lungo sulla sua esperienza di lavoro come emigrato in Svizzera. Non mi ha risposto quando gli ho chiesto di eventuali momenti di difficoltà sul lavoro (un insuccesso, un fallimento, una delusione sul piano tecnico), preferendo parlare delle difficoltà economiche, con le banche, con la concorrenza, ecc. Ci ha tenuto a esporre il suo mondo di valori, a dire come vede la società oggi.*
 5. *Si è molto animato quando, dopo la registrazione, ci ha portato a vedere alcune macchine (un tornio Maserati del 1947, un tornio parallelo degli anni '60, una fresatrice e una rettificatrice), mostrandocene con orgoglio il funzionamento e raccontandoci che ancora adesso, a volte, quando deve fare dei piccoli utensili (punte di trapani o altro) se ne serve; ha anche aggiunto che queste macchine non sono più in produzione, sia perché non sono competitive, sul piano della velocità, con le nuove macchine a controllo numerico, sia perché non hanno le protezioni di legge.*
 6. *La trascrizione dell'intervista audio è integrale. Le domande sono introdotte da una D maiuscola e scritte con carattere corsivo. Le risposte e gli interventi del sig. Righi sono indicati con una R maiuscola e riportate scritte in stampatello minuscolo. Le notazioni tra parentesi quadre, in carattere corsivo, indicano commenti relativi allo stato d'animo del narratore, oppure note relative a interruzioni tecniche. Sempre tra parentesi quadre a volte sono state messe, con caratteri normali, piccole aggiunte mie necessarie per la comprensione del testo. I punti della registrazione non comprensibili sono stati indicati con tre puntini di sospensione entro parentesi quadre. Le pause brevi sono indicate da tre puntini di sospensione, quelle più lunghe da tre trattini. Le parole sottolineate sono quelle espresse con particolare enfasi. Il sig. Righi ha usato spesso nel racconto le parole precise dei dialoghi che sono state riportate tra virgolette.*
- D. *Cominciamo partendo proprio dalle origini, cercando di vedere qual è il ricordo anche più antico che ha di sé e... se mi può parlare della sua infanzia e della sua famiglia d'origine.*
- R. *Sì. La mia famiglia di origine era composta da mio padre, mia madre e altri tre fratelli: un fratello e altre due sorelle. Era una famiglia di gente comune, operai, mio padre faceva... l'operaio e mia madre era casalinga e, durante il periodo delle mondine, andava a fare la famosa campagna del riso... in Piemonte.*

I ricordi che ho io della mia infanzia... beh... eravamo in un momento particolare perché eravamo in piena era fascista. E mi ricordo una cosa: che una volta un signore venne arrestato e anche abbastanza, come dire, picchiato con bastoni; questo me lo ricordo molto bene, fu una scena che mi è rimasta impressa. Ricordo che per noi era abbastanza difficile vedere che cosa si poteva mangiare ogni giorno... era un momento molto duro, molto triste... bah, comunque sia, al di là di tutto, siamo riusciti a saltar fuori dalle difficoltà. È venuta poi successivamente la liberazione e da quel preciso momento,

ecco... un ricordo che mi è rimasto veramente impresso - allora avevo undici anni - è che durante il periodo della occupazione tedesca, fascista si diceva che gli americani, quando sarebbero arrivati gli americani, noi avremmo dovuto subire... invece posso dire che quando sono arrivati io mi ricordo che ero in piazza nel paese di Solara e arrivò un carro armato americano, scesero i componenti di questo carro armato e hanno cominciato a distribuire cioccolate, chewingum e mi ricordo che per noi era una cosa... un miraggio... e ci prendevano in braccio... questo me lo ricordo bene.

D. *Adesso le faccio una serie di domande per cui lei dopo le raggruppa e mi racconta... va bene?*

R. Sì

D. *Io volevo sapere qualcosa di più in relazione proprio alla vita che faceva con la sua famiglia nel periodo dell'infanzia. Intanto: dove vivevate e come trascorrevate la sua vita, come passava il tempo, anche che amici aveva, come si divertiva. E soprattutto se c'era una persona che era per lei importante, chi era e perché.*

R. Dunque, quando ero... sì la mia infanzia... noi eravamo un po'... come dei selvaggi: vivevamo in una casa che addirittura noi successivamente la chiamavamo la "grotta" perché era composta da una stanza, poi c'era una scala molto ripida, una stanzetta dove dormivano mio padre e mia madre e successivamente più in alto... da una parte c'era della legna, dall'altra parte c'era un posto che avevamo riservato dove c'erano due letti: uno dove dormivano le due mie sorelle con mio fratello, che era il più piccolo, e l'altro dove dormivo io.--- eh... ed era naturalmente una cosa molto, come dire, malsana... comunque sia, allora non si poteva far altro.

Come ci divertivamo? Beh, noi eravamo sempre per campagna a cercare la frutta in qua e in là e tra l'altro facevamo arrabbiare il proprietario, il contadino perché spesso e volentieri facevamo anche delle cose che non dovevamo fare, ma è naturale che quando si è giovani non si possono fare tutte le valutazioni... e... niente... Il nostro abbigliamento era un paio di pantaloncini molte volte strappati, qualche crosta lungo le gambe e una maglietta e praticamente noi eravamo come gli anatroccoli perché allora avevamo il fiume Panaro che era un'acqua meravigliosa e noi eravamo sempre su e giù dal fiume, quindi ci divertivamo in questo modo qua, facendo anche dei giochi abbastanza, come dire, abbastanza semplici: giocavamo a nascondino, oppure addirittura andavamo a far arrabbiare dei nidi di api e poi dopo prendevamo anche qualche pungiglione, perché naturalmente non riuscivamo sempre a correre via in fretta.

Per quello che riguarda la persona più importante della mia vita... beh, [abbassa la voce] io credo che sia stata mia madre --- vede, mi commuovo ancora --- chiedo scusa. Era una donna meravigliosa --- e ci ha insegnato tante cose --- a rispettare gli altri, a cercare... non rubare e... è stata una donna meravigliosa perché non aveva nemici, riusciva sempre a giustificare tutti, una cosa veramente straordinaria. Certo che a quei tempi le persone erano abbastanza rudi, gli uomini bevevano molto... anche mio padre era un uomo che beveva, ma mia madre ha sempre saputo tacere quando doveva tacere e parlare quando doveva parlare. E questa è stata una cosa che in qualche modo la ricordo in modo particolare. Ancora adesso io e mia figlia, quando parliamo di mia madre, la ricordiamo e ci commuoviamo, perché ha avuto un peso anche nella sua educazione [si interrompe e si commuove] chiedo scusa...

D. *È assolutamente comprensibile... Allora, proviamo a parlare adesso della formazione... cioè, lei sarà andato a scuola... Mi racconti un po' l'iter scolastico e anche se si ricorda le cose che le piacevano nella scuola, quelle che invece non le piacevano e se c'è stato un maestro o una maestra, un insegnante in particolare che le è rimasto impresso.*

R. Sì. Io andavo, io ho cominciato a frequentare la prima elementare nel 1941, in pieno regime fascista, e ho finito la quinta elementare nel '45. E mi ricordo in modo particolare una maestra, di Modena, anche questa era una bravissima maestra che ci ha insegnato tante cose, ma allora, quello che ricordo in modo particolare era la serietà con cui veniva gestita la scuola: in classe non si sentiva una mosca volare e dovevamo veramente studiare, tant'è vero che io ricordo ancora delle poesie che ho imparato nella scuola elementare, le ricordo ancora adesso. Quindi una scuola, se vuole, che, tutto sommato, era una scuola di regime, ma non ci hanno mai insegnato cose che non fossero all'insegna della buona educazione. Questo lo posso dire con molta sincerità. Piuttosto ci avevano insegnato una disciplina abbastanza... come posso dire... abbastanza rigida.

Finito le scuole elementari, io ho fatto le tre "Avviamento" a un paese vicino che si chiama Crevalcore, dove c'era una scuola di avviamento professionale. E da Crevalcore al mio paese c'erano esattamente otto chilometri che facevamo tutti i giorni in bicicletta, biciclette abbastanza rudimentali, ma comunque per tre anni avanti e indietro: andavamo via alla mattina e ritornavamo alla sera. Quindi è stato abbastanza difficile specialmente negli inverni...durante l'inverno la cosa era abbastanza difficile. Adesso [sottovoce] vanno a prendere i bambini a trecento metri da casa, allora era una realtà completamente diversa. Comunque [alza di nuovo la voce] quello ci serviva anche per temprarci, per diventare più forti, per essere in grado poi di affrontare le avversità.

D. *Posso chiederle... [interruzione tecnica] La domanda è questa: come è stata presa, ricorda? la decisione di continuare le scuole dopo la quinta elementare in un'epoca in cui non era così semplice? E come mai ha scelto la scuola di avviamento professionale?*

R. Sì. Vede, io ho continuato ad andare a scuola, anche se allora dopo la quinta elementare molti non andavano a scuola, ma ho continuato ad andare a scuola perché sia mio padre che mia madre avevano, volevano che io studiassi, volevano che io, insomma, in qualche modo, visto e considerato che alle scuole elementari, almeno, sono sempre stato promosso e che il consiglio della maestra diceva: "Questo ragazzo va fatto studiare", allora, niente, con tanti sacrifici ho fatto le tre classi dell'Avviamento Professionale nel paese, come dicevo prima di Crevalcore. E anche lì ho avuto modo di imparare tante cose... avevo un professore che si chiamava Breviglieri, era molto molto bravo.

Dopo di che, finite le scuole di Avviamento Professionale, sono andato a lavorare a Modena presso una ditta eh... non ero soddisfatto della preparazione perché, secondo me, mancavano alcuni tasselli, allora mi sono iscritto alle scuole "Fermo Corni" che... durante il giorno andavo a lavorare e alla sera, andavo alla scuola... Allora c'erano i corsi serali... e sono andato lì a dare l'esame di giorno con gli altri; al che mi ricordo che il professore disse agli altri: "Guardate che questo qua, nonostante ha lavorato, e ha anche frequentato la scuola, è più bravo di voi". Così diceva lui, io poi, non vorrei far la parte del santone, ho detto quello che ha detto lui. E sono stato promosso quindi e poi successivamente sono andato a lavorare all'estero...

D. *Volevo proprio che lei provasse a descrivere il primo lavoro che ha fatto, dove l'ha trovato, cosa faceva, che mansione aveva e se era aiutato a imparare il lavoro da qualcuno.*

R. Dunque, il primo lavoro che io ho fatto durante il periodo che andavo a scuola all'avviamento professionale... Mio cognato aveva una fonderia. E allora ho cominciato a lavorare con mio cognato in una fonderia di alluminio e mi ricordo che allora facevamo dei particolari per trattori, e anche per elettrodomestici e via dicendo. Tutto sommato, era un mestiere che mi piaceva, ma non mi soddisfaceva fino in fondo...e intanto continuavo a frequentare le scuole e poi sono andato a lavorare a Modena presso una ditta, non so se posso dire il nome...

D. *Sì*

R. Si chiama *** e... in questa azienda posso dire che ho conosciuto una persona da cui ho imparato tante cose: questa persona era il fratello del titolare che si chiamava [...] e ho imparato tante cose da lui perché era una persona che aveva una professionalità veramente molto importante. Il che mi è servito tantissimo, torno a dire, quando poi andai a lavorare in officina. Dopo circa un anno, un anno e mezzo che sono stato in questa azienda, il datore di lavoro mi chiamò e mi disse che il momento era difficile per lui e che non sapeva se poteva garantirmi il lavoro o meno. Dovrei raccontare un episodio che non voglio raccontare. E, allora, niente, io..

D. *Proviamo a fissare la data: che anno era?*

R. Eravamo nel... 1952-53.

D. *La ditta era una ditta grande?*

R. Non era una ditta grande, perché addirittura questo titolare venne fuori... perché lui era caporeparto alla Fiat, poi si licenziò e mise su questa officina che facevano trattori per ceramiche, faceva questo tipo di trattorini e anche motori che andavano sulle ferrovie per tirare la terra, per tirare fuori le pietre

quando si costruisce la ferrovia. Facevamo questi trattorini: hanno iniziato così, ma non è mai diventata una grande azienda, è sempre rimasta una piccola, una media azienda, con trenta trentacinque operai...

D. *Quindi lei si è trovato senza lavoro?*

R. Io mi sono trovato senza lavoro. Allora io feci la domanda alla Fiat... e mi ricordo che andai da uno zio che era un ragioniere, era un dipendente della Fiat trattori e feci questa domanda e lui mi ha detto: "Guarda, se vuoi accelerare la tua assunzione, visto che hai già fatto anche il 'capolavoro' che è andato anche abbastanza bene, dovresti farti fare una letterina dal parroco...". Io sono andato dal parroco, mi ha fatto questa letterina, dichiarando che io ero un ottimo parrocchiano, anche sapendo che non frequentavo, diedi questa lettera al dottor [...] e mi disse che io sarei stato assunto. Però ho aspettato una settimana, un mese, due mesi, poi mi sono stancato e sono andato all'ufficio emigrazione. C'erano dei posti per andare a lavorare sia in Svizzera che in America Latina...in Argentina per l'esattezza. Mio padre e mia madre non avevano piacere che io andassi così lontano e ho fatto bene a scegliere la Svizzera. E quindi sono andato a lavorare in Svizzera.

D. *Torniamo un attimo indietro perché al giorno d'oggi molti giovani non sanno che cos'è il famoso 'capolavoro'. Invece io ricordo nella mia infanzia di averlo sentito dire da molte persone. Che cos'era questo capolavoro che bisognava fare per essere assunti?*

R. Sì. Il capolavoro era che uno doveva naturalmente dichiarare nella domanda che tipo di operaio, quale qualifica aveva... però loro non è che ci credessero a quanto uno aveva dichiarato. Bisognava naturalmente dimostrarlo. E dimostrarlo! Allora, in quel caso, se uno dichiarava di essere un tornitore qualificato - perché allora le mansioni erano molto diverse da quelle di adesso: si partiva da apprendista, manovale, manovale specializzato, operaio comune, operaio qualificato, operaio specializzato, poi si diventava caposquadra e caporeparto; questa era la scala gerarchica di allora. E quindi bisognava naturalmente fare questo 'capolavoro'. Il capolavoro: loro davano un disegno e la macchina che serviva...in questo caso io ero un tornitore e dovetti eseguire a regola d'arte il particolare che loro ci davano da fare. E quindi alla fine poi loro controllavano se effettivamente, nel tempo che loro ti davano, e anche secondo le misure, tutto, se era conforme al disegno; allora era tutto a posto e venivi assunto. Se non era così, allora tu non venivi assunto, perché non eri in grado di fare il lavoro che loro volevano.

D. *Lei però ha detto che il capolavoro l'aveva fatto bene...*

R. Il capolavoro l'avevo fatto bene, ma forse c'erano altre cose per cui non sono andato bene... a quel che ho capito...

D. *Quando ha deciso di emigrare, lei non si era ancora sposato, non si era ancora fatto una famiglia sua?*

R. No, no, fortunatamente non mi ero ancora sposato, quindi sono andato via e... il primo impatto è stata una cosa abbastanza difficile. Dunque... perché... io credevo, dal momento in cui mi avevano fatto un preesame a Reggio Emilia, io credevo che, siccome ero stato all'altezza dell'esame che avevo fatto, mi avrebbero fatto il contratto di lavoro, ma io credevo che mi trovassero anche un posto dove andare. Invece non era così. Io andavo un po' allo sbaraglio. Io mi ricordo che partii da Modena...allora la gente non era così tanto pratica come adesso, io arrivai a Milano e a Milano sbagliai la coincidenza, non sono riuscito a prendere il treno...e ho dovuto dormire a Milano. Mi ricordo che ho dormito in stazione sulle valigie... poi successivamente, il giorno dopo invece siamo partiti. Eravamo già al sabato. Siamo arrivati a Berna e io chiesi per andare alla fabbrica; mi avevano detto che al sabato la fabbrica era chiusa perché loro... noi ancora qua si lavorava al sabato, là invece si facevano nove ore al giorno e al sabato non si lavorava. Quindi per due giorni ho dovuto dormire in stazione a Berna su due valigie, così...e mi chiesero... Un signore che mi ha visto seduto su queste due valigie ed era un bresciano mi ha detto: "Tu sei un italiano". "Sì". "Bravo! Vedo che sei lì che sembri un cagnolino, vedi lassù?" e mi indicò che c'era la Missione cattolica. Era su un cucuzzolo e mi ricordo che c'era molta neve... io sono andato via in dicembre. C'era molta neve. Allora riprendo le mie due valigie e vado a vedere se mi potevano far dormire una notte in questa missione cattolica. Dopo aver cammi-

nato un bel po' - avevo una valigia che ci aveva il manico di pelle, di cuoio, ma ogni tanto si schiodava e io mi levavo la scarpa per piantare il chiodo. E sono arrivato a questa missione cattolica. Quando sono stato là, ho bussato, mi ricordo che è venuto fuori un frate e... "Lei...?" "Guardi, io sono italiano..." e gli ho raccontato un po' la storia che ero arrivato il sabato e fino al lunedì non potevo andare in fabbrica, se mi potevano dare la possibilità di dormire una notte perché io avevo dormito già due notti in stazione, una a Milano e una a Berna. E lui mi ha detto: "Ah, ma se noi dovessimo ricevere tutti gli italiani che vengono qua, ci vorrebbe altro che la disponibilità che abbiamo qua!". Poi è andato dentro e io sono ritornato e ho dormito un'altra notte in stazione. Ma quello che è stato più brutto è che io avevo pochi soldi. E, quando sono ritornato dalla missione cattolica in stazione, questo bresciano mi ha visto un'altra volta e io gli ho raccontato che loro dicevano che non avevano posto e mi avevano mandato via. Lui mi chiese se avevo dei soldi, ma io avevo pagato il treno, mangiato qualcosa, ho guardato quello che avevo in tasca e ho detto: "No, c'ho pochi soldi". Quella è stata una persona che io ricorderò sempre, è stato molto gentile che mi ha prestato dieci franchi per comprarmi qualcosa da mangiare. Fortunatamente mi piaceva il latte, andavo sempre a comperare del latte, poi il lunedì finalmente sono andato in fabbrica.

Arrivo là e, quando sono stato davanti alla fabbrica, ho suonato il campanello, è venuto fuori un signore, parlava in tedesco, io non capivo niente... "Bene, italiano"; allora è andato a chiamare una signorina che faceva da interprete. Io le ho fatto vedere questo foglio che mi avevano fatto a Reggio Emilia. Dice: "Sì, ho capito. Ve bene, venga dentro" e mi ha fatto tutte le domande, ha scritto nome, cognome e... roba del genere... eh... m'avevano già fatto una visita a Briga, appena entrato in territorio svizzero, m'hanno fatto un'altra visita in fabbrica a vedere se ero sano o se avevo qualche imperfezione, e poi, eeeeh, successivamente mi hanno portato in un posto che era una tettoia, una lunga tettoia. C'era una macchina vecchia, mi ricordo sempre una [...] vecchia. Mi dissero: "Ecco, per adesso tu devi fare il capolavoro con quella macchina". Fra l'altro non si trovava... c'era un armadietto dove non c'era tutta la roba [che sarebbe servita], ma insomma in qualche modo mi sono arrangiato, ho fatto il capolavoro e finalmente - che c'era un freddo infernale, no infernale, un freddo polare - eeeh, niente, morale della favola che a mezzogiorno venne un signore che si chiamava Hans Brunel e venne lì e dice: "Lei, ha finito il capolavoro?". E questo qua parlava abbastanza bene l'italiano. Io dico: "Guardi, io non trovo i morsetti, non trovo questo, non trovo l'altro, ci ho messo un po' più di tempo, perché...". E lui dice: "Non si preoccupi, sappiamo tutto". Ed effettivamente sapevano... E, niente, ha preso 'sto capolavoro, è andato a controllarlo e dice: "Ok, lei domattina venga qua". E mi ricordo che quando la mattina sono andato lì sono rimasto impressionato [...] macchine bellissime, roba del genere... e quindi sono stato assunto. E mi hanno messo in turno, perché allora si facevano i turni. Mi hanno messo in turno con un cecoslovacco e un ungherese, perché si lavorava 24 ore su 24. Però i turni erano talmente... come dire, pesanti che non erano mai: una settimana cominci alle otto, vai fino a mezzogiorno... no, erano otto ore continuative: quindi alle volte montavi in turno alle due dopo mezzanotte e smontavi alle dieci del mattino. L'altra mattina prendevo alle dieci del mattino e smontavo magari alle sei del pomeriggio, sempre così... E ho imparato a conoscere questi due ragazzi, uno tra l'altro aveva quarant'anni, una bravissima persona, da lui ho imparato tante cose. E una volta, dopo un periodo di tempo che ero là, ho cominciato ad imparare tante parole in tedesco, anche loro, insomma e... ci siamo capiti. Facendo loro delle domande, ho detto: "Ma come mai, io vengo da un paese capitalista, mi è toccato di venire qua per cercare lavoro; voi venite da paesi cosiddetti socialisti... come mai?". E mi ricordo sempre che questo cecoslovacco che aveva imparato un po' l'italiano perché era uno che era molto studioso, mi fece capire: "Ma tu un giorno potrai tornare a casa, noi non possiamo tornare, siamo dissidenti". E questo mi è rimasto molto impresso.

Dunque, ho lavorato per circa cinque anni e posso dire che in ultimo mi trovavo molto bene, avevo un buon stipendio, avevo una bella mansarda eeeh...dopo due anni circa sono tornato a casa per la prima volta, poi, un'altra volta dopo circa quattro anni eeee... tornai a casa il quinto anno. E trovai un mio cugino che mi disse: "Insomma, se vuoi, possiamo trovare da fare qualche cosa insieme". Eee, be', siamo partiti, essendo ritornato dalla Svizzera... anche se...

D ... anche se non ne aveva tanta voglia? Sarebbe stato là volentieri ancora?

R. Sarei stato là perché... dopo cinque anni mi trovavo molto bene. Subito male, ma dopo mi trovavo molto bene.

D. *E possiamo parlare anche lì del tipo di lavoro che faceva? Che tipo di fabbrica era? Lei l'ha descritta molto bene sul piano dell'ambiente, dell'impressione che le ha fatto. Però, cosa produceva e lei che mansione aveva?*

R. Sì. Allora, io da subito ho cominciato a fare il tornitore --- e lavoravo su un turno con questi due miei amici che ancora ci sentiamo e...una mattina venne questo Hans Brunel che era il capo del reparto e mi chiese se io sapevo lavorare su una rettificata, che era una macchina tedesca - che ho la fotografia., quella che lei ha visto nell'ingresso - e io dissi: "Mah, guardi...io ho lavorato su un tornio, conosco la rettificata, ma di essere un rettificatore non lo posso dire. Posso dire...la conosco, insomma, ma..." E allora mi disse: "Bene, guardi, c'è una macchina che è arrivata [...]tedesca, lei domani inizia a provare". Mi indicò il mio posto e io l'indomani andai nel reparto delle macchine di alta precisione e imparai a fare il rettificatore. Loro producevano radar per gli aerei, producevano anche armi sofisticate, macchine utensili...era una fabbrica enorme e faceva vari prodotti. Allora e anche adesso è menzionata come un'azienda di alto valore tecnologico. E cominciai a fare il rettificatore. E posso dire che dall'inizio, grazie a tutto quello che avevo imparato dalle persone che avevo conosciuto, non ho avuto grandi difficoltà. Per rettificare delle valvole, allora mi ricordo e anche altri particolari addirittura con dei millesimi eee...mi sono trovato, come ho detto prima, molto bene subito e mi hanno aiutato. E sono partito da cinque franchi e cinquanta che era...era...rispetto allo stipendio italiano, era molto alto e sono passato a otto franchi e cinquanta. Quindi erano già circa mille lire all'ora qua in Italia un operaio prendeva 70 lire all'ora. Quindi un grosso salto. E da lì cominciai a...come dire, se vuole che le dica la verità a lasciarmi un po' anche andare: ho cominciato andare a ballare, andare nei locali un po' dove andava la gente che aveva dei soldi, insomma, mi sono un po' lasciato andare. Senza perdere la testa, naturalmente. Ero giovane, avevo ventidue anni. Comunque sia, insomma, stavo bene.

D. *Ha potuto permettersi qualche svago [risata]*

R. Eh, dopo tanti sacrifici...

D. *Bene, ci fermiamo un attimo che... [pausa per ragioni tecniche: cambio inquadratura]. Allora lei decide di ritornare dalla Svizzera nel... 1960. Per quale motivo decide di ritornare?*

R. Eh, venni a casa per le feste di Natale, mi pare e andai a trovare una mia cugina che era figlia di un fratello di mio padre ee... era sposata e suo marito faceva anche lui il mestiere, il tornitore. E parlando del più e del meno, lui aveva già fatto altri tentativi di avviarsi per conto suo, e allora... in quegli anni c'era un po' la sindrome di riuscire a fare qualche cosa per conto suo, perché effettivamente la differenza che c'era tra essere dipendenti e uno che faceva un lavoro per conto suo era abbastanza vistosa. Si è molto appianata nel corso degli anni, ma allora era molto vistosa. E mi disse: "Vuoi che proviamo a metterci per conto nostro?" e roba del genere... E io da subito dissi di no: mi trovavo troppo bene, stavo bene, avevo superato delle grandi difficoltà, perché lei pensi che addirittura per due o tre notti io ho dormito in una baracca da muratori a [...] che era in mezzo a un bosco...e quindi era un posto infelice...e invece dopo due o tre anni mi trovavo molto bene, quindi non sarei mai ritornato perché prendevo dei bei soldi, avevo fatto questi grandi sacrifici e adesso in qualche modo riuscivo, insomma...a rilasciarmi un po'. Insomma lui ha insistito e alla fine ho detto: "Beh, va bene", perché lui aveva detto che c'erano delle grandi opportunità, che lui conosceva delle persone che ci avrebbero dato il lavoro e quindi... insomma... Però alla fine ho ceduto e quindi ho deciso di ritornare a casa.

Appena ritornato, lui aveva già comperato una macchina, un tornio usato, e abbiamo fatto da subito dei grandi sacrifici. E qualche volta...come dire, maledicevo il giorno che ero ritornato, perché dovevo lavorare ancora, tornare ancora da capo a fare grandi sacrifici. Perché quella macchina che era stata acquistata, l'avevamo acquistata con un mutuo, ma con solo una macchina naturalmente avremmo fatto poco e niente, abbiamo dovuto poi successivamente comprare un'altra macchina e ci siamo trovati a dover fare dei sacrifici, sia per pagare i debiti, ma anche per onorare gli impegni che avevamo preso. Niente, è stata molto, ma molto, ma molto dura...e ci è voluto quattro o cinque anni per poter incominciare a vedere qualche luce al di là del tunnel. Dopo circa...

D. *Aspetti un attimo. Per quanto riguarda questa prima attività in Italia, eravate soci, avevate altre persone che lavoravano con voi, e dove vi siete stabiliti?*

- R. Sì, saltavo questo per sintetizzare. Sì, eravamo io e il mio socio. Abbiamo cominciato a lavorare sotto casa sua, che era una stanza di tre metri per sei metri di lunghezza: erano diciotto metri quadri. Tra l'altro l'altezza non era neanche regolamentare, perché avevamo un'altezza di due e quarantacinque, quindi quasi quasi toccavamo con la testa il soffitto. E abbiamo iniziato lì a lavorare, ci siamo stati per sette anni, perciò... con grandi difficoltà perché abbiamo subito dovuto comperare un'altra macchina, come ho detto prima, poi un trapano, ed era... eravamo arrivati al punto che là dentro non si riusciva a entrare neanche più. Dopo sette anni io avevo l'intenzione di decidere di fare qualche cosa di più. Invece il mio ex socio - che adesso purtroppo è morto - aveva una certa età, lui diceva che non voleva poi fare più di tanto. E allora io ho detto: "Mi dispiace, ma io voglio andare, voglio fare qualche cosa di più".

E nel '67 ci siamo divisi. Io ho preso un tornio e un'altra macchinetta, a lui c'è rimasto un altro tornio e un'altra macchina... e sono andato a Solarà... eee... Nel frattempo io avevo comperato un'ex stalla dove poi successivamente l'abbiamo accomodata e fatto anche le abitazioni sopra, ma subito abbiamo aggiustato e tirato via dove c'erano le mucche, fatto il pavimento e ho cominciato a lavorare in questa ex stalla. Poi successivamente le cose sono andate abbastanza bene e ho fatto un altro pezzettino dietro la casa, poi addirittura nel garage, poi ho fatto un piccolo capannoncino... insomma, piano piano, passi alla volta, mi sono sempre ampliato. E... circa nel... siamo negli anni '75-76, assieme a degli amici, abbiamo fatto un Consorzio e... abbiamo comperato un appezzamento di terra; il Comune ci ha dato la possibilità di gestire questo pezzo e così abbiamo fatto l'urbanizzazione e abbiamo fatto anche un capannone che non l'ho mai finito, ma era già una struttura insomma abbastanza importante eeee... Lì vicino a me c'erano dei fabbri che avevano anche loro un capannoncino, non ci stavano più, erano due fratelli - fra l'altro sono ancora dei miei carissimi amici e anche loro hanno fatto grandi sacrifici, adesso hanno un'azienda molto importante - eee... allora, abbiamo, come dire, ci siamo messi d'accordo e io ho venduto quel capannone che io avevo fatto nella zona nuova e loro m'hanno ceduto il loro capannone che era proprio lungo la strada comunale e io mi sono ampliato con una parte nuova... quindi si erano sistemati loro e mi ero sistemato anch'io. Lì avevamo fatto una bella cosa.

- D. *Ecco, lei ha raccontato [interruzione tecnica per spostamento telecamera]...un pochino così, sommariamente, i cambiamenti avvenuti nel corso della sua attività lavorativa, almeno fino a un certo punto. Io volevo tornare sopra al tipo di lavoro che ha fatto, intanto per sapere che cosa...qual era il prodotto del vostro lavoro. E poi le volevo chiedere: le competenze professionali che lei aveva acquisito nei lavori precedenti, in particolare in Svizzera, le sono servite nella sua attività nuova, quella che ha intrapreso?*

- R. Sì, io partirei dal fatto della scuola "Corni". Perché io alla scuola "Corni" posso dire che ho imparato tantissime cose, che sono state quelle che mi hanno consentito di capire tutto il meccanismo della meccanica. Ed era un discorso molto complesso. Alla "Corni" io ho imparato come si lavorano i materiali... gli utensili per poter lavorare questi materiali, addirittura ci facevano fare a noi gli utensili in fucina per poterli poi mettere sul tornio per lavorare e roba del genere. Cioè una scuola che sicuramente ci ha dato la possibilità di aprire gli orizzonti e quindi poi di avere la possibilità di moltiplicare sempre di più le conoscenze che ci venivano naturalmente dalla meccanica e dal suo svolgimento importante. La scuola per me, la scuola "Corni", per me è stata una scuola importante.

