



Università  
Ca' Foscari  
Venezia  
Facoltà  
di Lettere  
e Filosofia

Corso di Laurea Specialistica  
in Antropologia Culturale, Etnologia ed  
Etnolinguistica

Prova finale di Laurea

**Il peso dei legami forti**  
Gli operai di Follina di fronte alla crisi del  
1982

**Relatore**  
Prof. Renzo Derosas

**Laureando**  
Miro Marchi  
Matricola 820112

**Anno Accademico**  
**2009 / 2010**

# Indice

|  |     |
|--|-----|
| Introduzione.....  | 2   |
| 1 I Legami tra famiglia e società.....                                       | 4   |
| 2 Configurazione della rete: struttura e percezione.....                     | 19  |
| <i>Appunti di metodo</i> .....   | 20  |
| <i>Dalla famiglia al lavoro</i> .....  | 24  |
| <i>Sicurezza</i> .....   | 29  |
| <i>Canali di accesso al lanificio: le reti familiari</i> .....               | 40  |
| <i>Stabilità</i> .....   | 45  |
| <i>Altre relazioni: il parroco, la signora, la carità</i> .....              | 54  |
| <i>Mezzadri e altri dipendenti</i> .....                                     | 60  |
| <i>Caratteristiche della rete e contatti con l'esterno</i> .....             | 61  |
| <i>Gli esclusi dalla rete e l'emigrazione</i> .....                          | 65  |
| <i>Gli auto-esclusi</i> .....  | 73  |
| <i>Rapporto con le comunità limitrofe</i> .....                              | 76  |
| Intervista ai proprietari del lanificio Paoletti.....                        | 89  |
| 3 Modificazione della rete: la fabbrica chiude.....                          | 125 |
| <i>La vicenda della chiusura del lanificio nei giornali dell'epoca</i> ..... | 127 |
| <i>Cosa è successo dopo: le testimonianze</i> .....                          | 156 |
| <i>La ripartenza dell'attività tessile</i> .....                             | 176 |
| <i>Il sostegno sociale e i contatti di lavoro</i> .....                      | 179 |
| <i>Trauma</i> .....  | 188 |
| 4 Coesione e sue implicazioni.....   | 202 |
| <i>Dinamica di sistema: coesione, collaborazione, negoziazione</i> .....     | 203 |
| <i>Equilibri di potere tra azienda e comunità</i> .....                      | 218 |
| <i>Ambivalenza strutturale e comportamento a soglia</i> .....                | 228 |
| <i>Sistema famiglia</i> .....  | 249 |
| <i>Capitale sociale bonding</i> .....  | 260 |
| Conclusione: il peso dei legami forti nella società.....                     | 267 |
| Bibliografia.....  | 273 |

## Introduzione

Questa tesi si occupa del rapporto tra famiglia e società. Attraverso i legami familiari vengono mobilitate risorse, vengono scambiati beni e servizi. Le famiglie costituiscono reti di sostegno sociale. Verrà affrontato un caso di studio nell'intento di comprendere il ruolo di queste reti in un momento di crisi economica.

La considerazione che la famiglia si costituisce come un fornitore di servizi sociali è al centro di un grande interesse scientifico e politico sulla risoluzione della crisi del *welfare* in tutti i paesi occidentali. Il Libro bianco sul welfare a cura del Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2003) ad esempio è emblematico nel considerare la famiglia un «potente ammortizzatore sociale», un «sistema di protezione dei propri componenti» (Ibid.:14). Da queste considerazioni scaturisce una linea di governo tendente a sviluppare le potenzialità delle reti di aiuto informale. Comprendere le dinamiche e il funzionamento delle reti di sostegno familiari è di primaria importanza per poter riuscire in questo intento.

La presente indagine si basa su una ricerca di campo condotta nella comunità di Follina (TV) in Veneto. Sono state effettuate interviste ad ex dipendenti di un'industria tessile che occupava gran parte degli abitanti e che è stata chiusa nel 1982. Le interviste si sono concentrate sul supporto familiare, sull'interrelazione tra le relazioni familiari e di fabbrica e sull'importanza della famiglia dopo la chiusura dello stabilimento e la perdita del lavoro. I dati sono stati confrontati con le fonti scritte dell'epoca (verbali comunali, articoli della stampa locale).

La ricerca ha evidenziato che i rapporti di lavoro nella fabbrica erano fortemente influenzati dai legami di parentela e in generale dalle reti di sostegno. Il risultato era una socializzazione dei rapporti economici atta a produrre stabilità, mantenendo le risorse all'interno del *network*. Nel

momento in cui le condizioni esterne sono cambiate, con la crisi economica degli anni '70 e l'avvio di una fase flessibile dell'economia, il *network* "familiarizzato" di Follina ha dimostrato scarsa capacità di adattamento proprio per la elevata presenza di legami forti, continuando a perpetrare la propria stabilità e finendo per isolarsi.

Le reti di sostegno tendono a rendere forti i legami attraverso cui mobilitano risorse, producendo una disgregazione del tessuto sociale in gruppi che mantengono il capitale sociale al proprio interno. Le *performance* economiche di queste reti, ad esempio nel costituire efficaci ammortizzatori sociali come prospettato dalla pluralizzazione del *care system* nei programmi di *welfare*, sono strettamente dipendenti da condizioni di relativa stabilità del mondo del lavoro, quindi delle dinamiche economiche. Ciò che aumenta la capacità di adattamento delle reti di legami forti è invece l'integrazione di questi con legami non ridondanti rivolti all'esterno dei gruppi, ovvero l'istituzione di ponti.

Il resto del lavoro è organizzato nel modo seguente. Il primo capitolo presenta un percorso all'interno della letteratura scientifica, selezionando alcuni contributi per inquadrare il rapporto tra famiglia e società nella prospettiva dei problemi di sicurezza sociale. Nel secondo capitolo verrà presentata una descrizione della rete sociale dei lavoratori tessili di Follina prima del 1982. Nel terzo capitolo viene raccontata la vicenda della chiusura del lanificio e vengono descritti gli sforzi di riportare la stabilità. Nel quarto capitolo viene tentata una analisi di alcune caratteristiche del reticolo studiato, in particolare coesione, forza e molteplicità dei legami, nell'intento di comprendere la struttura delle reti di sostegno e la vicenda del lanificio. Nel capitolo conclusivo viene ripreso il discorso sulla pluralizzazione del *care system*, tentando di integrare nella discussione i risultati della ricerca.

## I Legami tra famiglia e società

Le connessioni tra l'istituzione familiare e la società sono molteplici. Alcuni studi recenti in Italia affrontano questo tema sfruttando una vasta gamma di approcci delle scienze sociali: sociologico, storico, economico. Sono stati indagati i rapporti tra famiglia e società civile (Donati e Tronca 2008); tra famiglie, società civile e Stato democratico (Ginsborg 1998; Asquer Casalini Di Biagio e Ginsborg 2010); tra famiglia, welfare state e sviluppo economico (Alesina e Ichino 2009).

L'interesse specifico che anima questi studi e che ne determina il focus nel nesso tra famiglia e società, con un'attenzione particolare agli effetti economici di tale rapporto, prende origine dal dibattito sulla crisi del *welfare state*, iniziata negli anni '80. Questo interesse, oltreché scientifico, è anche politico e si declina nel settore delle *politiche sociali*.

L'argomento è affrontato in ambito politico in modo diretto, ad esempio nel *Libro Bianco sul welfare* del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 2003 e nel *Libro Bianco sul futuro del modello sociale* del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali del 2009. Ma anche dagli istituti di ricerca sociale che informano il dibattito politico. Si vedano ad esempio le indagini del ISSP, in Italia condotte dal Censis, su *Relazioni sociali e reti di sostegno* (2004) e le indagini multiscopo dell'Istat su *Famiglia e soggetti sociali* (1998, 2003).

Un particolare riferimento va alla crisi economica del 2008, dal momento che la struttura della famiglia viene a volte inserita tra i fattori che hanno attenuato gli effetti negativi della crisi sull'economia del nostro Stato, in virtù delle abilità di «resistenza» dei nuclei familiari, ovvero della capacità di concentrazione delle risorse (e quindi di risparmio e di

consumo) e di scarsa propensione al rischio (cfr. ad esempio il 43° *Rapporto sulla situazione sociale del paese* del Censis, 2009).

La famiglia è al centro di molte proposte di riforma o trasformazione del *welfare state*. La giustificazione dell'attenzione politica risiede nella considerazione che il sistema di assistenza statale è divenuto troppo costoso per le economie degli stati e quindi insostenibile. Situazione tra l'altro in continuo peggioramento, per causa dei *trends* demografici di molti paesi occidentali, caratterizzati da un progressivo aumento del numero degli assistiti e diminuzione del numero dei produttori di reddito. Pierpaolo Donati, presidente del comitato tecnico-scientifico dell'Osservatorio nazionale sulla famiglia, scrive: «Il problema di fondo che l'Italia deve affrontare è il seguente: come si può sostenere un *welfare* per le generazioni più giovani, proprio mentre si accentua il processo di invecchiamento della popolazione?» (Osservatorio nazionale sulla famiglia 2005: 325).<sup>1</sup>

Questi assunti sugli insostenibili rigonfiamenti della spesa pubblica costituiscono riferimenti più o meno espliciti in molti discorsi sul sociale. Si potrebbe obiettare in diversi modi. Ad esempio il bilancio dell'Inps nel 2009 (ad un anno dallo scatenarsi della crisi economica) è in attivo.<sup>2</sup> Inoltre non è certo una tendenza in voga la proposta di regolarizzare gli immigrati e i lavoratori precari, azione che certamente porterebbe enormi benefici finanziari e fiscali. Altrettanto fuori moda è l'andare a cercare le cause dell'aumento di bisogno d'assistenza, o della scarsa propensione ad avere figli, proprio nelle recenti caratteristiche del mercato del lavoro (flessibilità, mobilità, precarietà, duttilità, versatilità) o nel sistema monetario (passaggio alla moneta unica e aumento del costo della vita, aumento del

---

1 Molti autori guardano anche ad altri aspetti del rapporto famiglia-società. Ad esempio, per rimanere sull'argomento del sistema di *welfare*, considerano ulteriori effetti negativi dello stato assistenziale: riconoscendo soltanto l'individuo come livello destinatario di *entitlements* si produce un effetto atomizzante sulla società (Osservatorio nazionale sulla famiglia 2005); la logica strettamente assistenziale di erogazione dei servizi produce effetti di passivizzazione e deresponsabilizzazione dell'utente (Di Nicola 1998:176; Libro Bianco sul futuro del modello sociale 2009:24).

2 [http://www.repubblica.it/economia/2010/04/27/news/pensioni\\_in\\_attivo-3651087/](http://www.repubblica.it/economia/2010/04/27/news/pensioni_in_attivo-3651087/)

debito pubblico, ecc.) o ancora dall'aumento dell'insicurezza sociale causata dall'insignificanza della politica (locale) nel mondo economico (globale).

La soluzione dei problemi demografico e assistenziale dei singoli stati prevede invece il passaggio da un *welfare* statale a un *welfare* plurale, orientamento presente fin dall'inizio del dibattito sulla crisi del *welfare state* (cfr. ad esempio Balbo 1980). Con *welfare* plurale si intende la collaborazione tra diversi settori della società per fornire quei servizi che il pubblico non è in grado di assicurare. Pubblico (stato, regioni, enti locali e altri enti), privato (imprese, cooperative), terzo settore (associazionismo di società civile, volontariato, cooperative di solidarietà sociale, gruppi di mutuo aiuto) e quarto settore (famiglie e reti sociali primarie: parentela, amicizia, vicinato), sono i candidati ad assumere funzioni di erogazione di servizi sociali (Di Nicola 1998:173). A questi soggetti di *care* vengono assegnati pesi diversi a seconda degli approcci. Si auspica una collaborazione intersettoriale per creare una rete che provveda a garantire assistenza, tutela e solidarietà (dall'assistenza sociale e socio-sanitaria, alla tutela dei diritti civili). Con una struttura a rete, è il *welfare system* a divenire flessibile nei confronti delle esigenze delle persone, e non queste ultime a doversi adattare alla rigidità di un sistema pubblico, che non può tenere conto delle differenze personali. Per sottolineare questo passaggio ci si riferisce alla transizione da servizi assistenziali a servizi alla persona (Rossi e Carrà Mittini 2005).

Sulla famiglia viene riposta grande attenzione perché molti ritengono che possa divenire il nucleo portante di questo sistema in quanto: 1) si ritiene che la famiglia sia indispensabile per aumentare la natalità; 2) si ritiene che la capacità di formare reti di supporto tra familiari possa estendersi al livello comunitario e addirittura societario, con un notevole effetto per la creazione di civismo. Se alcuni autori sono d'accordo con questi assunti, ad esempio tutti gli autori che fanno capo all'Osservatorio nazionale sulla famiglia o al Cifs (Centro internazionale studi famiglia), altri

vedono le cose diversamente e non condividono la tesi pro-famiglia.

Analizziamo brevemente il primo assunto. Nessuno mette in dubbio che la famiglia sia il luogo ideale per crescere i figli. Quello che viene messo in discussione è la considerazione che lo stanziamento di contributi in denaro o in servizi per il «fare famiglia» ha un costo certo e un esito incerto. Anche se si rivede la distribuzione dei contributi esistenti per favorire il fare famiglia, non ci sarebbe un alleggerimento della spesa. Del resto la natalità è relativamente alta nei Paesi Scandinavi e negli Stati Uniti, ma se nei primi esiste un *welfare state* molto «generoso» e universalista, nei secondi i servizi alle famiglie sono forniti quasi esclusivamente dal mercato (Alesina e Ichino 2009:87). Non è quindi chiaro che cosa favorisca la natalità.

Ma veniamo all'altro assunto, sul quale mi concentrerò in questa tesi. È facile osservare come le reti di reciproco aiuto presenti nelle famiglie costituiscano dei luoghi di erogazione di servizi sociali. L'esempio più evidente è la solidarietà intergenerazionale per cui i genitori si occupano dei figli piccoli, che una volta divenuti adulti si occuperanno dei genitori anziani. Esiste un luogo comune che porta a ritenere che questo "lavoro" assistenziale "fatto in casa" sia privo di costi e quindi vada incoraggiato al fine di alleggerire i problemi fiscali dello stato. Alberto Alesina e Andrea Ichino dimostrano l'errore sottostante al ragionamento nel libro *L'Italia fatta in casa. Indagine sulla vera ricchezza degli italiani* (2009). Un sistema in cui è la famiglia ad erogare servizi sociali ha dei costi. Condensando in maniera un po' drastica il ragionamento, tutto il lavoro fatto in casa (dalla cura dei figli alla cucina o la pulizia del bagno) non partecipa alla produzione di reddito. Sembrerebbe un caso di preferenze: in fin dei conti se gli italiani preferiscono mangiare gli spaghetti a casa, perché dovrebbero acquistare quel bene sul mercato? La bilancia tra lavoro "in casa" e lavoro nel mercato però non può pendere troppo dalla parte domestica, perché esistono dei vincoli dettati dalla struttura della società di mercato. In altre parole il reddito deve essere comunque

prodotto perché indispensabile, mentre equivalenti del "fatto in casa" possono sempre essere acquistati sul mercato. Rendersi conto che in ultima analisi è necessario puntare l'attenzione sul mercato più che sulla famiglia è un pregio dell'analisi dei due economisti.

