



Francesco Paolo Romeo

Apprendimento espresso

Ore 7.00 del mattino; un mattino di dicembre freddo e metallico. Siamo tutti in officina attorno al capo, quasi fossimo degli aborigeni australiani, per decidere chi deve recarsi sugli impianti per l'ordinaria manutenzione. Noi siamo una squadra di tubisti, tubisti industriali per essere precisi, tubisti che creano tubazioni e condotte che il mondo lì fuori non ha mai avuto l'opportunità di vedere, per essere scrupolosi.

«Voi due andate al "Treno Nastri 1", tu e "U Biond" andate all'"Officina Generale", e per te, Giovanni, c'è un lavoretto da fare all'"Altoforno". Porta con te anche Francesco, così gli fai dare un'occhiatina da vicino, a quel mostro. Vedrai ti piacerà... ma state attenti».

Alle 7.15 della stessa ma già più metallica mattina, io e il sig. Romano, così i miei genitori mi avevano insegnato di rivolgermi alle persone più grandi di me, eravamo già nell'enorme ascensore che porta in cima all'altoforno.

«Chiamami Giovanni», ripeteva l'anziano, ma solo per l'enorme esperienza accumulata negli anni in fabbrica, che si doveva occupare, diciamo così, della mia iniziazione lavorativa.

Intanto io continuavo a salire in alto, attraversando un numero imprecisato di scale e passerelle messe lì come a voler disegnare un labirinto capace di distrarre momentaneamente dal rumore dei macchinari e da quello dei tanti starnuti causati dalle polveri sottili entrate, senza permesso, nel mio naso. Ricordo il rumore delle suole delle scarpe antinfortunistiche battute sulle pedate in acciaio delle scalette antisdruc-ciolo. Erano scarpe antinfortunistiche, ma procuravano, per uno strano paradosso della sicurezza, un grande dolore ai piedi. Ad un certo punto il sig. Romano mi fece cenno di entrare in un gabbiotto posto in alto ad un carroponete, anzi, in altissimo. Non ricordo bene a quale altezza potevamo trovarci, ma sebbene sorvolassimo la colata d'acciaio e gli schizzi del metallo parevano arrivare dappertutto, qui mi sentivo per la prima volta davvero al sicuro. I rumori, tutt'a un tratto, furono spazzati via dalla porta che si chiudeva alle nostre spalle.

«Prego entrate, accomodatevi!», disse l'addetto all'impianto, già vecchia conoscenza del sig. Romano.

Contemporaneamente all'espressione di queste parole di invito, le mie stanche ed ormai otturate narici venivano ristolte da



un odore conosciuto; il primo odore non straniero della giornata.

«Il caffè è pronto, sono le 7.30 e non potete andare a lavorare lì su senza una bella carica!», esclamò l'operaio.

«Allora Giovanni vedo con piacere che finalmente sono arrivati i rinforzi. Ragazzo vedrai che da questo maestro tubista imparerai molto».

Intorno al caffè c'eravamo noi, quasi la caffettiera fosse diventata un specie di totem tribale, ma non parlavamo dei nostri più cari affetti o di quello che la sera prima era successo a me e ai miei amici, come di solito ero abituato a fare, ora venivano chiariti gli interventi di manutenzione da farsi sulle macchine e i tempi nei quali dovevamo mantenerci prima dell'avvio della produzione. Insomma, veniva precisato ciò che in officina era stato detto dal nostro capo "per sommi capi". Nel gabbiotto, intorno al caffè, avevamo un quadro dell'attività d'intervento più vicino alle vere esigenze di chi in realtà quelle macchine le utilizzava quotidianamente, e che per questo motivo mostrava per loro una spasmodica gelosia. All'epoca di questo mio primo intervento in fabbrica, grossomodo all'età di vent'anni, non riuscivo ancora a comprendere questa sorta d'attaccamento morboso alle macchine utensili. Poi il tempo mi fece capire l'importanza della sicurezza, della pulizia, dell'igiene e della cura dei luoghi di lavoro, tutti aspetti indispensabili, evidentemente anche da un punto di vista psicologico, per rendere più piacevoli, professionali e meno rischiose le giornate di lavoro in fabbrica. Sorseggiammo il caffè come se non dovessimo più berne uno in vita nostra, come se fosse l'ultimo; con un gusto ed una lentezza che ci fece balenare in mente persino chi, in quegli immensi campi brasiliani, questo caffè l'aveva raccolto con le proprie mani. Ora, ma soltanto dopo che gli impianti erano stati messi in sicurezza elettrica, meccanica e pneumatica, toccava a noi occuparci della manutenzione. Ma la diagnosi dell'intervento era a questo punto chiara e priva di fraintendimenti, neppure l'avesse fatta un primario di un'importante struttura ospedaliera. Perciò, ogni giorno, alle 7.00 del mattino, che vi fosse pioggia, neve o un caldo equatoriale, il lavoro non poteva iniziare senza