Le altre persone, o le aziende dove sono stato, le persone che ho incontrato naturalmente mi hanno dato la possibilità di ampliare gli orizzonti e quindi di capire tutta una serie di meccanismi, quei famosi meccanismi dell'esperienza, perché a scuola ho imparato la teoria, ho imparato anche a far della pratica, ma l'esperienza di certe persone naturalmente non si aveva, non si può imparare a scuola, perché ogni persona ha la propria esperienza e quindi, nell'ascoltare le varie esperienze e anche mettendo in pratica le varie esperienze, ho potuto naturalmente ampliare di più il mio bagaglio di conoscenze. E quindi, tutto questo, ee, mi ha consentito, come dire, di essere in grado di affrontare problemi che inizialmente non credevo di riuscire, ma che poi invece, passo dopo passo, con la volontà, perché non dimentichiamo mai che ci vuole [scandisce bene] tanta volontà, tanta voglia di emergere, di essere... non i primi della classe, ma neanche gli ultimi. Come dire? Avere degli ideali per potere un giorno dimostrare che si è fatto qualcosa di importante nella vita. E io li ho sempre avuti, grazie agli insegnamenti della mia famiglia.

- D. *Bene. Adesso proviamo a vedere all'interno di questo lavoro, quali sono stati i cambiamenti più grossi, anche del modo di lavorare; se ci sono stati, se vuole anche legati alle trasformazioni delle condizioni generali del lavoro, sociali. Però negli anni in cui lei è tornato in Italia, ha cominciato a lavorare in proprio con un socio e poi si è messo per conto suo. Mi racconta quali sono stati i cambiamenti più significativi nei modi della lavorazione?*
- R. Certo! Inizialmente abbiamo iniziato a lavorare con delle macchine usate, macchine, tecnologie che in qualche modo erano anche superate. Dovevamo comunque essere competitivi, perché magari la grande impresa aveva la macchina nuova e noi una macchina usata, se vuole anche meno moderna, ma la maggiore professionalità ci consentiva naturalmente di essere competitivi. Eee, strada facendo, quando mi sono diviso e mi sono messo per conto mio, è naturale che da solo non potevo naturalmente fare quello che era nella mia mente. Ho dovuto prendere degli operai, dei ragazzi, degli apprendisti, ma anche degli operai. E... come devo dire? Rischiando. Ho fatto degli impegni, ma ho comperato delle macchine che avevano naturalmente una tecnologia superiore, perché il costo del dipendente, la macchina che magari non era all'altezza del compito, sarebbe stato un fallimento. Ho cominciato a comperare le macchine più moderne... ma siamo ancora nell'era industriale - parlerò dopo del periodo della famosa era post-industriale - eee... abbiamo cominciato naturalmente a fare un grosso lavoro, anche per i trattori, ho comperato altre macchine... insomma ero arrivato ad avere una decina di dipendenti, e circa... quattordici o quindici macchine.

E sono andato avanti cambiando tutti gli anni, innovando sempre le macchine perché ormai ero entrato nel circolo vizioso dove bisognava sempre di più essere competitivi, dare al cliente, insomma, un prodotto sempre migliore, sempre più eee... sempre più, fatto meglio, via. E quindi ero costretto naturalmente a prendere tecnologie sempre nuove. E siamo arrivati negli anni '80, circa. Dagli anni '80, si è cominciato a parlare di macchine a controllo numerico. E quindi, secondo me si è aperta la nuova era, dell'elettronica e dell'informatica. Macchine sofisticate, ma che avevano una capacità produttiva molto superiore, dove ci volevano tecnici per preparare i programmi, gente che fosse naturalmente in grado di capire queste nuove tecnologie, dalle grandi potenzialità. E quindi io ho iniziato fin da allora a mettere dentro queste nuove, pur mantenendo le macchine tradizionali, abbiamo cominciato ad inserire queste nuove tecnologie. E da una macchina poi siamo passati in pochi anni... ci sono stati progressi enormi, le macchine sono cambiate - grossi cambiamenti in pochissimi anni.

Nel 1990- 93-94 abbiamo preso una macchina molto importante, una macchina a controllo numerico, una macchina purtroppo straniera, ma una macchina molto importante, che ci ha permesso di modificare il modo di lavorare e di produrre. Non era più l'uomo che lavorava, ma era la macchina che lavorava, l'uomo incominciava ad avere una nuova collocazione: prima di tutto uno che sapeva controllare i particolari che faceva questa macchina; e doveva anche sapere programmare questa macchina. Quindi la fatica veniva tolta, veniva data un'altra mansione che naturalmente era quella della conoscenza e di essere anche in grado di tenere continuamente sotto controllo quello che la macchina faceva. Nascono così delle nuove professionalità, i famosi programmatori, ma che non devono essere soltanto programmatori, ma devono avere delle conoscenze della meccanica, perché senza conoscenze meccaniche un programmatore non può fare niente. Ci vuole l'uno e l'altro. E con fatica abbiamo cominciato a formare queste nuove professionalità, ci siamo ancora dietro a cercare di formare queste nuove professionalità. In pochissimo tempo, direi in otto-dieci anni, la nostra officina...- non siamo più nella vecchia officina di Solara, abbiamo dovuto creare un nuovo stabilimento che è questo, abbiamo dovuto inserire nuove tecnologie nel campo della tornitura, ma anche della lavorazione, come anche i "Centri di Lavoro" che adesso vedremo, le rettifiche...cioè, mentre prima era consentito di fare anche le lavorazioni singole, oggi le aziende vogliono il prodotto finito, garantito; quindi mandano il disegno e dal disegno noi dobbiamo fornire loro il particolare finito come vogliono loro, che verrà poi successivamente collaudato all'interno dell'azienda. Quindi sempre di più abbiamo bisogno di ampliare gli orizzonti delle conoscenze e delle nuove tecnologie per essere all'altezza sempre dei compiti che ci vengono affidati. È una sfida continua.

Però quello che voglio dire [a voce alta e forte] è questo qua: che i giovani, in modo particolare i giovani che vogliono davvero avere un futuro certo, devono sapere che devono applicarsi, che non è vero che la macchina può fare tutto. La macchina può fare tante cose, ma deve essere sempre l'uomo che gli dice che cosa vuole e come lo vuole. Quindi ci vuole l'intelligenza dell'uomo, la conoscenza dell'uomo che lo trasmette alla macchina. La macchina è più veloce, ma non è intelligente. Se vogliamo delle cose...se vogliamo che i nostri giovani abbiano un futuro, si devono applicare per avere

delle conoscenze e devono anche sapere naturalmente programmare queste nuove tecnologie. Quindi: la scuola, addizionata naturalmente a dei corsi di formazione tecnologica che gli consentano naturalmente di affrontare i problemi che a loro verranno affidati. Semplificare e pensare che un solo computer possa fare tutto è una teoria fallimentare, sbagliata, nozioni sbagliate che noi diamo ai giovani. Devono sapere che le macchine moderne, la tecnologia, l'elettronica, l'informatica hanno sicuramente migliorato il nostro modo di vivere, però ci vogliono tecnici preparati. Se no, altrimenti pagheremo un prezzo molto caro. Pagheremo la deindustrializzazione. Quello che noi abbiamo cercato di fare in tutti questi anni, non solo io, ma tantissime brave persone che hanno fatto molte aziende e che i ricambi generazionali sicuramente sono compiti difficili per quei giovani, incominciando da mio figlio, da mia figlia che devono continuare e hanno compiti molto, ma molto importanti, se vogliono rimanere sul mercato. Perciò, io dico ai giovani sempre di più: "Studiate, preparatevi, perché la vostra vita sarà migliore e pensate che non piove dal cielo la manna, perché nessuno ci porterà mai su un piatto d'argento il benessere che abbiamo conquistato e per mantenere un sistema produttivo all'altezza dei tempi".

D. *Bene, io faccio sempre delle domande di ritorno. Ecco, perché proprio per rendere più realistico il racconto in modo che chi non c'era possa capire bene di che cosa si è trattato, le devo chiedere se ci sono stati dei momenti di difficoltà. Lei ha raccontato le difficoltà iniziali, ma adesso le chiedo: durante il lavoro c'è stato un fallimento, una delusione, una cosa che non le è riuscita come voleva? E poi dopo parliamo anche di un successo di cui va particolarmente fiero. Provi a ricordare, andando indietro con la memoria, un momento...un insuccesso, una cosa che non le è riuscita come avrebbe voluto.*

R. Guardi, io ho cercato di semplificare, ma ci sono stati dei momenti duri che se non avessi avuto attorno la preparazione che ho avuto dalla mia famiglia, sicuramente mi sarei arenato, perché fare l'imprenditore non è una cosa facile, è una cosa abbastanza difficile perché bisogna capire anche gli altri, bisogna capire gli ambienti, molte volte scappa anche la pazienza, perché ho avuto anche degli attacchi da parte del sindacato dei lavoratori, perché eravamo degli ex dipendenti che si erano messi a fare gli imprenditori. (Dunque se lei pensa che negli anni '45-47 gli artigiani erano organizzati nella Camera del Lavoro! Nel '48 la coabitazione non è stata più possibile, quindi è stata creata una organizzazione specifica a Modena che era la Fapim...). Lei pensi che, da quando siamo usciti dalla organizzazione della Camera del Lavoro, siamo stati sottoposti ad attacchi concentrici da parte del sindacato dei lavoratori e da una parte illuminata dell'università di Modena [...]... siamo stati indicati come piccoli padroncini, sfruttatori che facevano uso di bassa tecnologia.

Oggi abbiamo dimostrato che è vero che inizialmente abbiamo dovuto fare tutto questo, ma adesso posso dire che i nostri dipendenti, anche nelle piccole aziende, hanno ambienti di lavoro e stipendi che non hanno nulla da invidiare a quelli della grande impresa. Durante il periodo che... naturalmente, come dicevo prima, da quando ho incominciato a fare l'imprenditore, dopo che sono tornato dalla Svizzera, le potrei dire che ho dovuto superare tanti ostacoli, tanti problemi... ho subito anche dei fallimenti, le aziende più grandi ci hanno messo in grosse difficoltà, il sistema bancario che molte volte non ci dava la possibilità di avere dei fidi o dei mutui, perché dicevano che già eravamo sulla centrale rischi, quindi ci voleva qualcheduno che ci facesse la firma. Io mi ricordo che feci fare una firma a mio cognato, però lui disse: "Io ti faccio la firma, ma posso lasciare la firma vincolata a tre mesi, non più di tre mesi, quindi come lei immagina in tre mesi si possono fare ben poche cose. Poi sono andato in prestito di soldi da una mia zia, insomma... è stata un po' una via Crucis. Prima di arrivare, come le ho detto prima, a vedere la luce del sole in azienda, ci sono stati tanti sacrifici, tantissimi sacrifici. Comunque sia, se uno non si lascia abbattere, se uno ha la forza di superare gli ostacoli, in qualche modo ci arriva. Se invece, di fronte al primo ostacolo, uno si arena, beh, ci sono pronti una serie di personaggi che sono lì per sfruttare le occasioni. Le banche in modo particolare, ma non solo, pronte lì ad assalire la diligenza non appena ci sono delle difficoltà. Quindi, ostacoli ce ne sono stati tanti, ma io dico sempre che con la volontà... io non mi sono mai arenato e ringrazio anche il fatto di aver sempre avuto la salute... e quindi ho lavorato anche di notte, ho lavorato la domenica, ho lavorato al sabato, alla vigilia di Natale, il giorno di Natale per poter consegnare i particolari che la mia [...] la Fiat Trattori, mi chiedeva. Non ho voluto, ecco, in qualche modo sembrare... un martire, ma devo dire che dei sacrifici grossi ci sono stati.

- D. *Ecco a me sembra, da tutto il suo racconto, di avere capito che la famiglia è stata molto importante... (R. esclama: "Importantissima") sia nella sua formazione, quindi parlo della sua famiglia d'origine, nella formazione del suo carattere, della sua voglia poi di riuscire, insomma, nell'impegno, ma anche, larvatamente è venuta fuori anche la famiglia che lei si è formato, perché lei dice: il cognato, parla del fatto di essere andato in prestito da una zia. Ecco, in che modo ha conosciuto sua moglie e in che modo poi questa nuova famiglia le è stata vicina, ma anche l'ha sostenuta nella sua attività?*
- R. Sì. Mia moglie era figlia di contadini. Ho cominciato andare a moroso prima di andare in Svizzera, poi, nel periodo che sono stato via, c'è stato qualche allentamento, ma comunque, insomma, quando sono tornato, siamo tornati insieme. Una donna di famiglia, una donna di campagna, figlia di contadini, abituata in casa a fare da mangiare, a tener dietro alla famiglia. Ma nel mio modo di vedere, la famiglia l'avevo acquisita già da bambino. Perché mio padre ha sempre sostenuto che in una casa in cui manca la donna, manca la luce. E lui non ha mai voluto che mia madre andasse a lavorare al di fuori di quando è andata a fare la campagna della mondina, Lui diceva che una donna in casa avrebbe preso due stipendi, non uno, due. E io... sono venuto su con quella mentalità. Allora con mia moglie ho sempre detto: "Guarda, se tu hai intenzione di andare a lavorare in fabbrica, tu me lo devi dire perché non fai per me. Io voglio una donna che tenga dietro alla famiglia. Io, quando vengo a casa, voglio vedere la luce accesa". Con questo, intendiamoci bene, io non voglio criticare nessuno, non voglio fare nessuna critica, dico solo come la penso io. I miei figli hanno sempre avuto la madre vicino, forse il padre un po' meno, perché ero molto impegnato e posso dire che mi sono goduto poco, i miei figli, perché ho dovuto, come ho detto prima, lavorare giorno e notte. Però i miei figli hanno avuto la possibilità di avere sua madre sempre vicino. E questo naturalmente è stato molto importante. Inoltre devo ringraziare mia moglie perché i miei genitori sono stati seguiti fino alla fine da mia moglie. Quindi una tradizione di famiglia che ci ha consentito naturalmente di vedere la famiglia come punto di riferimento e io sono ancora nella convinzione che, senza la famiglia, non si può creare nessuna società... la famiglia per un giovane, per ogni persona è una cosa importantissima. Poi è naturale che nell'era moderna molte cose sono cambiate, che la donna deve lavorare, io non voglio mettere... per l'amor del cielo, però dico che per i figli la madre è la cosa più importante.
- D. *Bene. Adesso proviamo a parlare del lavoro oggi. Nella parte conclusiva vediamo bene... di descrivere la sua azienda, che cosa produce, quanti dipendenti ha, chi lavora con lei e che ruolo lei ha ancora dentro alla sua azienda.*
- R. Sì. Noi adesso produciamo organi meccanici, lavoriamo per New Holland, che si è trasformata da FIAT trattori, adesso si chiama New Holland, ha una serie di stabilimenti in tutto il mondo. Noi lavoriamo con questa azienda per stabilimenti che sono in Belgio, ad Anversa, in Brasile eee... alla [...] Tractor, per Liegi; cioè una serie di stabilimenti per cui servono organi meccanici che sono: organi di trasmissione, che sono aste del cambio, che sono anche organi di fissaggio, roba abbastanza precisa. Lavoriamo per altre aziende, come la "Graziani" di Torino che fanno trasmissioni anche loro ed è un'azienda molto importante. Lavoriamo per la "Bonfiglioli" di Bologna che producono riduttori, motoriduttori. E poi abbiamo un'altra serie di clienti per cui facciamo organi meccanici, pistoni idraulici, facciamo tutto quello di cui c'è bisogno. Oggi abbiamo circa 23-24 dipendenti... eee... lavoriamo... non più a turno, perché queste nuove tecnologie ci hanno consentito naturalmente di lavorare e farle andare anche non assistite, il che ci consente naturalmente di sfruttare queste macchine anche per tredici, quattordici ore: nove-dieci ore presidiate, altre ore invece non sono presidiate. È oggi un modo di produrre diverso, con tecnologie sofisticate, costosissime, ma che comunque insomma ci hanno dato la possibilità di lavorare in modo diverso: con meno fatica e anche con una maggiore sicurezza. E questo è molto importante: sul lavoro la sicurezza io credo che sia la cosa più importante, per noi e per i nostri dipendenti.
- D. *Ecco, oggi, quali caratteristiche secondo lei dovrebbe avere, quale atteggiamento, un giovane che voglia lavorare con successo nel suo settore?*
- R. Sì, noi abbiamo, anzi noi stiamo richiedendo continuamente, abbiamo fatto anche delle inserzioni, chiediamo continuamente dei giovani, dei giovani che, come le ho detto prima, abbiano una minima [...] che conoscano che cos'è la tecnologia, che sappiano quali sono le proprietà dei materiali, che abbiano un'apertura verso la meccanica. E poi che abbiano fatto almeno le scuole di avviamento pro-

fessionale. La buona voglia, la volontà, perché un giovane, se ha volontà, e se ha un minimo di conoscenze, io credo che in pochissimo tempo si inserisce molto bene nella nostra azienda, le posso dire anche con uno stipendio abbastanza importante. Perché noi oggi cerchiamo dei giovani che si assumano delle responsabilità, vogliamo che ogni reparto, ogni "isola" - perché noi abbiamo fatto delle isole - ci sia un responsabile; il magazziniere è un responsabile, nel reparto delle rettifiche c'è un responsabile, nei torni a controllo numerico c'è un responsabile, nei centri di lavoro c'è un responsabile. Quindi abbiamo bisogno di figure professionali che sappiano imparare che cosa bisogna fare per essere all'altezza dei compiti, ma li vogliamo anche responsabilizzare con uno stipendio adeguato: non si può avere la botte piena e la moglie ubriaca

[interruzione tecnica]

D. *Bene. Ecco, allora ci dice che cosa produce oggi la sua azienda? [è stato necessario ripetere questa parte perché non era venuta bene la registrazione video]*

R. Sì. Allora noi produciamo componenti meccanici che sono: aste del cambio, sono perni portatellite, sono dei perni, praticamente sono dei cuscinetti, diventano dei cuscinetti, produciamo dei pistoni idraulici, sono componenti di pompe idrauliche, produciamo dei particolari per i riduttori, che sono anche questi perni che devono portare anche loro delle superfici rotanti, produciamo... delle... delle... dei piatti che servono sempre per i trattori, insomma una serie di componenti che si può anche dire di "fissaggi": questi componenti, addizionati ad altri componenti naturalmente formano trattori, formano i motoriduttori, delle macchine, componenti di macchine.

D. *Bene, io le volevo chiedere: come si è trovato durante questo colloquio?*

R. Mi sono trovato molto bene, anche se si fa fatica, in qualche modo può essere un po' faticoso, il fatto che bisogna semplificare, perché nel raccontare certe cose avrei voluto approfondire di più, ma diventava una cosa abbastanza noiosa. Io questa possibilità l'ho avuta, ho avuto un incontro nelle scuole; sono andato in alcune scuole e ho avuto la possibilità di parlare ai giovani e di spiegare a loro certe cose; ma posso capire che in una intervista televisiva, questa, non posso sconfinare. Ho cercato nel migliore dei modi, come ho potuto, esprimere un concetto... ecco, in base alle domande che lei mi ha fatto. Poi ci sono tante cose che potrei raccontare, ma che credo, se ci sarà la possibilità, in futuro...

D. *C'è una domanda che avrebbe voluto che le facessi e che non le ho fatto?*

R. Una domanda...una domanda che... sì, lei mi poteva fare poteva essere questa: se sono soddisfatto oggi di come il nostro paese sta girando --- Le avrei risposto: no! Non sono soddisfatto. Non sono soddisfatto perché io credo, come ho detto, che abbiamo fatto... abbiamo migliorato di molto il nostro modo di vivere, ma... [scandendo bene] la bellezza del rapporto che c'era quando io ero giovane, nonostante la miseria, non c'è più. Oggi c'è una corsa frenetica, non so dove correremo o dove andiamo. Certo so che c'è stato un imbarbarimento della società: non si pensa più agli anziani, si pensa poco anche ai giovani che sono lasciati molte volte a se stessi, abbiamo queste maledette cassette che, invece di allargare la cultura, fanno vedere solo cose che sarebbe bene che non ce le facessero vedere... quindi ci sono tante cose che, al di là di tutto, io faccio come colui che dice: "Non mi piace, ma mi adegua". Ma se devo dire che questo mondo, questa società così come è venuta a crearsi, mi piaccia, le dico: abbiamo perso tanti valori, sarebbe meglio un po' più di povertà e un po' di più di umanità, che adesso non c'è.

D. *Questo è il messaggio che lei ci lascia da questa intervista. Però le faccio ancora un'ultima domanda. A me è sembrato di capire che, al di là della spinta a realizzare qualcosa di suo, che è stata molto forte e molto determinante nella riuscita del suo lavoro, ci sia anche una passione per il lavoro, per la meccanica in particolare. Provi a dire i motivi per cui consiglierebbe a un giovane di fare un'esperienza simile alla sua.*

R. Beh, io consiglierei a un giovane... come del resto poi quando ero giovane io. Io andavo a moroso da mia moglie (non c'è qua mia moglie, non può confermare, ma...), io andavo a moroso da mia moglie che non avevo neanche gli occhi da piangere perché abitavo in una casa che era malsana, come ho descritto. E io andavo a moroso da mia moglie e dicevo a lei: "Io devo avere la mia casa e voglio avere un'officina". Sono riuscito ad averle. Perché? Perché io credo che, se uno vuole una cosa, si appli-

ca con sacrifici e la può ottenere, ma ci vuole tanta determinazione. Io, come devo dire, mi piaceva la meccanica, mi piace ancora e, nonostante la mia età, io mi sento bene quando sono all'interno della meccanica, ma non per la questione solo della venalità dei soldi, perché tanto... più di tanto non consumo, più di tanto non ho bisogno, no, è proprio la passione che mi tiene lontano dal pensare che sono passati tanti anni, dal fatto che alle volte mia moglie mi fa fare delle cose che non mi piacciono... e invece io qua vivo nel mio mondo, finché c'è la salute, finché sono in questo mondo sto bene, sto bene così, ecco. Quindi non lo faccio per nessun motivo se non perché mi piace la meccanica, mi piace stare all'interno dell'azienda assieme anche ai giovani che abbiamo assunto qua perché io sono amico con tutti, non sono il padrone che... concepito come una volta. Io lavoro con loro, condivido con loro, alle volte prendiamo il caffè assieme, non c'è nessuna rivalità di nessun tipo, perché penso che sia giusto.

D. La ringrazio molto.

R. Io ringrazio voi. Non lo so se sono stato esauriente...

D. Eventualmente chiederò un altro incontro se ci sono delle cose da chiarire.

R. Non ci sono problemi, non ci sono problemi.

2. Colloquio biografico con Viliam Righi. Trascrizione della seconda intervista

a cura di Anna Maria Pedretti

NOTE

1. *Il colloquio è avvenuto il giorno 13 giugno 2003 presso l'azienda del sig. Righi, in una saletta riservata. Questa volta non erano previste le riprese con la telecamera.*
 2. *Ha condotto l'intervista la dott.ssa Anna Maria Pedretti che ha provveduto anche alla sbobinatura.*
 3. *Nella trascrizione sono stati utilizzati gli stessi criteri e la stessa simbologia della prima intervista.*
 4. *Durante questo colloquio il signor Righi mi è sembrato da una parte più "libero", tanto che ha usato varie volte espressioni in dialetto o proprie del linguaggio parlato; dall'altra più desideroso rispetto al primo incontro di sviscerare meglio il suo pensiero e di raccontare con maggiori dettagli la sua esperienza di vita e di lavoro.*
- D. *Allora, facciamo questo secondo incontro per vedere di chiarire, di approfondire, di precisare alcune cose che erano sfuggite nella prima intervista. Intanto, non le ho chiesto quando è nato e dove...*
- R. Sono nato il 6/4/1935 a Solara di Bomporto, che fa parte sempre di questo comune, però è distante circa sei chilometri..
- D. *Poi, per quanto riguarda il periodo dell'infanzia...*
- R. Vede, signora, sulla questione del periodo dell'infanzia, quando lei mi ha chiesto se avevo un ricordo particolare, ma, vede, in questo paese, bisogna stare molto attenti a quello che si dice... Ma io ce l'ho un ricordo particolare che l'altra volta non glielo ho detto, ma che adesso posso anche dire. Vede, io mi ricordo che già nel 1941 ho fatto la prima elementare. Nel '43 c'erano dei tedeschi che erano dislocati in alcune ville vicine al fiume Panaro, perché questa era una zona di ville e c'erano molti di questi militari. Noi avevamo la casa... una catapecchia, ma comunque, allora la chiamavamo casa, e molti di questi soldati qua venivano anche in casa nostra. Ce n'era uno addirittura che con mia madre la chiamava mamma, come che fosse sua madre, rispettosissimo, abbiamo avuto un rispetto da questi ragazzi, ma da uno in modo particolare... per dirle... si metteva a tavola, ma finché non arrivava mio padre, lui non mangiava; anche se noi avessimo tentato di mangiare, lui no, voleva aspettare il babbo, si vede che aveva questa cultura nella propria famiglia. Ok! A un certo momento poi cos'è successo? Che quando ci fu la Liberazione, nel 1945, arrivano gli americani in piazza, arrivano gli americani, quindi ci prendevano in spalla, ci davano la cioccolata... Allora io, a scuola, che già allora facevo la quinta elementare, facemmo un tema, un compito in classe; e io menzionai questo fatto: che per me i tedeschi e anche gli americani eran brava gente, buona gente... Non l'avessi mai più fatto! [con enfasi e a voce più bassa] Non l'avessi mai più fatto! Perché addirittura la nostra famiglia fu presa di mira come che fossimo noi d'accordo con il ventennio; dunque, se lei pensa che mio padre fra l'altro ha preso anche delle legnate dai fascisti! Il mio ragionamento era tutto un altro: come dire, magari non l'ho specificato bene, ma...[mio intercalare: be', era un bambino] mi ricordo come se fosse adesso: misi che i tedeschi che abbiamo avuto, che abbiamo conosciuto e anche gli americani, erano poi tutti dei giovani... per me era brava gente, buona gente. Ma caro mio, allora, in quegli anni lì che c'era ancora rigurgito di un certo tipo e roba del genere e dall'altra parte c'era questa voglia del cosiddetto "socialismo reale", lei capisce bene che erano due filosofie che si scontravano violentemente. E io allora naturalmente, a undici, dodici anni, non avevo certamente fatto delle valutazioni per rispondere o per scrivere meglio e per dire le cose con più chiarezza; le ho messe giù in questo modo qua. Tanto poco vero è che dopo alcuni, insomma, che mia madre poi cercò (torno a dire che mia madre è stata una donna eccezionale) di spiegargli che assolutamente in famiglia non avevamo mai toccato quel tema, ma loro pensavano che io, avendo scritto così, fosse una cosa che ricavo dalla famiglia.

D. *Ma è stata la maestra che poi ha fatto di questa cosa...*

R. [interrompendo]... perché hanno letto il compito in classe e, leggendo il compito in classe c'erano figli di gente che erano quelli famosi, i cosiddetti... in parole povere, noi li chiamiamo "scalmanati" che poi riportarono ai loro padri quello che avevo scritto io. Non ho mai capito se fosse stata la maestra o se fosse stato qualchedun'altro. Comunque sia, la cosa andò a finire così. E ci sono voluti degli anni, degli anni per dimostrare che effettivamente, insomma, io avevo detto, nel senso che questo ragazzo che veniva in casa nostra tante volte, che ci portava anche della roba (sa, allora c'era anche... un po' di miseria) era un ragazzo d'oro, veramente! Io, nonostante che per dire io fossi un ragazzino, io me lo ricordo sempre, perché mi prendeva anche lui in spalla, mia madre la chiamava mamma, rispettosissimo con le mie sorelle: insomma, era una persona eccezionale. Anche altri di questi ragazzi che c'erano in casa nostra, si sono sempre comportati in modo correttissimo. Così come ho trovato questi americani sui carri armati che ci hanno anche loro accolto benevolmente e roba del genere. Quindi per me, non avevo capito la differenza di regime tra una cosa e l'altra, io mi era basato dal punto di vista umano, avevo visto in loro delle persone, non tanto dal punto di vista politico... tanto per dire... non l'avessi mai fatto! Erano anni...

D. *Un po' difficili...*

R. Erano anni difficili, signora, e sono ancora più difficili adesso.

D. *Questo sì. Mi vengono in mente, mentre lei fa riferimento a questo episodio, gli italiani che hanno partecipato alla Campagna di Russia, hanno sempre raccontato che sono stati accolti dai contadini, anche se erano nemici, no? Sono stati accolti e sfamati dai contadini...*

R. [interrompendo] Mio cognato è venuto a casa dalla Russia grazie ai contadini che l'hanno preso in casa sua, che l'hanno accudito, perché lui fra l'altro aveva già avuto dei congelamenti, quindi l'hanno accudito e poi è tornato a casa.

Molte volte, vede, c'è questo: noi parliamo, diciamo che siamo dei democratici. Invece io ho la grossa impressione che la democrazia sia una cosa un po' complicata. Ma noi sarebbe sufficiente che fossimo dei cittadini, non dei sudditi, che molte volte parliamo a seconda naturalmente del pensiero dell'appartenenza, non tanto quello che è giusto o non è giusto. Io ne ho avuto tantissime dimostrazioni in questo modo.. a prescindere dal fatto che io non ho mai domandato con chi è venuto a lavorare qua se è da una parte o dall'altra, cose che succedevano nei primi anni del dopoguerra; ma io giudico la persona, indipendentemente dalla sua appartenenza... Tra l'altro la Costituzione italiana lo dice lei: ognuno ha il diritto di credere, di appartenere, quindi voglio dire: non è qua il punto. Il problema è [alza la voce] come io valuto quella persona, o come si rapporta quella persona nell'ambiente, nei miei confronti, nasce così, voglio dire, il rapporto di stima e roba del genere con le persone. Noi possiamo metterci tutte le leggi che vogliamo, Bertinotti l'ha da dir cum al vol [B. può dire come vuole], ma se io e lei non andiamo d'accordo e viviamo gomito a gomito, non siamo la Super Constellation & Company dove c'è un direttore e dove, fino a prova contraria, si possono anche ignorare gli uni con gli altri. Nell'ambiente di lavoro della piccola impresa artigiana, se non c'è un rapporto umano ben preciso, se non c'è rispetto reciproco, va beh, tu mi imporrai di pagare quindici mensilità, ma non potrai mai capire se quello l'ha fatto per prendere le quindici mensilità, o se l'ha fatto perché il datore di lavoro era un cafone, tu non lo capirai mai questo.