Essi inoltre invitano a riflettere sul fatto che il vero problema sociale del *welfare* familiare, dove cioè è la famiglia a erogare servizi sociali e non lo stato, è un altro: tutte le ricerche dimostrano che il peso dell'erogazione dei servizi ha una forte connotazione di genere: ricade molto più sulle donne che sugli uomini, sulle madri che sui padri, sulle figlie che sui figli, sulle sorelle che sui fratelli (Balbo 1980; Hareven 1982; Saraceno 1998; Berloffia 2005; Di Nicola 2008; Alesina e Ichino 2009; Del Boca e Rosina 2009). Alesina e Ichino, per esempio, calcolano che una donna italiana, sommando il lavoro per la casa e quello per il mercato, lavora 80 minuti al giorno in più di un uomo (Alesina e Ichino 2009: 63).

Lo squilibrio nell'allocazione dei compiti familiari a svantaggio delle donne, il fatto che il lavoro femminile per il mercato venga mediamente pagato meno di quello maschile, la connotazione del tutto femminile dei problemi di conciliazione casa-lavoro e infine una regolazione che tende a produrre un mercato del lavoro duale, tutti questi tratti culturali e istituzionali hanno un costo sulla società in Italia, prima ancora che sulle casse dello Stato.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, si può notare come da un lato si tenda a riproporre la forma familiare monoreddito del capofamiglia (*male breadwinner family*) garantendo la stabilità per fascia del mercato del lavoro attraverso contratti nazionali e ammortizzatori sociali (politica chiamata popolarmente "del posto fisso"). Dall'altra le necessità di integrare un reddito non più sufficiente per le esigenze familiari spingono gli altri componenti della famiglia, moglie e figli giovani a lavorare nella restante fascia del mercato, caratterizzata da contratti atipici con protezione sociale insufficiente (cfr. Naldini 2003:97).

Queste ed altre opinioni, che solo apparentemente mettono in disaccordo i diversi autori, portano spesso il dibattito generale ad uno scontro "famiglia sì / famiglia no" che non porta a soluzioni<sup>3</sup>. Può essere utile però per procedere con un'ulteriore considerazione. Tale scontro prende energia anche da un altro percorso di riflessione sul rapporto famiglia/società, fondato sulla dicotomia "legami forti / legami deboli".

Questo nucleo concettuale si è formato progressivamente e ha riunito diversi filoni di studi. Tra i precursori, il lavoro di Edward C. Banfield (1958) ha segnato un punto di riferimento imprescindibile per chi si interroga sull'effetto della struttura familiare sullo sviluppo economico e civico. Il risultato è stata la scoperta di un modello di comportamento denominato "familismo amorale". Proprio perché si tratta di un modello, non tutta la realtà dalla cui osservazione è scaturito si adegua ad esso. Come schema riduttivo è di estrema importanza perché pone il modello negativo del rapporto famiglia-società, il termine di paragone negativo del ragionamento<sup>4</sup>. In una società di familismo amorale le persone collaborano soltanto all'interno del gruppo dei familiari, pensando che anche tutti gli altri si comportino allo stesso modo. Il risultato è l'impossibilità di superare i problemi dell'agire collettivo, una scarsissima efficienza nell'allocazione delle risorse e nello sviluppo del potenziale umano.

Successivamente un contributo di analisi delle reti sociali da parte di Mark Granovetter (1973) ha impostato la terminologia del dibattito sulla forza dei legami. Si tratta di una variabile multidimensionale. Nell'accezione di Granovetter è composta dalla combinazione di quantità di tempo, intensità emotiva, grado di intimità e servizi reciproci, che caratterizzano un legame. Tutte le quattro dimensioni sono interconnesse, ma conservano allo stesso tempo una certa indipendenza. Il saggio *La forza dei legami deboli* giocava con le parole del titolo per evidenziare

---

3 Si veda per esempio l'ampia rassegna stampa stimolata dalla pubblicazione de *L'Italia fatta in casa*, consultabile on-line su [http://www2.dse.unibo.it/ichino/ifc/ifc\\_index.htm](http://www2.dse.unibo.it/ichino/ifc/ifc_index.htm).

4 "Maximize the material, short-run advantage of the nuclear family; assume that all others will do likewise. One whose behavior is consistent with this rule will be called an "amoral familist" (Banfield 1958: 85).

come, al fine di assolvere un compito macroeconomico importante – l'abbinamento tra posti di lavoro e lavoratori – i legami deboli fossero più importanti di quelli forti. Mentre i legami forti sono caratteristici dell'interno di gruppi coesi, in cui l'informazione "ristagna", i legami deboli si configurano come ponti tra diversi gruppi e permettono l'ingresso di informazioni nuove. Anche i legami forti influiscono notevolmente sulla allocazione dei posti di lavoro, ma con scarsa capacità di abbinare qualità del lavoratore e qualità del posto di lavoro (Bentolilla, Michelacci e Suarez 2008; Pistaferrri 1999; citati in Alesina e Ichino 2009:121). In generale il familismo ha un effetto antimeritocratico proprio perché considera maggiormente i legami ascrittivi (Alesina e Ichino 2009).

Anche se le categorie 'legami forti' e 'legami familiari' non sono equivalenti (Grieco 1987), c'è una certa tendenza alla sovrapposizione tra le due. In questo modo diversi autori sottolineano la correlazione (negativa) tra l'eccessiva intensità o forza di alcuni legami, in particolare familiari, e le performance della società civile, delle istituzioni amministrative, dell'economia (Banfield 1958; Putnam, Leonardi e Nanetti 1993; Fukuyama 1995; Alesina e Ichino 2009). È questo nesso che spesso viene contestato in maniera infruttuosa nel dibattito "famiglia sì / famiglia no". A mio parere è l'accezione tecnica del concetto di "forza" di un legame ad essere fraintesa, ritenendo che legami familiari forti significhino un maggiore "volersi bene" mentre legami familiari deboli identifichino scarsa responsabilità e affetto reciproci. La correlazione tra la forza dei legami e le performance della società generale invece si basa maggiormente sulla dimensione del supporto o sostegno sociale, che caratterizza le reti primarie interne ai gruppi di appartenenza, tra i quali la famiglia. Dove le persone dipendono eccessivamente dal supporto sociale delle famiglie (quindi dei legami forti), sviluppano una scarsa capacità di autonomia e di orientamento pro-sociale, anche considerando soltanto l'agire economico.

Se il familismo amorale costituisce il modello negativo, dal lavoro di

Putnam, Leonardi e Nanetti (1993) possiamo estrapolare un modello positivo: il capitale sociale. Questo concetto (alcuni autori parlano anche di capitale civico) è il simbolo di un prolifico filone della ricerca sociale attorno ai problemi dell'agire collettivo (Putnam, Leonardi e Nanetti 1993; Fukuyama 1995; Lin 1999; Dasgupta 2000; Donati e Tronca 2007; Guiso, Sapienza e Zingales 2010). Il capitale sociale è *embedded* nella struttura sociale (Lin 2005), incorporato nelle relazioni personali (Coleman 1988), si costituisce come un bene relazionale, che si associa a particolari contenuti delle relazioni e a particolari forme dei reticoli sociali (Donati e Tronca 2008). È quindi una qualità, che si manifesta nelle relazioni, quando esse divengono utili per il raggiungimento di uno scopo.

Nonostante la grande varietà di approcci allo studio e la diversità delle definizioni del concetto, dalla letteratura emergono due principali distinzioni. Il capitale sociale può essere interpretato come una risorsa personale, un bene ad uso privato (Loury 1977; Useem e Karabel 1986; Belliveau, O'Reilly, e Wade 1996; Burt 1997, Bourdieu 1980); oppure può essere considerato un bene collettivo (Bourdieu 1986<sup>5</sup>; Coleman 1988, 1990; Putnam, Leonardi e Nanetti 1993). Sviluppandosi nella dimensione dell'interazione, il capitale sociale ha la capacità di favorire la coordinazione e la cooperazione, sia in senso economico – le intraprese – sia in senso sociale, il che porta all'impegno civico. Può essere creato ma anche consumato, e al bilancio effettivo del "bene" concorrono tutti i livelli o contesti relazionali (Donati e Tronca 2008) in cui si creano legami. Il filo conduttore che collega individui, famiglie, società civile, stato democratico e mercato è costituito proprio dalle relazioni (o legami) che compongono il tessuto sociale e che connettono le persone a questi differenti livelli. È per questo che fiducia e reciprocità sono dimensioni fondamentali del capitale sociale. Per come viene descritto, tale concetto appare l'elemento da implementare per permettere un qualsiasi miglioramento della società.

Tornando a quello che ho definito secondo assunto della tesi pro-

---

5 Per Bourdieu il capitale sociale è un insieme di relazioni che possono essere usate per i propri interessi sia da un individuo che da un gruppo.

famiglia, esso afferma che il supporto sociale familiare favorisce la produzione di capitale sociale. Tra i sostenitori di tale approccio si parla infatti di capitale sociale primario o familiare e di capitale sociale secondario. Inoltre il capitale sociale secondario è suddiviso in due categorie, comunitario e generalizzato. Il passaggio dal livello familiare a quello generalizzato è visto come una specie di reazione a catena, e le proposte dei ricercatori sono coerenti con questa visione. In breve, se si esalta il capitale sociale familiare, riconoscendo alle famiglie un ruolo più attivo nella direzione della società, e favorendo poi la creazione di associazionismo inter-familiare, soprattutto a livello municipale, si arriva a incidere positivamente sulla creazione di società civile e di capitale sociale generalizzato. Al contrario altri autori (ad esempio Putnam, Leonardi e Nanetti, 1993) non riconoscono la capacità intrinseca della famiglia di creare capitale sociale e attribuiscono questo merito piuttosto alle relazioni al di fuori della famiglia, in particolare all'associazionismo.

Come si vede il livello dell'associazionismo è fondamentale in entrambi i punti di vista perché rappresenta un importante elemento di apertura. Se una famiglia si configura come un gruppo chiuso, allora tenderà a conservare o aumentare il capitale sociale soltanto al suo interno, in questo caso si parla di capitale sociale di tipo *bonding*. Al contrario un'associazione tende a connettere realtà diverse e a favorire lo sviluppo di relazioni all'esterno e di capitale sociale allargato, capitale sociale *bridging*. È lo stesso ragionamento cui si riferisce la riflessione sulla forza dei legami ricordata sopra.

Precedentemente avevo suggerito che queste diverse opinioni non fossero indice di disaccordo tra i diversi autori. Anche se su argomenti specifici e sugli orientamenti di fondo le differenze sono sostanziali, è possibile costruire un ragionamento unitario sulla base della pluralità di contributi, tenendo presente tutte le soluzioni proposte. Innanzitutto ci si pone l'obiettivo di favorire lo sviluppo civico ed economico e nello stesso tempo una rete di solidarietà (*welfare*) sostenibile. Per ottenere questo

fine, una vasta letteratura evidenzia l'importanza del capitale sociale. Di conseguenza ci si deve domandare dove viene originato questo tipo di capitale. La sociologia relazionale, un approccio sviluppato da Pierpaolo Donati (1983), ne indica il luogo nelle relazioni e in particolare in quelle primarie. Ed ecco una prima soluzione: è necessario favorire il fare famiglia e rendere quest'ultima un soggetto sociale più attivo, in modo da permetterle di generare capitale sociale. Ciò vuol dire anche premiare i comportamenti familiari virtuosi come la solidarietà intergenerazionale. A questo punto sorgono però i primi problemi. Banfield ci illumina sul fatto che non è per nulla scontato che la famiglia produca il bene per la società, portando alla nostra attenzione il caso estremo del familismo amorale. La soluzione è suggerita da Robert D. Putnam, che individua nell'associazionismo il livello in cui si produce il civismo (*civicness*), che in un certo senso può diventare il livello di controllo della chiusura della famiglia. Il suggerimento viene integrato e alle associazioni più varie vengono affiancate anche le associazioni familiari. Un altro problema resta ancora da risolvere: Alesina e Ichino pongono alla nostra attenzione il fatto che affidare in misura eccessiva alle famiglie la funzione di erogazione di servizi sociali può anche essere controproducente. Fino a che punto può essere la famiglia ad occuparsi del *welfare*? La famiglia, basata su relazioni di presenza (faccia a faccia), può produrre disequilibrio tra i sessi e immobilità geografica, la quale ostacola fortemente la valorizzazione del merito. La soluzione proposta dagli autori è di detassare per le donne il lavoro nel mercato, in modo da innescare un meccanismo che porti ad un migliore equilibrio tra i sessi all'interno delle famiglie e di lì all'intera società. Inoltre, riconoscendo la grande importanza della mobilità geografica, per esempio nel mondo universitario, è necessaria una inversione del processo di frammentazione degli atenei e contemporaneamente la costituzione di liste uniche per le prove di ingresso, che appunto incentivano il merito e non la presenza (sotto forma di vicinanza geografica). Tutti questi interventi potrebbero essere messi in atto in modo coordinato e creare un effetto di rinforzo reciproco.

Il posizionamento delle società reali avviene da qualche parte tra i due modelli estremi del familismo amorale e del capitale sociale generalizzato. È interessante notare però che appaiono alcuni schemi geografici generali. Concentrandosi sui paesi occidentali (la regione ad ovest della linea di Hajnal), David S. Reher ha mostrato come nei paesi dell'area mediterranea i legami familiari sono molto più forti che nel nord-ovest europeo. Nei sistemi familiari forti è il gruppo familiare a prevalere sull'individuo, mentre il contrario avviene nei sistemi familiari deboli.

Le due tipologie differiscono per molti aspetti come l'organizzazione della solidarietà verso i membri più vulnerabili della società, lo sviluppo dell'autonomia, il contrasto alla disoccupazione. In particolare qui interessa la considerazione che la mancanza della rete di sostegno fornita dai sistemi familiari forti produca un effetto di solitudine nelle regioni del nord (Ibid.:217), che viene compensato attraverso una forte tradizione di associazione civica. In generale le società con sistemi familiari deboli sono associate a più profonde componenti civiche e senso di responsabilità individuale per norme e bisogni collettivi, valori essenziali per i concetti di democrazia, che spesso mancano nel sud. Sono società dure, a causa della disperazione e ansia causate da solitudine e mancanza di coesione sociale, ma sono anche società dinamiche e attive. Le società mediterranee invece sono più accoglienti e confortevoli, ma anche più conformiste, più passive (l'iniziativa individuale ha meno valore), più orientate al gruppo familiare e meno dinamiche. In un certo senso i bisogni di solidarietà degli individui, e le iniziative personali che ne scaturiscono, fanno sì che al nord si crei uno spazio civico, mentre al sud la maggior parte di questi bisogni vengono intercettati e soddisfatti dalla famiglia (Ibidem).