una tazza calda di caffè. Era un rituale, e qui è il caso di dire "che si consumava", di ogni squadra di manutenzione della fabbrica. Senza questo "rituale contemporaneo", probabilmente, si sarebbe creata una rottura nella dinamica del passaggio di consegna delle pratiche manutentive, private di un momento tanto importante di raccordo diagnostico. Così, ed è questo il ricordo più bello e stravagante che dopo dieci anni porto ancora con me, alle 7.00 del mattino una fabbrica spaventosa e maleodorante sembrava trasformarsi per magia in un grande bar rassicurante, capace di sprigionare nell'area un sublime odore di caffè. Almeno in questi pochi minuti, la fabbrica diventava un'enorme torrefazione industriale capace di contrastare le diverse e mai mancanti esalazioni metalliche. Dopo qualche anno cambiai luogo di lavoro; mi ritrovai in una fonderia, un tipo di lavoro simile, forse solo un po' più caldo. In breve, qui ero addetto alla linea di produzione e dovevo prestare attenzione al momento in cui l'alluminio liquido, attraversando uno speciale impianto raffreddante, iniziava il suo processo di solidificazione. Lavoravamo in turni, e spesso capitavano quelli di notte. Ricordo come intorno alle 3.00 di notte, quando ormai le forze sono allo stremo e l'attenzione si riduce al minimo, solo un posto riusciva a mantenere la vitalità del giorno appena trascorso: il distributore del caffè. Tutt'intorno alla macchinetta dispensatrice c'erano i colleghi in cerca di un ristoro, di una ricarica di energia, di una chiacchierata capace di rompere la monotonia del rumore di fondo della lavorazione dell'alluminio. La fabbrica fantasmatica non avrebbe avuto difficoltà ad offrirsi come location di un qualche film di genere horror. E noi, di contro, avremmo potuto benissimo recitare nelle vesti degli zombie del film l'"Alba dei morti viventi". Tra queste creature a metà strada tra la vita e la morte, o meglio tra l'energia e la sposatezza, l'oscar l'avrebbe vinto sicuramente Rino, l'addetto all'automazione e alla sala computer dell'impianto di produzione. Rino guardava costantemente tutto l'impianto dall'alto della sua postazione, e ogni tanto guardava il libro che avrebbe dovuto studiare per superare il suo imminente esame all'università. Voleva fare l'esperto dei processi comunicativi, diceva, ma intanto era bloccato, lui e la sua mente, in quella postazione che, con la stanchezza, sembrava



sempre più un bizzarro acquario. Puntualmente, come dando ascolto ad un misterioso orologio interno, il "Pesce Rino", così mi piaceva prenderlo in giro di notte, mi chiamava al telefono della mia postazione.

«Frà, sono le 3.20 che ne dici se facciamo una pausa?», mi domandava, ed io senza rispondergli, ma ascoltando quello stesso misterioso orologio interno, lo raggiungevo, trascinandomi, alla macchinetta del caffè. Giunti davanti al "totem caffè", non passava molto tempo dall'inizio di un ragionamento sulle problematiche che quella notte stavano rallentando la produzione di filo d'alluminio. L'indomani, sicuramente, i nostri responsabili ci avrebbero chiesto minuziosamente cosa non fosse andato per il verso giusto; dunque servivano come non mai delle risposte adatte all'interrogatorio. Passammo un po' di tempo in compagnia di qualche tazza di caffè e di qualche altro collega accorso per dire la sua su quello strano aggrovigliamento di vergella all'aspo avvolgitore; e sembrò come se il problema, e quell'aggrovigliamento, si risolvesse nel mentre il caffè veniva sorseggiato.