D. *Ascolti, io ho necessità in generale di provare ad andare dentro il discorso del lavoro, sempre perché questo tipo di materiale dovrebbe servire a dei giovani che oggi conoscono poco non solo il mondo del lavoro di oggi, ma anche quello di un tempo. Allora, proviamo a puntualizzare alcune cose del suo percorso lavorativo. Lei ha detto che ha cominciato a lavorare col cognato...*

R. Sì, in fonderia.

D. *Dove si trovava?*

R. A Carpi. E andavo in bicicletta. Da Solara a Carpi che sono diciannove chilometri, tutte le mattine e tutte le sere tornavo a casa.

D. *E lei in quegli anni aveva, stava facendo... il Corni serale mi sembra*

R. Sissignore.

D. *Quante ore di lavoro faceva?*

R. Otto ore al giorno, anche al sabato. Venne fuori proprio in quel periodo che, facendo nove ore al giorno, si poteva far festa al sabato. Ma il sabato era una giornata lavorativa

D. *E lì che cosa si produceva?*

R. Era una fonderia di alluminio che produceva dei particolari per la ditta "Gualdi" che era al Ponte della Motta, dove allora c'era una fabbrica di trattori, i trattori Gualdi e io in quel periodo, proprio perché... un po' per la scuola, un po' la passione che ci mettevo, io facevo delle scritte "Gualdi" che erano cosine molto delicate; [poi facevo] dei particolari che andavano nei trattori, come i ceppi dei freni, le mascherine, insomma tutti i particolari che servivano.

D. *Aveva solo questo cliente suo cognato?*

R. No, c'erano anche altri che facevano macchine per legno. Perché Carpi allora, ancora [oggi ha una produzione importante], ma allora era la capitale delle macchine da legno; si può dire che in ogni casa c'era una macchina per la lavorazione del legno. Producevamo vuoi... ai ciamevn i sferghen [li chiamavamo "i sferghen"]... erano delle smerigliatrici che ci andava la tela smeriglia e servivano per pulire il legno; poi delle piccole troncatrici per tagliare piccoli pezzi di legno, poi le seghe circolari che mi ricordo che c'era allora la ditta "Gazzani" e c'era anche un'altra ditta prima di arrivare a Carpi e che facevano questi attrezzi... seghe da legno, le pialle. In quel periodo io lavoravo con mio cognato (ho lavorato con mio cognato per due anni, due anni e mezzo, ecco). Era il titolare assieme a un socio. L'azienda si chiamava "Maini e Pedrazzi", che poi Maini è venuto a lavorare qua, Pedrazzi si era messo a fare delle macchine da legno e poi ha smesso, perché il figlio ha preso poi un'altra strada.

D. *Era una fabbrica grossa? Quanti dipendenti aveva?*

R. No, grossa no, avevano quattordici, quindici dipendenti. Sì, un'azienda sempre artigianale.

D. *Era in piedi da parecchio, anche da prima della guerra?*

R. No, questa è nata nell'immediato dopoguerra. Maini lavorava a Modena; lì, vicino alla Fiat, c'era una fonderia che era rinomata in tutta Italia che si chiamava "Bertero" che erano, diciamo così, maestri [pronuncia lentamente, per far capire il concetto] d'alluminio. C'erano anche le fonderie di ghisa, le Corni, però la fonderia d'alluminio erano i fratelli Bertero, che allora erano un'istituzione; adesso, magari nessuno più sa chi erano. Ma allora erano un'istituzione, perché Bertero effettivamente hanno rivoluzionato il modo di lavorare l'alluminio, io conosco un po' il problema.

D. *Lei lo sa come si procuravano le commesse? Era un momento...*

R. [interrompendo] Le commesse si procuravano così: guardi, signora, io mi ricordo come adesso, avevamo un piccolo capannoncino, veniva dentro uno con un pezzo, diceva: "Io vorrei trenta di questi"; alle volte ordinavano anche i modelli e poi a sua volta noi li ordinavamo ai modellisti; però normalmente venivano con i particolari da riprodurre. Sì, non c'era tutta la burocrazia che c'è adesso. Loro dicevano che avevano bisogno di un tot di pezzi: così, si facevano, si pesavano, ci pagavano, allora le cambiali... ma sì, c'erano, ma non ci si fidava, ma la gente pagava. Era un mondo diverso, completamente diverso.

D. *Poi parliamo della ditta *** dove lei è andato successivamente.*

R. Il signor *** era un capo officina alla Fiat e... venne fuori dalla Fiat perché due ingegneri a Modena progettavano di fare dei trattori per le fornaci: erano piccoli trattorini che si chiamavano addirittura... ce n'era uno più piccolo e uno più grande: uno si chiamava "Leproto", l'altro si chiamava "Torello". Ed erano due trattori che servivano a trainare dei carretti di pietra per portarli nel forno. Poi facevamo invece (si chiamavano ...) che erano delle piccole motrici che andavano su dei binari, binari larghi

così [indica con le mani la dimensione di circa otto-dieci centimetri] e quelli lì andavano fino in fondo alle cave di terra, ci si metteva due, tre vagoni, venivano trainati su e portati naturalmente dove si lavorava la terra, per fare poi le pietre. E allora, questo capo officina... che era un capoofficina! Uno di quelli... allora c'erano veramente quelli che sapevano lavorare (adesso c'è molto da discutere), ma allora c'era veramente della gente... per me è stato un grande maestro, un meccanico ...[abbassando la voce] vero e proprio. E questi ingegneri gli ordinarono di fare questi trattori. E questo *** iniziò l'attività coi suoi fratelli e roba del genere; poi si licenziò dalla Fiat e misero su in via del Pozzo, a Modena dove c'è ancora dei capannoni, vicino all'ospedale... e abbiamo cominciato. E allora io feci domanda perché andare a Carpi... e anche perché mi piaceva la meccanica, il mio mestiere era la meccanica, il tornitore, feci la domanda e andai a fare il capolavoro e il signor *** mi disse: "Va bene, lei lunedì può cominciare". Io, contento come una pasqua ...

D. *Ed è stato assunto come operaio o come apprendista?*

R. No, sono stato assunto come apprendista. Poi sono diventato... apprendista, no, manovale; e poi manovale specializzato, poi operaio qualificato [...].

D. *Ecco, questi passaggi avvenivano all'interno dell'azienda...*

R. Sì, avvenivano all'interno dell'azienda perché ad un certo momento era il datore di lavoro che riteneva che tu eri capace...

D. *E questo perché il datore di lavoro lavorava anche lui?!*

R. È certo. E si rendeva conto delle capacità dei singoli operai... come ho già detto il mondo è cambiato. Era lì. Io posso dire questo: difficilmente, se uno meritava, non veniva riconosciuto, poi sa, in tutte le cose ci sono dei buoni e... però la stragrande maggioranza facevano fatica, perché già da allora c'era questo movimento alla ricerca della gente che sapeva, dei capaci. Quelli che sapevano lavorare erano ricercati anche allora, eh? E allora, sa, uno che aveva in mano, per dire, un ragazzo bravo, ci pensava due volte a lasciarlo andar via per poche centinaia di lire; quindi è naturale che veniva riconosciuta questa qualifica.

D. *Lei ha detto che ha imparato moltissimo dal titolare di questa ditta. Come funzionava, diciamo così, l'insegnamento per un ragazzo giovane che entrava?*

R. Ah, vede, allora l'apprendista iniziava davvero dal niente, non faceva la cosiddetta scalata dalla stalla alle stelle, no, c'era tutta una scala di valori: cominciavano eventualmente col farti pulire alcune cose, col farti fare qualche cosina e poi, piano piano, piano piano naturalmente capivano se tu eri uno in grado di fare il salto superiore. Arrivava un certo momento che ti davano dei compiti anche... Io mi ricordo che una volta venne giù il titolare [...] (che, torno a dire, era una persona eccezionale, era una persona abbastanza severa, comunque una persona eccezionale) e venne con un disegno. Lui non dava del tu, lui dava a tutti del voi; allora mi chiama e mi dice: "Vo' Viliam, sareste in grado di mettere insieme questo trattore?". Io guardai il disegno...:"Oddio, posso provare". Rimase lì un poco e poi disse: "Beh, va bene, lunedì incominciamo". E tutti i particolari di questo trattore naturalmente erano già pronti, ma si trattava di montarli, e di montarli come si deve; uno deve sapere come deve stringere i cuscinetti, come deve montare il gioco degli ingranaggi, insomma c'è tutta una filosofia... Alla fine venne là e guardò, ha provato a fare alcuni movimenti a mano, a sentire i giochi degli ingranaggi... "Non c'è male. Adesso proviamo a mettere su il motore". Abbiamo messo su il motore, poi abbiamo provato (era uno di quei "decoil" che andavano sui binari) su un pezzo di ferrovia che poi serviva sempre, per fare il collaudo di questo "decoil". Ed era... aveva una manovella sopra che, girando così [indica con le mani] andava avanti, girando così [fa con le mani il gesto della rotazione nel verso contrario a prima] tornava indietro. Erano due campane contrapposte che, quando girava questa, girava in un modo, quando girava l'altra, girava dall'altra parte. Allora io cominciai a manovrare il motore, ma si vede che ad un certo momento, come devo dire, ho invertito un po' troppo in ritardo e... avevamo tirato giù la serranda per il fumo.. a iho sfundà la srandà [ho sfondato la serranda] [risate condivise], cioè sono andato dentro... Allora è venuto lì il datore di lavoro, è arrivato e dice: "Eh, a li fata grosa! Però a si un brev ragas..." [l'avete fatta grossa! Però siete un bravo ragazzo...]. Io... tremavo, perché mi dispiaceva, a me dispiaceva; ed effettivamente, ci ho pensato dopo come è stato:

è stato che mi sono un po'... non avevo più in memoria... e così ho tirato la leva, ma ormai era troppo tardi e allora sono andato dritto. Però voglio dire: per imparare c'era questa scala. E poi ti mettevano magari attorno a una macchina semplice, poi ad una più complessa, poi s'arrivava al tornio, ma... per gradi, mai di colpo.

D. *E una persona a fianco a insegnare, no?*

R. Be', le persone a fianco erano più che altro che uno era dentro in un ambiente dove erano tutti maestri, perché eri tu che dovevi guardare come lavoravano gli altri. Si imparava perché tu eri a contatto non con un maestro che ti insegnava, ma c'era tanta gente che aveva della pratica, che sapevano lavorare... Tu vedevi, avevi la possibilità di apprendere; perché poi io ho avuto tanti ragazzi dopo, quando mi sono messo per conto mio e che sono diventati dei capoofficina, addirittura ce ne abbiamo due che lavorano per conto loro, erano miei ex dipendenti e adesso collaboriamo... eh, un altro ragazzo è andato a finire giù ad Ancona, capoofficina in un'azienda. Allora c'era veramente... questo apprendistato serviva proprio, perché il ragazzo, come dire, si prodigava: se tu gli facevi pulire il tornio non s'arrabbiava, adesso s'arrabbiano, ma allora non si arrabbiava, perché lui naturalmente sapeva che aveva una scala da... che aveva delle possibilità di... Ed era una mentalità... [abbassando la voce] Adesso questo non c'è più: arrivano a venticinque anni; ecco perché oggi mancano queste persone che sarebbero ben pagate, a voglia lei, sarebbero ben pagate! Ma ci mancano per un semplice motivo: che ... il povero mio padre diceva sempre una cosa: "Una pianta piccola la puoi addomesticare, puoi piegarla come ti pare, la grande - al giva - la se s'cianca" [diceva: si spezza]. Erano parole semplici, ma molto significative.

D. *Sì, sì... Ascolti, lei andava nel frattempo a scuola serale.*

R. Sì, al Corni.

D. *Lei aveva la percezione che ci fosse un rapporto tra quello che imparava a scuola e quello che metteva in pratica sul lavoro?*

R. Ecco, questa è una bella domanda. Ma vede, signora, [con tono un po' solenne] la scuola, e in modo particolare le "Corni", che ho frequentato e che poi ha fatto anche mio figlio, era una scuola che ti dava prima di tutto una grande nozione teorica. Poi c'era anche un reparto dove si faceva pratica che, se vuole, era una forma rudimentale, molto semplice, ma che comunque era... come dire... mettere dentro gli anticorpi, no? Serviva questo per farti fare i gradini superiori, erano cose importantissime. Tutti coloro che avevano frequentato o che frequentavano le scuole Corni, rispetto a chi non le aveva fatte, c'era un [abbassando la voce, con enfasi] salto di qualità enorme! Perché tu conoscevi le proprietà meccaniche, tecnologiche dei materiali, perché tu sapevi come si formava il materiale, l'acciaio, come viene prodotto; se lo va a domandare ai ragazzi adesso, non sanno niente, come si fa, cos'è una lega, perché s'è fatto le leghe, quali proprietà, perché a un certo momento un materiale al posto di un altro, perché si fanno i trattamenti termici ai materiali... cioè tutta una serie di nozioni che solo la scuola può insegnare; perché diversamente, mentre lavoriamo, io posso insegnare a uno come si fa, quante volte vedo uno... "An va bra' bein fer acsè... Adriano" [non va bene fare così, Adriano], ma non posso spiegargli come si fa a fare l'acciaio. Prima di tutto perché lui non capirebbe; secondo anche perché non c'è il tempo e lui non ha più la pazienza di ascoltare. Questo è il problema. Siamo fuori dal mondo! Siamo fuori dal mondo! Per me, io sono diventato anch'io come alcuni, gli amici della "Corni", che si vorrebbe riattivare... per me questi corsi sono una cosa fondamentale, fondamentale; perché un ragazzo che va lì, poi, indipendentemente che faccia o non faccia il meccanico, comunque ci ha tutto da imparare: è una scuola... formidabile [scandendo bene] che ti dà tanto, secondo me, ti dà tanto.

D. *Quindi, indipendentemente dal fatto che fosse attrezzata con macchine aggiornate rispetto al mondo del lavoro, c'era questo aspetto teorico e complessivo che era molto importante.*

R. Perché lei imparava cos'era la fucina, facevamo anche due ore di falegnameria, che ci insegnavano a fare delle piccole cose... io quante cose ho fatto a casa mia da falegname! Ci insegnavano a battere la lamiera con i punzoni e roba del genere, cioè c'era tutto un sistema nozionistico che ti metteva nelle condizioni poi di andare oltre. Venivi fuori già armato, già armato: avevi già dentro gli anticorpi. E

quindi potevi proseguire in un modo o nell'altro... Io ne ho conosciuti tantissimi [meccanici usciti dalle scuole Corni], ma c'ava sbaglié ag ne sta poch [ma che abbiano sbagliato ce ne sono stati pochi]. Tutti, son diventati tutti, o capoofficina o hanno messo su per conto loro, ma tutta brava gente; allora la scuola era anche, se vuole un po' più severa, un po' selettiva... non era una scuola che dicevano io vado là e ho il sei garantito per tutti. No, te lo meritavi! Si poteva prendere anche due meno, tanto per essere chiari.

D. *È importante questo discorso perché oggi c'è questo divario tra la scuola e il mondo del lavoro che...*

R. Vede, io se potessi parlare con tanti giovani, io direi con loro: "Guardate, ragazzi, preparatevi, perché il futuro non è più il futuro della gente qualsiasi". Più andiamo avanti e più ci sarà sempre più bisogno di gente preparata e... quelli che non saranno preparati potranno protestare fin che vogliono, manifestare fin che vogliono, fare i no-global, fare che so io, gli hulligan, ma non risolveranno mai i loro problemi. Diventeranno parte di una protesta di massa, si consoleranno perché come loro ce ne sono delle migliaia, ma non risolveranno i suoi problemi. E io direi loro: "Preparatevi adesso perché è adesso: gli anni giusti sono quelli di quando siete giovani, da giovani preparate il vostro futuro, dopo è troppo tardi, anche perché le sfide oggi sono molto grandi". Ha voglia lei!

D. *Dunque, adesso invece dobbiamo chiarire un po' le cose per quanto riguarda il rapporto con l'estero. Lei ha detto che aveva fatto un preesame a Reggio Emilia, per poter andare a lavorare all'estero. Cosa c'era lì, c'era un Ufficio Emigrazione?*

R. Sono venuti giù due signori: uno si chiamava herr Brunel e aveva altre due o tre persone con sé e hanno fatto (c'eravamo in una quarantina) e hanno fatto un primo esame teorico (e qui salta fuori quel discorso che abbiamo fatto prima), perché naturalmente in quel periodo ci hanno fatto delle domande: che cos'è questo, che cos'è l'altro, quali sono le proprietà meccaniche, quali sono le proprietà tecnologiche, che cos'è una lega, com'è... e molti di questi, che non avevano una preparazione... provenivano da una zona di Ferrara, non erano in grado di rispondere, quindi non vennero chiamati. Vorrei dire una cosa, ma rischerei anche qua di passare per uno che vuol fare il super... : Mi dissero, già da allora: "Lei è il più preparato". Effettivamente ero molto preparato perché a me piaceva tanto la meccanica e la conoscenza della meccanica per me era una cosa importantissima. E allora ho saputo rispondere. Poi m'hanno fatto un contratto, però il contratto era vincolato al fatto che, quando io andavo su in Svizzera, dovevo poi fare il capolavoro.

D. *Quindi, partiva con un contratto in una fabbrica specifica, però la sua assunzione era subordinata al fatto che lei fosse in grado di svolgere quel determinato lavoro per cui veniva assunto.*

R. Ah, mi sono dimenticato, avevo detto che prendevo con me il passaporto, e poi mi sono dimenticato...beh, fa gnint [non fa nulla, non importa]. E, quando sono stato là, è stata un po' un'odissea, ma comunque...

D. *Sì, me l'ha raccontata l'altra volta. La fabbrica, come si chiamava, che io non l'ho capito nella registrazione?*

R. Si chiamava "Oerlikon". C'è anche una k... mi sono dimenticato come si scrive esattamente, poi glielo tirerò fuori.

D. *Dove si trovava esattamente, in che località?*

R. C'erano due posti: a Berna e poi Zurigo.

D. *E lei è andato subito a Berna?*

R. Sì.

D. *Ecco, per quanto riguarda il capolavoro, l'ha spiegato bene che era con una macchina fatiscente... Sotto una baracca, ecc. Però è andato bene e hanno visto che lei sapeva lavorare. Ecco può provare*

a descrivere... questa era una grande azienda [R. Madonna!]; allora proviamo a descrivere di che entità, non so quanti dipendenti, com'era organizzata...

- R. Dipendenti, allora erano circa sui dodici, tredicimila nelle due fabbriche... la concentrazione maggiore era a Zurigo, perché Oerlikon è un paese, da dove prende il nome la fabbrica. E questa fabbrica naturalmente produceva tanti prodotti, in modo particolare producevano macchine utensili: torni, frese, dentatrici... e c'era anche un reparto dove costruivano armi di precisione, radar per gli aerei, cioè era una grossa fabbrica che aveva avuto il vantaggio, dato che la Svizzera non aveva mai fatto nessun tipo di guerra, praticamente le loro aziende hanno avuto la possibilità di svilupparsi bene, perché c'era questa, ma c'erano anche molte altre grosse aziende. C'era addirittura la [...] che recentemente ho sentito che è andata fallita che mi dispiace tanto (e questo è dovuto al fatto che con le nuove tecnologie, purtroppo...). Loro facevano la famosa [...] che era una macchina di alta precisione, era la macchina più precisa nel mondo. Quindi, questa enorme fabbrica faceva un po' di tutto; facevano addirittura le motrici per i treni, facevano insomma un lavoro enorme.

E quindi, ecco, loro avevano bisogno, naturalmente un po' della manodopera anche straniera perché non ne avevano a sufficienza; e poi anche perché effettivamente loro avevano trovato un bacino molto interessante in Emilia, perché molti di quelli che lavoravano là provenivano da varie località; alcuni facevano anche i lavori più pesanti, come i facchini... comunque all'interno di queste fabbriche c'erano molti emiliani, gente di Parma, Piacenza, ferraresi, bolognesi, modenesi; cioè avevano capito dove stava la capacità di lavoro. Avevano capito molto bene e quindi... Poi, fatto il capolavoro, naturalmente, quando m'hanno portato dentro, io addirittura subito ho pensato: "Ma dove sono venuto a finire?". Tant'è vero che scrissi poi a mia sorella e l'ho fatta anche piangere, poverina, perché mi sembrava un inferno. Perché poi, fra l'altro era anche il periodo che c'era molta neve, io non ero abituato a tanto freddo. Poi, invece, quando sono entrato dentro a questo stabilimento --- non sono svenuto, ma non so perché, a vedere [sottovoce, con enfasi] tutta 'sta fabbrica con macchine meravigliose e roba del genere... e da lì sono partito. E all'interno dell'azienda, subito lavoravo in turno con un ungherese e un cecoslovacco.

D. *E lì, scusi un attimo, era già assunto come operaio?*

- R. Come operaio. E... anche lì ho imparato tante cose. Queste persone... io potrei aggiungere questo. Ecco un ricordo che rimane scolpito nella mente, anche se gli anni passano. Ci siamo trovati nella mia piccola mansarda e c'era Yuri, che era ungherese e l'altro che era cecoslovacco: si chiamava Mark. E ci siamo messi a parlare. Io avevo cominciato un po' già da prima a studiare un po' il francese, insomma loro sapevano una qualche parola di italiano, insomma piano piano ci siamo capiti. È stata una fatica, ma ci siamo capiti. Abbiamo legato presto, forse ci siamo trovati in sintonia: eravamo, dopo una settimana, amici amici per la pelle... Allora io mi ricordo che dissi: "Ma fatemi capire voi due - stiamo parlando degli anni Cinquanta - voi venite da due paesi cosiddetti socialisti, io vengo da un paese capitalista e siamo tutti qua a lavorare: com'è 'sta storia?". Insomma loro mi hanno fatto capire che io un giorno avrei potuto ritornare, mi dicevano: "Tu potrai ritornare, se invece noi ritorniamo..." e mi facevano il segno di tagliare il collo [fa un rumore preciso con la bocca] E io mi dicevo: "Ah, andam ben!" [andiamo bene - ironico]. Mentre qua da noi la filosofia era che arrivava il socialismo... Da lì comincia anche a livello personale una riflessione di tutta la mia, come dire, cultura di appartenenza....

Poi ho avuto la fortuna, dopo, quando ho cominciato a lavorare, di andare a visitare alcuni paesi come l'Ungheria, la Cecoslovacchia, sono andato a trovare sempre queste persone e... dopo anni eh, ci sono tornato dopo trent'anni eee... sono stato in Russia, sono stato in altri paesi e mi sono reso perfettamente conto che, tutto sommato, questo paese [l'Italia] che ha tantissimi difetti... Rischiamo in questo brutto periodo di fare come i gamberi, di andare all'indietro, perché abbiamo abbandonato un po' quella che era la nostra cultura. Oggi, signora, mi dispiace, ma mi dispiace veramente, tutti parlano di diritti, diritti per l'infanzia, diritti per gli anziani, i diritti degli operai, i diritti dei giovani, i diritti di qua, ma nessuno tocca il terreno dei... Se c'è gente che ha solo dei diritti, può darsi che ci sia qualcuno che ha solo dei doveri. Non funziona. Non funziona. Cominciamo a dire: sì, diritti e doveri; allora, se cominciamo a mettere insieme tutto questo, facciamo capire alla gente che a un certo momento, appunto... Io mi ricordo, ero un ragazzino che andavo a scuola, voglio dire, ho fatto le scuole nel periodo del ventennio, no? Allora c'erano degli insegnanti, non lo so se erano fascisti o non lo erano, non ricordo; però mi insegnavano tante cose: l'educazione, mi insegnavano che ci sono dei di-

ritti in questo mondo, ma prima il dovere, prima i doveri. E ci hanno inculcato questa mentalità e a un certo momento... non aspettare mai che dal cielo piova la manna, ma ti devi arrampicare sull'albero per cogliere il frutto, cioè tutti insegnamenti che ci hanno portato naturalmente ad avere una società che in breve periodo ha fatto dei passi da gigante.

D. Ed erano gli stessi insegnamenti che probabilmente si ricevevano anche in famiglia...

R. Sì, ma anche la scuola. Le dirò di più. Io, quando andavo a scuola, una volta io mi lamentai, perché avevamo un'insegnante che in dialetto a la ciameven "la bafina" [la chiamavamo "la baffina"], ma era cattivissima! No, per meglio dire, era severa, non era cattiva; mi fece mettere le mani sotto il banco e mi diede con una bacchetta delle bacchettate sulle dita; allora io, quando sono stato a casa, l'ho detto ai miei genitori, in particolare con mio padre - c'era anche mia madre - . Ecco, mi sembra di vederlo adesso mio padre: "La fat ben! Acsè t'imper! Va là che s'la la fat, a vul dir clal s'aviva cus t'ha fat! E tal se anca te!" [Ha fatto bene! Così impari! Va là che se l'ha fatto, vuol dire che lo sapeva cosa hai fatto tu! E lo sai anche tu!]. Adesso [con enfasi], se lei facesse una roba del genere, sarebbe una c a t a s t r o f e! Allora si dice: va beh, ma una volta c'era troppa severità; certo che c'era severità, ma io vedo che la gente era gente equilibrata, che quando raggiungevano una certa età avevano dentro, come dire, una mentalità che gli serviva per affrontare tante situazioni, le difficoltà...

Io mi ricordo anche questo: mio padre mi diceva sempre: "Tint in ament che chi an rispeta menga i anzian e i vec, ala lerga!" [Tieni a mente che chi non rispetta gli anziani e i vecchi, va tenuto alla larga]. Beh, insomma, comincio a diventare anziano e adesso bisogna capire i giovani! Si vede che io sono nato proprio in un momento sbagliato. Allora stavano bene i padroni (i cosiddetti padroni, io li chiamerei datori di lavoro, mi dà fastidio quando li chiamano padroni), allora effettivamente insomma il datore di lavoro aveva la possibilità perché aveva dieci persone lì che gli permettevano di guadagnare bene; e allora io facevo l'operaio! Adesso che cominciano a stare bene gli operai, io sono un datore di lavoro. C'è un carissimo amico che mi viene a trovare [uno che fa l'operaio], tutto profumato e dice: "Sono appena ritornato da una crociera a New York, da una crociera a...". Poi magari lui lavora in un bungalow, non ha un capannone, ma che me ne frega a me, non gli manca mica il mangiare, è tutto ben vestito; quindi le distanze si sono molto accorciate. Una volta lavorare per conto suo uno a un certo momento c'era un divario tra l'operaio che lavorava proprio semplice semplice e quello che si dava da fare e faceva un lavoro per conto suo.

D. In che cosa c'era questa distanza?

R. Nello stipendio! Perché effettivamente allora [negli anni Cinquanta] si parlava di quaranta, cinquanta lire all'ora [per l'operaio semplice], poi c'era l'artigiano che prendeva di più; ma prendeva di più sa perché? Perché faceva un sacco d'ore. Da quando ho cominciato a fare l'artigiano io non so mai d'aver fatto otto ore. An ni fag gnanc adesa! [Non le faccio neanche adesso!].

D. Io avevo uno zio che faceva le zappette, i coltelli per gli aratri e mi ricordo le discussioni con sua moglie perché andava a lavorare la domenica mattina...

R. Eh, discussioni con mia moglie? Delle volte mi diceva che volevo più bene alle macchine che alla famiglia! È così, è inevitabile. E molte volte non è solo una questione di soldi, c'è anche quella, ma c'è... ci sono gli impegni, di essere una persona, come dire, credibile, che, se dà una parola... al giva me pader: "Tint in a ment ...che la parola d'un am la dev'esser 'na parola!" [Tieni a mente che la parola di un uomo deve essere una parola!]. Vede, tutti questi insegnamenti sono rimasti dentro... oggi chi è che dice coi figli certe cose? Mio padre le diceva, mia madre le diceva... adesso un giovane... è tutto un altro mondo. Non parliamo dei giovani, perché i giovani, signora, a cominciare dai miei, non credono più in certe cose, non hanno più... E se vuole ci abbiamo aiutato, nel senso che, vede, una piccola azienda, mentre in un paese o in certi paesi, è vista come... come un patrimonio di tutti, da noi è vista come una diligenza da assaltare: perché lo stato vuole; e, anche se io lavoro per dodici, tredici ore al giorno, io lavoro al 55% per lo stato e al 45 per me. No? L'operaio, se fa lo straordinario, è straordinario. Allora, lo stato vuole, il comune vuole. Mi fa pagare il pattume sui metri quadri [dell'azienda] che noi i trucioli li vendiamo e roba del genere, abbiamo un po' di pattume degli uffici; ma mi fa pagare sui quattromila metri quadrati di capannone che del pattume non ne facciamo! Il sindacato qua vuole, perché viene qua e dice: "Voi, padroni, dovete capire..."; [e io] devo raccogliere dei soldi per loro dai dipendenti, le trattenute sindacali e lo deve portare là su un piattino d'argento,

no? C'è anche un episodio tra l'altro al riguardo... e quindi: il sindacato vuole. La grande impresa: la grande impresa impone tempi, costi e pagamenti come vuole lei. Lei praticamente è in mezzo: se riesce a destreggiarsi, ok. Allora adesso si dice: ma c'è un piano per le imprese; ma se nascono delle imprese, ci vuole il servizio; ma imprese che rimangano sul mercato come siamo rimasti noi! Ci vuole uno votato alla morte! E i giovani, vede anche i ricambi generazionali, non ci stanno più a questi giochi. Mio figlio, mia figlia... ma io conoscevo tantissimi amici che hanno chiuso, perché i giovani dicono: "Ma chi me lo fa fare?"; hanno tutta un'altra mentalità. E d'altra parte, io alle volte, se mi metto lì a ragionare, hanno ragione. Un giorno viene qua uno con una borsetta e roba del genere e non ci dà l'abitabilità del capannone, perché, invece di cinque finestre, ce ne sono quattro che si aprono e ne manca una; ma scherziamo? Che vengono qua quelli della Usl che vogliono tutto alla perfezione, guai se c'è questo, quell'altro, quest'altro. Vengono i pompieri: vogliono che tutto sia ..., cioè in sostanza di cose un giovane oggi... Diventa quel discorso che facevamo prima: "Allora vuol dire che io ho solo dei doveri! Dove sono i miei diritti?". Se vado contro al sindacato, per l'amor di dio, se sono un datore di lavoro non vinco neanche... bisognerebbe che l'operaio avesse ammazzato il datore di lavoro per avere ragione. Se evado le tasse, sappiamo come va a finire, no? Se non pago il comune, se non pago l'Enel o roba del genere, mi tagliano i fili. Quindi io sono continuamente ricattato. Ricattato. Se riesco, dentro a tutto questo qua, a districarmi, a tirare fuori... allora bene. Allora uno potrebbe dire: "Ma come mai continui?". Io posso dire che, quando uno si mette in moto, si fa più fatica a tornare indietro che ad andare avanti. Molta più fatica. Perché lei comincia a dire: "Ma tutta la vita ho lavorato per mettere insieme quello che ho, e adesso?". E allora si tira avanti.