Le recenti ricerche basate su studi comparati tra diverse nazioni (si veda Viazzo 2010 per una rapida rassegna), hanno confermato questa divisione tra nord e sud. I dati dello SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) ad esempio mostrano che prossimità residenziale,

coabitazione, frequenza dei contatti (KOHLI, KÜNEMUND e LUDICKE 2006) e trasferimenti finanziari (ATTIAS-DONFUT, OGG e WOLFF 2005; ALBERTINI, KOHLI e VOGEL 2007) tra parenti, sono schemi molto più diffusi al sud, dimostrando un certo gradiente di distribuzione salendo verso nord. Lo stesso vale per i dati dell'indagine ISSP (International Social Survey Program) del 2001, dedicata a "relazioni sociali e sistemi di sostegno" (per l'Italia sviluppata dal CENSIS, 2004), e anche per le indagini del gruppo KASS (Kinship and social security, si veda Viazzo 2010). Inoltre, se nei paesi mediterranei i legami familiari sono più forti, secondo l'ipotesi sulla triade impossibile di Granovetter (1973) e l'ipotesi di Elizabeth Bott (1957) ci si aspetta che i ruoli coniugali siano più segregati. I dati SHARE hanno confermato questo aspetto (HANK e JÜRGES 2007), aggiungendo che la divisione del lavoro familiare è anche più iniqua al sud, mentre al nord i ruoli coniugali sono più egualitari e i compiti familiari sono distribuiti più equamente.

La distribuzione geografica dell'intensità dei legami familiari coincide in buona parte con diversi regimi di *welfare*, che sono molto più generosi nel nord, e molto più deboli nel sud, dimostrando una compensazione tra la sicurezza sociale fornita dalle due istituzioni (lo Stato e la famiglia). Nonostante queste enormi differenze esistono anche tendenze di avvicinamento tra i due modelli. Come evidenzia Pier Paolo Viazzo (2010) la tendenza in corso è di un uniformazione verso il modello familistico e non verso il modello universalistico o moderno dell'Europa nord-occidentale. Ciò suscita un certo stupore dal momento che era sempre stato predetto il contrario, cioè che la modernità avrebbe finito per uniformare la famiglia al modello nucleare costituito essenzialmente dalla coppia e dagli eventuali figli in età giovanile (cfr. Burguière e Lebrun 1996 citato in Viazzo 2010).

La diffusione del *welfare state* in tutti i paesi occidentali ha contribuito ad alleggerire il carico familiare della solidarietà sociale, ma lungi dal giungere ad uniformare l'Europa al modello scandinavo, è entrato in una

fase di crisi profonda ed ora sta lasciando terreno nuovamente alla famiglia. Che questa tendenza si accordi bene ad altre sue contemporanee, come le privatizzazioni e le liberalizzazioni degli ultimi 30 anni, non sembra suscitare grande interesse. Eppure non c'è niente di più ostacolante alla privatizzazione di un *welfare* pubblico, e niente di più fertile di un *welfare* familiare.

Come abbiamo visto, l'importanza della forza dei legami sociali è cruciale perché si riconnette ai regimi di *welfare* e alle *performance* della società e della sua economia. Ma allora come mai è visibile una tendenza alla “familiarizzazione” della rete di sicurezza sociale, di solidarietà e in definitiva del tessuto sociale, invece che una sua individualizzazione? Bisogna allora dare ragione alla tesi pro-famiglia, riconoscendone la capacità di creare capitale sociale e di estenderlo all'esterno del gruppo familiare nella società? In questo caso, come spiegare che le performance economico-sociali dei paesi nordici sono più elevate di quelle dei paesi mediterranei?

Sembra difficile sostenere che l'influenza delle famiglie sulla società sia sempre positiva, come del resto l'influenza sulle singole persone.

Ma allora esiste un livello ottimale di «senso della famiglia» che stia in mezzo ai due estremi del familismo amorale e della disgregazione familiare? (Alesina e Ichino 2009:16)

Alesina e Ichino rispondono dicendo che diverse culture presentano diverse soluzioni di famiglia, con vantaggi e svantaggi diversi. Lo stesso sosteneva Reher:

Family systems are neither good nor bad, but they are not neutral either. They do much to characterize the societies that possess them (Reher 1998:215).

Secondo Alesina e Ichino è necessario soppesare i vantaggi e gli

svantaggi di una data configurazione famiglia-mercato-welfare, per poter poi rimettere la questione alle preferenze con cognizione di causa. La loro indagine rivela che in Italia il benessere prodotto dal supporto familiare ha una grossa contropartita: «le persone con un'elevata retribuzione potenziale oraria lavorano relativamente poco». «Persone con qualifiche e potenzialità potenzialmente elevate [...] dedicano molto tempo a produrre per la casa invece che per il mercato [e sono] in gran parte donne (Alesina e Ichino 2009:58-59). A questo proposito si è osservato che vivere in coppia ed essere sposati aumenta la partecipazione nel mercato del lavoro degli uomini<sup>6</sup>, mentre diminuisce quella delle donne (Lissenburgh e Smeaton 2003; Banks e Casanova 2003; Whiting 2005). Analisi sui dati SHARE evidenziano che la probabilità di rientrare nel lavoro retribuito per un individuo che fa parte di una coppia è maggiore nelle regioni del nord-europa che in quelle del sud. Se in tutti i paesi all'interno della coppia le donne hanno meno probabilità dei loro compagni di rientrare nel lavoro retribuito, le distanze sono però molto diverse da paese a paese, con l'area mediterranea in coda alla classifica. Differenze che non trovano spiegazione nelle caratteristiche individuali (Ogg e Renaut 2007).

Reher osserva che le società con sistemi familiari forti tendono ad avere una coesione sociale maggiore e ad essere più conservatrici. Cita come esempi il problema della disoccupazione, dei senza tetto, delle madri sole, tutti fenomeni che nelle società mediterranee sono contenuti, in quantità e nei loro effetti negativi dal sistema familiare (Reher 1998:215-216). Se il tasso di disoccupazione negli Stati Uniti avesse i valori di quello spagnolo, ad esempio, l'effetto sarebbe decisamente maggiore, nonostante l'elevato dinamismo economico di questa ed altre società con sistemi familiari più deboli. Un esempio di dinamismo sociale è rappresentato dai paesi scandinavi nell'essere in prima linea nella modificare i ruoli di genere tradizionali (Ogg e Renaut 2007).

Sulla linea di queste ricerche, sembra opportuno dirigere l'attenzione

---

<sup>6</sup> In Italia l'effetto è invertito, sono più i maschi lavoratori fuori dalla coppia (cfr. Ogg e Renaut 2007:159)

alla quantità e alla qualità dell'influenza delle reti di sostegno familiare nel più ampio tessuto sociale. Lo studio della comunità degli operai tessili di Follina e della vicenda del lanificio in cui lavoravano si propone di approfondire questo tema, cercando di individuare almeno alcuni tratti generali dell'interazione tra le reti di sostegno, l'economia e la società. I due prossimi capitoli, descrittivi, evidenziano come nella piccola comunità studiata la maglia delle reti familiari e in generale di sostegno fosse completamente interrelata al tessuto sociale e lavorativo. Un caso ben evidente di sistema familiare a legami forti. Nonostante il diverso *setting* e le dimensioni dell'industria tessile di riferimento, il caso si avvicina a quello studiato da Tamara Hareven (1982) per l'influsso della parentela e della famiglia nel sistema delle relazioni di fabbrica. In quel caso si trattava di una enorme industria nel New England del primo novecento, ma lì era il contesto di immigrazione che produceva l'importanza dei legami familiari.

Il quarto capitolo è sede di analisi del contesto di Follina. In esso si riprende quindi il discorso seguito sin qui, appoggiandosi ai risultati di alcune ricerche di analisi delle reti (*network analysis*). Ciò che si tenterà di mostrare è che la presenza di legami forti (come quelli di supporto familiare) nel tessuto sociale ha un comportamento a soglia, soltanto al di sopra del quale (una eccessiva familiarizzazione del network) genera staticità, scarso dinamismo, conformismo. In questo modo si cerca di prendere le distanze dall'infruttuoso dibattito tra sostenitori e detrattori della famiglia.

## **Configurazione della rete: struttura e percezione**

Follina deriva il suo nome dall'attività della follatura, il momento in cui si pestano i panni di lana nell'acqua attraverso i folli. Un tempo erano dei grandi martelli di legno, preparati con maestria dai falegnami del posto, usando trochi rimasti per anni a stagionare e indurirsi nell'acqua. Con i folloni si faceva "infeltrire" il materiale, rendendolo compatto al punto desiderato. Il piccolo paese collinare, ai piedi delle prealpi trevigiane, è attraversato da un corto fiume omonimo, ed era questo che un tempo forniva l'acqua utilizzata per le attività tessili, che furono introdotte, a quanto si dice, ad opera dei monaci benedettini prima del XII secolo.

Nel corso del tempo si sono create le condizioni per una «cultura industriale» (Fontana 1999:10) che si è sviluppata attraverso iniziative imprenditoriali pionieristiche e vicende anche molto vivaci, che hanno coinvolto persino rappresentanti della Repubblica di Venezia ed imprenditori "importati" dall'Inghilterra. Nei periodi di splendore le fabbriche locali occupavano migliaia di lavoratori. Questa vocazione tessile del paese ha però incontrato innumerevoli ostacoli sul suo cammino, momenti di crisi legati alle dinamiche politiche ed economiche internazionali. Già nella seconda metà del '700 il distretto follinese inizia a diventare periferico rispetto al vicentino (Cigagna 2007:15), anche se l'industria prospera ancora per più di un secolo. Il momento più traumatico è negli ultimi anni dell'800, quando chiudono i battenti le due industrie più grandi, costringendo la popolazione ad emigrare in massa per cercare fortuna altrove. Quasi un altro secolo più tardi, sul finire del '900 le piccole aziende erano del tutto scomparse e delle grandi fabbriche storiche non restava che il lanificio Paoletti.

La Paoletti ha raggiunto la sua massima dimensione nel 1949 (Cigagna 2007:95) superando la quota 300 dipendenti e fino agli anni '60 si era mantenuta sopra i 250 dipendenti. Il numero è poi andato lentamente riducendosi, ma la struttura organizzativa è rimasta pressoché inalterata fino al 1982 (allora contava 180 dipendenti). Quindi ha chiuso, attraverso una procedura di concordato preventivo, per poi riaprire qualche tempo dopo, riorganizzata nella struttura produttiva e notevolmente ridotta nella dimensione.

La mia ricerca si è concentrata sul periodo di tempo attorno alla data della chiusura. Attraverso i racconti di persone che hanno lavorato nell'azienda o che ne hanno vissuto la storia, ho cercato di ricostruire forma e contenuti della rete delle relazioni sociali della comunità, gravitanti attorno alla fabbrica.

### ***Appunti di metodo***

La fonte primaria della mia indagine in questa ricerca è costituita da interviste, che per loro natura testimoniano il vissuto di persone, cioè soggetti individuali. Nonostante ciò l'“affresco” che cerco di “dipingere” della rete sociale della comunità, gravitante attorno al lanificio, non è fondato sui soggetti-individui. Ho cercato innanzitutto di mettere in risalto la realtà delle famiglie. Ma anche quando mi riferisco ai datori di lavoro, ciò che emerge dal testo racconta della 'parte padronale', cioè di uno degli estremi della relazione di fabbrica, e non dell'esperienza personale, esistenziale, del singolo datore di lavoro. A livello metodologico si tratta né più né meno di focalizzare l'attenzione sulle 'relazioni come soggetto' anziché sulle 'persone come soggetto'. Si tratta di una scelta esplicita che mi serve per evidenziare le condizioni strutturali del vivere “immersi nelle relazioni”. È chiaro che se prendessimo in considerazione i “moventi” esistenziali personali, quasi tutto quello che dico può essere smentito o

confermato in parte, a seconda dei casi o dei momenti. Io invece ho cercato di far emergere gli aspetti sociali e culturali sistemici, fenomeni emergenti dall'interrelazione di tutte le scelte personali degli individui. Questi aspetti strutturali agiscono poi sulle relazioni in cui sono coinvolte le vite delle persone. E se ben posti in evidenza possono informare le azioni politiche tese a plasmare la società, offrendo spunti per riconsiderarne obiettivi e mezzi. La politica (economica e sociale) ha infatti bisogno di "ricalibrare il tiro" costantemente se vuole formare un sistema dinamico con la società di cui si occupa. Ricerche come questa si pongono l'obiettivo di creare informazione per nutrire il meccanismo di retroazione di tali sistemi.

Le interviste sono state raccolte in due periodi di ricerca sul campo, durante i quali ho preso alloggio in un *bed & breakfast* nel centro del paese. Ho intervistato in totale 56 persone, raccogliendo 48 testimonianze di cui 41 anche registrate. Il mio lavoro è stato notevolmente agevolato dalla gentilezza di un mediatore principale, Piera Cesca, insegnante alla scuola elementare. Lei ha organizzato almeno metà degli incontri che ho avuto. L'importanza di un mediatore è fondamentale perché quando le persone sono contattate da qualcuno di cui si fidano, sono molto più disponibili a discutere e a raccontare fatti personali ad un estraneo.

Delle 55 persone incontrate, 34 erano dipendenti nel lanificio (di cui 28 ancora assunti alla data della chiusura). Per identificarli sono stati molto utili il passaparola e le conoscenze personali. Cristina Munno (autrice di diversi lavori di ricerca storica su Follina) e Luisa Cigagna (autrice di una precedente tesi di laurea sullo stesso lanificio di cui mi sono occupato) hanno contribuito molto in tal senso. Loro hanno anche condiviso con me altre informazioni sulla storia e la società del paese, rivelatesi molto importanti. Quando poi i proprietari dell'industria, con grande gentilezza ed apertura, mi hanno invitato ad accedere al loro archivio aziendale, ho potuto stilare una lista dei dipendenti attraverso il libro paga del 1982, fatto che ha agevolato l'individuazione degli

interlocutori.

Spesso mi sono presentato come uno studente universitario, una categoria piuttosto neutra o al limite innocua. Penso che sia una buona soluzione. A volte ho presentato in mia referenza l'amicizia con la ricercatrice Cristina Munno, che essendo del luogo è conosciuta direttamente o attraverso i suoi familiari. Spesso poi nelle conversazioni ho fatto presente che avevo già parlato con altri, che l'interlocutore poteva conoscere, così da mostrarmi trasparente e senza nessuna intenzione di screditare l'uno o l'altro. In questo modo il mio interlocutore poteva cercare di calibrare il dialogo, magari nascondendo dei dettagli. Ma più spesso i dettagli venivano alla mente proprio assieme alle relazioni con le persone nominate.

Tutto questo mi ha permesso di manifestare nelle interviste anche il mio carattere. Ritengo molto importante questo punto per instaurare un processo di conoscenza reciproca e personale. Questo modo d'agire risponde a come io scelgo di pormi come ricercatore. Anche se si tratta di una conoscenza molto breve, di un paio d'ore o di qualche giornata trascorse insieme, io ho fondato la mia ricerca sulla ricerca di un equilibrio tra professionalità e personalità delle domande, delle interviste. Per questo spesso il risultato ha l'aspetto di un dialogo tra etnografo ed interlocutore. Molte volte mi sono trovato a rispondere a domande invece che a farne.