«Secondo me dobbiamo regolare la velocità della macchina e sincronizzare la partenza con la velocità dell'alluminio!», esclamava animosamente Rino. Così, seguendo i suoi suggerimenti e le sue istruzioni-intuizioni, la notte passo tranquilla e senza più problemi. Accadeva sempre allo stesso modo, di giorno e di notte, una specie di briefing sul da farsi, e sempre davanti alla macchinetta del caffè; il nostro ufficio virtuale. E allo stesso modo capitava che qualcuno delle alte sfere passasse di lì e ci imponesse di ritornare ai nostri posti di lavoro, «non è permesso restare per troppo tempo qui d'avanti!», dicevano con tono di rimprovero. Oggi, se fossi io il padrone della fabbrica direi la stessa cosa a questi responsabili, colpevoli unicamente di non comprendere ciò che con tanta passione, personalizzazione e naturalezza avveniva attorno a quell'anonimo distributore. Dopo tanti anni, e con un immenso piacere, venni a conoscenza che alcuni ricercatori sociali chiamavano questi luoghi "campi di brainstorming", ovvero luoghi informali dove le persone si ritrovano per socializzare con la finalità di trasmettersi conoscenza implicita. I ricercatori, nello specifico, si riferivano a tutti quei luoghi che possiedono

sia un significato materiale che un significato simbolico costruito dagli individui che li utilizzano quotidianamente. Sono dei luoghi che evidentemente veicolano caratteri rassicuranti e che per questo allontanano le ansie e le paure che vengono affrontate nelle ore di lavoro. Per questi motivi, fondamentalmente di attenuazione delle ansie, gli individui non hanno difficoltà a socializzare problematiche e possibili soluzioni, facendo diventare esplicito tutto ciò che, a livello di competenza, è tacito. Il punto di partenza è che la conoscenza tacita, cioè tutto quel sedimento di esperienze, intuito e conoscenze, risulta poco esprimibile e trasferibile perché cristallizzata in un insieme di schemi mentali, modelli operativi e credenze intimi e personali. Questa dimensione della "conoscenza sommersa", nei campi di brainstorming subisce una "emersione" ed una possibile condivisione con le conoscenze patrimonio degli altri individui. In questo modo, attraverso una codifica della dimensione tacita della conoscenza, il gruppo può arricchirsi degli apporti esperienziali degli altri individui che, una volta esteriorizzati e combinati, possono diventare nuove pratiche operative e conoscenze esplicitate nel knowhow organizzativo. Davanti alla macchinetta del caffè accade che le informazioni, i dati, gli interventi e le conoscenze tacite degli operai in merito alle problematiche affrontate nel lavoro possono socializzarsi e convertirsi in conoscenze esplicite. Da questa circolazione tra saperi e competenze, anche molto diverse tra loro, si crea una esteriorizzazione dell'azione o del sapere che via via viene combinato con altre conoscenze esplicite ed in fine interiorizzato dal gruppo e dall'intera cultura organizzativa. Il modello esplicativo di Nonaka e Takeuchi, i due ricercatori giapponesi che si sono occupati dell'apprendimento informale nelle organizzazioni, fa riferimento alla cosiddetta "Spirale della conoscenza", una costruzione grafica a spire che indica il processo capace di rendere esplicita una conoscenza tacita, attraverso una modalità di trasformazione che parte dalla fase di *socializzazione*, passa per le fasi di *esteriorizzazione* e *combinazione* ed in fine approda alla fase di *interiorizzazione*. Ogni qual volta ci troviamo dinanzi una mensa organizzativa, una fontanella d'acqua, un distributore di bevande è possibile osservare delle modalità di apprendimento informale, non strut-



turato, bizzarre, attivate soltanto grazie alla facilità di questi luoghi di favorire l'incontro e la partecipazione. Dall'incontro alla costruzione dei saperi il passo è breve, un sapere che, chiaramente, verrà costruito a prescindere dalla consultazione dei manuali e dei libretti operativi di utilizzo delle macchine. Oggi, dopo dieci anni dalle mie prime arrampicate sugli impianti siderurgici della terra jonica, mi viene da pensare che, probabilmente, sorseggiando un caffè sugli impianti apprendevo gradualmente i segreti lavorativi di chi mi stava accanto e degli altri uomini che hanno accompagnato questo mio lento apprendistato di lavoro. Così, davanti alla macchinetta del caffè si realizzava una stravagante lezione; una lezione in cui in realtà tutti eravamo alunni e maestri nello stesso tempo. Una rapida lezione in cui si trasmettevano saperi e conoscenze e in cui si apprendeva, per utilizzare la metafora della pregiata e profumata bacca, in un modo "espresso". L'"Apprendimento espresso", questa fantastica modalità di trasmissione informale del sapere, rimane il ricordo più grande e significativo di quei duri anni di lavoro. Senza Giovanni, Rino, le notti e gli altri colleghi di lavoro non avrei mai potuto comprendere a pieno il senso e l'importanza della socializzazione del sapere.

Bibliografia

Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano, 1997.