Però i figli cominciano a ragionare in un modo diverso. E allora attenzione: io continuo a dire, ma forse sono una voce che non conta niente; continuo a dire: attenzione alla deindustrializzazione. E Modena si sta deindustrializzando, per il semplice motivo che noi, invece di premiare chi intraprende, chi fa, lo consideriamo uno sfruttatore, è uno che non paga le tasse, è uno che fa uso di basse tecnologie, è uno che non paga bene gli operai... insomma lei tutte le qualifiche, tutti i patacchini migliori [con ironia] se li becca. A questo punto, cosa succede? Uno che, giustamente è un giovane che deve affrontare naturalmente tutto questo, non se la sente. I miei figli vengono via da casa alla mattina presto, vengono a casa all'una, signora, all'una e mezza sono qua e tornano per la cena alle n o v e! [scandisce e alza il tono] Alle nove! Ma uno si domanda: val la pena? Ma chi te lo fa fare?

D. Anche perché, come lei diceva, la considerazione sociale è cambiata...

R. [digressione sul referendum sull'articolo 18 e su Bertinotti] No, come le ho detto prima, quella che va messa in discussione è la burocrazia, perché, vede, il rapporto coi dipendenti... io, se potessi gli do anche il mio sangue, perché ci voglio bene; ma tu [sempre Bertinotti] non hai capito un tubo del rapporto che c'è in un'azienda emiliana con un ragazzo dove si instaura oltre tutto un rapporto umano. Ma se questo rapporto, torno a dire, umano, si rompe, tu mi puoi fare tutte le regole che vuoi, ma quando è rotto... A quel punto è facile che sia anche il dipendente che se ne va, se non si trova bene...

D. Bene, allora, torniamo in Svizzera. Lei ha raccontato molto bene l'impatto, il fatto di aver dormito in stazione per due notti, poi a cercare su una collina un riparo... questo l'ha già detto. Invece dopo dice che non avrebbe voluto tornare, perché si era trovato bene. Allora, proviamo a vedere quale è stato questo passaggio, cioè in quegli anni in cui è stato in Svizzera (che sono stati cinque, mi sembra) provi un po' a vedere l'insieme, rispetto all'impatto iniziale, quello che ha dovuto anche capire, perché all'inizio magari non aveva un posto dove andare; provi a ricordare come era considerato, insomma...

R. Io mi ricordo che lavorando con questi due.. poi un bel giorno venne giù Hans Brunel, viene in officina e mi dice: "Righi, noi abbiamo bisogno di uno, perché è arrivata una macchina nuova (che è quella della foto che ho esposto nel corridoio), è una 'Votan' (?) tedesca - allora era una macchina formidabile, oggi è una macchina normale, ma allora era una tecnologia avanzatissima - e lei se la sentirebbe?". "Ma - dico - posso provare, posso provare, non ho mai fatto il rettificatore, ho fatto il tornitore, ma posso provare". Infatti cominciai a... Dopo di che, dopo circa due anni che lavoravo su questa macchina, viene giù herr Bauman, che era il direttore, il quale, assieme a Brunel, mi disse: "Ma lei se la sentirebbe di fare il caposquadra di una squadra di italiani?". (C'era infatti un reparto molto consistente di italiani). "Oddio - dico - posso provare!". E su quella macchina dove lavoravo io

ci ho messo un certo Zanella e io giravo un po' in qua e in là per vedere come lavoravano, per insegnare a qualcuno...

Quindi la mia condizione sociale era diventata molto buona: quando sono arrivato in Svizzera prendevo circa cinque franchi all'ora, ero arrivato a dodici franchi. Dodici franchi all'ora! Allora il franco, signora, costava 135 lire; quindi lei capisce che prendevo una paga oraria che era venti volte superiore a quella italiana. Fa niente. Effettivamente io avevo qualche problema allo stomaco... gastrite, perché loro hanno dei mangiari che...; noi mangiavamo nella mensa della fabbrica, ma avevano dei mangiari... a far da magner ien di saclon [a far da mangiare sono dei trasandati, dei trascurati], perché effettivamente non sapevano far da mangiare, loro erano abituati a mangiare delle cose che noi non eravamo abituati. Però il vero motivo di quando sono venuto a casa è stato che, dopo circa un anno e qualche mese, sono venuto a casa, sono andato a trovare una mia cugina che aveva suo marito che lavorava alla Maserati. E cominciammo a parlare... "Dai che cominciamo a fare qualche cosa per conto nostro...". Lui aveva già provato con altri... "Ma, io mi trovo bene...". Poi sono tornato a casa un'altra volta, insomma ha insistito e io ho finito per accettare. Allora io andai, mi ricordo come adesso, andai dal caporeparto e dissi: "Guardi, io devo ritornare perché ho dei problemi di stomaco". "Beh - disse - se vai a casa per un periodo, ti fai curare, poi dopo tornerai". Poi andai da Hans Brunel e da herr Bauman e ci dissi la cosa. Anche loro rimasero sorpresi: "Beh, comunque, Righi, il tuo posto è qua. Quando stai meglio, vieni su". Invece io ho iniziato questa attività... [abbassando la voce] ed è stata una tragedia!

D. Ecco, perché è stata una tragedia?

R. Perché, signora, abituato a... mentre quando sono "andato via" [emigrato] non avevo mai un soldo; ero arrivato al punto tale che in tasca ci avevo quello che volevo, ne mandavo a casa, un bel po' e poi... cominciamo ad andare nei posti dei ricchi, avevo preso una mansarda un po' più grande... Morale della favola, insomma non mi mancava niente, addirittura delle volte andavamo a ballare a... a Parigi! Prendevamo il treno, andavamo a Parigi; insomma i soldi non mancavano. Son venuto a casa, un po' di soldi ce li avevo, ma abbiamo dovuto subito fare degli impegni, [tanto] che sono rimasto... in bolletta.

D. Questo marito di sua cugina si era già licenziato dalla Maserati?

R. Si è licenziato dopo circa un mese che io avevo iniziato l'attività. Be', lui non è che fosse un ricco: era un operaio con uno stipendio misero, aveva una famiglia da mantenere... Quindi abbiamo fatto un bel po' di debiti, ma non era tanto questo il problema, era che c'erano delle aziende allora che si guadagnava proprio niente. Abbiamo cominciato a lavorare per la***, quell'azienda dove io era stato a lavorare prima della Svizzera; guadagnavamo pochi soldi, lavoravamo tante ore, ma... pochi soldi. E le potrei dire che qualche volta ho maledetto il giorno in cui ero andato a trovare mia cugina. Oggi io sarei un pensionato d'oro; lei pensi che prendo 530.000 lire della pensione svizzera perché a son ste là zinq an [perché sono stato là cinque anni]; si figuri se stavo là venticinque o trent'anni... La mia vita prendeva un'altra direzione, il mio destino sarebbe stato tutto un altro.

D. E quindi lì avete cominciato con delle difficoltà, proprio sul piano economico...

R. Delle difficoltà enormi... economiche... Eravamo sotto uno scantinato, non avevamo telefono, con una macchina molto vecchia... e abbiamo dovuto affrontare mille problemi. Poi una volta, spinto dalla disperazione, io ho detto: "Vado a parlare col direttore della Fiat!". E mio suocero mi disse: "Ma dove vai?". Io, proprio così, ero giù di corda: c'avevo già la fidanzata, mia moglie (durante il periodo in Svizzera c'eravamo un po' allontanati, io là avevo trovato anche una ragazza, lei naturalmente avrà trovato un ragazzo, eravamo distanti, ma non ho mai approfondito più di tanto, perché non mi interessa... io sono uno di quelli che non ha mai dato valore, come invece fanno i meridionali o gli arabi... non è lì il problema) e... parto. E una mattina sono andato proprio a parlare col direttore. La mia grande fortuna è stata che, quando sono andato in portineria c'era un certo *** e, quando gli ho detto che dovevo parlare col direttore, dice: "Ma come? Chi sei tu?". E io: "Ma, io c'ho un'officina...". "Io posso farti parlare con uno dell'ufficio acquisti" e mi ha portato dentro alla hall, dove naturalmente ci sono gli uffici e la direzione. Mentre lui è andato a cercare quello dell'ufficio acquisti, c'era una scala e c'è scritto "Direzione". Mi sono infilato su in un baleno. [...] E sono andato a bussare alla porta della direzione. Il caso ha voluto che io ho messo dentro la testa e il direttore era seduto dietro a un tavo-

lo, uno di quei tavoloni... "Ma chi è lei?". Dico: "Guardi, signor direttore, se lei mi potesse ascoltare, avrei da chiederle una cosa". "Eh, vieni dentro, vieni dentro, accomodati". Mi fece sedere. "Cosa c'è?". E allora gli ho raccontato: "Io c'ho un'officina così e così; prima lavoravo in Svizzera alla Oerlikon...". "Ah!". Questa è stata la parola magica. "Allora conoscerai Brunel e Bauman". "Guardi, lei chiedi di me che io andavo a casa sua [...]. Lui abita in Gunterstrass, 155.". "Allora, guardi, siamo a posto". Allora chiamò su uno dell'ufficio acquisti e disse: "A questo ragazzo dategli da lavorare perché è uno che ha lavorato in Svizzera coi miei amici, due ingegneri, questo è sicuramente un ragazzo che sa lavorare". E così abbiamo cominciato a lavorare per la Fiat.

D. *E questo è stato nel periodo in cui era solo con questo socio. E poi c'è stata un'evoluzione nei sette anni...*

R. Questa è stata, signora, la valvola che ci ha consentito di dire: bon, abbiamo dei debiti, siamo lì che se uno fa un foro nella vena non viene fuori niente, però ci avevi questo grande, come dire, questa grande chance, di diventare fornitore Fiat. Allora abbiamo cominciato a fare altri investimenti, altri debiti, ma con una prospettiva: avevamo già dei disegni in mano. Questo ci ha consentito naturalmente di fare il salto di qualità...

D. *Ecco, per la Fiat Trattori che cosa facevate?*

R. Facevamo vari particolari: da ghiera di fissaggio, aste del cambio eee... facevamo anche dei pistoni in ghisa, una serie di particolari per i trattori. Usavamo macchine tradizionali: frese, torni, ecc.

D. *E in questo periodo avete cominciato ad assumere?*

R. Abbiamo cominciato... dopo circa sei, sette mesi, abbiamo preso il primo ragazzo che non so se lei l'ha mai sentito menzionare: Mister Domenico che suonava in un'orchestra. È stato il primo ragazzo che abbiamo preso. Ed è stato con me circa... quindici anni. Dopo --- (dovrei raccontare tutta una serie di storie), poi abbiamo preso altri ragazzi, perché è aumentato il lavoro. Poi è venuto un particolare che andava alla Fiat Auto, che erano i tiranti dello sterzo che facevamo per Torino; e poi da Torino ci dissero che noi dovevamo consegnare ad Arcore, all'ex "Gilera", che c'era un certo dottor ... si chiamava... insomma era uno della Gilera; è solo che... mi dicevano: "Lei li consegna direttamente a questa ditta (aveva un nome, ma non lo ricordo) e ci penseranno loro a pagarla". E io ero molto perplesso, perché un conto è darlo alla Fiat, un conto è darlo a quello lì: chi paga? "Ma no, non si preoccupi, vedrà che andrà tutto bene...". Ma dopo un anno, un anno e mezzo questi qua andarono falliti e noi abbiamo lasciato là un bel po' di soldi. Io poi andai a Torino, a Torino avevano cambiato il dirigente e nessuno più sapeva niente. E così ci abbiamo rimesso dei soldi. Poi abbiamo continuato comunque a lavorare per la Fiat Trattori. Ma nel 1967... il mio socio aveva otto o nove anni più di me, io avevo un altro modo di vedere, volevo andare avanti e [così] ci siamo divisi.

D. *Ecco, quando vi siete divisi, in quanti eravate?*

R. Eravamo circa dodici, tredici persone, tra apprendisti e operai. Io finii a Solara; avevo comperato nel frattempo questa casa che aveva la stalla e l'ho aggiustata...

D. *E lei ha continuato ad avere il rapporto con la Fiat?*

R. Sì, con la Fiat, mentre lui invece dopo poco... cioè loro [quelli della Fiat] conoscevano me, il mio socio non... [...] Eravamo diversi.

D. *Poi forse c'era soprattutto una diversa competenza...*

R. Una diversa competenza e anche un modo diverso di rapportarsi e di ragionare. Io avevo già fatto altre esperienze, ero già vissuto in un ambiente un po' diverso... anche familiare: mia madre era molto diversa da sua madre, molto diversa. Non ho mai sentito mia madre dire che ci ha colpa quello, ci ha colpa quell'altro. "Tint in ament, Viliam che una nos in un sac da per lia l'han cioca brisa" [Ricordati che una noce da sola in un sacco non fa rumore]. Era molto semplice l'esempio, però era molto razionale... E questo ci ha portato poi alla decisione di separarci. Con me sono venuti alcuni ragazzi, giovani che abitavano da quella parte e altri sono rimasti lì [...]. Quindi io a Solara avevo otto o nove

persone. E quindi... poi dopo feci un altro pezzo sotto casa, allungai l'officina, poi tirammo giù quella lì e ne facemmo un'altra...

D. *Ecco, in quel periodo, in quegli anni lì, cos'era che permetteva di poter avviare un'attività?*

R. Effettivamente c'era... prima di tutto non c'erano quelle regole rigide che ci sono oggi. Per costruire, adesso lei deve presentare venti carte bollate e poi ce la passano sì e no; se lei vuole aprire una finestra deve chiedere mille permessi. Era... tutto più rapido. E poi c'era che... era inversamente proporzionale a quello che c'è adesso. Adesso siamo arrivati che gli operai hanno dei buoni stipendi, ma non riescono più a comperarsi niente. Una volta avevano stipendi bassi e i gla cavaven a fares la ca! [ce la facevano a farsi la casa]. Non ho mai capito questa cosa! È vero sì o no? Quindi con pochi soldi allora la gente faceva tante cose, vuoi perché aveva voglia anche di farle, ma anche perché i soldi avevano un certo valore; tanto è vero che un quintale di cemento, io mi ricordo che costava 430 lire e oggi costa diciassette mila lire. Ma se andiamo a vedere l'importo di una busta paga, non è aumentata in proporzione, quindi per dire... inversamente proporzionale. E, più andiamo avanti, ragionando in questo modo qua, avendo presenti, come dicevo prima, solo i diritti, rischiamo poi di avere un processo inverso che la roba costerà sempre di più. Quindi, a un certo momento, ci troveremo che è un animale che si morde la coda, ma che non trova mai... Arriviamo a un punto tale che noi rischiamo proprio di avere un processo di questo genere. Una volta lei chiamava uno a fare una cosa, con pochi soldi, lui la faceva; oggi, se lei chiama un idraulico, quando va bene, sono mezzo milione. A un certo momento, siamo arrivati a questi livelli.

D. *E il lavoro gliel'ha sempre assicurato la Fiat? Oppure ha avuto altri clienti?*

R. La Fiat non ha mai assicurato niente a nessuno. La Fiat anche adesso non assicura mai. L'unica cosa che lei può sperare è quella di essere puntuale, le consegne al momento giusto, i pagamenti che vogliono avere, i costi che vogliono loro. Se stai dentro a questi parametri, è difficile che qualcheduno le venga a... poi naturalmente alla fine deve fare degli sconti, questo è ormai prassi. Ecco, lei deve rimanere dentro a questi parametri; se non rimane dentro a questi parametri, la Fiat non le garantisce nulla, non ha mai garantito niente, neanche negli anni addietro. Loro dicono: il lavoro ce l'abbiamo. Però la garanzia non c'è. Nel frattempo noi abbiamo incominciato a produrre anche per altre aziende, per mantenere un minimo di valvole di sicurezza, però la Fiat rimane pur sempre il fornitore principale per un'azienda come questa.

Continuano a dire, sentivo l'altro giorno, ma anche ieri sera in un dibattito, che Fazio ha detto che le nostre aziende sono troppo piccole. Attenzione: io mi ricordo che io non ho mai detto che un paese come questo può camminare solo con "il piccolo è bello"; io ho sempre parlato di un sistema che va dalla grande impresa, che ci vuole, che è necessaria, alla piccola impresa. Se noi andiamo a vedere quello che produciamo noi con ventidue persone, siamo produttori unici di tre particolari che, se li producessero dentro la Fiat, costerebbero esattamente quattro volte tanto. O cinque volte tanto. Allora, attenzione...[assume un tono da insegnante] non confondiamo l'artigiano di servizio con l'artigiano di produzione; sono due cose completamente diverse. Andiamo a vedere quante aziende di produzione ci sono e quante aziende di servizio ci sono; e poi incominciamo a dire: se sono piccole le facciamo diventare grandi, ma non violentandole, non cercando, come ho detto prima, di farle diventare diligenze da assaltare, ma cercando invece di dire: questa azienda va salvaguardata. Allora, se a un certo momento devo investire e poi devo pagare tante tasse... prendono in giro e dicono che Tremonti... be', è proprio grazie a Tremonti che tante aziende si sono capitalizzate, se no, ma scusi: tu stato mi prendi il 55%, il mio guadagno lo debbo mettere dentro all'azienda e, se vado fallito, tu non mi dai niente... be', come si fa a creare sviluppo? È un controsenso. Allora ci vogliono altre cose: dei dati conoscitivi. Allora, i dati conoscitivi, chi ce li ha? La CNA non ce li ha neanche lei, la Provincia non ce li ha neanche lei, non ce li ha nessuno... brancoliamo, facciamo delle ipotesi, ma non andiamo su dei dati precisi. Questo cosa ci dice? Che se tu vuoi governare, devi conoscere, se non conosci non governi, tu metti dei cerotti nelle gambe di legno, ma non governi.

D. *Quindi, quando lei è andato per conto suo, ha avuto questi operai che l'hanno seguita e aveva il riferimento alla Fiat. A questo punto volevo chiederle qualche cosa a proposito del tipo di lavoro che è cambiato nel tempo. Io non ne so niente, perciò le chiedo di aiutarmi a capire. La dottoressa Russo mi ha parlato di "serie breve" o "serie lunga". Che differenza c'è?*

- R. C'è una differenza così: un conto è avere delle piccole serie che sono delle piccole commesse, cioè di solito si intende da uno a cinquanta, cento pezzi; mentre invece per le grandi serie si parla di migliaia di pezzi. Oppure la grande serie si parla che una macchina ben attrezzata fa solo quel pezzo lì per tutta la vita. Queste sono le grandi serie. Le piccole serie sono che tu devi continuamente movimentare e quindi devi avere delle macchine molto flessibili e un personale molto capace, perché un conto è avere una macchina e si mette là uno con un berretto e gli si dice: "Còcia c'al boton lè" [spingi quel bottone lì] e tutta la vita tu spingi quel bottone. Un altro conto invece è: adesso devo fare cento di questi pezzi e devo attrezzare la macchina per fare cento di questi; e qui ci vuole del personale molto più qualificato, molto più capace. La differenza sta qui: la piccola serie e la grande serie; io ho sempre lavorato delle piccole serie per la Comau (allora si chiamava MST). Ho cominciato a fare le grandi serie quando a un certo punto, verso la metà degli anni ottanta, io preparavo dei ragazzi e questi se ne andavano. E allora ho cominciato a prendere delle macchine di produzione, non più le macchine per fare le piccole serie, ma le macchine per fare, non delle serie da migliaia di pezzi, ma serie intorno ai tre, quattro, cinque mila pezzi. E quindi lì ci voleva un personale che non è più così specializzato, così... basta avere due o tre tecnici, che sono in grado di attrezzare le macchine, gli altri devono solo controllare, ma il programma di lavoro lo fanno alcuni. Il rischio che c'è oggi in queste aziende tecnologicamente avanzate è di avere un esercito di cretini e pochi sapientoni, che ci sia sempre più divario tra pochi che sanno tutto: attrezzare una macchina, fare un programma e altri che sono solo degli spingi- bottoni. Allora capisce che la sfida globale lei la può fare anche andando in mezzo ai baluba, perché a un certo momento lei prende queste macchine, porta dieci tecnici, tutto il resto non serve a niente. Ecco perché noi rischiamo, se non ci prepariamo naturalmente in un certo modo, di perdere la sfida che ci sta davanti; perché i nostri costi saranno talmente elevati che non produrremo più. Questo è il problema.
- D. *Ecco, a proposito del fatto che adesso lei, come ha detto l'altra volta, ha organizzato il lavoro per isole e che lei punta ad avere di ogni gruppo un responsabile, volevo capire bene cosa vuol dire questo "essere responsabili". Mi spiego: la responsabilità è solo nell'esecuzione o c'è anche una responsabilità di decisione?*
- R. Responsabile vuol dire che a un certo momento ognuno... siccome certi particolari hanno vari passaggi, dal tornio alla fresa alla rettifica, ognuno naturalmente di questi è responsabile per il lavoro che fa; cioè tu sei responsabile della tornitura, tu della fresatura, tu della rettifica; in modo che alla fine si sappia chi, al di là del fatto di chi ha sbagliato o di chi non ha sbagliato, chi ha presentato un problema, chi devo curare, vado a vedere come mai nella tornitura c'è qualche cosa che non funziona. Una volta invece tutto questo non esisteva; e alla fine si trovavano dei pezzi sballati e nessuno capiva bene da dove venivano i mali. L'era come un c'as va a caver un dent e magari c'ha male a un dito [era come uno che va a farsi togliere un dente e magari ha male a un dito]. A questo punto il responsabile naturalmente si fa carico di quel problema. La responsabilità significa quello. Naturalmente è una responsabilità abbastanza importante, perché deve passare la macchina, deve controllare tutte le operazioni che vengano fatte in un certo modo, quindi alla fine devono andare bene tutti i particolari. Perché, che cos'è la certificazione? La certificazione non è nient'altro che un sistema: quando dicono che l'azienda ha certificato, in realtà ha certificato il sistema; perché il pezzo che viene fuori non è certificato, ci vuole un altro ente per fare questo. La certificazione è il sistema: io produco i miei particolari.
- D. *Parliamo dei suoi dipendenti oggi. Quanti sono? Che differenza c'è tra loro, per esempio in relazione al titolo di studio? Quanti impiegati?*
- R. Sono ventidue, ventitre. Noi abbiamo alcuni che sono periti industriali, due che hanno fatto le scuole Corni e gli altri che sono... dei praticoni. Impiegati... delle impiegate ce ne sono cinque, tutte donne, e una sei con mia figlia: una si deve interessare degli acquisti, una deve seguire i programmi, l'altra conosce anche le lingue per parlare naturalmente col Brasile e con Anversa. L'altra segue tutti i movimenti interni, una che segue la contabilità. Ce ne abbiamo una che segue un po' tutto e può sostituire le altre nel caso che qualcuna sia assente; mia figlia si occupa degli acquisti...
- D. *Sua figlia che titolo di studio ha?*

- R. Mia figlia ha fatto la maestra. Quando si è giovani... Io le dicevo: "Ma cosa fai la maestra?". Quando ha cominciato a insegnare, è andata a fare tre o quattro supplenze. È venuta a casa una volta e dice: "Io non ci vado più, perché non si riesce a farsi ascoltare... Io vengo qua a lavorare con te". Adesso fa un buon lavoro... D'altra parte, quando uno ha un titolo di studio, poi fa presto a imparare anche altro.
- D. *Questo per quanto riguarda le impiegate. E invece, per le persone che lavorano in produzione, che livelli ci sono?*
- R. Ci sono due periti industriali che hanno mansioni di programmatori; sono loro che fanno i programmi per le macchine; fanno i programmi ed eventualmente i collaudi su macchine molto sofisticate. Anche mio figlio è perito industriale. Gli altri sono degli esecutori: sono bravi, però, se dovessero fare un programma loro, fanno fatica. Possono andare attorno al computer a correggere se la macchina non va bene, a cambiare l'utensile, a fare determinate manovre, ma per il programma, ci vuole ancora un po' di tempo...
- D. *E quelle sono persone che, quando sono entrate nella sua azienda, avevano una certa esperienza, comunque qualcosa sapevano, oppure...*
- R. Non sapevano niente. E sono stati assunti, non come apprendisti, ma come operai. Che non vedo un apprendista sono dieci anni: gli apprendisti non esistono più, perché non può mettere un uomo di ventidue, ventitre, ventiquattro anni a fare l'apprendista; perché quando vengono a quell'età hanno bisogno anche di uno stipendio. A parte il fatto che abbiamo passato dei periodi che prendeva di più un apprendista che un operaio. Io mi ricordo che... avevo appena... allora andavo alle scuole medie (che erano poi le scuole di avviamento professionale), mio padre mi portò a Modena da un vecchietto e mi ricordo come adesso che... [stava in] un cosiddetto buco, quando sono andato giù (perché ero andato là raccomandato da una signora), mi guarda e poi mi fa: "Ma te at voia ed lavurar?" [Ma tu hai voglia di lavorare?]. Alla fine mi ha detto che mi prendeva; mio padre gli ha detto: "E s'al ga ed bisegn d'un scupason, deghe, che quel cl'a d'aver me a gal dag" [E, se ha bisogno di uno scappellotto, dateglielo, che quello che lei deve avere, io glielo do]. Cosa che adesso farebbe ridere i sassi. [abbassa la voce] farebbe ridere i sassi! Cioè, allora c'era la mentalità di dire: "Impera! Dop et pu pretender" [Impara! Dopo puoi pretendere], cioè era inculcato dentro che dovevamo imparare, non ci veniva neanche in mente di chiedere... Mi ricordo che la prima volta che mi diede una mancia, non vedevo l'ora di arrivare a casa a farla vedere e metterla sul tavolo. Per dire... eh, signora!
- D. *[risate condivise] Quei tempi non possono più ritornare, lo sappiamo. Volevo sapere, in produzione ci sono solo uomini?*
- R. Avevamo due donne che tra l'altro erano molto brave. Poi ne abbiamo trovata un'altra che invece non andava. Invece quelle due donne lì erano veramente, veramente brave. Solo che una si è sposata ed è andata a finire a Fidenza e un'altra invece, che era una meridionale, si chiamava Maria Grazia, anche quella ha avuto suo padre o sua madre che si è ammalata ed è dovuta tornare a casa, a Torre del Greco. Ma era una ragazza... meravigliosa. Brava, brava, brava! Sapeva già fare i programmi. Le donne sono molto più brave degli uomini, perché loro ci mettono la passione...
- D. *Adesso, invece lei mi ha detto che fa fatica a trovare dei giovani, eh? Lei con quali criteri... è lei che li assume?*
- R. Ma no, uno fa la domanda e poi, in base alla domanda e un po' di curriculum che mettono... ma sono quasi tutti curriculum piatti, abbastanza uguali. Allora l'unica speranza che ha è quella di trovare un ragazzo che abbia voglia di far bene. Ecco. Poi piano piano imparerà. Cioè, chi ha voglia di far bene... perché operai qualificati o specializzati, è quasi impossibile. Perché, vede, la differenza che c'è da adesso ad allora è questa. Una volta veniva preparato l'uomo, il patrimonio di un'azienda era l'uomo, la capacità del parco-uomini che c'erano, erano gente capace; oggi è quanti soldi lei mette a disposizione per le nuove tecnologie. L'uomo non è più un patrimonio; adesso, sono pochi, come le dicevo prima, quei pochi che ci sono, sono dei santoni che lei deve pagare a fior di milioni! Non lavorano più per centomila lire, ma per un milione e mezzo, due milioni in più. E ce ne sono pochi. Questo è il problema. Perché la scuola non li prepara più. Una volta, lei poteva avere una persona che dal

punto di vista dell'esperienza era ancora molto acerbo, detto in parole povere, ma poi, piano piano, si sarebbe fatto, perché dentro il bagaglio ce l'aveva. Oggi non c'è più. Quindi preparare uno dall'a alla z si fa fatica. Si fa fatica, perché la scuola intanto ti faceva conoscere il disegno... Io, quando ho finito le scuole, conoscevo il disegno come le mie tasche. La scuola ti insegna a fare i disegni; la scuola ti insegna, se vuoi, come viene quotato, a farti vedere come viene visionato: la vista a, la vista b, la sezione: la scuola ti insegna questo. Io non posso mettermi lì con un dipendente a fargli vedere queste cose; è la scuola che li deve preparare.

D. *Adesso le faccio una domanda che mi è venuta in mente in questo momento... Ma, secondo lei, il pericolo della deindustrializzazione di cui lei ha parlato prima: ci può essere una strada per evitarlo? Ci può essere una strada per mantenere un futuro?*

R. Guardi, io sono convinto che c'è la strada, perché, quando un ragazzo viene in questo mondo, non è che sia abituato in un modo, o sia abituato in un altro: dipende dalla volontà che hanno queste generazioni e, se effettivamente vogliono bene alle future generazioni, bisogna modificare tante cose. Bisogna modificare tante robe e incominciare a dire: allora mettiamoci lì un attimo, lasciamo stare tutti questi diritti, facciamo le cose importanti che ci sono da fare: la salute è ovvio, gli anziani per l'amor del cielo! Ma ci sono alcune cose che bisognerebbe incominciare a rivedere. Rivedere queste cose vuol dire: adesso, boh, fermiamoci un momento e incominciamo prima di tutto da coloro che hanno delle grandi responsabilità; non è possibile pensare che un paese abbia un futuro davanti con una disputa come c'è oggi aprendo la televisione, un mezzo di comunicazione formidabile...