La tecnica usata è quella dell'intervista semi-strutturata, anche se non mi sono mai imposto di toccare tutti i temi previsti. Chiedevo alle persone di raccontarmi della propria storia, della propria vita, o della propria famiglia. Oppure iniziavo con una domanda diretta del tipo: «Ha conosciuto i suoi nonni? Cosa si ricorda?». Poi nelle pause della conversazione cercavo di riprendere il filo del discorso parlando di uno dei tanti temi relativi allo studio della famiglia e della rete sociale della fabbrica, non ancora toccati. Questa forma di dialogo mi è servita innanzitutto per avvicinarmi al mondo dei valori degli intervistati. Le

testimonianze raccolte infatti non sono né specifiche, né esaustive. Hanno però il vantaggio di offrire spunti per comprendere le narrazioni culturali che le persone vivono. Non me ne sono mai andato però senza essermi fatto una idea esaustiva dei problemi sollevati dall'incontro con l'interlocutore.

Oltre a questo, ho cercato di frequentare spesso alcuni dei luoghi ed eventi di socializzazione nel paese, come bar, ristoranti, piazze, negozi, la casa di riposo, la biblioteca, il mercato, un concerto serale organizzato dal Comune. Momenti in cui poter discutere in modo informale con la gente. Spesso ritrovavo alcune persone e riprendevamo il discorso da dove era rimasto. Ho trascorso qualche ora a percorrere le vie del paese fotografando cose e persone. Ed infine ho consultato, con l'aiuto di Cristina Munno, l'archivio comunale di Follina, dal quale sono emersi due verbali consiliari e un documento di una commissione speciale costituita per seguire grave situazione generata dalla chiusura del lanificio.

Una precisazione importante deve essere fatta a proposito della suddivisione temporale degli eventi descritti in questo lavoro. Nelle discussioni orali si fa spesso uso di riferimenti temporali indefiniti, o carichi di valore soggettivo. Quanto un interlocutore utilizza le espressioni «prima», «una volta», «a quei tempi là», «non adesso», ecc, non è sempre chiaro a che cosa si riferisca. E nemmeno è sempre possibile fare una domanda integrativa per appurarlo, infatti si corre il rischio di sviare il discorso, senza contare le volte in cui non si hanno “i riflessi pronti” per fare subito la domanda opportuna. “Una volta” potrebbe riferirsi all'infanzia del soggetto, alla sua giovinezza, ai racconti che in giovinezza aveva ascoltato dai genitori, al tempo dei racconti dei nonni, oppure ancora a un periodo precedente a una cesura considerata in modo implicito. Nel peggiore dei casi potrebbero esserci sovrapposizioni tra tante dimensioni temporali diverse, utili all'interlocutore per esprimere un concetto, o un sentimento o un'opinione. É possibile che si stia parlando degli anni '50 ma che l'episodio narrato contempli un fatto avvenuto anche vent'anni

dopo, che secondo il soggetto è però rappresentativo della vita negli anni '50.

Un'autocritica è necessaria perché in molti casi ho mantenuto l'ambiguità nei riferimenti. Nel tentare di mettere ordine è però emersa anche una scansione temporale piuttosto precisa, che accorda abbastanza bene i racconti delle persone e gli avvenimenti economici più importanti. Il periodo di crescita economica del dopoguerra, il boom, ha affrontato una battuta d'arresto nel 1963-64, una fase congiunturale incisiva anche per le industrie tessili del Veneto (Roverato 1987; Cigagna 2007:153). Il lanificio a Follina in quattro anni ha ridotto il personale di 75 unità. Dopo questa fase si assiste ad un periodo stabile fino alla metà degli anni '70, dove la crisi economica mondiale segna nuovamente un punto di stacco. Gli anni dal 1975 circa al 1982 sono segnati da parziale continuità delle caratteristiche del periodo precedente, ma da un progressivo aumento dei segni di trasformazione. Il 1982, con la chiusura della fabbrica, segna infine una cesura definitiva con “il mondo di prima”. Dopo questa data ci sono un paio d'anni “difficili”, che corrispondono con la ricerca di un nuovo lavoro da parte di molti ex dipendenti. Infine, dal 1985 circa si ristabilisce una situazione piuttosto stabile che dura fino alla crisi economica degli ultimi due anni.

### ***Dalla famiglia al lavoro***

Quando i ragazzi terminavano la scuola elementare o più raramente le medie inferiori ed eccezionalmente le superiori, cercavano di entrare nel mondo del lavoro.

I1: A quei tempi era eccezionale fare le medie [...] Figurarsi arrivare al diploma... era un bel colpo. Adesso c'è l'università, una volta l'università... eh, era solo per ricchi o maggioventi di regime si può chiamarli.

I2: Sì, chi aveva la terza media era sicuro che poteva avere un posto come

impiegato, solo con la terza media.

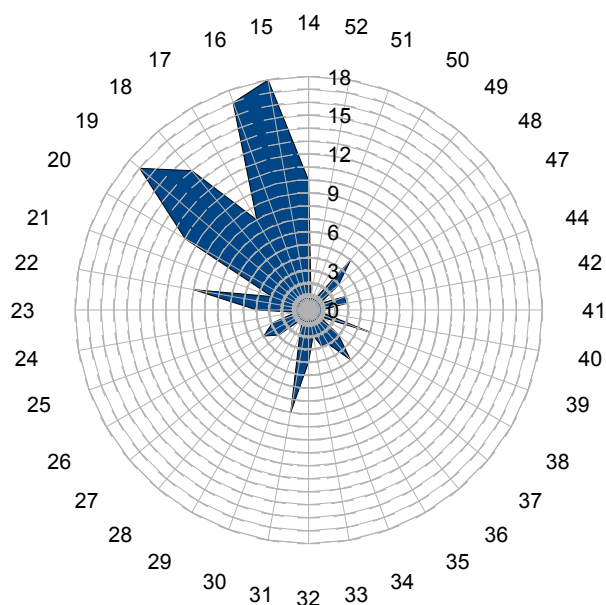
I1: Per forza, gli altri non avevano neanche quella. Della mia classe qua in paese ero l'unico che aveva fatto la terza media. (intervista 15)

E: Quanti anni aveva nel '60 quando ha iniziato a lavorare alla paoletti?

I1: 19, io ho fatto le tre medie a Pieve di Soligo, che erano anni allora... fare le medie era già qualcosa, e dopo ho aspettato per andare a lavorare. (intervista 9)

Osservando il seguente grafico che rappresenta l'età di assunzione di tutti i dipendenti in paga nel momento della chiusura<sup>7</sup>, si può evincere che l'ingresso nel mondo del lanificio avveniva generalmente tra i 14 anni e i 20 anni.

Grafico 1. Dipendenti 1982 per età all'assunzione



La maggioranza dei dipendenti viene assunta tra i 14 e i 20 anni. Il picco maggiore si verifica in corrispondenza dei 15 anni di età e poco meno dei 19 anni. Una testimonianza comprova la preferenza per l'assunzione dei

<sup>7</sup> I dati sono stati ottenuti dal libro paga del 1982 conservato nell'archivio storico della ditta Paoletti.

giovanissimi. La riporto, se non altro per curiosità:

I: L'impiegato che ci aveva viste aveva detto che ero un po' "passatella", aveva usato questa parola. Pensi! Perché avevo 17 anni e non più 15! (intervista 8)

Come evidenziato da Hareven (1982), la presenza della famiglia in fabbrica era molto importante all'inizio della carriera non solo perché favoriva la ricerca del lavoro, ma forniva anche supporto e una guida ai parenti più giovani al loro ingresso in fabbrica. I familiari introducevano i giovani alle tecniche di lavorazione e al regime sociale che doveva essere osservato (Ibid.:98). A Follina succedeva che alcuni ragazzi venissero introdotti nell'ambiente di fabbrica anche prima dell'assunzione:

I: [...] è una storia un po' particolare, perché tutti i ragazzi, che lavoravano anche d'estate, cioè se eri promosso a scuola [quindi avevi l'estate libera dallo studio] ti mandavano due, tre mesi, specialmente se eri figlio di dipendenti, ti prendevano qua a lavorare un paio di mesi o in filatura o in tessitura o in qualche altro posto dove c'era un po' ... così, da sporcarsi, da faticare, o bastava il garzone di reparto quindi non erano lavori impegnativi, andavano bene anche i ragazzi di 16 anni, perché nel mondo del lavoro allora entravi a 14 anni. (intervista 22)

In un certo senso per questi ragazzi trascorrere un'estate in fabbrica era un modo per farsi conoscere, manifestare la propria presenza e iniziare una "conquista" di quella che sarebbe diventata la loro assunzione. Il fatto di vedere l'assunzione come un premio, una meta ambita non è fuorviante, anzi, è esattamente quello che emerge dalle interviste.

I1: [...] Una volta, in quegli anni la fabbrica in un paese era la vita del paese e allora sentivo che cercavano il padrone, era uno che gestiva anche il paese alle sue esigenze, e naturalmente lui aveva piacere che ci fossero tanti operai e tutti buoni operai perché qualcuno forse l'ha anche emarginato, però la fabbrica faceva parte proprio del nucleo del paese, cioè

c'era proprio una roba sentita in quel senso e allora ognuno aspettava di far qualche lavoretto da ragazzo e appena poteva metteva piede dentro, era una conquista arrivare a lavorare ...

I2: Era un posto sicuro...

I1: Posto sicuro! (intervista 15)

Probabilmente questa anticipazione dell'entrata in fabbrica era praticata soltanto dai maschi. Per le ragazze non sono emerse pratiche simili.

L'ingresso precoce in fabbrica è documentato anche da Hareven (1982:73-75). La studiosa osserva come l'attaccamento all'ambiente di fabbrica inizia durante l'infanzia. Anche ad Amoskeag i bambini venivano socializzati all'ambiente di lavoro prima dei 14 anni in modo che il lavoro industriale divenisse parte delle loro vite prima che iniziassero a lavorare. Anche in quel caso i giovani dedicavano al lavoro le estati, quando la scuola lo permetteva. Hareven afferma che le aspettative che i giovani iniziassero a lavorare appena la legge lo permettesse, erano fortemente impresse nei bambini stessi in tenera età dai loro genitori. L'economia familiare era costruita sull'assunto che i bambini avrebbero contribuito agli sforzi della famiglia alla prima occasione, e l'etica del lavoro della famiglia richiedeva questo stato di cose (Ibid.:74).

Nel momento in cui i giovani entravano nella fabbrica erano già divenuti familiari al processo di lavoro, con i nomi dei capi, con il gossip e con alcuni trucchi del mestiere (Ibidem). Esiste una continuità indissolubile tra la famiglia e la fabbrica che porta a considerare quest'ultima né più né meno che una «grande famiglia».

Era la miglior fabbrica che c'era, era una famiglia. A volte mi dicevo alla domenica, "non vedo l'ora di tornare al lavoro"... là avevo tutti gli amici.  
(intervista 17)

[...] è l'azienda, è in fabbrica che impari tante cose... io a dire la verità ho imparato tantissime cose, era come la mia famiglia. Capito? (Intervista 28)

Il passaggio all'età adulta avviene proprio con l'ingresso nel mondo del lavoro, quando i ragazzini diventano "lavoratori". Con Hareven si può osservare come l'inizio del lavoro rappresenti un rito di passaggio che separa i grandi dai piccoli.

Il contrappeso, in termini di reciprocità, dell'importanza della famiglia per il giovane che entrava nel mondo del lavoro è rappresentato dallo stipendio. Le testimonianze raccolte affermano che gli stipendi percepiti dai giovani venissero consegnati e amministrati in famiglia.

E: E invece a 15 anni avere lo stipendio di Paoletti era importante?

I: Ma quello lo tenevano i miei. Io non ho mai avuto soldi. Sino ai 18 anni ho sempre lasciato i soldi ai miei... Però sono domande personali queste qua! Non so cosa c'entrino con il lavoro. (intervista 19)

Ciò valeva anche per le attività diverse ed esterne al lanificio, ad esempio i laboratori di maglieria.

I: Alla mamma mi ricordo che è arrivato l'avviso che le davano la pensione, la minima, nel '70. E il papà invece pochi anni prima. E allora così, si viveva con quella paghetta che avevo io, consegnavo sempre tutto io! In casa! [...]

E: Lei ha quasi mantenuto i suoi genitori?

I: No, quasi. Ho consegnato in casa per 18 anni io la busta paga! A mia mamma! Ho incominciato a tenermi qualcosa quando sono andata qui da Paoletti. (intervista 10)

Un informatore che in gioventù si guadagnava da vivere facendo l'operaio stagionale nei cantieri edili e aiutando la propria famiglia nei campi quando era a casa, afferma che i soldi venivano gestiti dalla madre, ma dopo il matrimonio ogni figlio gestiva i propri.

L'interdipendenza tra i lavoratori e le famiglie d'origine ha portato alcuni studiosi a negare che il lavoro industriale offrisse ai giovani uomini e soprattutto alle giovani donne un'indipendenza dal controllo dei genitori

(ad es. Scott e Tilly 1975). Il fatto che i giovani rimettessero completamente lo stipendio alla gestione familiare sembra essere in accordo con questa visione. Infatti il lavoro non garantisce l'autonomia, che resta un processo psicologico e sociale più ampio, ma certamente fornisce un mezzo verso la strada dell'indipendenza. Cigagna ad esempio nel suo lavoro (2007) ha mostrato la soltanto parziale emancipazione femminile generata a Follina dalla percezione degli stipendi da parte delle donne. Ma si tratta di un fenomeno comunque importante nella direzione dell'emancipazione della donna.

## **Sicurezza**

I: [...] allora chi andava a lavorare da Paoletti dicevano che aveva il pane sicuro, era come andasse a lavorare per lo Stato, perché era concepita così, perché ancora, l'unica fabbrica ancora dall'800, dal 700, e tanta gente ha sempre lavorato, era l'unica fabbrica che c'era qua, assieme ai Bortolotti da Miane [burrificio] [...] dicevano che andare a lavorare da Paoletti avevi il pane sicuro, insomma, questa era la certezza di quei tempi là. (intervista 3)

I1: [...] Dava lavoro a tanti, lui e la Serica Trevigiana... la tessitura specializzata diciamo...

I2: Avrebbero messo la mano sul fuoco a andare a lavorare là, chi...

I1: Era un pane sicuro hai capito. [...] (intervista 11)

I: [...] Perché si pensava di essere in una botte di ferro. [...] (intervista 10)

'Posto sicuro', 'pane sicuro', 'botte di ferro', 'come lo Stato'. Sono tutti modi di riferirsi alla stessa realtà – la sicurezza – anche se colgono aspetti leggermente diversi. Rappresentava un 'posto sicuro' perché, in primo luogo una volta avuto il posto era praticamente impossibile essere licenziati. Questo perché i contratti (almeno dagli anni '70) proteggevano i

lavoratori dal licenziamento non giustificato, e perché l'azienda manteneva una politica di conservazione del personale anche quando il lavoro scarseggiava. In questi casi i dipendenti venivano riassegnati temporaneamente ad attività di manutenzione riordino e pulizia.

[...] quando c'era poco lavoro ci recuperavano, non era come adesso che c'è la cassa integrazione, ci mandavano o su un reparto o sull'altro o ci mandavano, queste bambine, a far asciugatoio ad asciugare la lana, o aiutare a fare "le miste", anche a cavare l'erba che c'era nel cortile, tutto si faceva, non ci lasciavano a casa no, si era sempre occupate. (citato in Cigagna 2007:255).