E poi ci meravigliamo perché i giovani stanno abbandonando tutto, perché stiamo facendo una confusione infernale e non ci si capisce più niente. Allora io credo che sarebbe utile e necessario riattivare la scuola, farla diventare scuola, preparare queste future generazioni attraverso la scuola, perché solo con la scuola (ci vorranno naturalmente dei decenni), ma solo con la scuola noi cambieremo le sorti di questo paese. Se no, tutto il resto non c'è. Perché i genitori di oggi, sono disarmati. Quando lei pensa che a una minima disputa si dividono e lasciano lì i figli in balia delle onde, poi si dice: "Ma, se sanno farci, i bambini...". Sanno farci niente. Perché me, s'is fos divis me peder e me meder [se si fossero divisi mio padre e mia madre] non sarei io. Ancora adesso, quando anche avessi avuto una certa età, avrei sofferto. Io ho avuto dei contrasti familiari, oeh! [per dire: quanti!], ma io non ho mai detto: mi divido, perché sapevo e so che farei soffrire i miei figli. Quindi attenzione, attenzione, signora: cominciamo a predicare queste robe qua, incominciamo a dire che i veri valori di una società sono riacquistare quei valori che hanno permesso a questo paese di diventare la quarta, la quinta, la terza potenza industriale del mondo. Non lo è diventata per caso; è diventata perché c'era milioni di persone che erano armati, che avevano dei valori dentro, degli ideali avevano dentro.

Se in questa gente non ci sono ideali, abbiamo delle persone vuote, della scatole vuote... ad un certo momento per loro, da fare a non fare, da sposarsi a non sposarsi.. è vuoto, è vuoto. Questo è il grosso dilemma che oggi la nostra società si trova ad affrontare. Io credo che nell'arco di pochi anni, arriveranno cambiamenti epocali. Verranno dei grandi cambiamenti; perché non è detto che uno che abbia acquisito una cosa, ce l'abbia acquisita per sempre. Noi abbiamo visto degli imperi crollare, no? Dall'impero, che so io, africano, dall'impero egiziano all'impero romano [con enfasi]: imperi che crollano. E dire che noi avevamo delle posizioni: eravamo la seconda, la terza, la quarta potenza industriale.

E anche come vivibilità: siamo passati al 57°, 58° posto, vale a dire che stiamo perdendo colpi. Io, guardi, l'altro giorno ho avuto una discussione: c'è un'isola ecologica e hanno detto: facciamo la raccolta differenziata. Io sto male, se metto una bottiglia di plastica dentro al pattume normale; io vado alle volte a portare il pattume: vedo delle bottiglie di plastica... e sto male. Se lei viene lì, ci ho fatto un contenitore, a casa mia ho un contenitore per la plastica. Con me muier: "Metli le denter che dop ai vag a vuder me" [Con mia moglie dico]: "Mettile lì dentro che poi li vado a vuotare io". Gli stracci da un'altra parte, i cartoni mettili lì e via dicendo. Bene, noi abbiamo dei dati certi: la raccolta differenziata non supera il dieci per cento --- Che male c'è, quando hai una bottiglia di plastica a metterla nella plastica... invece tutto buttiamo lì, buttiamo lì. Questo vuol dire che a un certo momento... Una volta, tanti anni fa, se avessero dato un input di questo genere... mia madre o mio padre mi avrebbero dato do sgranadledi. [botte con la scopa]. Adesa an ghin frega gninta [adesso non gliene importa niente].

D. *Perché siamo entrati in questo giro del consumismo...*

R. Brava signora, del consumismo. Ma attenzione: che consumismo non vuol dire dispotismo. Perché a un certo momento abbiamo migliorato la qualità della vita. Ok, va bene, perché una volta effettivamente era troppo dall'altra parte. Ma attenzione: stiamo rovinando tutto, stiamo inquinando le acque, stiamo inquinando l'aria, stiamo distruggendo l'ambiente. Ma ci pensiamo o non ci pensiamo? Vogliamo bene davvero alle future generazioni? Me a go un'anvudena, ag voi piò ben che a me! [Io ho una nipotina e le voglio più bene che a me]. Allora cominciamo a ragionare in modo diverso, per favore? E loro naturalmente hanno bisogno che noi, grandi, gli insegniamo. Loro non possono mica saperlo; perché invece oggi esattamente avviene così: che il giovane vorrebbe insegnare all'anziano. Signora, è così: il giovane che vuole insegnare: "Tu, tanto sei vecchio. Non venirmi su per una braga". Adesa a sam arivè a chi live' che!! [adesso siamo arrivati a questi livelli]. Senza pensare che l'anziano è un bagaglio di esperienza inestimabile che può darti tante cose: poi, se ci sono delle cose che non ti vanno bene, mettile lì; ma ce ne sono tante, stai tranquillo, che ti servono. [interruzione esterna]

D. *Vorrei sottolineare una delle cose che mi sembra diano anche valore a un tipo di vita come la sua. Lei dice: "Se fossi stato in Svizzera, per esempio, avrei avuto forse meno preoccupazioni, forse sarei più ricco nel senso che avrei potuto godermi la vita di più, avrei fatto una vita meno tormentata". Ma io ho percepito, già l'altra volta, ma anche oggi, questa sua dimensione di realizzazione nella vita. Che non è una cosa secondaria per una persona: dare un senso alla propria vita.*

R. [interrompendo] No, no, guardi signora, il mio tormento, se vuole adesso, e anche in qualche modo quello che mi dà preoccupazione, è quello di dire: "Be', poi alla fine, io che ho tanto lavorato, perché credo, senza fare nessuna autoesaltazione, di aver tanto lavorato, ho fatto veramente un regalo ai miei figli? o gli ho creato [invece] una situazione per cui... ". In una società come è venuta avanti, non so se li abbia veramente premiati o penalizzati. Perché, come le dico, a casa mia non si mangia mai all'ora in cui mangiano gli altri, a casa mia difficilmente si mangia tutti insieme; perché un al vin a ca' au zert orari, chl'eter al vin a ca' a un etr'orari [uno viene a casa ad una certa ora, l'altro viene a casa ad un'altra ora]... perciò a casa mia tutto viene fatto di corsa. --- Allora, a questo punto, sa, raggiunta una certa età, uno giustamente fa un bilancio: e va be', mi sento realizzato, ho creato questa cosa, tutto quello che si vuole; ma poi? Ma poi, che cosa ho fatto?

Io mi sento adesso dire: "Ah, c'è riuscito perché ha sfruttato gli operai, ha evaso le tasse", perché questi sono i discorsi, queste sono le parole che si sentono normalmente dire. E che da parte anche della scuola e delle istituzioni non è che si dica cose diverse; più o meno si dicono le stesse cose; perché oggi [alza la voce, si anima] a fare il dipendente, sembra persino una missione. Ma è una scelta che uno fa, non è una missione. Invece, se uno sente parlare alcuni, sembra persino che fare i dipendenti sia una missione, non so dei missionari che vanno in Africa in mezzo ai baluba. No, ti un cht fa' ot ori e po' et ve a ca' e t'in sbat el bali! [No, sei uno che fa otto ore e poi vai a casa e non ti importa più di niente]. Ma vogliamo metterci d'accordo sì o no? Basta con questo vittimismo operaistico. Con questo, signora, non è che io voglia male agli operai, eh? Perché glielo giuro che io non ci voglio assolutamente male, perché ho fatto l'operaio e poi perché, quando uno ha fatto il proprio dovere e lavora le sue otto ore, lo rispetto. Però non fare la vittima! Né sentirti missionario. Per l'amor del cielo! Altrimenti non ci capiamo più.

D. *Allora, lei proprio ritiene che sia impossibile intervistare suo figlio?*

R. Guardi, signora, adesso è un brutto momento: non ha proprio un minuto di tempo. E poi è anche arrabbiato: col Comune, col Consorzio delle aree produttive perché dicono una cosa e poi ne fanno un'altra... Sono dei cafoni, perché effettivamente se ne sbattono altamente dei problemi. I problemi delle aziende sono i problemi dell'avvenire di questo paese. Ma, signora, è un patrimonio che dobbiamo salvaguardare: perché sono ventidue persone qua, trentacinque sono di là, ventotto sono di là; ma se si chiude, queste persone rimangono a casa. se chiude un'azienda qui, un'altra là sono operai che poi rimangono disoccupati. Stiamo facendo una politica che... Ci si comporta come se la piccola impresa fosse una diligenza da assaltare... Vogliamo mettercelo in testa? Poi dopo, altroché le tasse! Facciamo come colui che gli piacevano tanto le uova che si è mangiato la gallina!

3. Colloquio biografico con Viliam Righi. Trascrizione della terza intervista

a cura di Anna Maria Pedretti

NOTE

1. *L'intervista (della durata di circa mezz'ora) è stata fatta da me il 15/7/2003 all'interno dell'azienda, nell'ufficio del figlio.*
 2. *Lo scopo era quello di approfondire e, soprattutto, chiarire alcuni aspetti che ancora non risultavano del tutto chiari nelle due interviste precedenti. C'era stata anche una parte non ancora affrontata, il ruolo del sig. Righi dentro l'organizzazione CNA.*
 3. *L'atteggiamento del sig. Righi è stato, come sempre, molto disponibile, anche se ho notato una minor cura nel linguaggio, e quindi un'espressione più trascurata, con molti sottintesi e molte parti date per scontate.*
- D. *Vorrei farle alcune domande per chiarire qualche punto che risulta, a me che sono profana nelle conoscenze della meccanica, ancora un po' oscuro. Lei mi ha parlato delle difficoltà a trovare manodopera specializzata...*
- R. Non se ne trovano... quindi bisogna prendere tutta della gente che... è completamente al buio di tutto. E perché... sì, a un certo momento si sente dire "Ma, adesso la gente va a produrre in Slovenia, va a produrre in Romania...". La manodopera che troviamo qua, ce l'hanno anche là, non è che ci sia una preparazione diversa. Cioè quando c'erano ancora le scuole qua, le parlo almeno del nostro settore, be' allora c'era una certa differenza perché il Corni in qualche modo preparava, almeno dal punto di vista teorico... oggi che le cose non ci sono più, o meglio... ci sono, ma ci sono per determinati settori... nel campo della metalmeccanica siamo al buio. In una zona, in una provincia che è prevalentemente meccanica, mi sembra una sbizzarria. È così...
- D. *Era così anche negli anni '70 e '80 o no?*
- R. Al contrario!
- D. *Ah, ecco!*
- R. Al contrario, perché negli anni '60/'70 direi che sono venuti fuori tantissimi ma tantissimi ragazzi che poi sono diventati a sua volta capo officina, oggi sono diventati imprenditori... perché questi naturalmente avevano un minimo di conoscenza per quello che riguardava, come ho già detto... non so se l'ho detto ancora... le caratteristiche e le proprietà dei metalli, le proprietà tecnologiche e meccaniche, come veniva ricavato, le leghe, le proprietà delle leghe, perché hanno fatto le leghe invece di avere solo i metalli... tutto questo... Poi c'era anche il problema del disegno: un ragazzo che non ha frequentato le scuole, prima di apprendere e imparare a capire un po' il disegno, ci vogliono tanti anni. Uno che ha fatto le scuole "Corni", sì, quando viene dentro a una azienda, che viene dentro qua da noi o che va anche in altre aziende, ha un momento così, come dire... di titubanza, perché è naturale che la scuola non può avere le peculiarità dell'industria; poi dopo cinque o sei mesi sono già [in grado di lavorare]... Per quegli altri ci vogliono cinque o sei anni. Poi, è naturale, io dico sempre che ci sono anche le eccezioni, come in tutte le cose. C'è chi ha fatto le scuole Corni e che poi ha capito niente, ce ne sono di quelli che non hanno fatto le scuole, ma con la buona volontà e robe del genere, e anche con... voglio dire dopo hanno capito che è necessario avere delle nozioni particolari e se le sono poi andate a cercare, le hanno studiate...

Quindi voglio dire, non faccio di tutte le erbe un fascio, ecco, però la stragrande maggioranza è così, insomma. Uno che frequenta le scuole prima di tutto ha una apertura mentale completamente diversa; quelli che non fanno le scuole, ecco lì... fanno fatica a fare la terza media... e quindi... il brutto lavoro che poi stiamo pagando e lo pagheremo più avanti e sempre di più, è che noi ci troviamo a un certo momento appunto, questi hanno gli stessi diritti... Però il dubbio della questione è che noi ci dobbiamo misurare con questa famosa globalizzazione... e allora qua c'è, come dire, un pericolo: che un

bel giorno, appunto, purtroppo non riusciremo a fare fronte... Fino adesso ce l'abbiamo fatta, vuoi anche perché molti paesi per tutta una serie di ragioni erano rimasti indietro... Ma oggi ci sono tantissimi paesi che stanno rientrando, e molti imprenditori nostri hanno capito che possono tranquillamente andare a produrre là, tanto è vero che la stessa New Holland ci sta ricavando quel che dicevo... "Voi potete andare a fare quella roba anche in un paese emergente, perché costa meno e risparmiamo... bisogna che vi arrangiate". E questo si capisce, ci mandano noi, poi ci andranno loro. Ma per dire, ecco, perché... perché a un certo momento, appunto, quello che potrebbe in qualche modo essere vincente sarebbe che noi dovremmo produrre nel particolare, o meglio dei prodotti altamente tecnologici. Però è naturale che per fare questo ci vogliono... ci vuole un personale qualificato. Avendo invece del personale che è quello che è, avendo poche persone, mio figlio, mio genero e pochi altri... lei si deve tirare dietro una coda... cercando di trovare delle soluzioni per fare in modo che questi in qualche modo schiaccino [soltanto] un bottone... Schiacceranno un bottone tutta la vita, perché poi non riusciranno mai ad arrivare... voglio dire ad apprendere quali sono invece le cose che vanno forte.

Però, ecco... purtroppo in questi ultimi anni qua, attraverso tutta una serie di discorsi, quei famosi diritti universali, non abbiamo mai spiegato i doveri universali. E questo ci porterà purtroppo a delle gravissime conseguenze... E lo stiamo già sentendo. Non passerà un gran che di tempo che... Ad esempio, noi qua abbiamo a lavorare un ragazzo, mi pare che sia bulgaro o già di lì... comunque è un ingegnere, diciamo che non sono i nostri ingegneri ma è un ingegnere; è in magazzino! Ecco, a me piacerebbe prendere tutti i sindacalisti e poi [dirgli]: "Vieni con me. Quello lì ha fatto il muratore fino a ieri perché era venuto in Italia e non trovava. L'abbiamo messo magazzino, bene guardate mo': in due mesi che è lì dentro, governa tutto, sa tutto. C'è della gente che è cinque anni che sono lì e non capiscono un tubo!". Non c'è niente da fare, la scuola è bene, da quando mondo è mondo, sappiamo che i ragazzi, insomma... si formano alla scuola. Poi, dal punto di vista educativo, la scuola è la famiglia. Però dal punto di vista nozionistico insomma... è la scuola che prepara. Dentro le aziende si può migliorare perché giustamente c'è un sistema di lavoro già industrializzato, ma non è che si impari più di tanto. Una volta, tanti anni fa, c'erano degli artigiani artigiani artigiani... allora uno imparava a fare il calzolaio, quell'altro imparava a fare il sarto... Questi mestieri oramai non ci sono più... Quelli che sono rimasti sono stati costretti ad industrializzare tutto, quindi ad automatizzare tutto. L'automazione che cos'è? È che a un certo punto questo sapere è detenuto nelle mani di pochi... tutti gli altri sono...

D. Esecutori, in qualche modo...

R. Allora, ecco, io credo che sempre di più, se non si metterà mano ad una scuola capace veramente di formare i cervelli, di cui c'è una forte necessità, una grande necessità... allora noi avremo un declino, una deindustrializzazione che è già in atto. Perché queste nuove tecnologie richiedono gente... con la maruga [testa]... perché sono tecnologie molto sofisticate; una volta va be', c'era un tornio parallelo, allora c'era che l'uomo doveva anche sapere muovere le mani. Oggi con le mani si fa poco e niente. Si adopera il cervello. Ecco perché abbiamo bisogno di cervelli.

D. Bene. L'altra domanda è: lei e la CNA?

R. Dunque, io ero a Solara, facevo allora... ero appena ritornato dalla Svizzera, erano... otto o nove anni che facevo l'artigiano... e e e niente, viene una volta una signora che lavorava in CNA e lei mi disse "Ma, io ho avuto il suo nominativo, l'abbiamo sentita una volta..." (Infatti ero intervenuto una volta a una riunione della CNA... allora la CNA era in via Nazario Sauro) e dice: "Abbiamo sentito allora che lei ha delle idee" e l'unica idea che ho detto è il mio parere, perché ho avuto la sfortuna (che è stata anche una fortuna) di andare all'estero e di vedere anche altri e di vedere come lavoravano... quindi ho cercato di dire... Insomma, per farla breve, lei mi proponeva di andare a svolgere un ruolo... come dirigente e... [...] subito ho occupato la sede del presidente di Bomporto, e facevo parte naturalmente del consiglio provinciale... Poi successivamente mi chiamò a Modena a fare il vicepresidente della CNA.

D. Questo in che anno, si ricorda?

R. Siamo negli anni '77-'78... allora... io ho detto "No, guardate, se volete io posso entrare... ma il vicepresidente no... non me la sento, non ho ancora capito tutti i meccanismi che governano queste as-

sociazioni di mestiere...". Fatti i tre anni di giunta, mi propongono di fare il vicepresidente. Allora c'era un certo Medici... e mi dicono di fare il vicepresidente. Allora proverò a fare anche questo. Non è che avessi un gran che di tempo, ma comunque va be'... visto che si trattava di una associazione imprenditoriale... e l'ho fatto questo qua per tre anni. Il terzo anno, siamo appunto negli anni '82-'84, niente, mi propongono di candidarmi alla presidenza. Ma allora, dentro l'associazione c'erano le componenti politiche... è una cosa che a me non è mai piaciuta... insomma, morale della favola, io allora, vuoi anche per questioni familiari... mia madre è sempre stata iscritta al partito comunista, ma allora mia madre era una comunista di quei comunisti... tutti matti. Lei credeva negli ideali... mio padre invece era un socialista. E io quando ero in Svizzera... nella mia mansarda, sono venuti degli ungheresi, dei cecoslovacchi...

D. *L'ha raccontato, quell'episodio dove lei ha rivisto le convinzioni che aveva...*

R. L'ho raccontato... A quel punto mi sono fatto un'idea. Non mi piaceva il capitalismo, per cui io sono dovuto andare a lavorare all'estero, il capitalismo legato ai ricatti e robe del genere, non mi piaceva il comunismo perché, insomma, io lo vedevo che non era il partito che si doveva votare al cittadino, ma il cittadino che si doveva votare al partito e la cosa non mi andava. Allora, quando mi proposero di fare il presidente alla CNA, io dissi "Guardate che io non sono un *uomo di partito*. Ve lo dico prima[...]. Quindi... ". C'è stato qualcheduno che in qualche modo, insomma... l'aveva presa un po' male... perché loro credevano che io lo fossi. Insomma andiamo alla votazione alla Camera di Commercio e... insomma, salta fuori che dalla presidenza c'è un gruppo, i componenti della presidenza dove allora c'erano le varie componenti, socialista, repubblicana, socialdemocratica, comunista... insomma di questo gruppo qua risulta che io ero candidato come presidente. E sono stato quello che sono uscito con il minor numero di voti di tutti. A questo punto insomma, in base allo statuto che c'era, se uno aveva una percentuale, mi pare che fosse il 51%, la votazione era valida e quello era presidente, ma mi pare che fosse il 54 o il 55... Allora io non ero tanto d'accordo... di fare il presidente, comunque insistevano... e l'ho fatto... I primi anni io cominciai da subito a, come dire, a fare lo spartiacque e poi mi sono trovato di fronte a dei casi in cui c'erano i famosi marpioni, quegli elefanti senza la proboscide messi dentro dai partiti, ma che non... che non valevano un tubo di niente... ed è cominciato il litigio... e la *direzione ne ha* lasciati a casa un bel po'. E dando naturalmente delle uscite da 40-50 milioni, che comunque sia, tanto costavano ugualmente, ma non facevano nulla. Continuo il mio percorso e viene l'elezione di nuovo del mio secondo mandato, perché secondo lo statuto uno poteva fare il presidente per due mandati.

D. *Che duravano ciascuno...?*

R. Quattro anni. E niente, morale della favola, alla seconda votazione risaltai fuori con l'87-88% dei voti. Comunisti e non comunisti votarono per me, perché avevano visto che io, al di là di tutto, pensavo a creare un'organizzazione che fosse all'altezza dei compiti, come rappresentanza ma anche come supporto [alle aziende]... Allora in quegli anni, quando io proposi tutte queste politiche, dissi subito che l'organizzazione era degli imprenditori, perché allora votavano anche i funzionari, quando c'era da prendere delle decisioni. E allora, quando io proposi che i funzionari non dovevano più votare, lei si figurì... carri armati, missili da tutte le parti. Perché loro dicevano che all'interno dell'organizzazione ci doveva essere la pari dignità tra funzionari e imprenditori.

D. *Quanti imprenditori raggruppava in quegli anni la CNA?*

R. Ah, attorno ai 15 mila... allora io spiegai cos'era la pari dignità... e fu da lì che molti imprenditori mi seguirono e poi siamo andati avanti e piano piano abbiamo dato pareri anche ad altre realtà provinciali e regionali... e spiegai che la pari dignità non voleva dire che loro alzavano la mano... perché non conoscevano i problemi delle imprese. Io dicevo: "Vedete, gli imprenditori hanno il dovere di sostenere questa organizzazione dal punto di vista finanziario, siano i servizi o altro, eccetera... hanno il diritto di vedere portare però o di vedere risolti i loro problemi. O meglio cercare di risolvere i loro problemi. Per quello che riguarda invece i nostri funzionari, il nostro apparato tecnico... secondo me la pari dignità vuol dire che chi lavora all'interno di questa organizzazione deve veder riconosciuta la propria professionalità, le parti economiche conseguenti... questo vuol dire che a un certo momento ecco, imprenditori e funzionari, tutti e due all'interno di questa organizzazione hanno degli interessi che richiedono... ". E questo è quello che io portai avanti fino al termine... poi a questa realtà segui-

rono altre organizzazioni... sia al nord che nel sud Italia e adesso è praticamente così. Cioè gli imprenditori votano e i funzionari devono...

D. Mandare avanti, sì.

R. Ma però le politiche o le scelte di linea politica dovevano sceglierle gli imprenditori, perché son loro che hanno le conoscenze dei problemi che devono portare avanti. Poi cosa vuole, è un'organizzazione molto complessa; molto complessa in questo senso, che ci sono vari mestieri, e questi vari mestieri... poi, anche all'interno dei mestieri, ci sono anche mestieri e mestieri, quindi nel campo della metalmeccanica ci troviamo i riparatori d'auto, gli idraulici, ci troviamo... voglio dire, settori [diversi]... E anche lì si è studiato di fare un decentramento dei settori di modo che appunto, una volta ogni tanto si parla di politiche generali, ma ogni settore naturalmente sceglie le politiche che sono più conformi alle esigenze degli imprenditori. E infatti adesso stanno facendo così. È un'organizzazione complessa... dio, non è che anche lei possa fare i miracoli... non lo fa la Confindustria, non lo fa l'API, non lo fa la Confartigianato e non lo fa neanche la CNA... Perché cosa vuole, quando poi le famiglie sono molto grandi, governare delle famiglie grandi non è una cosa molto facile... non è molto facile per il semplice motivo che, cosa vuole, fra i diritti sindacali che abbiamo in Italia, si annidano tanti di quei marpioni che lei non riesce più a liberarsi... se non... Io sono andato alla magistratura del lavoro tre o quattro volte e non mi hanno mai dato ragione... [...]. Ha capito? Quindi non c'è niente da fare. Un imprenditore va davanti alla magistratura del lavoro... bisognerebbe che il dipendente minimo minimo avesse ammazzato o il titolare o qualcheduno della famiglia: allora lo condannano, se no non c'è niente da fare.

D. Le volevo chiedere: lei nella prima intervista aveva detto che si era iscritto alla Fapim nel dopoguerra?

R. In quegli anni la CNA si chiamava Fapim, poi negli anni successivi verso il '60 si trasformò in CNA perché poi la Fapim era la sigla di Modena, ma ogni realtà aveva la loro sigla e non facevano parte di un'organizzazione nazionale, erano organizzazioni provinciali... qualche d'una era regionale ma... tante realtà. Tanto è vero che poi siamo nati. Cioè gli artigiani venivano organizzati dal '45 fino al '47 dai sindacati dei lavoratori. Quindi erano ex dipendenti che erano venuti fuori dalle "Officine Padane", dalla "Maserati" e robe del genere, che per non piegare la testa in cantina con un tornio, una fresa vecchia e roba del genere... e da lì è partito questo embrione che poi ha creato questa società... Poi dopo successivamente anche altri si sono messi a fare gli artigiani, non per questi motivi... ma tanti a Modena nell'immediato dopoguerra... sono nati tanti imprenditori perché sono stati cacciati dalla Maserati, dalle Padane, dalla Ferriere e da altre aziende: allora c'erano i famosi ricambi politici... perché poi bisogna dire la realtà com'è, i comunisti allora avevano terreno fertile perché queste discriminazioni li rendevano sempre più forti... Così capita oggi per Bertinotti c'è il famoso detto "Bertinotti vuol bene ai poveri perché più ce n'è e più lui ha seguito".

D. Adesso vorrei farle alcune domande per precisare alcuni nomi. Lei nomina a un certo punto in Svizzera... Briga. È possibile?

R. Sì, Briga era il primo territorio... si passava da Domodossola... si passava un tunnel e si entrava a Briga. E lì tutti gli italiani venivano fermati, visitati, coloro che avevano malattie o robe del genere venivano lasciati lì... e Briga era il posto per cui tutti dovevano passare, cioè tutti gli emigranti che entravano in territorio svizzero passavano attraverso Briga. Tanto è vero che c'era un ospedale enorme dove tutti venivano controllati, visitati... non come noi altri che prendiamo dentro anche... là no. Lei aveva un permesso di entrata, che poteva essere convalidato o poteva essere respinto, solo attraverso naturalmente questa visita, era una visita medica. Per quello che riguardava invece la visita pratica, se lei era abile... prima sono venuti a Reggio Emilia che abbiamo fatto un corso teorico, poi successivamente... invece quando eravamo là ci hanno fatto fare il capolavoro, che dimostrava se lei era abile; se no le pagavano il viaggio per tornare indietro; era scritto, erano molto chiari, era scritto sul contratto, eh?

D. Quindi non era una sorpresa...

- R. Non è che facessero delle ripicche, per dire: ha gli occhi biondi e io volevo gli occhi neri, no, loro andavano per compartimenti: tu sei in grado di fare questo e allora... e io ne ho visti tornare indietro... perché non rispondevano ai requisiti che volevano loro. Perché poi allora loro pagavano e pagavano bene, rispetto a noi, hai voglia...
- D. *E poi... ecco i nomi dei due ingegneri svizzeri?*
- R. Uno si chiamava Hans Brunel... l'altro Hans Bauman... questi erano i due ingegneri capo che ho conosciuto molto bene.
- D. *Poi un'altra cosa che non ho capito nella registrazione quando parlava di quando lavorava da ***, parla di un pezzo che si chiama "decoil"?*
- R. Sì, decoil: era un trattorino che andava sopra ai binari, che loro adoperavano in fornace, per tirarsi dietro i vagoni... e si formava proprio come un treno. E noi, quando eravamo lì, facevamo questi piccoli trattori... C'era il "leprotto" che serviva a portare le pietre da... perché venivano fatte le pietre, messe al sole, si essiccavano poi venivano portate ai forni... Invece questo decoil qua, c'erano una serie di binari e andava a prender della terra anche a distanza di un chilometro, e quindi c'erano i binari... molto più stretti rispetto a quelli della ferrovia, e questo decoil qua era il motore che tirava tutti questi... vagoni, via! che erano vagoni fatti a cono...
- D. *Ecco, credo sia tutto. Oggi abbiamo sviscerato anche le ultime cose che erano rimaste un po' in sospeso. La ringrazio della sua disponibilità.*
- R. Per me è stato un piacere. Se posso essere stato di una qualche utilità...

4. Colloquio biografico con Stefano Righi. Trascrizione dell'intervista

a cura di Adriana Barbolini

NOTE

1. *L'intervista al signor Stefano Righi è stata registrata nella mattinata del 18 aprile 2003 presso l'azienda "Righi Viliam s.r.l. Lavori di meccanica" Bomporto (MO) v. Togliatti, 24.*
2. *L'intervista (della durata di un'ora circa) è stata condotta dalla dott.ssa Anna Maria Pedretti.*
3. *La traccia era stata inviata alcuni giorni prima, in modo che l'intervistato potesse raccogliere le idee e i ricordi. Durante il colloquio non ho però avuto l'impressione che il sig. Stefano l'avesse presa seriamente in considerazione, anche perché mi ha fatto capire con molta chiarezza che aveva poco tempo da dedicarmi.*
4. *Il colloquio si è svolto in un clima di serenità e non ci sono stati momenti particolarmente difficili o emozioni troppo forti. Ho faticato ad ottenere degli esempi in relazione a discorsi un po' troppo generici; l'impressione complessiva è stata che il sig. Stefano fosse un po' reticente perché non abituato a parlare di sé in un contesto come quello dell'intervista e inoltre temesse di svelare piani che intende mantenere per sé.*

D. *Io volevo cominciare con una breve presentazione sua, se mi diceva chi è, come si chiama, quando è nato, dove?*

R. *Mi chiamo Righi Stefano, sono nato a Modena 33anni fa, il 15/3/1970 e abito a Solara, praticamente, è una casa di famiglia dove ci sono diversi appartamenti, io ho uno di questi qua.*

D. *È sposato?*

R. *No, non sono sposato e quindi non ho figli, non è una cosa...*

D. *Bene Adesso proviamo a vedere, partendo del suo passato, se mi racconta il ricordo più antico che ha della sua infanzia.*

R. *Più antico... forse quando andavo a scuola alle elementari, erano un po' diverse da quelle che vediamo oggi. Era un po' surreale, surreale perché era completamente diverso, perché in questi anni, si è evoluto un po' tutto. Mi ricordo la scuola, mi ricordo quando giocavamo, mi ricordo poco le lezioni, più che altro era questo momento di ritrovo con gli altri amici...*

D. *Si...*

R. *Normalmente non rivisito queste...*

D. *Questo tempo, insomma. Si... ma che scuola ha frequentato?*

R. *Io ho frequentato il "Corni", meccanica, di conseguenza diciamo che è in tema all'azienda.*

D. *Lei dove ha frequentato le scuole elementari?*

R. *Le ho fatte a Solara, erano anche belle scuole perché era una villa antica, di conseguenza c'era un bellissimo parco dove si poteva giocare, infatti è un ricordo bello.*

D. *E le medie dove le ha fatte?*

R. *A Bomporto anche le medie, comunque c'era già un bel passo, perché comunque lì c'era già diversi paesi, c'erano altre persone, positivo. Ho avuto nuovi amici ...*

- D. *Si usciva un po' dall'ambiente un po' ristretto...*
- R. Sì, subito, essendo Solara era un paesino piccolo, ma comunque, si rimaneva lì. Sì, sempre con gli amici... del posto.
- D. *E quando ha fatto la scelta per la scuola superiore, si ricorda...*
- R. Di preciso non ho dei ricordi del perché, era una cosa abbastanza naturale il scegliere una cosa attinente, forse perché da sempre sono vissuto in mezzo... comunque a una azienda meccanica, quindi, mi sembrava una scelta abbastanza naturale, forse non eccessivamente ragionata. Non ho dei ricordi particolari.
- D. *Nel fare questa scelta non pensa che l'abbiano influenzata?*
- R. No nessuno, in famiglia nessuno. Quelle cose lì, fortunatamente non è mai avvenuto, sono state sempre scelte libere.
- D. *Quindi si è sentito naturale coltivare... andava bene in matematica? Le materie tecniche le amava...?*
- R. In matematica sì, le materie tecniche bene, quelle italiane un po' meno, solo che dopo, un po' negli anni... perché diciamo che poi negli anni il mio ruolo futuro era quello di avere maggiore comunicabilità con le persone, per cui di conseguenza...
- D. *Ha coltivato altri interessi...*
- R. Però comunque sì, le parti... la matematica, le parti tecniche sono state preponderanti.
- D. *Sì, sì, sì... lei frequentava la fabbrica anche da piccolo?*
- R. Sì
- D. *Quindi veniva a curiosare, a vedere?*
- R. Da sempre, nel periodo estivo facevo alcune cosette all'interno, per evitare in parte che andassi in giro a fare del danno e in parte... C'era poi una cultura, era poi tutto diverso, non è passato tanto tempo, però c'è stato il fatto di, da parte di mio padre di cercare di, di indirizzarmi a fare qualcosa, per evitarmi di stare in giro...
- D. *Di non essere occupato, di non aver delle... Ha ragione, è una cultura che sembra un poco passata di moda...*
- R. Passata di moda, sì, ma sono cambiati i tempi, sono cambiate un po' le cose di conseguenza... allora c'era anche una forma dei genitori nei confronti dei figli, c'era un po' più di imposizione rispetto a oggi, oggi vedo un po' più di...
- D. *... lassismo, o atteggiamenti diversi...*
- R. ... atteggiamenti diversi, bisognerebbe divagarsi adesso per capire se è bene, male, sicuramente siamo condizionati dai tempi, perché allora erano tempi diversi, allora i genitori avevano visto situazioni diverse rispetto a quelle che vedono i genitori oggi, diciamo che non hanno vissuto certe condizioni, come me, ad esempio, nel momento in cui dovessi avere dei figli mi comporterei in modo diverso proprio perché non ho vissuto certe situazioni...
- D. *Certo, certo... In famiglia com'era la relazione?*
- R. La famiglia era abbastanza grande: avevamo i nonni con i quali avevo un rapporto splendido...
- D. *... paterni?*
- R. Sì, paterni, di mio padre, poi c'erano i genitori, mia sorella, e poi ero a contatto con i miei zii, mio cugino, era una situazione... poi il paese era piccolo e allora mi ricordo che in questo paese ci cono-

scevo un po' tutti. Paese che io non riconosco più, a parte che io lo frequento pochissimo, cioè ci vado pochissimo, ci vado a dormire come vado a dormire a Modena, ho un appartamento anche a Modena e non lo riconosco più nelle persone, allora c'era il barbiere...si conosceva un po' tutti. E la famiglia...c'era tutta una grande famiglia e la famiglia nella famiglia...era bello, però d'altri tempi. È passato poco, ma un cambiamento grandissimo.

D. Lei con quali persone della famiglia aveva più confidenza?

R. Confidenza... con mio nonno, lui era molto attaccato a me e io di conseguenza...mah, io stavo bene con i miei genitori, quando ero piccolo i miei nonni, così... però ho sempre fatto una vita...Essendo piccolo questo paese, una vita molto per strada, una vita fuori, cioè: stavamo molto insieme agli amici, i genitori ci controllavano perché comunque andavano a vedere cosa succedeva, però ho sempre avuto dei contatti esterni. Ho un buon ricordo, ricordo che mio padre era abbastanza rigido nelle cose, però niente di...

D. ...drammatico, diciamo, anche da contestare in qualche misura...

R. Noi ci litigavamo spesso perché io ero quello che voleva evadere dalla situazione, lui voleva farmi rientrare... Ha cominciato a farmi capire fin da piccolo che la vita non è semplice e allo stesso tempo bisogna cercare di cogliere determinate cose per poter farne altre. Quindi lui aveva questa figura per me, quindi io quando ero piccolo lo capivo fino a un certo punto. Nel senso che...: "Sì, sì, va bene...", poi andavo via, c'era questo conflitto che poi ho capito negli anni a venire cosa voleva dire.

D. Esatto, questo è anche uno dei motivi su cui fondiamo la ricerca. Perché lei sa che oggi molte delle aziende a conduzione familiare, le piccole imprese non trovano la possibilità di proseguire con i figli, perché i figli fanno altre scelte, proprio perché, come dice lei, il mondo è cambiato, è diverso, quindi non tutti si riconoscono nelle scelte paterne. A me interessava proprio capire in che modo qui ha funzionato, nel senso che lei da una parte dice c'è questo insegnamento di suo padre di ridimensionare o ricondurlo al concreto, nello stesso tempo lei mi dice che è stata quasi una scelta naturale perché ha sempre vissuto...

R. Quando sono entrato in azienda, adesso al di fuori delle scuole, che comunque uno avrebbe potuto fare una scuola tecnica, poi scegliere un altro ramo, ci ho pensato, allora mi piaceva molto psicologia. Invece oggi io ho una passione, una grossa passione per la finanza, per tutto ciò che è finanza, borsa...e che comunque ho portato avanti, ho coltivato. Diciamo che allora il fatto di entrare in azienda era "perché non entrare in azienda", era un passo che logicamente, nella mia testa soprattutto in determinati confronti nelle diverse attività che si potevano fare, diciamo che non erano così tante come oggi. Oggi ci sono diversi settori dove uno può emergere, allora ce n'erano meno. La meccanica nelle nostre terre era preponderante, diciamo che vedevo una azienda meccanica in modo diverso da come era impostata quindi quello che ho pensato è stato "Vediamo di cercare di ottenere quello che voglio ottenere partendo da questa base", ecco è stato questo il discorso. Comunque mantenendo, perché ho cominciato da allora, dai venti anni...

D. Lei è entrato subito in azienda, non ha fatto esperienza da altre parti?

R. Esperienze di lavoro no, ho fatto dei corsi comunque seguiti da delle persone che comunque sono rimaste amiche, che... consulenti d'azienda, uno è anche consulente della C.N.A. che è Lauro Venturi che mi ha aiutato molto e poi sono sempre stato contornato da persone che vengono dal di fuori. Tutti i sabato mattina facciamo una attività con una persona esterna che è stata dirigente di una grossissima azienda del bolognese. È da sempre, tutti i sabato ripercorriamo la settimana, diciamo che è una sorte di sedersi in un bar e parlare, parlare, esternare quelle che sono le preoccupazioni, i pensieri, tutto quello che succede. Per me è molto importante e poi invece ho avuto altre esperienze che mi hanno portato a far crescere questa voglia di avvicinarmi sempre di più al discorso del mondo finanziario. Quindi questa azienda ho cercato di portarla da quella che era verso le mie...quello che volevo fare, le mie aspettative, e di conseguenza ho cercato di ridisegnare un ruolo di quello che era questa attività. Negli anni siamo arrivati qua.

D. Quindi in che anno lei è arrivato qua in azienda?

R. Fisso nel '92-'93, in quegli anni lì perché bene o male facevo dei corsi, corsi che duravano anche sei mesi per otto ore al giorno, di conseguenza ero via, allo stesso tempo poi entravo, facevo cinque, sei mesi poi tornavo via fino a quando sono entrato in modo fisso. Inizialmente ho cominciato in officina, fu l'evento del controllo numerico, controllo numerico di seconda generazione, quindi macchine affidabili, e con l'avvento dell'elettronica lì si capiva già bene o male che c'era un potenziale cambiamento di quelle che erano le tecnologie e di conseguenza il modo di fare impresa, il modo di condurre l'attività. Da lì, dopo (ho fatto) diversi percorsi per arrivare a oggi che bene o male seguo la parte finanziaria e quella commerciale, un po' la direzione dell'azienda, quelli che sono i suoi percorsi.

D. *Quindi anche la direzione del lavoro o c'è qualcun altro?*

R. In che senso?

D. *Nel senso della...*

R. ...produzione?

D. *Sì, sì ...*

R. L'andamento della produzione lo fanno anche altre persone, lo facciamo insieme, ma lo fanno anche altre persone. Più che altro seguo un po', faccio finta di essere un direttore d'orchestra, che cerca di fare andare un po' da una parte, per passare all'altra, cercare di indirizzare, in modo che tutti, tutti i punti possano rientrare nel... in modo che l'azienda vada come deve.

D. *La preparazione scolastica, secondo lei, le è servita?*

R. Sì, la base mi è servita, diciamo che mi sono servite di più le cose che ho fatto dopo, però la base è stata importante, comunque ho imparato a studiare, ho imparato le cose basilari che comunque le si devono apprendere in una scuola, quindi direi, direi di sì. Se non le avessi fatte avrei dovuto partire da un punto più basso.

D. *Ci sono stati degli insegnanti che le sono rimasti impressi?*

R. Sì, diciamo che mi è rimasto impresso l'insegnante di tecnica del Corni, perché comunque è una persona molto affabile, scherzava, allo stesso tempo sapeva quello che ci doveva dire. Ho un buon ricordo perché ...una bella atmosfera.

D. *E in classe quanti eravate in quegli anni?*

R. Una trentina.

D. *Quindi erano classi già molto numerose.*

R. In quegli anni la meccanica era anche abbastanza... adesso io non lo so, oggi...

D. *Oggi c'è un calo d'iscrizione negli istituti tecnici perché c'è una forbice tra quei ragazzi che vanno bene, diciamo che hanno voglia di studiare e che vengono indirizzati verso i licei e i ragazzi che hanno più difficoltà con lo studio teorico che vanno verso il professionale, non tanto l'istituto tecnico, quindi c'è, diciamo, abbassamento del numero di iscrizioni. Ed è un grosso problema perché in generale sembra che nella produzione servirebbero vari tecnici: elettronici, meccanici, e quindi è una delle cose su cui si interrogano adesso questi dirigenti delle scuole superiori e cercano di vedere in che modo modulare la scuola perché sia più legata alle richieste del mondo del lavoro. Ecco perché è un problema che si è evidenziato negli ultimi anni. Però da quello che lei mi dice penso che se lei in quegli anni, se lei avesse fatto anche un liceo scientifico forse non avrebbe cambiato tanto nella sua....*

R. Non lo so, diciamo che per allora era abbastanza naturale la scelta che ho fatto, sicuramente quando sono entrato in azienda non capivo le difficoltà che avrei incontrato successivamente, non è stata una passeggiata...

D. *Ecco, avrei bisogno che lei mi descrivesse, provasse proprio R. a ricostruire questo momento.*

R. Quando sono entrato c'era questa... vedevo le potenzialità e i potenziali punti di arrivo. Dicevo: "Bene questa azienda..." dal punto in cui era la vedevo con risultati finali... sicuramente condizionato da quello che erano i confronti con quelle che erano aziende più grosse, diverse, con situazioni di vita diverse. Di conseguenza dicevo: "Il punto di arrivo è questo" e l'azienda comunque era impostata bene. Era una azienda più piccolina, però impostata bene, aveva una buona clientela. C'era da rifare il discorso tecnico produttivo, ma era comunque da rifare, perché c'era l'avvento delle nuove tecnologie, di conseguenza erano da rifare e da rivedere quelli che erano i punti manageriali dell'azienda, quindi c'era una grossa potenzialità. Vedendo anche nella mia ignoranza di allora e con questa voglia di crescere, di emergere, di andare oltre, c'era comunque un punto di inizio e un punto di arrivo che ne valeva la pena. In mezzo però questa forbice che poi...

D. *Ecco, all'inizio che cosa ha cominciato a fare? Parla a una persona che non ne sa nulla...*

R. Inizialmente ho cominciato a lavorare in officina, di conseguenza sono andato attorno a queste macchine, poi abbiamo acquistato alcune macchine a controllo numerico, da lì c'è il discorso dell'informatica, di conseguenza la produzione delle macchine, questa evoluzione.

D. *E lì c'è stato qualcuno che le ha insegnato ?*

R. Ma certo, ci sono i tecnici delle... di chi vendeva le macchine utensili, facevano i corsi. Uno doveva avere una base meccanica e poi c'era la programmazione di queste macchine che cambiavano il modo e la velocità nel modo di produrre. Quindi per diverso tempo ho fatto questo tipo di attività, ma poi ragionando e pensando ho capito che dovevo andare oltre, ho capito che va bene produrre, va bene tutto, ma i punti cruciali nella crescita di una azienda era andare oltre. Di conseguenza ho cominciato a vedere quelle che erano le opportunità industriali. Da lì ho poi fatto il corso con Venturi che è durato sei mesi che mi ha dato un grosso insegnamento: ho imparato l'a, b, c, quello che è l'insegnamento dell'avanzamento produzione. Da lì mi sono comunque stuzzicato e avvicinato sempre più al discorso finanziario, ho avvicinato altre persone che mi hanno avvicinato al discorso interbancario. Quindi per diverso tempo ho seguito quello che era il mio commercialista, una persona amica che mi ha aiutato a capire il mondo interbancario, come ragionavano, come valutavano le aziende, che cosa era per loro importante e di conseguenza è diventato importante anche per me.

Quindi ho imparato queste cose qua e allo stesso tempo quando entravo in azienda dovevo capire quali potevano essere le crescite aziendali per arrivare a quello che loro volevano, a quello che loro ritenevano "Azienda importante, azienda a cui affidare".

Poi da lì, nel tempo mi sono sempre più avvicinato al discorso interbancario, finanziario che era quello che volevo. Quindi ho detto: "Questa azienda bene o male posso portarla verso questi punti". Il discorso finanziario a me piace perché è dinamico, molto di più di quello che può esserlo una azienda, di conseguenza, quello che succede lì in un giorno, qua succede in un mese, e avvicinandosi verso questi tipi di avanzamenti, ho capito che quello che sarebbe stato importante all'interno di una azienda era cambiare spesso. Cambiare rotta in continuazione. Cercare di trovare quello che non fanno gli altri. La diversità; e la diversità la si ha in una continua evoluzione, in un continuo cambiamento di strategie, cambiamento di rotta, cercando di capire quello che fanno gli altri e farlo in modo diverso, meglio. Cercare di anticipare i tempi e capire quello che si sta facendo. Perché un'azienda meccanica non è un'azienda che fa tutto, fa una cosa, una determinata cosa, questa si chiama azienda meccanica. Ma allo stesso tempo avrei qualcosa da ridire, non è oggi una vera azienda meccanica, è una azienda che comunque si è evoluta. Dovremo fare grosse evoluzioni anche negli anni a venire. E da lì mi sono sempre più avvicinato al mondo finanziario per arrivare a guardare, a capire che cosa succede nel mercato forse più evoluto del mondo che è quello americano. Da lì l'esigenza di capire abbastanza bene l'inglese, e di studiare tutte le mattine quello che succede in questi paesi, di conseguenza portali sugli Internet americani, news su quello che succede e cercare di capire come ragionano. Da questo è servito perché ho anticipato alcune situazioni che poi mi rivisitano e mi scontro con la mia clientela. La clientela oggi sono le multinazionali. Oggi bene o male le politiche si fanno là, si portano qua, e bisogna cercare di trovarsi in una situazione non come un pasce fuor d'acqua. Quando uno ti imposta determinate cose, capire cosa sta dicendo, e quindi...

D. *Ecco lei ha detto prima la flessibilità di fatto: un'azienda che sia capace di variare.*

R. L'azienda di oggi, l'azienda meccanica di oggi, come qualsiasi settore non è quella di ieri. L'azienda di ieri è un'azienda solida, impostata di dimensioni molto grandi, impostata con struttura. Oggi si deve vedere tutto questo, ma flessibile, non sappiamo cosa faremo domani. di conseguenza devo avere comunque un'impronta di affidabilità, di struttura e allo stesso tempo non averla.

D. *Questo come si concilia con le macchine, cioè con il fatto che ci sono delle macchine...*

R. Come dicevo prima: se un'azienda è davanti a tutta la filiera e serve la clientela si deve cercare di fare subentrare altre aziende che fanno loro questo mestiere. Una volta cosa si faceva, cosa c'era? C'era un'azienda e c'era una piramide, c'era il direttore, c'erano i subalterni fino a quello che lavorava in officina. Oggi si può fare la stessa cosa, ma non all'interno di una azienda, con un insieme di aziende. Ognuno però deve capire qual è il suo ruolo e da lì...

D. *Sì, sì, quindi ci vuole anche molta collaborazione*

R. Oggi si deve avere un team, più di ieri il punto qual è: che ieri all'interno di una azienda lei poteva imporre una cosa, se lei non era d'accordo la faceva, la faceva anche male se lei non era pienamente d'accordo perché... E comunque quante volte entravo in una azienda grossa e faceva, faceva una determinata cosa e il personale non era d'accordo... si lamentava della direzione, di questi qua. Oggi non lo può fare perché si deve confrontare con imprese non sue, di conseguenza la prima cosa da fare è fargli capire giusto, sentire se comunque da parte di chi collabora con lei la pensa alla stessa maniera, condizionarlo, fare in modo, fare in modo che la pensi alla stessa maniera. Lei ha il polso della situazione, ha i rapporti con i clienti e contatto con queste cose qua, di conseguenza fargli capire che è nel giusto. Quindi, primo il fatto psicologico, fargli capire questo e di conseguenza poi ci deve essere anche un fatto materiale, lui deve capire che effettivamente c'è un ritorno anche economico. Anche perché lavoriamo poi perché...

Forse è questo il grosso cambiamento, questo quello che è successo negli ultimi anni. Ci siamo sempre più avvicinati al fatto di convincere le persone a fare una determinata cosa perché era meglio per loro. Perché avrebbero trovato... diciamo che nel momento in cui lei riesce ad anticipare i tempi, chi collabora con lei dice: "Be', effettivamente sta succedendo quello che ha detto." E non è sempre facile.

Però questa collaborazione come si realizza? Attraverso l'associazione della CNA, per esempio, o attraverso i contatti che lei ha messo in piedi con le altre aziende nel tempo?

Più che altro con i contatti che ho messo in piedi nel tempo con le diverse aziende perché ritenevo che fossero cose corrette vedendo come ho detto, come ripeto, altri mondi più evoluti dei nostri che hanno percorso prima certe cose e poi rivisitandole per quelle che sono le condizioni di queste aziende. Un'azienda che non è grande, di dimensioni medio piccole, che però diciamo che oggi fa testa. Oggi si hanno le multinazionali con esigenze un po' più grandi, perché forniamo aziende in diversi paesi quindi abbiamo le esigenze...

D. *Quindi non soltanto la NewHolland?*

R. New Holland, e comunque quando parliamo di New Holland stiamo parlando del primo costruttore mondiale di trattori. Quindi è un'azienda che è presente in cinquanta paesi del mondo. Questa è una di quelle, poi anche altre. Però questa azienda essendo di estratto americano, che ha la sede negli Stati Uniti, le politiche sono americane in tutti i suoi punti, di conseguenza per me è un buon esempio. Mettermi d'accordo con questi signori mi metto d'accordo anche con gli altri.

D. *E le evoluzioni a livello di produzione, del modo di lavorare?*

R. Le evoluzioni sono avvenute di conseguenza

D. *Quali sono state quelle nel periodo in cui lei ha cominciato a lavorare in azienda?*

R. Le evoluzioni... ci sono stati due percorsi diciamo che uno è il discorso manageriale di avanzamento di strategie aziendali, e l'altro il discorso meccanico. Sono due cappellini da mettersi. Quell'altro una

evoluzione perché una continua ricerca di riduzione di tempi di produzione, di conseguenza da lì un percorso di avvicinamento a quelli che sono i possibili costruttori di macchine utensili, che sono aziende vincenti, I confronti con aziende che avevano ottenuto buoni risultati, capire che scelte tecniche avevano fatto e capire un attimo quali sono le tecnologie sul mercato, di conseguenza adattarle al proprio modo di produrre, e andare oltre non solo dire: "Io ho una azienda meccanica, fino a ieri ho comprato torni, comperò sempre torni più belli, più evoluti." No, andare oltre, cercare di capire nuovi metodi, metodi che magari non c'entrano niente con la meccanica. Be' questo qua fa questo tipo di lavoro, ha preso questo tipo di macchine, ma perché non lo posso adattare alla mia attività, cercando di andare oltre. Molte volte si buttava via il tempo, però c'era sempre un pezzettino da mettere in più a ciò che non si sapeva, fino ad arrivare a delle scelte per la propria azienda e per i lavoratori. Comunque oggi è un team di aziende che collaborano insieme. Ci riuniamo spesso, ci sentiamo spesso,

D. *Quante più o meno?*

R. Il numero di aziende che collaborano con questa? Una ventina, una bella realtà. Quindi oggi sempre di più ci allarghiamo, ognuno fa il proprio mestiere, c'è chi segue, chi ricerca nuovi mercati sul discorso delle materie prime, chi, aziende meccaniche di produzione specializzate in alcuni settori, spinti da me. Di conseguenza se ti specializzi in una determinata cosa per una azienda meccanica pura, sto parlando di una azienda come questa, oggi una azienda meccanica che fa della logistica, che cerca di anticipare i tempi. Una azienda che fa delle lavorazioni meccaniche deve essere specializzata in una determinata cosa, oggi il tuttologo è sempre meno di moda, se sei bravo a fare una determinata cosa, io ricerco un prodotto per te della stessa tipologia. Tu investi in quella tipologia e diventi più bravo di un altro. Di conseguenza ti leghi al cliente che sono io. Nel momento in cui per fare un determinato componente riesci a ridurre sempre più le tempistiche e a farlo sempre meglio, automaticamente io sono obbligato a venire da te: è più bello e costa meno. Tu guadagni di più perché hai delle macchine dedicate a questo, cosa che un altro che non ha fatto questo si ritrova con una macchina che può fare quasi questo, ma non così bene. Quindi bisogna capire quali sono le potenziali famiglie e questo è già un aiuto da parte mia, quindi le aziende... e ce ne sono diverse che sono cresciute. Ho diverse aziende che negli ultimi anni vedo che hanno macchine recenti, macchine nuove, continuano ad aumentare il fatturato... perché sono molto attento alle aziende che lavorano con noi perché comunque ci sono evoluzioni da parte loro, sono attento che non abbiano eccessivi indebitamenti bancari, perché vuol dire mettere in crisi anche questa azienda, capire un attimo quali sono le politiche che si credono, chi comunque le conduce in maniera concreta come era all'inizio, c'è un continuo scambiare le informazioni.

D. *Le volevo chiedere in questo passaggio, anche di evoluzione sua, anche di scelta: il rapporto con suo padre, come è stato?*

R. Ah ah... (ride). Diciamo questo: io con mio padre c'è un eterno conflitto, però allo stesso tempo, mio padre non ragiona male, cioè il fondo di ragionamento che lui ha, alla fine ci conduce a dire quasi le stesse cose, le vediamo in due modi diversi.

D. *Quindi il conflitto nasce...*

R. Il conflitto nasce sul modo di raggiungere l'obiettivo; quello lui lo vede in una maniera, io lo vedo in un'altra.

D. *Mi faccia un esempio per...*

R. Un esempio... non saprei... Lui diciamo che il concetto base è che una volta capito chi hai vicino, una volta capito chi ti segue, io tendo a dare fiducia; nel momento in cui me la smentisce poi chiudo, si va da un'altra parte. Quindi c'è un percorso iniziale di aiuto poi mi devi dare i risultati, perché io non ho tempo di star lì a seguirti. Lui invece tende più ad accompagnarlo fino... nel tempo, di conseguenza c'è questo metodo: quando io mollo e dico "Adesso mi devi dare il risultato", lui non lo farebbe, no, perché dice: "Devi metterci la mano perché comunque, perché questo, perché quell'altro... Non ti devi fidare e invece io tendo a fidarmi perché delle volte mi stupisce, poi ce ne sono pochi, ma alcuni mi stupiscono E quindi c'è forse questo passaggio.

- D. *È un atteggiamento diverso nei confronti dei dipendenti... però a livello di direzione dell'azienda non avete avuto conflitti?*
- R. No, questo no, perché lui ha seguito fino a un certo punto, adesso la seguo più io che lui, però lo informo di quello che succede, non sempre, con un po' di ritardo, però non mi ha mai dato dei pareri negativi. Solo alcuni conflitti di passaggio. Però il fine non me l'ha mai contestato .
- D. *Io tornerei un attimo indietro alla formazione in famiglia perché sentendola parlare mi sembra di ritrovare delle cose comuni per quanto riguarda l'atteggiamento, nel confronto del lavoro. Lei parla con passione di questa cosa che sta facendo, in cui crede, in cui mette dell'impegno, così come suo padre ricordando dei suoi inizi quando ha messo su l'azienda dal niente, dimostrava la stessa passione, insomma.*
- R. Sì, detto in due parole, questa cosa è rispetto verso qualche cosa che mi dà soddisfazione non... cioè io devo rispettare quello che sto facendo e di conseguenza ci sono delle regole. Delle regole che se uno cerca di non rispettare, poi viene punito. Un po' come andare in montagna e tagliare a metà, cioè: se lei ai tornanti... lei con la sua automobile non può andare per una salita a metà perché comunque rischia di cadere. Ecco ci sono dei percorsi obbligati e io ho capito nel tempo in cui ho fatto l'imprenditore ho vissuto, diciamo che le volte che ho cercato di trovare una scorciatoia su dieci, otto, due ho dovuto pagare. Quindi errori ne ho fatti, ne ho fatti diversi, di conseguenza oggi rispetto quello che sto facendo. Rispetto il settore, quindi se io vado in officina, ci sono delle regole, se mi metto a sedere lì e di conseguenza conduco l'azienda ci sono delle regole, se faccio della finanza, che comunque la faccio, ci sono delle regole. Se io cerco di anticiparle, di non rispettarle, cioè di volere il guadagno facile la cosa facile, vengo punito.
- D. *Pensa che in qualche modo le abbia trasmesso suo padre questo come valore?*
- R. Mi avvertiva, mi avvertiva di queste cose, continuamente, diciamo che mi sono ripreso prima con questi avvertimenti, forse sarei andato un po' più a fondo prima di riprendermi, invece dopo due o tre errori per volta, dicevo: "Forse, quello... ecco che cosa voleva dirmi". Erano queste cose, che: o rispetti quello che stai facendo, o se no vieni punito, ma non tanto dalle persone, vieni punito dalla situazione, dal mercato, dipende con chi ti confronti. Oggi quello che si cerca sono queste scorciatoie e le scorciatoie le si devono cercare con del metodo. Perché per ridurre i tempi, si cercano le scorciatoie, ma ci deve essere un metodo, non sono semplici le cose, quindi, è questo.
- D. *Dal punto di vista umano qual la persona che in famiglia l'ha formata di più? Dal punto di vista umano, in generale...*
- R. In famiglia mi ha formato... dipende in che senso...
- D. *Proprio come persona, come valori a cui lei dà importanza, come modo di essere.*
- R. Tutti e due: mia madre e mio padre, mi hanno insegnato l'etica quindi che cosa è giusto e cosa non lo è, non mi hanno mai imposto niente. Avevano paura che mi drogassi perché ero sempre in strada. Io odio le siringhe, allora era un tempo abbastanza pericoloso, anche se eravamo alla fine di quell'epoca. Però mi controllavano e allo stesso tempo manifestavano la loro presenza, ma non troppo, non invadenti, non da crearsi dei nemici. Nel momento in cui uno ha una presenza molto invadente si cerca di allontanarlo, e loro non l'hanno mai fatto, quindi, non ho avuto fortunatamente quelle esperienze, anzi le ho odiate, quindi tutti e due, tutti e due i miei genitori.
- D. *Quindi lei direbbe che c'è stato dialogo, sempre con loro?*
- R. Sì, sì...No, no io non ho avuto una brutta infanzia, ho avuto dei momenti non felici, certi passaggi. Perché nella vita non è sempre rosa, ci sono dei momenti che logicamente in una famiglia come la nostra ci sono dei momenti del lavoro, momenti contingenti di alcuni anni che non erano favorevoli, di conseguenza si trasmetteva in casa, perché comunque...questi momenti non li ricordo felicemente, però fan parte della vita.