Anche la poli-funzionalità di molti dipendenti in un certo senso, garantiva nei confronti del pericolo di licenziamento per mancanza di lavoro. Infatti se un reparto del lanificio aveva scarso lavoro, alcuni operai potevano temporaneamente dare una mano in altri reparti più attivi. Nemmeno il raggiungimento dell'età pensionabile decretava per forza la fine del lavoro, succedeva spesso che qualcuno continuasse a lavorare, per motivi personali oppure perché si trattava di personale strettamente qualificato, che veniva richiamato nell'occasione del bisogno dai datori di lavoro.

Perché ce n'erano che erano in pensione ma continuavano a venire a lavorare. Anche perché la pensione era quello che era, davvero minima. (citato in Cigagna 2007:261)

I: [...] ben mio papà è stato 60 anni impiegato in fabbrica da Paoletti, sessant'anni in ufficio. Non uno. [...] è entrato a 17 ed è morto a 77 che era ancora là [...] (intervista 36)

I1: [...] Dopo 30 o 33 anni non mi ricordo più sono andato dal vecchio padrone il quale mi ha detto "Ma chi è che la manda via, Sig. Francesco".

E: insomma l'avrebbero tenuta lì ancora giusto?

I2: Eh si, però non è neanche bello non è giusto perché insomma è meglio

lasciare il posto perché se uno sta fino a 100 anni gli altri non mangiano mica. (intervista 33).

E: quando ha cominciato lei?

I: Io nel 58 e sto ancora lavorando, sono sempre stato in manutenzione, poi sono diventato capo della manutenzione, praticamente a livello tessile, posso, non conosco dentro tutti gli aspetti tecnici della lavorazione della lana ma conosco tutte le macchine, le ho riparate tutte! (intervista 15)

I: [...] gli ultimi anni perché dopo c'è stato un po' il ricambio, quando ho cominciato io c'era qualche donna che lavorava ancora a ottant'anni. Non andavano in pensione a 50 o 60, rimanevano là fino a 65, 70, 75 anche 80. Allora forse non c'erano le regole neanche sindacali che ci sono adesso [...] (intervista 18)

È possibile notare come il comportamento di allungamento del periodo lavorativo oltre la pensione contraddistingua maggiormente una generazione più anziana. Lentamente è entrata la preferenza per il ricambio, ma alcuni (io ho intervistato tre di loro) continuano a lavorare ancora oggi oltre la pensione, e si tratta di personale con una enorme esperienza, in alcuni casi trasmessa dai genitori e dai nonni. D'altra parte sono proprio i datori di lavoro a riconoscere la grandissima importanza della collaborazione tra persone giovani e persone molto esperte. È facile intuire che nel tessile come in altri mestieri che contengono una buona dose di creatività, l'esperienza può voler dire anche libertà, sperimentazione, e maturazione artistica (che non segue per forza l'età biologica).

I: [...] in queste ditte, di questo genere, tu vedrai sempre delle persone anziane anche. Che prova ad andare in altri settori tu vedi sempre più giovani, più giovani. Qua anche ci sono giovani però ci sarà sempre la persona di, o un padre dei ... o l'esperto... [...] che tu gli chiedi quando si rompe, come si fa a aggiustare, come si faceva, ecco questa è una cosa

bella. Perché in tanti settori proprio vedi il cambio, il cambio. Vecchio non serve più. Mi pare di capire, non so se sia vero. Nel nostro, qua nel tessile, siccome c'è sempre qualcosa che non ti è mai successo a te, pur avendo trent'anni di esperienza, allora vai da altri che possono aiutarti a capire. Sempre dentro le aziende, tu trovi sempre anche un parente o qualcuno che ne sa di più, ecco, quindi c'è questo senso della... dell'incertezza di sapere tutto se non altro. Ed essere consapevoli che proprio tutto non sai, e che quindi non puoi avere solo giovani dentro in fabbrica. (intervista 27)

I: [...] anche proprio sulla creatività stessa, che magari uno dice è una cosa da giovani, invece per apportare certe idee sul tessuto, [...] devi andare a chiedere ai "personaggi". Noi abbiamo un caso di un signore, che [...] quando c'è da fare qualcosa di estremamente creativo, sperimentale devi andare a consultarlo perché era uno che effettivamente prima di andare in pensione si spingeva oltre il limite sulla sperimentazione. Che dici magari un giovane adesso non ha neanche la possibilità di sperimentare o perché la fabbrica non è sua e lavora per qualcuno oppure perché non è neanche... non ha neanche quell'estro quella conoscenza quell'incoscienza che ne sai. E invece questi personaggi veramente ti danno quel qualcosa in più che dici "ci sono ancora dei maestri", diciamo. [...] diventa un tramandarsi di conoscenze empiriche tutto sommato. (intervista 27)

In secondo luogo, nel caso dei figli di dipendenti, soprattutto primogeniti, si trattava di una sicurezza nel senso che in qualche misura il posto era loro 'riservato'. In un certo senso erano sicuri di poter lavorare al lanificio ancora prima di raggiungere l'età per poterlo fare. Affronto nel dettaglio questo tema nel prossimo paragrafo.

Infine la sicurezza derivava dalla presunzione di infallibilità percepita nei confronti dell'azienda. Nelle interviste chiedevo spesso se la chiusura dell'azienda fosse un fatto più o meno atteso.

I1: [...] è andata che... a un certo punto ci dicono "Ragazzi, si chiude", ma

proprio di brutto così. Ma non è che...

E: niente preavviso...

I1: Niente preavvisi o che si potesse pensare a qualche cosa di strano...

I2: Anche perché i ha serà a ottobre o novembre me par e te ha fat il campionario fino a settembre.

I1: Sì, tu fai conto che quando hanno chiuso, cioè una volta che avevano chiuso la fabbrica, siccome dovevano spedire delle pezze, io mi ricordo che gli ultimi, praticamente sono stato uno degli ultimi a venire via da là.

Abbiamo caricato, mi sembra l'ultimo giorno che siamo stati là, abbiamo caricato un camion rimorchio di pezze eh, ma pieno! Che vuol dire 300, 350 pezze, che erano tutte pezzoni grossi perché i cappotti sono pesanti sai, caricato praticamente, probabilmente avevano da finire quella spedizione per forza altrimenti gli rimaneva tutto, e basta. Finito così.

E: quindi l'ultima spedizione sembrava ancora tutto normale?

I1: No, l'ultima spedizione era una spedizione mondiale nel senso che... da lavoro pieno insomma, da lavoro pieno! Questo. E di là, a casa! (intervista 6)

E: se l'aspettava la chiusura?

I: No, no. No perché anche, in quel periodo là mia hanno mandato anche a Prato per comprare delle macchine, per smontare delle macchine e portarle su e metterle ad andare. Mi sembrava impossibile. È stato un colpo! Nessuno se l'aspettava. (intervista 25)

I1: [...] ah, la chiusura? Eh, si lavoravano un po' per la Germania così, poi il lavoro è sempre stato meno, poi il campo era un po' il manifatturiero andava sempre meno, nonostante che loro avessero già, avessero una qualità, stoffe specifiche e sempre meno sempre meno sempre meno...

E: quindi non è stato proprio improvviso

I1: Noo... si c'era il sentore ha capito, perché sempre meno sempre meno... (intervista 11)

E: Uhm, un'altra cosa che vorrei sapere, c'era un sentore che avrebbe

chiuso, nei mesi o negli anni precedenti?

I: Sì, verso giugno... c'era qualcosa, perché uno che conosceva un giorno c'erano tutti i direttori di banca in fabbrica, forse hanno chiuso i conti.

E: i direttori delle banche erano venuti a far visita ai titolari, allo stabilimento?

I: A far visita! A chiudere i conti diciamo! (intervista 9)

Nonostante, come si vede, ci fossero entrambe le posizioni, la maggior parte delle persone si ricorda di una chiusura del tutto inaspettata. Il 22 ottobre 1982 "La Tribuna" pubblica un articolo dal titolo *La Paoletti chiude*, mentre "il Gazzettino" di Treviso nella stessa data scrive *A Follina la Paoletti è in crisi*. A quella data quindi, la probabile chiusura era ormai di dominio pubblico. C'erano stati però dei segnali precedenti che io ritenevo rivelatori: dal mese di luglio per la prima volta il lanificio aveva utilizzato lo strumento della cassa integrazione, e ancora più evidente, da agosto non venivano recapitati i salari dei dipendenti (Il Gazzettino, 22/10/1982). Dati questi fatti, ho spesso insistito con le domande sull'argomento in quanto avevo bisogno di comprendere se fosse possibile considerare l'evento come non preannunciato. Inizialmente pensavo che con il tempo (sono passati in fondo 28 anni) la memoria delle persone avesse preferito ritenere quella versione dei fatti, che la costruzione del senso avesse in qualche modo fissato quell'impressione di stupore che permetteva di assegnare la colpa all'esterno, alla crisi economica o alla crisi del Banco Ambrosiano di quegli anni. Mentre concentrarsi sulle avvisaglie poteva far pesare la colpa all'interno, coinvolgendo il proprio operato e quello di sindacati, amministratori e datori di lavoro. Non si trattava di questo, e la seguente testimonianza in particolare mi ha aperto gli occhi sulla semplicità della spiegazione:

I: [...] E invece mi ricordo che la commissione interna si era riunita, cioè erano stati convocati assieme ai titolari e assieme ai sindacati, e sono arrivati, io ero di turno al mattino, all'incirca adesso, mi pare che era prima di mezzogiorno, e sono arrivati e ci han detto "chiudete pure le macchine",

spengete le macchine perché la fabbrica... il titolare ha deciso di chiudere. Abbiamo spento le macchine, abbiamo preso le nostre cose, e siamo andati a casa.

E: Quindi improvviso, cioè stavate ancora lavorando!

I: Improvviso! Stavamo lavorando. A metà giornata. Perché nessuno aveva parlato di chiusura fino ad allora, c'era sì un po' di crisi ma non che ci fosse...

E: ...Nemmeno qualche capo che avesse sentito voci o...

I: No perché proprio una fabbrica storica così, neanche lontanamente si pensava che potesse chiudere, a quei tempi là, allora chi andava a lavorare da Paoletti dicevano che aveva il pane sicuro, era come andasse a lavorare per lo stato, perché era concepita così, perché ancora, l'unica fabbrica ancora dall'800, dal '700, e tanta gente ha sempre lavorato, era l'unica fabbrica che c'era qua, assieme ai Bortolotti da Miane [un burrificio], e quindi là si è sempre lavorato insomma, non ha mai chiuso e sempre lavoro, lavoro, giorno e notte e quindi non era neanche concepita mentalmente che una fabbrica così potesse chiudere invece poi come altre quelle fabbriche di stampo diciamo antico familiare, a conduzione familiare così, poi molte hanno fatto quella fine là, anche gli stessi Bortolotti a Miane [...]

Quindi è stato proprio anche per Follina qua specialmente è stata una cosa veramente impreveduta da parte di tutti, non prevista da nessuno, è stato proprio come un fulmine a ciel sereno. Però... è successo insomma.

E: [...] Leggendo quei giornali di cui le parlavo prima ... mi sono reso conto che in realtà il settore tessile era in crisi continua, praticamente, ciclica.

I: Sì, quando c'era una piccola crisi il primo settore era il tessile.

E: Sì, sensibilissimo.

I: sì, molto sensibile.

E: E allora come mai la percezione qui del paese era che fosse una fabbrica così stabile?

I: Perché nonostante le crisi, nonostante le guerre, nonostante tutto, quella fabbrica lì aveva sempre, anche durante la guerra, a parte che loro poi lavoravano anche per l'esercito dunque, però era l'unica fabbrica che con tutte le crisi che erano passate in quegli anni, era resistita.

E: Cioè era sempre passata sopra tutto...

I: Era passata sempre sopra tutto.

E: E quindi ci si aspettava che continuasse così...

I: Esattamente. Quindi, se era resistita negli anni più bui, guerre, prima guerra mondiale, seconda guerra mondiale, nessuno si aspettava che nel Settanta, Ottanta chiudesse!

E: Cioè proprio il fatto delle crisi continue era quello che rendeva la sua stabilità...

I: Esatto. Loro in qualche maniera anche se molte altre fabbriche avevano chiuso anche negli anni passati, però sembrava che quella fabbrica là fosse al di sopra di tutto. Questa era la percezione che c'era qua tra la gente. Che al di là di tutto quella era una fabbrica sicura, perché centenaria, duecentenaria, e quindi la percezione era questa, era come... dicevano che andare a lavorare da Paoletti avevi il pane sicuro, insomma, questa era la certezza di quei tempi là. (intervista 3)

Che l'area tessile di Follina abbia affrontato numerosi crisi economiche e momenti di difficoltà appare evidente dalla lettura di Cigagna (2007). Dalla metà del XVIII secolo il distretto follinese comincia a mancare alcune innovazioni e a diventare periferico rispetto al vicentino. A partire dal 1830 il declino del distretto follinese appare ormai irreversibile. Ulteriori colpi all'economia locale si riscontrarono in corrispondenza della crisi politica del 1848, della guerra franco-prussiana (1873-1875), verso la fine del 1929, alla fine degli anni '40 del Novecento. Nel 1959-1965 il settore laniero locale subì una crisi innescata dall'ingresso nel mercato di nuove fibre tessili. Finché «nel 1970 venne proclamato sia da parte industriale che sindacale lo “stato di crisi” dell'industria tessile». Nel 1979 «con la caduta dello Scià Reza Pahlavi il mercato iraniano si chiuse completamente e così per la Paoletti si esaurì uno dei suoi tradizionali mercati di esportazione». Il 1982 è un anno di stagnazione prolungata che prosegue dal 1980 e terminerà solo nel 1984. (Cigagna 2007:15, 20, 23, 27, 33, 35, 46, 54, 138, 140, 154, 161, 188; L'Economia della Marca Trevigiana, pubblicazione ufficiale della Camera di Commercio di Treviso: numeri del 1982-1984).

Un altro affresco della situazione si può avere dalle date di chiusura degli altri lanifici di Follina. Alla fine degli anni '80 dell'Ottocento il lanificio Andretta entra in crisi irreversibile e nel 1898 viene messo in liquidazione. Colles fallisce nel 1893. Il lanificio Alberto Secondino (loc. Tre Ponti) chiude nel 1930-31. (Cigagna 2007:42). Anche se poi riapre nel 1934. Luigi Barberis Rusca chiude nel 1934. Gaetano Bianchi chiude nel 1930-31. Vittorio Modenese chiude nel 1934. (Cigagna 2007:50).

A questi momenti difficili per il tessile, nella percezione delle persone si sommano, anche se occupano un posto diverso, i periodi delle due guerre mondiali, quando il lanificio Paoletti lavorava per le forze armate e quindi poteva mantenere la produttività e l'occupazione. Quindi, paradossalmente, proprio il fatto di muoversi in un mare di difficoltà e di riuscire sempre a cavarsela, aveva conferito alla fabbrica una sorta di immunità mitica. Per questo motivo quelle che a me, a posteriori, sembrano avvisaglie della successiva chiusura, non potevano essere percepite come tali nel momento in cui accadevano.