- D. *Infatti suo padre mi ha detto che sua moglie gli diceva “Vuoi più bene all’azienda, al lavoro, che non alla famiglia, perché lui era molto impegnato in fabbrica, no? Nell’impresa...*
- R. Be’, adesso lì erano delle cose tra di loro che io....
- D. *Lei non ha sentito la mancanza di suo padre nella sua formazione?*
- R. Diciamo che, no, la mancanza nella formazione, no. Diciamo che se dovessi fare una critica... Da quello che ha vissuto: è stato emigrante, di conseguenza è venuto qua, non ha avuto dei momenti probabilmente... Non ho vissuto una grossa amicizia con mio padre; adesso sì, vede la persona formata, la persona che non ha... e dice: ”Bene, adesso a questo punto io posso anche...” Ma allora diciamo un po’ questo, ma del resto...no, mi era più amica mia madre... questo sì.
- R. Soddisfatto, io non sono mai soddisfatto, diciamo che se io torno indietro nel tempo da quando ho iniziato tutto, a oggi, ci sono dei cambiamenti, ci sono delle migliorie, vedo che comunque ci sono stati dei risultati. Da dire soddisfatto, no. Io ...
- D. *Dico soddisfatto della scelta che ha fatto, di venire a lavorare qui , di impegnarsi nell’azienda di suo padre...*
- R. Son soddisfatto per i risultati che sono avvenuti, diciamo che bisognerebbe avere la possibilità di avere un’altra vita, fare un altro percorso e capire in quel percorso e fare il confronto e quindi... Ho fatto questa scelta, però non posso pensare a questo oggi, con il tempo di oggi, bisogna andare indietro nel tempo. Allora ...per quello che ho fatto allora rispetto a oggi, con i risultati di oggi , diciamo che sono soddisfatto, però, alla luce dei fatti, se lo rifarei, questo non lo so, dovrei pensarci un attimo.
- D. *Gliel’ho chiesto perché suo padre alla fine della seconda intervista mi ha detto, evidentemente ci aveva pensato nel frattempo, mi ha detto: “Mi chiedo se tutto questo lavorare in cui mi sono trovato... perché poi a un certo punto dice, “non puoi mollare, hai messo in piedi qualcosa perché continui devi continuamente... Ecco mi domando se ho fatto veramente un regalo ai miei figli, a lasciargli questa eredità di impegno. Perché vedo altri che fanno lavori indipendenti anche buoni, che però loro, finite le ore hanno finito, possono avere le ferie quando vogliono, insomma. Effettivamente la nostra vita è un po’ intensa.*
- R. Bisognerebbe fare un altro tipo di percorso, è difficile capire se si è fatto bene oppure no, non lo so
- D. *Lei come vede adesso il futuro dell’azienda?*
- R. Bella domanda; il futuro dell’azienda ci può essere, il futuro dell’azienda con dei grossi cambiamenti, come ce ne sono stati dei grossi a venire fino adesso. Perché se uno vede l’azienda per come è adesso, ci sono stati dei cambiamenti enormi e altrettanti...il tempo si velocizza sempre di più, il tempo imprenditoriale va avanti, stiamo parlando di un settore duro. Stiamo parlando di un paese che deve cambiare il proprio modo di fare impresa, perché questa crisi è diversa dalle altre, è una crisi che comunque porta a un cambiamento di mentalità, c’è l’entrata di questi nuovi paesi, paesi emergenti, dobbiamo pensare che questi paesi saranno probabilmente per le aziende manifatturiere le officine del mondo, quindi bisogna preparare queste aziende ad avvicinarsi a questi mondi. Dobbiamo pensare a un’Europa unita, di conseguenza a paesi terzi paesi già in Europa, come la Polonia, la Repubblica Ceca. Questi paesi qua che dovranno fare quello che abbiamo fatto noi in passato. E noi dobbiamo evolverci, dobbiamo avvicinarci a paesi tipo Inghilterra, tipo Stati Uniti che sono...dobbiamo cercare di evolverci. Per una azienda meccanica vedo grossissime evoluzioni produttive in maniera preponderante, perché cambiano gli interessi della popolazione. Abbiamo il mondo che ci circonda che ci condiziona in modo diverso da come condizionava le persone veti anni fa. Oggi c’è la ricerca della libertà e questa ricerca della libertà fa un po’ a pugno con l’officina. Quindi si deve cercare di avere, non è facile, cercare di fare e di portare avanti questo discorso di unione con diverse aziende. Dobbiamo pensare che comunque ci dovremo unire a questi signori. Probabilmente le aziende qua dovranno essere delle grosse logistiche, dovranno essere brave a fare delle componentistiche meccaniche all’ultimo minuto, dovranno essere bravi a parlare diverse lingue perché avremo diversi interlocutori sparsi per il mondo. Quindi da chi ci fornisce determinate componentistiche a chi le utilizza e noi saremo in mezzo a cercare di dirigere.

- D. Quindi il personale, gli addetti, secondo lei... di che cosa avete bisogno?*
- R. Il personale, più che altro. Che cosa abbiamo bisogno oggi è diverso da cosa dovrà avere bisogno l'azienda domani. Bisogna pensare che non siamo sotto una cappa di vetro, cioè, noi siamo e viviamo in un mondo e il mondo è condizionato, noi dobbiamo cercare di condizionare la nostra azienda per un qualcosa che è più forte di noi. Non è che l'azienda cambia il mondo, è il mondo che cambia l'azienda e il modo di vivere.
- D. Oggi la persona che viene qui come deve essere per essere una persona adatta a lavorare in una azienda di questo tipo?*
- R. Di mentalità aperta, pronta al cambiamento, questa è la cosa più importante, diligente nel lavoro, credere in quello che sta facendo e professionalità, voglia di imparare e più che altro umiltà per quello che si sta facendo, non pensare di fare un lavoro umile e di conseguenza fregarsene... fare una cosa che comunque è importante, perché ogni ruolo è importante e vedere la crescita: "Io sono qua e arriverò qua". Darsi un punto di arrivo e cercarlo in quello che si sta facendo e parlarne, parlarne con l'impresa, chi segue l'impresa, cercare di aiutare l'impresa nel suo piccolo, nel piccolo di ogni lavoratore a cambiare, a portarla verso quella azienda che ogni lavoratore vorrebbe. Diciamo che è questo il cambiamento, una volta era l'impresa che imponeva al dipendente, oggi è diverso. È il lavoratore che entra dentro un'azienda che dice: "Io vorrei che l'azienda che mi desse lavoro fosse così". Saranno quelle che accetteranno questi cambiamenti quelli che rinvengono dati dal mondo interno, dal mondo esterno, dai clienti, da tutti...
- D. Che tipo di personalità deve avere secondo lei una persona che viene a lavorare da voi?*
- R. Che bella domanda mi sta facendo... Se in officina, una base meccanica, poi un'apertura mentale, pronta a cambiare, perché oggi stai facendo un lavoro, poi ne farai un altro.
- D. Alcune conoscenze di base fondamentali. Perché per esempio una delle altre difficoltà che venivano sollevate era questa: che nella preparazione degli studenti, anche degli istituti tecnici, spesso e volentieri, usare solo il computer, quindi fare i disegni a computer, senza avere la consapevolezza dei materiali, delle loro qualità...*
- R. Il computer è un supporto, è come io che faccia una attività meccanica come di borsa e non conosca l'analisi tecnica. Il computer mi serve a farmi vedere determinate... un film che gira, ma voglio dire, sono io che lo imposto. Un computer in una officina, un particolare meccanico io lo prendo in un determinato modo, se non so come prenderlo, il computer non mi dice niente.
- D. Quindi ancora la base di formazione manuale ...*
- R. Sempre sarà così, non faccia la programmazione di computer... Faccia programmi, di software che facciano determinate cose, allora uno deve conoscere comunque la programmazione che è diverso da utilizzare un computer. Gli ambienti che si utilizzano come Excell, Word, i vari programmi servono perché sotto tu devi fare una determinata cosa. Se non sai quello che devi fare, cosa... È abbastanza logico.
- D. È fondamentale, però sembra che si stia perdendo, è questo...*
- R. Perché, probabilmente perché se si intervistano dieci ragazzi, gli si chiede cosa vogliono fare, vogliono usare il computer. Di conseguenza dici: "Bene, ti faccio usare il computer". Ma vale quello che ho detto prima: Io scuola, vado verso l'esigenza della persona. Devi andare verso l'esigenza, ma allo stesso tempo è come andare da un'altra impresa e fargli capire cosa è giusto e cosa è sbagliato. Il computer e basta, io ti do un'illusione, tu domani non farai quello che devi fare, quindi maledirai la mia scuola. È una conseguenza, dobbiamo cercare di fargli capire che c'è un dovere, il dovere è fatto di imparare della meccanica, se si vuole fare i meccanici, e il piacere è il fatto che potrai usare il computer per fare della meccanica.
- D. In genere che tipo di rapporto ha con le persone che lavorano con lei?*

- R. Dipende da quello che fanno loro, diciamo che il ruolo che ricopro io è di autorità, loro ti vedono come un modello... l'avanzamento in bene o in male dell'azienda alla fine passa di qua, quindi se fanno le cose fatte bene logicamente sono più condiscendente che se le fanno male. Se le fanno male cerco di essere più restio nel fare, nell'avere dei rapporti amichevoli. Però concettualmente cerco di avere un rapporto non di scontro, perché non serve a niente, se le cose vengono fatte male, prima di dirglielo cerco di fare in modo che cambino, se proprio non cambiano glielo dico, se non cambiano ancora vuol dire che uno è incompatibile con l'altro. Ci sono delle tappe però lo scontro non conviene andarci, ci vado quando sono obbligato, quando ormai il vetro è rotto.
- R. C'è questo rapporto. Invece logicamente l'umore di un imprenditore, io almeno, il mio umore non è sempre, io bene o male vengo condizionato da ogni punto dell'azienda dall'avanzamento produzione, dalla logistica, dal commercio, dalla parte finanziaria, da tutte le cose. Vieni tartassato da tutte le cose, basta che una non vada e cambia l'umore. E molte volte vengo privato della serenità lo dico dentro di me, qui da solo in questo ufficio, dico: "Anche oggi sono stato privato". Faccio un po' di morale alla fine della giornata.
- D. *Una domanda che mi interesserebbe molto a conclusione di questo discorso: quali sono le associazioni oppure le istituzioni che le sembrano più adeguate a sostenere il mondo della piccola e media impresa? Cioè, a quali lei si rivolge con maggior fiducia ?*
- R. Dipende, per fare che cosa?
- D. *Per lo sviluppo dell'impresa.*
- R. Per lo sviluppo dell'impresa io mi affido a quello che vedo in giro, a me. Vedo un po' quelle che sono le cose che ci sono qui che cosa sta succedendo qui, il mondo che circonda, chi comanda, in maniera economica, io sto parlando. Comunque è un mondo a sé. Le associazioni che possono aiutare? Tutte le associazioni possono aiutare, perché comunque loro portano avanti le loro lotte verso quelle che sono le esigenze di un'impresa che sono tante, quindi ogni associazione è importante. Come capisco comunque dall'altra parte, si cerca di cambiare il mondo, però diciamo che per le esigenze di questa azienda mi affido di più a me, a quello che imparo...
- D. *... ai rapporti che stabilisce,.*
- R. ...esatto, a chi lavora con noi, per i quali noi lavoriamo, però con il massimo rispetto verso le associazioni di mestiere che comunque...
- D. *E quali sono secondo lei i maggiori ostacoli che deve affrontare per portare avanti le sue scelte imprenditoriali?*
- R. I maggiori ostacoli... è la concorrenza, la concorrenza in ogni punto, in quello che faccio, in altri modi di fare impresa che potrebbero essere migliori dei miei. Vendere un componente oggi è un insieme di attività fatte, quindi se qualcuno trova un metodo di fare attività diverse, cambia. La concorrenza è importante, si cerca di...io cerco di capire tutti i metodi possibili per essere efficiente. Sì, la concorrenza, detta in due parole, poi se uno va in fondo...
- D. *Perché pensavo sempre all'esperienza di suo padre quando diceva che in altri tempi, nel dopoguerra, negli anni sessanta, c'era anche il discorso delle banche che non favorivano, se davano un prestito pretendevano nel giro di poco...Oppure c'era la difficoltà non lo so, di fare continuamente debiti per acquistare macchine per essere appunto all'altezza della produzione, però allo stesso tempo questo significava ristrettezza a livello economico. Quindi, voglio dire, adesso questi aspetti sono meno importanti, mi sembra di capire.*
- R. Sì, adesso importante è stare sul mercato in maniera vincente perché ci sono vari stadi di mercato, dipende in che posizione lei si vuole interporre. Nel momento in cui va più su come impostazione di azienda, nel senso che ottiene maggiori risultati, più difficile è, perché, voglio dire, l'aria è più rarefatta e tutti vogliono mangiare un pezzettino di torta e di conseguenza lei deve cambiare rotta per trovarsi comunque da solo in una posizione. Dipende in che punto lei si vuole interporre, il problema è lì.

D. Bene, lei pensa che farà sempre questo lavoro ? Per tutta la sua vita?

R. No, no. Penso che dipende, per tutta la mia vita... io faccio questo lavoro e faccio anche il lavoro sul quale ho passione. Quindi faccio anche attività finanziarie, come le dicevo, quindi le cose che vorrei fare sono quelle. Da una parte questo qua in un certo senso è un po' più lento, anche se richiede le stesse cose, là è un po' più tecnico: qua un po' più tecnico per quello che riguarda la finanza, là un po' più tecnico per quello che riguarda l'impresa. Quindi diciamo che vengo appagato per quelle che sono...Dico di no perché occupa tantissimo tempo, un sacco, questo tipo di attività. Mi sono dato un obiettivo che quando raggiungo quell'obiettivo lì, me ne do un altro, le risponderò probabilmente quando...raggiungerò questo obiettivo, fra qualche anno. Da lì tirerò delle somme e dirò: "Be', andiamo avanti, andiamo oltre oppure no". A oggi diciamo solo che vorrei essere un po' meno impegnato, avere un po' più di tempo per me, purtroppo non ne ho e basta. Del resto non ho altre controindicazioni.

D. Lei come si è trovato durante l'intervista?

R. Be', io parlo sempre tanto, quindi diciamo che l'unico punto che mi ha un po'... è stato ripercorrere quello che facevo nell'infanzia. Perché comunque questa è una cosa che normalmente non faccio, non rivisito. L'unico momento...Le altre cose che stiamo dicendo le faccio tutti i giorni.

D. Lei è molto giovane e queste cose si fanno un po' più avanti, quando si comincia a sentire la necessità di un bilancio, in qualche modo. C'è una domanda che non le ho fatto e che vorrebbe che le facesse?

R. No, bene o male abbiamo visto tutti i punti più significativi di questo breve percorso, perché bene o male sono dieci anni che faccio questo tipo di lavoro, quindi...

D. Bene, io la ringrazio molto, poi le farò avere il testo scritto e se ci sono dei problemi...

5. Colloquio biografico con Germana Righi. Trascrizione intervista

a cura di Adriana Barbolini

NOTE

1. L'intervista alla signora Germana Righi è stata registrata nel pomeriggio del 23 luglio 2003 presso l'azienda "Righi Viliam s.r.l. Lavori di meccanica" situata a Bomporto (MO) in v. Togliatti, 24.

2. L'intervista (della durata di circa un'ora) è stata condotta dalla dott.ssa Adriana Barbolini.

3. La traccia era stata inviata alcuni giorni prima in modo che l'intervistata potesse raccogliere le idee e i ricordi.

4. Il colloquio si è svolto in uno degli uffici dell'azienda, non ci sono state occasioni di disturbo, cosa che ha permesso una concentrazione favorevole intorno agli argomenti che via via si andavano approfondendo. In alcune situazioni si è sviluppata una certa empatia sui temi trattati, in due casi (quando si è parlato di Solara e del Professor Bertuzzi) ciò che veniva narrato curiosamente si intrecciava con la mia storia personale e questo sicuramente ha influito sul mio modo di porsi. La signora Germana è stata cordiale e aperta durante tutto il colloquio e alla fine si è detta contenta dell'esperienza.

D. Per piacere mi racconta come si chiama, quanti anni ha e dove è nata?

R. Mi chiamo Righi Germana, sono nata a Modena, vivo a Solara che è una piccola frazione del Comune di Bomporto dove abitano anche i miei genitori, mio fratello, la mia famiglia, però in una abitazione distaccata. Sono sposata da dodici anni e ho una bellissima bambina di dieci mesi, piccola piccola (sorride, poi ride soddisfatta insieme a me) della quale vado molto orgogliosa.

D. Lo credo. E pensando al suo passato, anche in relazione a quello che vive con la sua bambina, il ricordo più lontano che lei ha di sé, come si colloca, dove?

R. Ce ne sono tanti perché io sono molto legata alla mia famiglia e ce ne sono tanti; quelli che mi vengono più in mente, i più lontani sono i viaggi che facevo con mio padre sul camion, quando andava a consegnare i materiali ai vari clienti e mi prendeva con lui sul camion e ad esempio... alla Fiat, noi lavoriamo da sempre per la Fiat... quindi non potendo entrare con lui per ragioni di sicurezza, mi lasciava nelle guardiole del personale addetto appunto alla sicurezza e al controllo di chi entrava o usciva. Quindi ero diventata un po' la mascotte e tutti quanti mi conoscevano. Quando vedevano arrivare il camion di mio padre sapevano che c'ero io che ero anche una bambina particolare. E poi altri ricordi sono... sotto casa avevamo l'officina e quindi i miei genitori che lavoravano fino a tardi, stanchi. Però erano contenti di quello che avevano fatto, di quello che avevano prodotto durante la giornata pur essendo molto stanchi... ma erano anche soddisfatti... Camion di tubi, perché anche la nostra storia è anche legata ai pezzi che noi abbiamo prodotto, a certi odori dell'officina, a certi particolari, a certi rumori, a questi tubi che rullano, eccetera...

D. La sua infanzia quindi come è passata?

R. È passata... l'officina... il lavoro che è stata parte molto integrante della nostra famiglia. Con i nonni, avevo sia i nonni i materni, ma soprattutto quelli paterni che vivevano con noi in famiglia, in casa.

D. E come passava il tempo nella sua infanzia, le giornate?

R. Le giornate le passavo... sì, avevo anche le amichette, gli amichetti, però più che altro era all'interno dell'officina, della famiglia... è sempre stata abbastanza presente alle...

- D. *Ma in pratica cosa sapeva fare come giochi... Se dice che con gli amici ci stava, però era più legata all'interno della fabbrica, all'interno del laboratorio, faceva dei giochi anche lì, i suoi giochi erano all'interno dell'officina?*
- R. Erano all'interno dell'officina, di segreteria, rispondere alle telefonate, sempre cose... he, he (ride compiaciuta) anche, rispondevo effettivamente anche alle telefonate, perché si parla effettivamente degli anni, della fine degli anni sessanta, inizi settanta e mio padre aveva, ha cominciato ad avere un'impiegata nell'ottantadue, ma fino all'ottantadue doveva fare tutto da solo: rispondere alle telefonate, fare le bolle di consegna, la fatturazione, faceva tutto quanto da solo. Io ho sempre cercato di rendermi utile in quello che potevo fare, quindi anche già da piccola.
- D. *Quindi con i suoi familiari in questo periodo aveva dei rapporti anche lavorativi, di apprendimento di lavoro?*
- R. Sì, perché ho sempre cercato di dare una mano.
- D. *E suo fratello, ha un fratello solo? I suoi cugini, aveva dei cugini? Erano coinvolti come lei?*
- R. No, mio fratello è subentrato più avanti nel tempo. Quando ero molto piccola, ho questi ricordi questi flash, abbiamo poi quattro anni di differenza, è più giovane di me, lui è stato fino a una certa età all'esterno, più con gli amici, ha vissuto più all'esterno della famiglia rispetto a me, io sono stata molto legata, forse anche un po' troppo, però nei rapporti buoni, anche con la parentela, con gli zii, con i cugini... molto, molto legata, anche adesso, mi fa piacere ritrovarli.
- D. *E un episodio di questo periodo particolare che possa illustrare questo suo attaccamento al lavoro, agli amici, ai cugini...*
- R. Sono praticamente questi, questi nonni che praticamente adoravo, che ho adorato fino in ultimo, che ci hanno lasciato in età avanzata, mia nonna aveva novantaquattro anni. In casa avevo mia nonna, mio nonno e la sorella di mia nonna e praticamente come famiglia erano un po' loro che attiravano questa parentela, questi cugini, quindi questo ritrovarsi tutti quanti insieme.
- D. *E anche loro lavoravano all'interno dell'azienda?*
- R. All'interno dell'azienda c'erano un fratello di mio padre e un fratello di mia madre che anche loro hanno lavorato per diverso tempo nell'azienda e quindi questo senso del lavorare insieme, del fare qualcosa insieme.
- D. *E un episodio particolare?*
- R. Mah, un episodio particolare...io ho dei flash di questa officina piccola piccola, con macchine piccole sotto casa che producevano fino a tarda sera.
- D. *E che scuola ha frequentato?*
- R. Io ho frequentato le Magistrali, le elementari le ho fatte a Solara, le medie a Bomporto e poi ho scelto l'Istituto Magistrale. Mio padre preferiva di più che io scegliessi ragioneria, un po' per dargli una mano (ride con un certo imbarazzo) in quello che poteva essere utile al suo settore. A me da sempre è piaciuto il rapporto con i bambini, è piaciuto il rapporto... le materie di psicologia, pedagogia e sono un po' stata indirizzata da queste materie, solo che poi mi sono resa conto che poi più avanti provando anche, facendo esperienze lavorative di un anno si andava un po' a scontrare quello che era il ruolo dell'insegnante con quello che erano le aspettative dei genitori nel senso, nel senso che molte volte i genitori andavano ad ostacolare quello che era il lavoro dell'insegnante, e poi anche per esigenze di famiglia ho abbandonata quella che era la scelta della scuola.
- D. *E ricorda un insegnante particolare che le piacesse più di altri?*
- R. Un professore che si chiamava Bertuzzi, che me lo ricordo molto bene, era professore di italiano che era una persona molto severa, molto naso aquilino, molto rigido, ironico, quasi sarcastico, che non ci lasciava molto... non era molto loquace nel fare un discorso tranquillo, ma era molto severo e pre-

tendeva molto. Però me lo ricordo perché questo ci è servito per formarci, ci sarebbe poi servito per abituarci al mondo esterno che ci avrebbe poi portato a queste immagini, anche...l'immagine di uno esterno che poteva essere duro, difficile e quindi per formarci, per farci reagire anche, per vedere il nostro modo di reazione.

D. È stato un insegnamento per la vita, più che culturale...

R. Sì, per la vita perché poi comunque anche quando ho fatto l'esame mi ha dato, mi ha manifestato un certo rispetto (perché ci ha portato fino all'esame) a parte che con me ha avuto sempre un bel rapporto di rispetto. Anche se non era molto loquace era comunque rispettoso e io me lo ricordo come una persona severa, ma che mi ha lasciato qualcosa.

D. E ricordi di un compagno o di una compagna particolari?

R. Mah io avevo, ho un'amica che però ci frequentiamo molto meno perché abbiamo intrapreso strade diverse e abbiamo iniziato alle scuole elementari fino alle Magistrali, siamo state sempre insieme e quindi magari sono stata un po' portata per le Magistrali perché parlando con lei, consigliandoci, parlandone ci siamo trascinate a vicenda, però, finita la scuola, dopo quell'anno di supplenza, di lavoro esterno che ho provato a fare, che ho avuto, dopo ci siamo perse di vista e non... Ci vediamo, ma ormai il pensiero è diverso, sono prospettive diverse, aspettative diverse.

D. E la sua famiglia, i suoi genitori, suo fratello, gli amici nella sua scelta scolastica sono intervenuti, sono stati contenti, come si sono rapportati?

R. Mah, le dico mio padre preferiva più una materia ragioneria per i motivi che le ho detto, mia madre ha sempre rispettato questa scelta perché era un po' un volere che io in quell'epoca manifestavo, mio padre... Mi hanno lasciato, pur dicendomi le loro ragioni del perché preferivano di più una scelta rispetto all'altra, mi hanno comunque lasciato la libertà di scegliere quello che desideravo fare, l'importante era studiare, l'importante era apprendere nuove cose, acculturarmi un po', ecco.

D. Sento che per lei i familiari sono una parte molto importante della sua esperienza, mi vuole parlare dei suoi familiari uno per uno, in modo da farmi capire chi sono queste persone, come le vede, per lei cosa sono state?

R. Le dico, io ho avuto una forte presenza di persone anziane in casa che comunque...alle quali ero molto attaccata fin in ultimo perché mi hanno trasmesso tutti quanti questo senso della famiglia e del rispetto. E poi sì, avendo vissuto fino ad età avanzata con noi erano quasi diventati come dei bambini, mi sono un po' presa cura di loro, nell'accudirli: insomma li ho accuditi e insomma mi ha fatto piacere. Poi dopo c'è mio padre, che è stato...ha fondato questa azienda con notevoli sacrifici, molti sacrifici dovendo anche vivere all'estero per notevoli anni, in Svizzera. Partendo dal niente, famiglia poverissima ha avuto questa grinta, questa forza di fare qualcosa di diverso, di voler emergere. E quindi mia madre, casalinga che ha accudito anche lei persone anziane, ha accudito noi figli a me e mio fratello e che è sempre stata quella nota di allegria all'interno della famiglia. Perché poi praticamente il lavoro è sempre stato presente anche all'interno dei discorsi familiari quando si era a tavola, quindi con i pro e i contro. Quindi mia madre era la persona che portava quella nota di allegria all'interno della famiglia, che ha portato avanti...

D. E quali valori le hanno trasmesso ciascuna di queste persone i nonni, il papà, la mamma, gli stessi valori o diversificati?

R. I valori sono comunque sempre quelli del rispetto della famiglia, questo sì, e poi c'è anche mio fratello col quale da bambini abbiamo sempre avuto un rapporto di cane e gatto, però ci siamo sempre rispettati e voluti bene e questo rapporto col passare del tempo, con la parola, sempre dialogando, parlando è sempre migliorato notevolmente, fino ad oggi col quale ho un ottimo rapporto.

D. E i valori trasmessi a lei e a suo fratello, gli stessi o diversi? Tra maschio e femmina c'è stata una diversità nell'educazione?

R. Tra maschio e femmina... questo sì, perché la femmina alla mia epoca... (ride alla parola epoca) tra me e mio fratello ci sono quattro anni di differenza, non sembra, sembrano pochi, ma la differenza c'è: è generazionale e c'è notevolmente. Dico alla mia epoca nel senso che le bambine allora, le ragazzine si tenevano molto più legate ai genitori rispetto ad oggi, quindi si lasciavano un po' meno andare per la loro strada, così, anche per un fattore di cultura passata. Al giorno d'oggi vedo che comunque le ragazze sono più intraprendenti anche se spero che non diventi un eccesso di individualismo.

Per mio fratello, sì: il maschio è sempre stato, da parte di mio padre... c'è sempre stata una aspettativa nei suoi confronti proprio perché maschio, per il lavoro che svolgeva nell'azienda.

D. E lei ha rifiutato qualcuno di questi valori o li ha accettati tutti o li ha modificati...?

R. Mah, io li ho accettati in gran parte, ecco quello che io non accettavo era una sorta di... magari di pessimismo che poi col passare del tempo, col passare degli anni magari gli eventi della vita ti hanno portato ad avere.

D. Il pessimismo dei suoi genitori, di suo padre...?

R. Sì il pessimismo dei genitori nei confronti della vita, del lavoro, ma perché si sono passati anni molto difficili dovendo mantenere una famiglia, dovendo lavorare ed avendo a che fare con un mondo molto difficile e molto competitivo. A volte ci sono i momenti di preoccupazione notevole e...ecco l'importante è cercare sempre nel dialogo, anche nello scontro, comunque una soluzione positiva.

D. Quindi lei tutti i valori del lavorare, della famiglia li ha tutti accettati senza modificarli, senza portare qualcosa di suo, oppure si è sentita diversa in qualcosa da quello che, non so, suo padre o sua madre le chiedevano?

R. Ho cercato di portare il... quello che era il dialogo, il dialogo, il sentire le ragioni dell'uno e dell'altro e cercare di andare incontro alle esigenze dell'uno e dell'altro e alle mie esigenze... e alle esigenze di ognuno pur mantenendo quello che era il rispetto verso l'altro, ma anche a una certa individualità che all'interno della famiglia uno deve mantenere.

D. Perché lei sentiva una guida unica, una forma unica di trasferire le richieste, cioè, erano poco rispettosi delle diversità che lei aveva nei confronti delle loro richieste? Era ribelle?

R. No, no ero proprio...ribelle no, assolutamente no, però, ecco cercavo questa forma di dialogo che magari a volte veniva a mancare proprio per le preoccupazioni che le ho detto che c'erano. Perché proprio presi da mille preoccupazioni, da mille pensieri sia nell'ambito familiare, con tante persone anziane, sia nel campo lavorativo, a volte si arrivava a situazioni di chiusura proprio perché ognuno era, tendeva a pensare alle sue preoccupazioni senza comunque emanarli all'esterno, senza dirli all'esterno, senza mettere le altre persone a conoscenza. E invece più si tira fuori, secondo me... Più si parlava, più si discuteva, anche arrivando allo scontro, comunque alla fine si arrivava a una comunione di pensiero, a un voler arrivare a portare avanti un progetto comune.

D. Questo sia nell'ambito familiare che in quello del lavoro?

R. Sì, sia nell'ambito familiare che nel lavoro sempre di più sono portata ad ascoltare le varie esigenze di tutte le persone che lavorano con me e cercare appunto di risolverle e di portarle avanti

D. E in questo lei ha coinvolto anche suo marito o suo marito rimane...

R. No, mio marito lavora con me, lavora con me qui in azienda, collabora con noi, dal 1985, è entrato con noi. È una persona che praticamente si è trovata dallo svolgere un lavoro completamente diverso...rispetto a quello che aveva.

D. Che competenze aveva?

R. Lui aveva fatto solo le medie, però è una persona molto affidabile sulla quale si può fare affidamento, sulla quale si può sempre contare e quindi lui è entrato in azienda pian piano ha preso, è riuscito ad

inserirsi, quindi lavorava con le macchine utensili, a seguire la produzione. Infatti oggi è il responsabile della produzione del reparto produttivo interno, quindi una evoluzione che ha coinvolto molti della famiglia.

D. La famiglia nella formazione, quindi una estrema fiducia in questa persona...

R. ... sì, sì le dico perché è una persona ... l'ho trovata una persona molto, molto affidabile anche perché ha capito l'importanza che aveva per me la mia famiglia e quindi è una cosa che ha sempre rispettato.

D. Tornando al lavoro, al primo lavoro che lei ha fatto, quello dell'insegnante, mi parla un po' della sua prima esperienza di insegnante? Di cosa ha e di cosa non ha funzionato?

R. Beh, ha funzionato il fatto che mi piacessero molto i bambini e quindi quelle materie che le ho detto prima: la pedagogia, la psicologia: credo nell'importanza che ha la formazione del bambino per quello che è il suo percorso futuro e quindi mi piaceva questo contatto con i bambini, questo poter trasmettere qualcosa, poter insegnare qualcosa.

D. Dove ha lavorato?

R. Ho lavorato a Modena alle scuole materne, il primo approccio che ho avuto è stato alle scuole materne di Modena Ovest. Intanto mi hanno fatto fare alcune supplenze appunto perché lei sa, il lavoro dell'insegnante è abbastanza difficoltoso... l'inserimento subito all'inizio.

D. E lei come si è trovata?

R. Mi sono trovata molto bene, però poi dopo ho riscontrato questo problema perché ho visto che poi i genitori subentravano molto nelle pretese rispetto agli insegnanti e c'era una certa ingerenza in quello che era il lavoro dell'insegnante. E quindi sì ho trovato una certa ingerenza in questo senso e ne ho parlato anche perché ho capito che poi da parte della mia famiglia, dei miei genitori, di mio padre c'era questa necessità di un aiuto. Quindi con la precarietà che c'era col lavoro, supplenze che erano ancora molto indecise, temporanee, non si sapevano dove, ho preferito abbandonare quel settore e dedicarmi a quello che era il lavoro dell'ufficio.