Voglio gettare un rapido sguardo sul processo di formazione della conoscenza messo in pratica dagli operai a proposito della buona salute dell'azienda, da cui dipende la loro sussistenza. Non avevano accesso ai conti dell'azienda e il datore di lavoro non condivideva con gli operai le informazioni sulla posizione nel mercato. Dovevano basarsi quindi su considerazioni indirette, come il ricordo di come si era comportata la fabbrica nelle nei vari momenti difficili. La mancanza di accesso diretto alle informazioni, segnala una posizione dei dipendenti a rischio, che in parte spiega la creazione della presunzione di infallibilità. Dalle interviste sono emerse anche diverse strategie empiriche di costruzione della conoscenza. Un esempio emblematico è la “quantificazione qualitativa” della merce venduta e della merce restituita perché difettosa. È una pratica diffusa nei discorsi degli ex dipendenti quella di scambiarsi informazioni sull'andamento dell'azienda sotto forma di numero di camion caricati al mese, quantità di merce restituita, quantità dei difetti, fama dei

clienti, eccetera. Si tratta di una intelligenza pratica, che in mancanza di dati completi sui bilanci, riesce comunque a cogliere elementi indicatori nella quotidianità del lavoro.

A questo punto ci siamo spostati nel continuum dei significati della sicurezza del lanificio, dall'accezione 'posto sicuro' a quella 'come lo Stato'. Infatti questo modo di valutare la dimensione del collettivo nella relazione tra sé e il mondo, viene applicata anche alle nazioni. Spesso capita di non avere possibilità di formarsi una conoscenza empirica a proposito dei bilanci dello stato, quindi la si costruisce in modo indiretto, per deduzione. Abbiamo, come cittadini, accesso a informazioni empiriche sufficienti per poter giudicare? E anche quando l'accesso venga garantito, siamo in grado di usare quelle informazioni per formare un giudizio? È recente la critica da più parti alle agenzie di *rating* che dovrebbero sopperire all'impossibilità del cittadino di formare giudizi sulla base di dati complessi. Vengono criticate perché corrotte, nel peggiore dei casi, o perché hanno trasformato il loro compito da osservatori attenti del mercato a postazioni per pilotare i mercati. Ma spesso si dimostrano incapaci di formulare predizioni significative.

Quando il lanificio veniva percepito 'come lo Stato' si voleva intendere un aspetto più pratico, e cioè che, proprio «come per gli statali» (un pregiudizio diffuso), il lavoro in fabbrica oltre ad essere sicuro, non era così pesante e oppressivo da divenire insopportabile. Il clima di lavoro era tra i migliori che si potessero trovare nella zona. Non era repressivo, non era "duro", nel senso che non si veniva trattati con animo duro, il padrone e i capi lasciavano agli operai i propri spazi e i propri tempi. I 'ritmi' del lavoro erano sostenibili. Si poteva parlare.

I: [...] si stava bene insomma a lavorare, avevi i tuoi spazi, potevi anche parlare, vedevi operai andare in giro, così insomma... [...] (intervista 14)

I: [...] Ma come ritmi non si stava male (intervista 22)

E: Quindi, non so, non era un posto opprimente dove bisognava fare solo quello che bisognava fare?

I: No, per me no. Ma neanche dagli altri. Anche quelli che lavoravano in macchina, avevano il lasco cioè non era proprio che bisognava fare e basta c'era un po' di lasco. Un po' di libertà c'era. No, su questo non posso dire niente più che altro, abbiamo lavorato tanto, tanti... c'erano quelli che non lavoravano ma c'erano anche quelli che lavoravano. (intervista 25)

I: [...] Invece sui mobili, era \*\*\*\*\* come proprietario, è una catena di mobilifici, grande, però non potevi neanche aprire bocca. In 14 mesi che sono stato devo essere andato in ufficio 6 volte! Per esempio montavo un mobile e di fronte avevo quello che metteva su la "schiena", lui aveva un esaurimento. E allora mettiamo un mobile che ci mettevo mezzo minuto, però quando che ci voleva un minuto, questo signore andava in affanno, in sostanza e allora per incoraggiarlo gli dicevo e allora \*\*\*\*\* come va?! Era lì il capo fabbrica e "qua si sta chiacchierando!" mi ha detto, sì, era il sistema! Se tu invece dicevi due bestemmie e poi domandavi quello che volevi sottovoce, allora dicevano "lo incita a lavorare" e invece non era vero, e quello andava bene! Ma io quelle robe là non è che le sopporto.

E: ah, cioè bisognava fare finta di... per dirsi una cosa?!

I: Eh sì, eh sì [...] (intervista 11)

I: [...] poi venivo via da un posto che ... si era portati in palmo di mano eh, e una bella paga. Però così eh! Sì eh... quando ha chiuso... prima si era trattati bene, non c'era male, anche quando siamo andati là da bambini, perché s'era piuttosto bambini, forse al giorno d'oggi pretendono un po' di più, però loro avevano passione, tempo, da insegnarti...

E: sì, non era male lavorare da paoletti, giusto?

I: Non era male no! Era familiare come gestione...

E: e come umanità non ha trovato situazioni uguali in altri posti?

I: No no no! [...] (intervista 11)

I: Quello che posso dire è che da parte di tutti quelli che lavoravano là mi

hanno sempre aiutato, ho sempre avuto un rapporto molto buono con quelli che lavoravano là, perché eravamo giovani, ma mi hanno aiutato insomma, senza nessun problema, neanche da parte dei capi, non è che ci fossero dei capi severi, ho sempre avuto aiuto da parte di tutti, l'ambiente era buono, da quel punto di vista là, era un ambiente buono, familiare insomma, non c'era discriminazione, o cattiveria da parte... anche da parte dei superiori, se sbagliavi qualche volta ti dicevano “non preoccuparti”, imparerai, fa parte del gioco, l'importante è che...” No, tutto l'appoggio possibile. A differenza della ditta \*\*\*\*\* dove il rapporto era molto più duro là, si anche dirigenti, titolari, venivi trattato abbastanza duramente. (intervista 3)

Direi che l'espressione «si era portati in palmo di mano» spiega esattamente questo aspetto del lavoro e dell'ambiente lavorativo. Ancora un tratto connotava il lanificio attraverso la metafora dello Stato.

I: Una volta... qui, questo lanificio... era come un posto statale, si andava dentro tramite raccomandazione. (intervista 12)

Essere raccomandati significava allora come oggi che nel processo di selezione la maggior importanza viene riservata al canale di accesso. Perciò nel paragrafo successivo cercherò di indagare le forme di queste pratiche. In un'intervista di Luisa Cigagna, una signora ne parla in modo estremamente neutrale e attivo, proprio come di una strategia messa in atto sotto la spinta della necessità.

E: [...] così, si viveva su quello... e quando si arrivava in età ci si raccomandava al signor Gaspare [...] (citato in Cigagna).

E questa deve essere la cornice interpretativa al cui interno visualizzare tutte le forme seguenti.

### ***Canali di accesso al lanificio: le reti familiari***

Il discorso relativo ai canali attraverso i quali si accedeva al lavoro nel lanificio è già stato anticipato da qualche testimonianza. Non ho i dati per un'analisi quantitativa esaustiva, ma è lo stesso utile indicare che di tra gli intervistati, sono stati 24 gli ex-dipendenti (ancora presenti nel 1982) che mi hanno raccontato il modo in cui hanno trovato lavoro. Di loro:

15 sono stati messi in contatto con l'azienda attraverso parenti che già vi lavoravano;

2 sono entrati attraverso un amico o il parente di un amico;

1 attraverso il parroco;

1 attraverso l'ex-datore di lavoro (tessitore a Follina) divenuto a sua volta dipendente del lanificio;

1 (si tratta di un disegnatore) attraverso il contatto di un professionista, intermediario;

4 in maniera diretta, attraverso colloquio in azienda.

E quindi del tutto probabile che il canale preferenziale di accesso al lanificio passasse attraverso le reti familiari e ciò è confermato dalla convinzione di molti abitanti del paese.

[...] quasi sempre assumevano figli di quelli che lavoravano [...] (intervista 9)

Approfondiamo l'analisi dei 15 casi di connessione all'azienda tramite uno o più famigliari e vediamo che:

8 lo sono attraverso il padre (di cui 1 anche attraverso il nonno paterno e 1 attraverso il padre, ma questi non era dipendente, bensì sarto in paese, in affari con il lanificio);

3 attraverso padre e madre (di cui 1 anche attraverso una zia, e 1 anche attraverso due zii e una zia);

1 attraverso la madre;

1 attraverso il marito;

1 attraverso il suocero;

1 attraverso due sorelle maggiori.

Sembra probabile che per la maggior parte la connessione avvenisse attraverso il capofamiglia o chi ne faceva le veci. Il capofamiglia era stipendiato, ad un certo punto per suo tramite potevano entrare o subentrare il figlio o la figlia. Nel caso in cui ho rilevato l'accesso attraverso il suocero, lo schema viene confermato in quanto il diretto interessato era immigrato in Follina ed era sposato con una donna del posto, per cui al suocero è subentrato il genero, al posto della figlia (che aveva già altra occupazione). Nel caso della connessione attraverso la madre si può fare lo stesso ragionamento in quanto il padre era deceduto. Anche il caso della connessione attraverso le due sorelle maggiori può rientrare nella categoria della preferenza al capofamiglia in quanto il padre era impossibilitato per duraturi problemi di salute, a mantenere la famiglia. I datori di lavoro del lanificio hanno assunto le due sorelle e poi il fratello proprio nella consapevolezza della loro situazione critica<sup>8</sup>.

Esisteva una regola di preferenza per il capofamiglia e poi, all'interno delle famiglie, una preferenza per il primogenito. Questo schema delle relazioni attraverso cui passava il contatto con l'azienda è delineato dalle parole di due coniugi, che si sono conosciuti in fabbrica e da altre testimonianze:

I: [Noi siamo entrambi] primogeniti di famiglie i cui genitori lavoravano da Paoletti. Il padre. Una volta tenevano le donne a casa, cioè preferibilmente cercavano di dare lavoro a un capofamiglia, poi c'erano eccezioni che erano in due. Magari come noi, poi ci siamo sposati là ed eravamo in due, ma se dovevano fare una selezione davano a un capofamiglia. (intervista 15)

I: [...] tanti come noi, i primogeniti sono andati a lavorare e i secondi, terzigeniti sono riusciti ad... ad elevarsi un po'. (intervista 15)

---

<sup>8</sup> Si nota già a questo punto una particolare attenzione alla situazione sociale delle famiglie da parte dei datori di lavoro. Si veda anche più oltre p. 59.

I: [...] sono primo di cinque fratelli, quindi a scuola ... cioè in poche parole non sono riuscito a continuare perché mancavano i fondi... [...] (intervista 22)

Il discorso dell'assunzione diretta, senza connessioni attraverso parenti né amici è un dato ambiguo. La realtà che si evince dalle testimonianze è che quando il lanificio aveva bisogno di operai, si spargeva la voce e chi era interessato si faceva sentire. È quindi probabile che anche in questo senso, la voce dei posti disponibili passasse attraverso la rete delle relazioni del paese e tenesse conto di quelle modalità che andiamo analizzando. Ho trovato una sola testimonianza del fatto che qualche famiglia avesse una certa influenza nella scelta di chi entrava in fabbrica. «D'altronde Paoletti doveva fidarsi di qualcuno» spiegava l'intervistato.

I: C'era ad esempio una famiglia, dipendenti in lanificio, i quali decidevano chi proporre, ed erano sempre parenti loro o amici stretti. Facevano il loro gioco. D'altronde al padrone servivano quelle figure. (intervista 8)

Non mi è stato però possibile verificare questa situazione con più precisione.

Ricapitolando quindi, venivano assunti preferenzialmente figli di dipendenti, maschi e femmine, meglio se primogeniti. Poteva poi accadere che alcuni di loro si sposassero e andassero a formare famiglie in cui entrambi i coniugi lavoravano in lanificio.

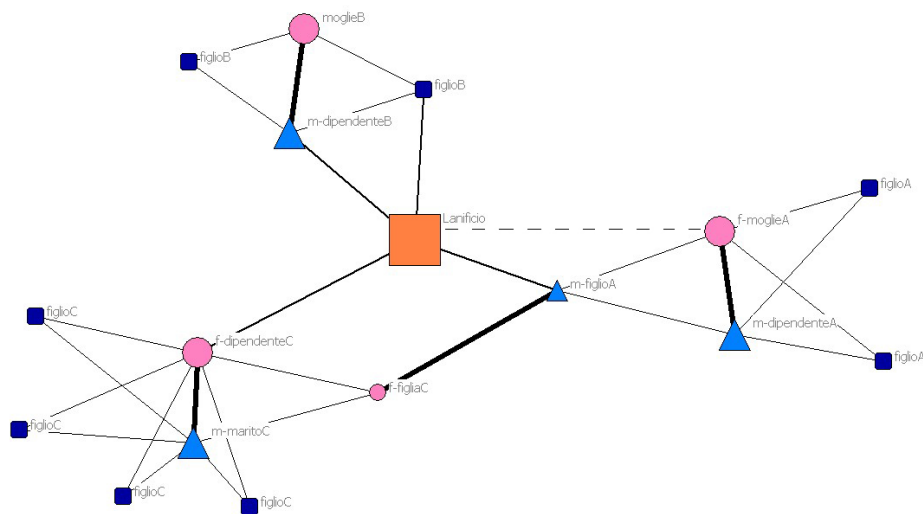


Figura 1: Schema canali preferenziali di assunzione: famiglia

Ho disegnato lo schema in figura 1 per riassumere graficamente la modalità di connessione della rete evidenziata fin'ora. Il mio intento è quello di rappresentare i legami di dipendenza. Ho disegnato tre persone ideali, dipendenteA, dipendenteB e dipendenteC (il triangolo azzurro è il simbolo maschile, il cerchio rosa femminile), connesse al lanificio da una linea di media intensità che rappresenta l'assunzione in fabbrica. La sussistenza di queste persone dipende dall'azienda. Il dipendenteA ha raggiunto l'età pensionabile, quindi il legame di dipendenza con il lanificio è stato interrotto da tempo. Sua moglie sta passando attraverso la stessa fase e ho usato una linea tratteggiata per mostrare lo scioglimento in corso, ad indicare la dinamica di questi legami nel tempo. Se ci concentriamo sulla famiglia A ad esempio, possiamo vedere che i due coniugi hanno tre figli. I legami genitori-figli sono indicati con una linea leggera, e anch'essi rappresentano una relazione di dipendenza. È un legame attraverso cui passa supporto sociale. Inizialmente i figli sono completamente mantenuti, ma appena raggiunto il mondo del lavoro partecipano anch'essi all'economia familiare. Osserviamo come ora che i

genitori sono in pensione, è il primogenito maschio a mantenere il collegamento di dipendenza con l'azienda in modo da garantire nel tempo una connessione famiglia-fabbrica. Ho usato simboli più grandi per indicare i genitori e simboli più piccoli per indicare i figli, indicando il sesso solo in alcuni casi. Il primogenito della famiglia A si è sposato (linea marcata) con la primogenita della famiglia C, la cui madre è anch'essa dipendente in fabbrica. Anche il matrimonio è un legame attraverso cui passa supporto sociale di ogni tipo. Nel caso in cui alla madre subentrasse la figlia, quest'ultima con il marito potrebbero formare una nuova famiglia nucleare contando su due stipendi, anche se oltre ai probabili figli, potrebbero avere qualche anziano parente a carico, per esempio il padre di lei. Inoltre, se qualcuno dei fratelli di figlia C o di figlio A sono ancora in età di studio, i due coniugi potrebbero dover contribuire in parte al mantenimento di queste spese. La famiglia B è un altro esempio di famiglia multireddito, ma in quel caso si sommano gli stipendi del padre e di un figlio.

### ***Stabilità***

La fabbrica si costituisce non solo come centro della rete di dipendenti, ma anche come centro di una rete di famiglie. Una organizzazione in cui la famiglia costituisce un livello attraverso cui la persona passa, e spesso è costretta a passare, per accedere alla fabbrica. È il caso di dire che questa modalità di assunzione rispecchia perfettamente una organizzazione sociale della comunità in cui l'unione familiare possiede un ruolo attivo ben preciso e diverso da quello dell'individuo. Lo schema rappresenta la rete delle dipendenze, in quanto l'assunzione in fabbrica fa parte anche di una strategia familiare e non solo individuale. Ciò è confermato dal fatto che gli stipendi di ragazzi e ragazze spesso venissero consegnati ai genitori e da essi amministrati.

Si potrebbe cercare di individuare il vantaggio specifico di ogni parte,

guardando al rapporto famiglie-fabbrica come a una contrattazione. Ma non è detto che sia una direzione di indagine proficua, perlomeno in questo caso. Forse è più interessante chiedersi qual'è il beneficio che la relazione dà ad entrambe le parti. E in questo caso la risposta è innanzitutto 'stabilità'. Le persone nella comunità di Follina trovano nella famiglia la prima e principale forma della stabilità. È la famiglia che provvede ai bisogni del nuovo nato, con l'aiuto di molti anche se, come vedremo, soprattutto dei genitori. L'individuo impara ad essere parte della famiglia impiegandosi per essa. È del tutto evidente che la stabilità di una famiglia dipende dalla sua economia e a Follina, che non ha una vocazione agricola, ma industriale, come abbiamo visto, questa stabilità economica è garantita dalle fabbriche. La parte padronale, dal conto suo, desiderava avere maestranze anzitutto stabili. Questo per diversi motivi tra i quali il più importante era ottenere una manodopera altamente esperta. Per garantire la grande qualità che ha sempre contraddistinto i propri prodotti. Si noti che per ottenere una buona produzione, e particolarmente per ottenere un prodotto di qualità, nel tessile (con fibra biologica) l'esperienza delle maestranze è ancora oggi un valore molto considerato, dagli attuali imprenditori del lanificio e in generale nel settore.

I1: [...] le rammendatrici per esempio, che lei sa bene, il mondo delle rammendatrici, adesso è finito! E, c'erano rammendatrici, anche a casa, che lavoravano per le ditte o che insegnavano a giovani il rammendo, che è una cosa molto particolare e anche difficile, di manualità, però chiudendosi queste quattro o cinque realtà della zona, basta, finito! Noi a rammendare dobbiamo mandare [in un'altra provincia], fate conto, solo a rammendare un tessuto che poi ritorna rammendato, perché non c'è più nessuno, in grado di eseguire... perché... ecco, quello... purtroppo...

[...] Anche se, sono al 90% a tempo indeterminato anche adesso. Si perché, purtroppo ci possono essere i momenti di crisi o che si deve ristrutturarsi per poter andare avanti, però si tende sempre ad avere un contratto a tempo indeterminato perché non è un lavoro così facile, cioè facile, è anche facile, ma fa parte... uno deve entrare in un clima che poi

deve andare avanti, insomma non è che puoi prendere per sei mesi uno e gli dici adesso... lui impara a fare il filatore, perché impara, ma non è che lo farà mai bene come uno che lo fa da tre o quattro anni. Quindi sì...

I2: Luisa: c'è un valore aggiunto.

I1: Nel mondo del tessile, c'è un valore aggiunto che siccome è molto... il valore aggiunto della persona è veramente importante rispetto alla macchina, quello, penso, ma dovunque, sul tessile [...] ci vuole una sensibilità, ci vogliono anni, ci vuole pratica, anche... "occhio", chiamiamolo come si vuole...

I2: Luisa: il "soramanego".

I1: Il "soramanego". Sì, insomma. Ecco, adesso ci sono dei macchinari, [si parla del finissaggio e della follatura] che hanno tutti i loro timer, [...] tutte queste cose col computer, che però, se per caso la lana è leggermente differente o il colore [...] in cui avevi tinto questo tessuto ha bruciato un po' la fibra, faccio per dire, ti salta tutto. Allora se tu fai un prodotto così, di massa, va bene. Se invece vuoi fare un prodotto fatto bene... se non hai quello "con la mano", e quello con la famosa mano non può essere uno che è lì da tre mesi, da sei mesi, da un anno. È uno che ne ha passate tante di pezze! Questo è soltanto un esempio insomma. Ed è anche il motivo per cui tante persone sono legate a questo lavoro, perché per loro tutto sommato è quasi una vita, e quasi un modo di vivere. (intervista 27)

Certo pensare alla relazione tra fabbrica e famiglie attraverso la ricerca del contributo che essa porta alle due parti e cioè al datore di lavoro e ai dipendenti, significa presupporre che si possa parlare di due parti con 'moventi' e obiettivi diversi, quasi contrapposte. Sebbene questo sia parzialmente vero, non si può dare per scontato. È vero se consideriamo i soggetti relazionali ad un determinato livello di astrazione: le famiglie, la fabbrica. Ma se indaghiamo i rapporti concreti delle persone che sono coinvolte, e quindi scendiamo al livello minimo di astrazione, l'individuo, se ci interroghiamo sul piano esistenziale e in ultima analisi di come vengono vissuti personalmente tali rapporti, allora dobbiamo riconoscere che la realtà è molto più sfumata. Infatti le interviste testimoniano di un rapporto complesso tra padroni e dipendenti, non riducibile alla contrapposizione

né alla netta separazione. Un impiegato ad esempio si ricorda che il padrone lo chiamava “Signor Francesco”, con lo stesso titolo che veniva indirizzato a lui.

[...] Sig. Francesco. Signor Francesco mi chiamava, non Francesco ma Sig. Francesco [...] (intervista 36)

Anche il suocero di questo impiegato, anch'egli impiegato, era in rapporti amichevoli col datore di lavoro:

[...] comunque il mio papà [impiegato] e Paoletti [Gaspare Paoletti] erano proprio coetanei. E si volevano bene, quasi amici, invece che padrone e dipendente erano quasi amici diciamo. (intervista 36)

Nei ricordi del Dott. Andrea Paoletti c'è spazio per una riflessione sull'amicizia che legava suo padre ai dipendenti, nonostante la differente posizione.

[...] anche amicizie perché tutto sommato vivevano la stessa vita di lavoro [...] (intervista 27)

È probabile che l'amicizia scaturisse più facilmente tra padrone e impiegati, piuttosto che con gli operai o gli altri dipendenti, ma non è sempre vero. Ciò che rappresenta il maggior elemento di uguaglianza tra la parte padronale e i dipendenti ruota attorno alla personalità e alle attività del Dott. Andrea Paoletti. Le testimonianze su questo punto sono innumerevoli e riportano tutte con il ragionamento a motivazioni di condivisione. Far parte della stessa squadra di calcio paesana, essere stato presidente dell'associazione *Proloco* dal 1978 al 1982 (associazionismo di società civile – Terzo Settore), giocare insieme agli altri bambini nel periodo dell'infanzia e della giovinezza, sono solo alcuni esempi. Tuttavia nel periodo precedente al 1982, alla chiusura e ristrutturazione del lanificio, il contributo del Dott. Andrea in questo senso

non conferiva un carattere di uguaglianza o di amicizia all'impresa e quindi alle relazioni di fabbrica in generale. Altro discorso si potrebbe fare sulle relazioni personali sempre all'interno della fabbrica, ad ogni modo non si può parlare di un tale carattere del lanificio per quel periodo. In altre parole, se si concentra l'attenzione sul periodo tra gli anni '60 e il 1982 e sul carattere strutturale delle relazioni, è possibile vedere fabbrica e famiglie come due parti di una relazione e presupporre la loro separazione.

Perché l'azienda preferiva utilizzare le reti di referenzialità (*referral networks*) agli abbinamenti anonimi tra posto di lavoro e candidato? È possibile che non si trattasse di una reale scelta razionale volontaria, ma sicuramente si trattava di una scelta vantaggiosa per mantenere i costi, di assunzione da una parte e di controllo e monitoraggio dall'altra, più bassi. (Finneran e Kelly 2003:287). Innanzitutto, come abbiamo visto, già il fatto che un ragazzo venisse assunto in fabbrica era vissuto, in parte, come un premio o meglio un privilegio. Poniamo che l'assunzione avvenisse grazie alle referenze del padre, ad esempio, il quale continuava a lavorare all'interno della fabbrica anche dopo l'ingresso del figlio. È del tutto probabile che difficilmente il figlio avrebbe dimostrato un rendimento scadente, perché in quel caso avrebbe screditato il padre e la stessa capacità familiare di referenzialità (una proprietà della famiglia), da cui dipendevano anche i possibili accessi futuri alla rete privilegiata, magari di un fratello o un figlio. Per l'azienda era come promuovere un bonus reputazionale per le *performance* dei referenziati. Allo stesso tempo il figlio, nel caso ne avesse avuta la capacità, non avrebbe nemmeno messo troppo in risalto il possibile miglioramento delle performance produttive rispetto al padre e agli altri dipendenti, perché in quel modo avrebbe danneggiato direttamente il padre. Questo secondo fenomeno, andava a bilanciare il primo. Da una parte i costi di controllo della produttività erano bassi, perché erano sostenuti dalle relazioni parentali tra gli operai. Dall'altra le stesse relazioni contribuivano a limitare il carico di lavoro e a

rendere le condizioni di lavoro più conformi alle preferenze degli operai. Questa funzione dei legami di parentela all'interno della fabbrica è stata notata anche da Hareven (1982, ed.1993:99). Come si vede, l'incontro tra le esigenze delle due parti, la negoziazione tra dipendenti e proprietari si risolveva in un equilibrio all'insegna della stabilità.

Ci sono almeno un paio di episodi che confermano questa situazione. Una sola persona ha raccontato di essere stata rimproverata dal capo reparto perché lavorava troppo in fretta e metteva in cattiva luce gli altri lavoratori. Questa persona è stata assunta tramite colloquio di lavoro, quindi non aveva altri parenti nel lanificio. Forse proprio per questo era stato necessario l'intervento del capo. Racconta che con qualche compagna giovane lavoravano in filatura, ad un macchinario lungo decine di metri con centinaia di fusi. Lei e le altre facevano anche 10-15 km al giorno camminando nei corridoi. Ma non camminavano. Slittavano, scivolavano sul pavimento unto, per «fare prima» e perché «era molto divertente». Il capo era molto severo, però le difendeva dal padrone. «Era anche capace di dire al padrone di restarsene fuori, perché in reparto ci pensava lui». Questa ragazza prendeva il lavoro dal lato del piacere, per così dire, e in questo modo poteva capitare che facesse anche cose che davano fastidio ad altri. Oltre che andare troppo veloce, passava davanti, svolgeva piccoli compiti anche se non spettavano a lei. Poi però si è adattata, dice di aver compreso che il capo la rimproverava giustamente.

Il secondo episodio racconta di tentativi riusciti di sabotare il tecnico esterno chiamato dall'azienda per prendere i tempi di lavoro e stabilire le dovute riorganizzazioni. Gli operai, non avendo nessuna intenzione di aumentare il carico di lavoro, cercavano di rendere la vita difficile a questi tecnici e in un caso sono riusciti a cacciare il tecnico prima che portasse a termine il proprio compito. In un'altra occasione invece evidentemente i datori di lavoro erano riusciti ad imporre una ristrutturazione del lavoro che aveva comportato il licenziamento della manodopera in eccesso.

Dal ricordo di questi episodi è scaturita una conversazione in cui due ex

operai sottolineano la differenza tra due modelli lavorativi. Quello precedente, cui si attribuisce il vecchio lanificio, improntato alla stabilità e quello successivo, cui si conforma anche la nuova organizzazione del lanificio, più snello. Nell'industria manifatturiera si chiude l'effimera stagione del fordismo a favore della "produzione snella", passaggio che Paul Ginsborg colloca negli anni '80, per quanto riguarda l'Italia (Ginsborg 1998:667).

I1: All'inizio una persona guardava due telai, a un certo punto si è detto "bisogna dargliene quattro". Una rivoluzione! "Non è possibile!". Anche la maturazione stessa del tipo di lavoro degli operai non è stata... ci voleva che venisse imposta, ma non drasticamente, più... piano piano. Non so. Invece a tagliare così drasticamente sono venute fuori battaglie! E invece dopo piano piano, adesso vedi, ci sono ... anche a Bottoli ci sono 20 telai e una tessitrice! Con 20! ma non vuol dire niente, si hai capito, lei lavora. Devi lavorare e basta, non devi stare a far la calza, ma se si accorgono che di 20 ce ne sono di fermi, allora riducono. Ma vedono che vanno avanti e allora! Cioè si tratta di soluzioni... è proprio là la differenza. E poi c'è molta flessibilità che una volta, non esisteva, adesso in una piccola fabbrica, in una piccola entità... Ecco la morte delle fabbriche vecchie! Anche ti dicevo la Policarpo. Ma io dicevo "come fanno ad andare avanti!". E infatti hanno chiuso! Perché c'è proprio la "pioggia". Ma la stoffa che viene fuori deve pagare tutti quelli che ci sono sopra! E non ce la fa e non ce la fa perché c'è troppa gente che non fa niente. Ma non che non facciano lavoro, ma fanno lavori inutili! Perché anche uno che scrive una carta per averla in mano, sì, in una fabbrica se hai fatto 10 mila metri prendi soldi per 10 mila, ma se tu ne fai 5 mila, quelli sono! Anche se uno è bravo a far conti... là si arriva. Perché bisogna anche per conto mio, erano costruiti, anche lo Stato funziona così, perché ci sono troppe carte, troppa burocrazia. Anche là era una burocrazia... uno doveva andare a comprare in negozio qualcosa che serviva? Dovevi portarla al tuo capo sopra di te, capito, come nell'esercito, e dopo il capo va dal tenente, e il tenente dal maggiore e sempre più in su. E invece ormai bisogna che sia una cosa...

I2: Si però dopo qual'è il risultato finale? Che si deve vivere tutti. E allora

mantieni uno senza fare niente... mantieni un lavoro... è meglio il lavoro perché dà anche dignità alle persone.

I1: Però un'azienda non può mica

I2: Eh vabbé un'azienda come è concepita adesso, ma una volta era un altro discorso. (intervista 15)

Come spiega Mark Granovetter i reticoli sociali sono in stretta relazione con la produttività (Granovetter 2004:368). Due sono le ragioni principali: «molti compiti non possono essere svolti senza la cooperazione altrui» e «molti compiti sono troppo complessi per essere codificati e richiedono l'esercizio di una "conoscenza tacita" appropriabile attraverso l'interazione con altri attori» (Ibidem). Questi risultati trovano riscontro nella fabbrica di Follina, dove molti intervistati raccontano di aver col tempo appreso l'esecuzione di un po' tutti i diversi lavori, imparando assieme agli altri o «rubando con gli occhi».