D. E cosa fa oggi? Mi descrive bene il suo lavoro? Mi fa capire com'è?

R. Praticamente io mi occupo... sono partita quando sono entrata in azienda col riorganizzare l'ufficio e appunto le dicevo, mio padre ha sempre fatto tutto da solo, quindi nel cominciare dalle bolle, dalla fatturazione, con quella che era la gestione degli ordini di acquisto, degli ordini di vendita, a quello che era appunto seguire la clientela, nel gestire le richieste della clientela stessa. Ordino delle materie prime che vengono lavorate all'interno di questa azienda, poi mi occupo della sicurezza, gli aspetti della sicurezza all'interno dell'azienda, normative per quanto riguarda i dipendenti lavoratori e poi mi occupo di quello che è l'aspetto organizzativo quotidiano dell'ufficio e della produzione. Io e mio marito seguiamo quella che è la routine quotidiana, mio fratello invece è quello che segue...lo chiamiamo le antenne verso l'esterno è quello che segue appunto quello che succede nel mondo esterno le evoluzioni, quello che sarà.

D. E chi le ha insegnato poi a fare tutte queste cose?

R. A fare questo praticamente ho preso esempio dalle persone con le quali ero a contatto tutti i giorni all'interno, un po' piano piano, autonomamente da sola... naturalmente mio padre. E poi sono sempre in continuo apprendimento sempre, continuamente perché le cose all'interno dell'azienda e all'interno del settore della meccanica vanno molto velocemente quindi c'è sempre continuamente da imparare.

D. E lei da dove impara, dal computer, fa dei corsi di formazione, alle fiere, quali sono i canali di informazione e di formazione?

R. I canali sono appunto il computer, internet, il rapporto con mio fratello che è molto portato per questi settori dell'informatica, dell'evoluzione, delle cose nuove. Quindi il dialogo, lo scambio di quelle che

sono...Io praticamente parlando con lui porto a lui quelle che sono le esigenze quotidiane dell'interno e lui mi porta a conoscenza delle esigenze del futuro, di quello che verrà dall'esterno, quindi dialogando arriviamo a dei punti di confronto e di apprendimento .

- D. *E quando è stata la prima volta che ha pensato di fare questa attività, mi sembra da bambina piccola, che abbia avuto un imprinting...(ridiamo assieme).*
- R. Sì, da bambina piccola sì, le dico, l'azienda è stata parte sempre molto presente.
- D. *Non ci sono stati degli ostacoli da parte della sua famiglia, quando lei ha deciso di cambiare loro sono stati contenti, come hanno reagito?*
- R. Loro sono stati contenti, perché comunque anche da parte di mio padre ha visto che comunque c'era un piccolo appoggio su cui lui poteva fare affidamento, ecco. Quel po' che potevo fare era sollevare lui da fare determinate cose.
- D. *E lo stimolo verso il cambiamento è stato questo sentire le esigenze di suo padre?*
- R. Sentire le esigenze di mio padre e della famiglia e di portare avanti un progetto comune. Per me la famosa parola che l'unione fa la forza è importante e a volte ho anche lasciato andare quella che è la mia individualità pur di raggiungere uno scopo comune.
- D. *E le cose più difficili di questa attività quali le sono sembrate? Quelle più lontane dalle sue possibilità o voglia di fare, ce ne sono state?*
- R. Sì, ce ne sono parecchie di difficoltà perché praticamente non ci si stacca quasi mai dal lavoro, si porta anche a casa, con una bambina piccola mi devo adesso... Prima che nascesse lei si portava anche a casa, il confronto c'era anche con mio marito, le discussioni, c'erano. Adesso cerco di farne un po' meno proprio per non dare troppa... non fare vedere a mia figlia che ci sono i problemi. Invece anche lei dovrà imparare a conoscere che nella vita ci sono anche i problemi. Questo trascinare i problemi anche all'interno della famiglia, nel quotidiano, nella notte, sempre, ecco. Poi le difficoltà sono anche della continua, continua, continua evoluzione e cambiamento. Oggi una cosa si presenta in una determinata maniera, domani può essere l'opposto, di come si presenta. E quindi caratterialmente sono più portata, come si può dire, ... a vivere quello che sto facendo, a godere di quello che sto facendo, però mi accorgo che il tempo va così velocemente che bisogna cambiare immediatamente e quindi sono costretta a continui cambiamenti e a continue evoluzioni. E questo mi procura anche soddisfazione .
- D. *E questo è all'interno delle soddisfazioni che poi ha nel lavoro o sono altre le soddisfazioni.*
- R. No le soddisfazioni sono anche queste, vedere comunque... ti accorgi di questi cambiamenti, di queste evoluzioni. E a volte queste evoluzioni avvengono e tu non te ne accorgi neanche, ma guardandoti indietro capisci che ci sono state, che i cambiamenti ci sono stati e questo ti procura soddisfazione. Perché subito ti sembrano cambiamenti molto difficili, insormontabili, invece poi pian piano si riescono a recuperare e ad affrontare e forse la forza proprio di riuscire a fare questi cambiamenti all'interno di un progetto comune, di una visione comune, quindi che ti dà forza.
- D. *Quindi è soddisfatta della sua scelta, non val nemmeno la pena di chiederlo?*
- R. No, sono soddisfatta e ci credo.
- D. *E rispetto alle aspettative iniziali stanno andando bene le cose?*
- R. Sì stanno andando bene, le dico, con notevoli sacrifici da parte di tutti quanti, non ci sentiamo mai arrivati, non possiamo mai dire di stare seduti tranquilli, perché il mondo all'esterno ci porta a continue concorrenze, a continui cambiamenti e quindi non si può mai dire di essere sicuri di quello che si fa oggi, si vive anche una sorte un po' di incertezza di quello che avverrà domani.
- D. *Che cosa ha funzionato in questa organizzazione e cosa non ha funzionato?*

- R. Io credo che abbia funzionato il cercare di dividere i compiti, ognuno di noi ha cercato di prendersi le sue responsabilità, un po' per attitudine, un po' quindi verso quello che era più portato caratterialmente, verso le cose in cui riusciva di più.
- D. *Ci sono stati dei ruoli fissati dall'inizio?*
- R. No, si sono determinati nel corso del tempo proprio per attitudine, di sentirsi comunque... di apprezzare comunque il proprio ruolo, ecco senza voler fare ognuno di noi la stessa cosa che non serve a niente, ma cercare di apportare ognuno di noi qualcosa all'interno dell'organizzazione.
- D. *C'è qualcosa che non ha funzionato?*
- R. Qualcosa che non ha funzionato....sì...ad oggi siamo arrivati qua...
- D. *Questo ha funzionato...(ridiamo insieme)*
- R. Questo ha funzionato, nel senso che magari si sarebbe voluto fare sempre di più.
- D. *Pensa a dei cambiamenti per il futuro? Quali si prospetta?*
- R. Cambiamenti ci devono essere, i cambiamenti ci sono perché bisognerà sempre di più girare per il mondo, bisognerà sempre più avere contatti con il resto del mondo, imparare nuove lingue, imparare al minimo l'inglese, perché il futuro sarà in giro per il mondo, con il mondo. Quindi non solo quella che è la nostra realtà sia locale che nazionale, ma col mondo esterno.
- D. *C'è un progetto in questo senso, ci sono delle prospettive chiare o sono così...?*
- R. Ma adesso abbiamo diversi studi, diverse cose perché le direzioni che si possono intraprendere sono diverse, però le cose dipendono un attimino da quelle che sono le evoluzioni che si avranno del lavoro che stiamo facendo.
- D. *I suoi familiari condividono questa sua previsione di cambiamento di modifica della realtà lavorativa o sono titubanti? Nello scambio generazionale, ad esempio, tra suo padre e lei c'è qualche modo diverso di rapportarsi a questi cambiamenti?*
- R. Mah, sa, forse tra mio padre, tra me e mio fratello questo doversi mettere all'esterno, questo dover affrontare il resto del mondo si sente in modo diverso. Nel senso che mio padre lo vede come qualcosa che arriverà, che si dovrà fare, ma forse lo vede come più lontano; io lo vedo già come imminente, questo cambiamento e mio fratello è già oltre, sta già vivendo oltre. Quindi ci sono diversi stadi.
- D. *Ma saranno necessari cambiamenti radicali secondo lei per mettersi a livello di una azienda che affronta un mercato più ampio, allargato, mondiale? Dovrete proprio cambiare radicalmente o potrete continuare questo vostro iter consolidato?*
- R. Ehem...(ride) è una bella domanda, ehem... ci dovrà essere sempre di più il fattore organizzativo che dovrà essere una parte integrante della nostra realtà, l'organizzazione in ogni suo aspetto, il servizio nei confronti del cliente sempre migliorato, sempre fare in modo che il problema del cliente diventi parte integrante di quella che è la movimentazione della produzione e di quello che si fa all'interno dell'azienda, cercare di risolvere quelle che sono le loro problematiche e specializzarsi sempre di più in quello che è l'evoluzione ognuno del proprio settore, del proprio campo.
- D. *Pensate anche a un manager esterno o rimarrete a una conduzione familiare?*
- R. (ride fragorosamente) ...questo ancora non...è un problema che si sta vedendo, però le dico : adesso ci sono, è proprio la fase cruciale adesso e ci sono diverse strade che stiamo guardando, però è ancora un momento...è un po' presto . Dobbiamo vedere, dobbiamo affrontare...
- D. *E pensando al passato della sua esperienza ci sono stati dei momenti di cambiamento radicale come questo che si sono posti per poter continuare?*

- R. Sì, ci sono stati e praticamente si è passati da una fase del fare ad una fase del pensare, perché in passato era importante fare, manualmente, produrre. Poi invece si è dovuti passare a una fase del pensare, organizzare, andare incontro a quelle che erano le richieste della clientela a quelle che erano le esigenze dei collaboratori, dei fornitori alle esigenze che c'erano all'interno dell'azienda, in questo senso.
- D. *Senta ,suo padre (leggendo la trascrizione dell'intervista) parla del gruppo delle persone che lavorano nell'azienda come di una grande famiglia; anche per lei è così? Il rapporto tra lei e i suoi dipendenti e i suoi collaboratori è quello sempre impostato a un sistema familiare di valori o per lei è diverso, vede queste persone con più distacco rispetto a suo padre?*
- R. No, distacco no, perché anche oggi, e sempre di più, è importante valorizzare quella che è la risorsa umana che ognuno all'interno dell'azienda può apportare con la sua esperienza e può apprendere dall'azienda: è uno scambio continuo, da parte di tutte le persone che collaborano all'interno dell'azienda. Infatti noi tendiamo sempre di più a definire collaboratori anche quelli che vengono definiti fornitori. Collaboratori, perché si cerca di collaborare per raggiungere un fine comune, quello appunto del soddisfare le esigenze del mercato per poter continuamente migliorare ed evolvere. Quindi anche all'interno dell'azienda è importante quello che ogni persona può fare, l'iniziativa che può dare e naturalmente di conseguenza quello che può apprendere da questa azienda.
- D. *E le competenze delle persone che lavorano con lei sono adeguate o all'interno dell'azienda poi ,quando le assumete, dovete fare una formazione, anche nell'ambito più amministrativo?*
- R. C'è anche da fare una sorta di preparazione e di formazione perché appunto è importante il cercare di cogliere quelle che sono le varie esigenze ed è difficile questo perché a volte si tende...basta una risposta data male interpretare un'esigenza male che può cambiare quello che è il corso di un rapporto, di una trattativa con la clientela o con il fornitore. Quindi è molto importante questo approccio che si ha con gli altri.
- D. *Quindi voi tendete, all'interno dell'azienda, a formare i lavoratori secondo le vostre indicazioni e i vostri metodi?*
- R. Sì soprattutto all'interno dell'officina e del settore produttivo c'è bisogno sempre più di formazione.
- D. *La scuola perciò non basta a formare i lavoratori?*
- R. No, non basta, anche se dai dati che vengono avanti sempre più le persone, i ragazzi (questo è un fattore positivo) che escono dalla scuola, che sono a scuola, mentre fanno la formazione scolastica hanno anche un lavoro. Quindi c'è una formazione anche a livello di rapporto verso gli altri, di conoscere che cosa è il lavoro di comportarsi con gli altri e allo stesso tempo lo studio, quindi portano avanti quello che è il loro progetto più completo.
- D. *Io... se lei non ha altro da aggiungere, se ci sono cose che non conoscendo il suo lavoro posso aver trascurato... se c'è qualche altra domanda che posso farle... altrimenti avrei concluso.*
- R. No...
- D. *La ringrazio.*

Conclusioni

Note di regia al filmato : “Viliam Righi - Memorie di un imprenditore”

Video-testimonianza a cura di Anna Maria Pedretti

Realizzazione video: Paolo Sesti - Pro Image srl - Campogalliano (Mo)

Dur. 67 min. Regia: Ivan Andreoli

A cura di Ivan Andreoli

Il racconto di una vita è sempre qualcosa di straordinario e il compito di chi si impegna a fissarlo per conservarne la memoria deve essere teso a rispettarne soprattutto il respiro drammatico. Come se si trattasse di un testo scritto appositamente per essere rappresentato. Quindi ho cercato di lasciare intatto il ritmo del racconto rispettandone tempi ed emozioni. Il mio intervento si è limitato a fare in modo che l'intervista fosse resa invisibile, lasciando fluire le parole del narratore, in questo caso particolarmente abile nel riproporre con parole proprie anche le domande ricevute. E di questo debbo innanzi tutto ringraziare Anna Maria Pedretti che ha saputo fare "le domande giuste" per un video che la "escludesse" o quasi. Senza questo indispensabile apporto il risultato sarebbe stato diverso.

Ho inteso invece sintetizzare in brevi titoli, spesso suggeriti dallo stesso testimone, le fasi del racconto, che corrispondono alle fasi della vita, montando in ordine cronologico anche le riflessioni fatte a posteriori.

Ho quindi cercato di sottolineare alcuni momenti proponendo fotografie in sovrimpressioni, che lentamente emergono dalla trasparenza e altrettanto lentamente vi ritornano, proprio come fossero ricordi che appaiono nella mente e poi scompaiono, emersi e richiamati dal profondo della memoria.

Ho cercato di rendere invisibile anche la regia, attraverso l'esclusione o la limitazione degli interventi a posteriori e preparando il "set" in modo tale che il testimone si sentisse il più possibile a proprio agio. Ho naturalmente privilegiato il Primo e il Primissimo piano, perché è l'espressione del volto che dà il necessario elemento "spettacolare" al film. Ho limitato quindi anche i movimenti di macchina, anche quelli fittizi, come lo zoom. Ma in alcuni casi anche lo sfondo era importante, uno sfondo che mostra il lavoro "alle spalle", svolto da personale in qualche caso immigrato. Naturalmente ho dovuto anche sottostare ad alcuni limiti imposti dalla situazione, dall'ambiente e dalla volontà del testimone, ma questo fa parte del comune sforzo di arrivare ad un prodotto che da una parte soddisfi lo spettatore che deve continuamente provare interesse per la narrazione e dall'altra il testimone che deve sentirsi assolutamente tutelato nel suo desiderio di non vedere rappresentato nulla di più di quanto espressamente concesso.

Tuttavia un di più è facile scorgerlo, è la sintesi che nell'arco di tempo di una durata limitata restituisce un arco di vita ricco, interessante ed esemplare.

Accompagna la testimonianza un'appendice in cui è lo stesso Viliam Righi a illustrare il funzionamento di macchine che hanno accompagnato il suo lavoro dal dopoguerra all'introduzione dei macchinari a controllo numerico, oggi non più utilizzate, ma comunque funzionanti.

Riflessioni conclusive

A cura di Anna Maria Pedretti e Adriana Barbolini

Alla fine del nostro lavoro, ci sembra giusto spiegare a chi sta leggendo la ricerca qual è stato il percorso culturale e operativo che ne ha costituito la premessa.

Entrambe abbiamo sempre avuto grande interesse per la letteratura autobiografica e biografica, ma solo l'incontro con la "Libera Università dell'Autobiografia di Anghiari" ci ha permesso di trasformare questo interesse in una attività di ricerca sostenuta da basi culturali e scientifiche.

E' stato infatti durante la frequenza ai corsi biennali, ai seminari, ai convegni e alle altre attività di formazione promosse da questa Università che abbiamo acquisito gli strumenti teorici della metodologia autobiografica e sperimentato in situazione la valenza della raccolta di storie di vita.

La nostra prima ricerca di tipo autobiografico ha riguardato la storia professionale dei docenti di scuola media e di scuola superiore di Modena. Ci interessava indagare attraverso le loro voci quali cambiamenti erano intervenuti nel corso della carriera in relazione alla "passione" per il lavoro²⁰.

La seconda si è rivolta agli studenti delle scuole medie superiori di Modena e di alcune realtà della provincia per conoscere quale percezione essi avevano dell'agire democratico nelle relazioni della vita scolastica. In un diario personale hanno riportato, in assoluta libertà e protetti dall'anonimato, osservazioni, riflessioni e valutazioni sul tema proposto.²¹ Entrambe queste ricerche hanno permesso di "dare la parola" in uno spazio privilegiato di racconto e di riflessione agli attori principali del mondo della scuola sul quale tutti (sociologi, psicologi, studiosi in genere, come pure i mass-media) hanno sempre nuove riflessioni da proporre dimenticando che docenti e studenti sono i "soggetti" che agiscono e interagiscono nell'istituzione con la loro storia, le loro aspettative, i loro bisogni.

Oltre al mondo della scuola, il nostro lavoro si è indirizzato a ricerche sul territorio per raccogliere storie di vita il cui comune denominatore fosse costituito dall'appartenenza ad un determinato luogo. Ci interessava qui mettere in luce attraverso i racconti personali il rapporto stretto tra la storia dei singoli e la storia della collettività nelle implicazioni tra personale e sociale, privato e pubblico, passato e presente. Queste ricerche si sono svolte a Citerna (Perugia), Castelnovo ne' Monti (Reggio E.), Piazza Pomposa a Modena, Reggiolo (Reggio E.).

²⁰ citato nella bibliografia.

²¹ citato nella bibliografia.

Un ambito nuovo ha costituito la presente ricerca: il mondo del lavoro e, in particolare, il mondo dell'industria meccanica modenese nel secondo dopoguerra. Qui ci siamo occupate di illuminare un microcosmo: quello del rapporto tra la vita di un piccolo imprenditore e la storia della sua azienda. Come per le altre ricerche abbiamo utilizzato la metodologia autobiografica per le sue valenze espressive e la ricchezza e l'originalità delle informazioni che se ne ricavano, convinte come siamo che una storia di vita a tutto tondo metta in luce quello che difficilmente altrimenti può essere rappresentato, ma che tanto contribuisce alle scelte personali e alla realizzazione di un progetto: le aspettative, i sentimenti, le rappresentazioni.

Così, fin dal primo incontro col testimone prescelto, è stato subito chiaro che la famiglia ha avuto un ruolo determinante nella costruzione di questa realtà produttiva, sia per quanto riguarda il mondo dei valori trasmessi, sia per quanto riguarda la funzione di sostegno e di aiuto concreto.

Il racconto dei due figli ha così integrato e confermato quello che era stato possibile intuire nelle parole del padre; e cioè che alla base del successo nel lavoro stanno anche oggi le scelte personali. I figli si sono integrati nell'attività paterna un po' perché in famiglia hanno sempre respirato l'aria della fabbrica, un po' perché alla fine hanno fatto la scelta consapevole di non disperdere il patrimonio di esperienze costruito dal padre. Hanno cercato un loro spazio e una loro realizzazione dimostrando abilità nella distribuzione dei ruoli direttivi e gestionali all'interno dell'azienda che hanno in tal modo resa propria. Dice infatti Germana nella sua testimonianza: *"In questa organizzazione io credo che abbia funzionato il cercare di dividere i compiti, ognuno di noi ha cercato di prendersi le sue responsabilità, un po' per attitudine, un po' verso quello per cui era più portato caratterialmente, verso le cose in cui riusciva di più. Così i nostri ruoli si sono determinati nel corso del tempo..."*

Entrambi manifestano un loro personale progetto per il futuro in cui si prospettano modi differenti di sviluppo dell'attività.

Nella rievocazione dei ricordi il padre ha mostrato molta disponibilità a ripercorrere la propria vita, facilità a ricostruirne i nessi, a ribadire il valore delle sue scelte e a cercarne il senso. Questo ha reso la sua testimonianza più ricca ed articolata non soltanto in relazione ai fatti personali, ma soprattutto relativamente alla complessità di una situazione economica e sociale ampia; ha fatto spesso riferimento alla realtà attuale in un confronto esplicito privo di rimpianti o nostalgie.

Per i figli essere chiamati a ricordare gli anni più lontani è stata una sorpresa. Hanno esplicitamente ammesso che non è loro abitudine farlo; e questo è naturalmente spiegabile con la loro giovane età, con il fatto che la vita la stanno ancora costruendo e che sono proiettati verso il futuro. Nei loro racconti abbiamo potuto rintracciare ciò che, a volte forse inconsapevolmente, li ha sempre legati all'ambiente del lavoro paterno e li ha guidati nelle loro scelte: la famiglia attraverso i suoi valori condivisi e la divisione netta dei ruoli. Stefano esplicitamente cita tra le cose che ha appreso dal padre, il *rispetto* per il lavoro che svolge, qualunque esso sia, e la consapevolezza che vanno seguite delle *regole* perché non ci sono scorciatoie.

Ne sono emersi tre racconti ricchi ed articolati, quasi tre capitoli di un'unica storia che narra una lunga vicenda di lavoro che parte dagli anni bui e difficili del dopoguerra, tanto difficili da costringere un operaio qualificato dotato di capacità e di volontà a percorrere, come tanti altri in quegli stessi anni, la via dell'emigrazione. Una vicen-

da che comincia con grossi sacrifici in termini di impegno personale, familiare ed economico, passa attraverso successi, sconfitte, riprese, sorretta sempre da una forte volontà di affermazione, dalla passione creativa per il lavoro ben fatto, dall'intraprendenza e dalla dedizione. Per dirla con le sue parole: *"... ci vuole tanta volontà, tanta voglia di emergere, di essere... non i primi della classe, ma neanche gli ultimi. Come dire? Avere degli ideali per potere un giorno dimostrare che si è fatto qualcosa di importante nella vita. E io li ho sempre avuti, grazie agli insegnamenti della mia famiglia"*.

Un intreccio di fattori sembra così aver contribuito al successo dell'azienda: queste doti personali del signor Righi, accompagnate da una rete di relazioni sociali, dalla capacità di tenere ben aperti gli occhi sul mondo per capirne e interpretarne i movimenti, da una buona dose di fiuto per cogliere i cambiamenti generali e settoriali e, non ultima, dalla capacità di puntare sull'innovazione tecnologica e di assumersi tutto il peso dei rischi.

In conclusione ci sembra di poter dire che il filo conduttore dell'esperienza di vita e di lavoro del signor Viliam Righi sia la passione nel fare e nel realizzare: l'apprendere, la meccanica, la famiglia, l'azienda nascono tutte da questo sentimento forte che ha contaminato anche chi è stato con lui. Così, la figlia Germana parla dell'azienda come di una realtà che ha sempre fatto parte della sua famiglia e del suo mondo e intorno alla quale è proiettato il suo futuro, tanto da preoccuparsi se dovrà tenere la sua piccola bambina al di fuori delle preoccupazioni del lavoro per non farle passare i momenti difficili, le discussioni che lei stessa ha vissuto. E il figlio Stefano, parlando del suo rapporto col padre, ammette: *"Tra noi ci sono delle cose comuni per quanto riguarda l'atteggiamento nei confronti del lavoro. Io parlo con passione di questa cosa che sto facendo, in cui credo, in cui metto dell'impegno, così come fa mio padre, ricordando i suoi inizi, quando ha messo su l'azienda dal niente"*.

Riferimenti bibliografici

1. Per quanto riguarda i presupposti teorici dell'approccio autobiografico nella formazione:

AA. VV., *L'educatore auto(bio)grafo*, Unicopli, Milano 1999

Adultità, n.4, ottobre 1996 (*Il metodo autobiografico*), Guerini e Associati

Adultità, n.10, novembre 1999 (*Autoformazione*), Guerini e Associati

BATTISTINI A., *Lo specchio di Dedalo. Autobiografia e biografia*, Il Mulino/Ricerca, Bologna 1990

CAPUTO R. e M. MONACO (a cura di), *Scrivere la propria vita/ L'autobiografia come problema critico e teorico*, Bulzoni, Roma 1997

CAMBI F., *L'autobiografia come metodo formativo*, Laterza, Roma-Bari 2002

CASTIGLIONI M., *La ricerca in educazione degli adulti*, Unicopli, Milano 2002

DEMETRIO D., *Raccontarsi. L'autobiografia come cura di sé*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1996

DEMETRIO D., *Pedagogia della memoria. Per se stessi, con gli altri*, Meltemi, Roma 1998

FORMENTI L., *La formazione autobiografica. Confronti tra modelli e riflessioni, tra teoria e pratica*, Guerini e Associati, Milano 1998

GAMELLI I. (a cura di), *Il prisma autobiografico. Riflessioni interdisciplinari del racconto di sé*, Unicopli, Milano 2003

LECARME J. e LECARME-TABONE E., *L'autobiographie*, Armand Colin, Paris, 1997

LEJEUNE P., *Il patto autobiografico*, Il Mulino, Bologna 1986

KNOWLES M., *La formazione degli adulti come autobiografia. Il percorso di un educatore tra esperienze e idee*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1996

2. Per quanto riguarda la ricerca qualitativa e il metodo biografico nelle scienze sociali:

ALHEIT P., BERGAMINI S., *Storie di vita. Metodologia di ricerca per le scienze sociali*, Guerini e Associati, Milano 1996

AA.VV., *Il museo della memoria*, Edizioni Unicopli, Milano 2003

BRUNER J., *La fabbrica delle storie. Diritto, letteratura, vita*, Gino Laterza & Figli, Roma-Bari 2002

CIPRIANI R. (a cura di), *La metodologia delle storie di vita*, Europa Roma 1987

FERRAROTTI F., *Storia e storie di vita*, Laterza, Roma-Bari 1981

JEDLOWSKI P., *Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana*, Mondadori, Milano 2000

JEDLOWSKI P., RAMPAZI M. (a cura di), *Il senso del passato. Per una sociologia della memoria*, Franco Angeli, Milano 1991

LEONE G., *La memoria autobiografica. Conoscenza di sé e appartenenze sociali*, Carocci, Roma 2001

MACIOTI I. (a cura di), *Biografia, storia e società*, Liguori, Napoli 1985

MACIOTI I., *Oralità e vissuto. L'uso delle storie di vita nelle scienze sociali*, Liguori, Napoli 1986

OLAGNERO M., SARACENO C., *Che vita è. L'uso dei materiali biografici nell'analisi sociologica*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1993

PASSERINI L., *Storia e soggettività. Le fonti orali, la memoria*, La Nuova Italia, Firenze 1988

REVELLI N., *Il mondo dei vinti*, Einaudi, Torino 1977

3. Alcuni esempi di ricerche che utilizzano la metodologia autobiografica:

AA.VV., *Dentro la democrazia scolastica: ascoltare la quotidianità*, Quaderni Associazione Mario Del Monte, Modena 2002

BARBOLINI A., G. NICCOLAI, *La Pomposa si racconta. Storie individuali e memorie collettive*, Modena 2003

DEMETRIO D. (a cura di), *Per una didattica dell'intelligenza. Il metodo autobiografico nello sviluppo cognitivo*, Franco Angeli, Milano 1994

DEMETRIO D., BELLA S. (a cura di), *Una nuova identità docente. Come eravamo, come siamo*, Mursia, Milano 2000

FORMENTI L. (a cura di), *Adulità femminile e storie di vita*, Cuem, Milano 1997

LAZZARINI C. (a cura di), *Dare nomi alle nuvole. Un modello di ricerca autobiografica sull'adolescenza*, Guerini, Milano 1999

MASSA R., DEMETRIO D., *Le vite normali. Una ricerca sulle storie di formazione dei giovani*, Edizioni Unicopli, Milano 1991

MORONI I. (a cura di), *Due paesi in racconto. Anghiari e Monterchi tra memorie individuali e collettive*, Edizioni Unicopli, Milano 2001

PEDRETTI A. MARIA (a cura di), *Reggiolo si racconta. Un paese tra memorie individuali e storia collettiva*, Edizioni Unicopli, Milano 2004

4. Per quanto riguarda la metodologia del colloquio e la trascrizione:

CASTIGLIONI M., *Una metodologia dell'ascolto e del racconto*, in FORMENTI L., *Adulità femminile e storie di vita*, CUEM 1997

GAMELLI I., *Le radici dell'ascolto*, in MANTOVANI B., *Educazione e movimento*, In dialogo 1990

NOVARA D., *L'ascolto si impara*, Gruppo Abele 1997

KANIZSA S., *Che ne pensi? L'intervista nella pratica didattica*, La Nuova Italia Scientifica 1993

NICHOLAS E., *L'arte perduta di ascoltare*, Positive Press 1997

ONG W.J., *Oralità e scrittura. Le tecnologie della parola*, Il Mulino, Bologna 1986.

5. Raccontare il “fare”:

BIGONGIARI D., *Parola di un operaio “antico”. La mia fabbrica*, Jaka Book, Milano 1997

CALEGARI M., GABRIETTI G., *Saper fare. Ricordi di un bilanciaio di Campogalliano*, Clueb, Bologna 1999

GALLI P., *Da una parte sola. Autobiografia di un metalmeccanico*, Manifestolibri, Roma 1997

HARPER D., *Working Knowledge. Skill and Community in a Small Shop*, University of California, Press, Berkeley - Los Angeles Oxford, 1987

LEVI P., *La chiave a stella*, Einaudi, Torino 1978

PICCHIO N., *L'Italia che conta*, Edizione Il Sole 24ore, Milano 2003

6. Filmati

Dalle paglie alle maglie. Storia di un sistema produttivo, regia: Luisa Cigognetti. Produzione: Regione Emilia Romagna, Istituto Regionale di Storia della Resistenza e di Storia Contemporanea, Comune di Carpi, 1989

Val più la pratica della grammatica. Avventura di un piccolo imprenditore bolognese, regia: Luisa Cigognetti. Produzione: Regione Emilia Romagna, Istituto Regionale di Storia della Resistenza e di Storia Contemporanea, 1987