I: [...] Si io non ho mai avuto come tanti, perché tanti avevano la cosa che non ti insegnavano mai niente perché avevano, non so, la gelosia del proprio... Si sa che dopo un po' bisogna terminare là, ma è anche una soddisfazione vedere uno... di avergli insegnato bene e vedere che dopo lui continua il lavoro. Almeno questo è il mio pensiero. Invece, dopo, tanti sono gelosi veramente. Io ho imparato tante cose a volte veramente rubando con l'occhio! Da ragazzo specialmente è più facile imparare, adesso no. Ma allora con l'occhio... sì perché io dopo, ogni macchinetta che arrivava mi mettevano sempre là alle macchine nuove e allora facevo la manutenzione e così sempre ho avuto soddisfazione. Mi è sempre piaciuto dico la verità (intervista 18)

Tuttavia la gelosia del proprio lavoro e la conseguente volontà a non diffondere le proprie conoscenze personali, vanno a mitigare i benefici generati dalla "conoscenza tacita". È facile capire che in un'industria di qualche centinaio di dipendenti, essere l'unico portatore di una data conoscenza può garantire un vantaggio rispetto agli altri. Si diventa indispensabili. Come nel caso di un operaio che racconta della «sua»

macchina, di cui era l'unico a conoscere il funzionamento. L'aveva appreso in minima parte dai pochi insegnamenti del vecchio operaio che se ne occupava prima di lui. Ma per la maggior parte aveva imparato a conoscere quella macchina nei minimi dettagli ascoltando, osservando, ragionando, ricordando.

I vecchi erano gelosi della loro macchina, che se tu non eri capace di imparare a tue spese eri fritto! Bisognava rubare con gli occhi! (intervista 17)

Questo operaio col tempo aveva anche messo a punto delle tabelle dove segnava i profili di impostazioni per i diversi lavori da far svolgere alla macchina. In pratica aveva creato dei programmi. Inoltre la teneva sempre molto pulita, perché «è inutile lamentarsi che una macchina non funziona bene se non la si tiene pulita!». Piano piano, negli anni quella macchina è diventata "sua" e anche lui, come il suo predecessore, aveva iniziato a sviluppare un sentimento di gelosia per la conoscenza che gli permetteva di farla funzionare.

Questi comportamenti sono da inquadrare in un rapporto tra sottogruppi di operai all'interno del reticolo generale. Ad esempio delle divisioni potevano sussistere in base ai rapporti tra coetanei. In generale potevano evidenziarsi separazioni tra i vecchi e i giovani. I primi in un certo senso potevano «penalizzarsi severamente i nuovi arrivati non graditi, semplicemente impedendo loro di apprendere informazioni vitali sulle pratiche di lavoro» (Dalton 1959:128-129 citato in Granovetter 2004:368). Un motivo per farlo poteva essere proprio quello di far rispettare la gerarchia sociale interna ai reticoli. O ancora proprio far adattare i nuovi arrivati al ritmo di lavoro consueto, evitando possibili trasformazioni. La coesione da parte dei giovani d'altra parte poteva permettere loro di fare pressioni contro i vecchi operai "troppo gelosi", magari giocandogli uno scherzo dispettoso. Una conoscenza dettagliata della struttura del reticolo sociale inglobato nelle relazioni di fabbrica potrebbe suggerire ulteriori

sottoinsiemi che qui non sono emersi.

C'è poi un'ulteriore vantaggio da parte dell'azienda ad assumere attraverso le linee della parentela e della famiglia. Una famiglia con una parte significativa di membri lavoratori nella fabbrica si adatta più facilmente al sistema della fabbrica (Hareven 1982:63), ai suoi ritmi, alle necessità. Ad esempio una «famiglia operaia», come vengono spesso definite localmente le famiglie che da più generazioni sono alle dipendenze del lanificio, non presenta difficoltà di conciliazione del lavoro di fabbrica e lavoro di campagna. Una famiglia di contadini, invece, nei periodi di maggiore necessità di lavoro, dettati dalle stagioni e dalle colture, potrebbe avere bisogno di tutti i suoi membri, anche dei familiari operai. Questo potrebbe generare la riduzione della disponibilità nei confronti della fabbrica, a svolgere lavoro ordinario o straordinario, o riserve negli orari dei turni, ecc.

### ***Altre relazioni: il parroco, la signora, la carità***

Due testimonianze hanno segnalato l'importanza della "raccomandazione del prete", per entrare nel lanificio. Innanzitutto osserviamo da vicino questa connessione. Una delle testimonianze sottolinea la sussidiarietà di questo canale rispetto alla rete familiare.

I: [...] ero andato a chiedere lavoro terminate le medie, naturalmente mi hanno detto di no perché non avevo nessun familiare e allora di conseguenza sono andato a lavorare [in un altro paese] a fare il metalmeccanico... un anno durante il periodo di ferie sono andato a San Martino di Castrozza con il parroco qui di Follina [...] parlando mi ha detto "Ma tu dove lavori... Ma non ti piacerebbe andare là al lanificio...", lui era amico intimo della padrona, la signora Emanuela, la moglie di Paolo. Allora gli ho spiegato la situazione, che mi avevano detto di no e così, ci ha parlato lui e [schiocca le dita] subito! Mi hanno assunto e da lì è cominciato [...] (intervista 12)

Una connessione che quindi poteva servire per far entrare nuove famiglie, le quali poi potevano mantenere i rapporti con il lanificio attraverso il più praticabile canale familiare.

I1: [...] La fatica più grande era entrare per primi, poi quando eri dentro che ti conoscevano che vedevano cosa sapevi fare, che vedevano se eri di buona volontà, non c'erano problemi allora, se tu mettevi una buona parola per qualche altra persona... la assumevano subito.

E: Ma quindi funzionava anche al contrario? Cioè se per esempio uno dimostrava di essere uno scansa fatiche non assumevano più nessuno della famiglia?

I1: eh no! [conferma]

I2: Questo succedeva negli anni passati però. Non gli ultimi anni. Gli ultimi anni era cambiato [...] (intervista 12)

Come abbiamo visto la connessione passava attraverso il parroco e di lì alla Signora per giungere finalmente al datore di lavoro. Il fatto che la moglie dell'industriale tenesse i rapporti con la chiesa locale, con la parrocchia e il parroco non stupisce. Nel mondo maschile degli industriali e dei proprietari, la moglie e le altre donne di famiglia sono da sempre state dedite a opere sociali, associazioni, religione, occasioni di socializzazione. In questo la famiglia proprietaria del lanificio non faceva eccezione. I maschi si sono sempre occupati della direzione dell'industria e della campagna, le femmine di altro. Tranne nei casi in cui questo schema non era applicabile, come si evince dalla documentazione sulla famiglia Paoletti ricavata dall'archivio d'azienda e raccolta da Poser (2006) – che ha censito e parzialmente catalogato quell'archivio – nell'articolo *// lanificio Paoletti di Follina. Radici, storia familiare, archivio.*

Il salto da semplice manifattura a fabbrica è stato possibile grazie anche al matrimonio che Gaspare contrasse con Regina Morona, una donna ricca, intelligente ed attiva all'interno dell'impresa. La moglie, infatti, lo affiancava spesso nelle mansioni direttive, soprattutto quando l'imprenditore si

assentava per curare personalmente le vendite, muovendosi in carrozza per tutto il Lombardo-Veneto e giungendo fino ad Udine. Il ruolo di conduzione esercitato da Regina Morona diventerà fondamentale nella prosecuzione dell'attività poiché, a sessantun anni, Gaspare muore lasciando la donna sola con quattro figli che, per diversi motivi, non potevano dirigere l'azienda di famiglia. (Poser, 2006:4)

E chiaro che nonostante la predisposizione della donna alla direzione dell'attività, il suo ruolo diviene fondamentale soltanto quando l'uomo, ufficialmente al comando, è fuori sede e quando viene a mancare. Questo documentato è l'unico caso nella storia della famiglia di conduzione della fabbrica da parte di una donna. Le donne nell'ultimo periodo hanno sempre occupato ruoli dirigenziali, ma più "femminili", come la direzione dei negozi.

Ciò accadeva non solo per una distinzione di genere di tipo culturale. Ad essa si lega un'altra considerazione molto rilevante, emersa dall'intervista agli attuali datori di lavoro, in relazione ad una domanda sull'importanza delle donne nell'impresa di famiglia. Il fatto che l'impresa familiare venga sempre condotta da figli maschi, comporta che i parenti acquisiti di questi siano sempre donne: le mogli. Linea maschile, successione nei ruoli direzionali e linea di sangue si sovrappongono. I parenti acquisiti più stretti sono le mogli. Per quanto riguarda i mariti delle figlie femmine, essi non entrano nell'impresa. Ciò significa che le donne acquisite sono avulse dal contesto di fabbrica, cioè non sono cresciute nella cultura familiare d'azienda di cui invece sono intrisi i figli maschi.

Il Dott. Andrea Paoletti sottolinea due atteggiamenti molto diversi. Da una parte le donne nate in famiglia, si comportano nei confronti dell'impresa in maniera affettiva, istintiva. Esattamente come i loro fratelli maschi. Nei momenti di difficoltà ciò si concretizza nell'atteggiamento di conferire la massima importanza alla forza dell'unione interna alla famiglia. Non si mette in discussione l'impresa in quanto tale. Si raccolgono le forze per superare la difficoltà e riportare l'impresa a splendere. In questo gruppo la

storia familiare assume il massimo valore. Dall'altra parte ci sono le donne entrate in famiglia attraverso il matrimonio. Nei momenti di difficoltà si comportano in modo più razionale, meno "legato". Il loro atteggiamento si configura come una ricerca di sicurezza all'esterno della famiglia, magari in una consulenza che possa chiarire se sia il caso persino di mettere in discussione la natura generale dell'impresa.

Riprendendo il discorso, sono in particolare le donne di questo secondo gruppo a intrattenere i rapporti con la religione. I rapporti tra famiglia di industriali e la religione possono essere iscritti in quella che è l'attività di responsabilità sociale dell'azienda. Un esempio di tale attività è la promozione anche fattuale delle attività sociali promosse dalla parrocchia.

I: [...] il campeggio estivo organizzato dalla parrocchia e anche la Paoletti ha dato il suo contributo perché la casetta prefabbricata di legno che veniva utilizzato dalle cuoche era stata donata da Paoletti. Poi metteva a disposizione il camion e gli operai per andar su a piantare il campo. [...] contribuiva in maniera fattiva al discorso del campo. Le coperte tutte ste cose qua erano state donate da lui. [...] (intervista 22)

Di queste attività sociali ve n'erano anche altre, magari meno legate alla parrocchia, ma comunque all'attività religiosa, come la carità o beneficenza, che hanno sicuramente avvicinato gli industriali e la chiesa. Per il periodo durante il quale il lanificio possedeva una mensa e uno spaccio di alimentari interni, offriva da mangiare ai poveri del paese. Inoltre aiutava i bisognosi in vari modi.

I: [...] Lui e la moglie erano veramente generosi. Tanti anni fa per esempio, [...] a una famiglia indigente, il cui padre [non era un dipendente] aveva dei dolori e le mani tutte rattrappite... I Paoletti due volte alla settimana gli mandavano su da mangiare, era [un dipendente] che portava loro le cose [...] Una volta alla settimana i poveri si presentavano al cancello, alla portineria di casa e là distribuivano farina, fagioli ecc. (intervista 33)

I: [...] Si una bella famiglia, unita, facevano tanta elemosina, tanta carità... a mezzogiorno c'era sulla strada un cancelletto piccolo la c'erano diverse persone, 10,12 che aspettavano i pentolini... che gli portassero fuori la roba da mangiare... gente di Follina. Poveretti perché c'erano anche qua. Loro facevano apposta da mangiare. E dopo la signora, per esempio, se sapeva che c'era qualcuno che stava male domandava che cosa hai bisogno... era tanto caritatevole, mandava i portinai a vedere (intervista 36).

Queste ultime attività erano caratteristiche di un tempo leggermente più antico, ma hanno di certo contribuito a consolidare il rapporto con la comunità da una parte e con la parrocchia dall'altra. Tanto da conferire all'esponente di quest'ultima un ruolo nel collocamento dei dipendenti. È così possibile aggiornare lo schema in figura 1, inserendo la nuova figura. È probabile che il parroco si prendesse in carico la situazione di qualche giovane, ma che non potesse aiutare tutti quelli in condizioni simili. Sulla base di cosa scegliesse? Innanzitutto sulla presenza. Come abbiamo visto la testimonianza ci informa che è stato durante un campeggio estivo che il giovane aveva potuto discutere col parroco della sua situazione economica-logistica. È quindi del tutto probabile che il fattore principale fosse la partecipazione alle attività parrocchiali.

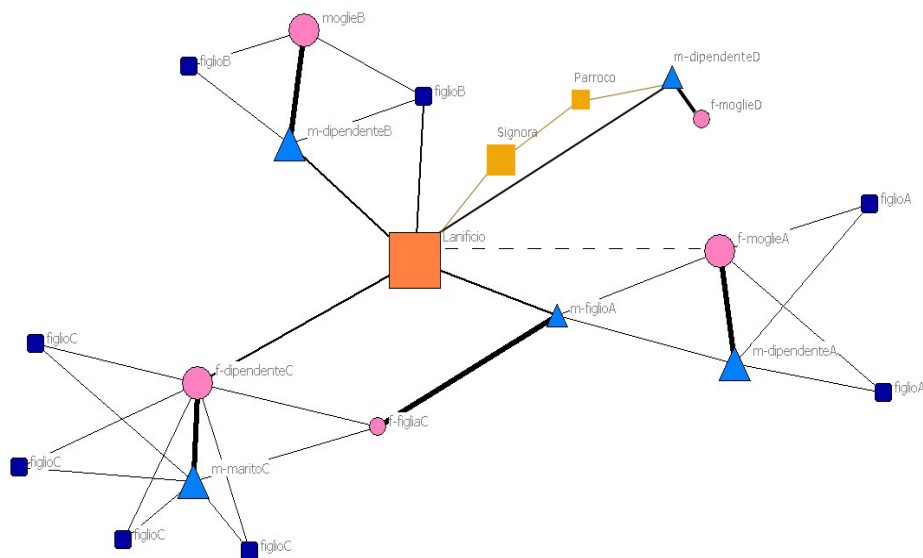


Figura 2: Schema canali preferenziali di assunzione: famiglia + parroco

In figura 2 la linea marrone rappresenta indicativamente questo elemento, la partecipazione alle attività della parrocchia, che poi permette di essere assunti. Una volta che il legame di assunzione viene stabilito, prendono valore i legami familiari e quindi risulta possibile al dipendente proporre un proprio familiare, ad esempio la moglie.

Reher (1998) afferma che il prendersi cura delle persone più vulnerabili è un compito che nei paesi mediterranei viene svolto dal sistema familiare.

In southern Europe the family takes on many other roles that are largely foreign to its tasks in northern latitudes. Perhaps the most important is the organization of solidarity for the needy and vulnerable in society. (Ibid.:208)

Gli episodi evocati dagli interlocutori a Follina mostrano come anche le attività caritatevoli e l'attenzione alla situazione sociale delle singole famiglie (cfr. Supra nota 11) da parte dei padroni della fabbrica aiutino a ricoprire la stessa funzione. Considerando l'intreccio tra relazioni di lavoro

e relazioni familiari che emerge dalla descrizione del contesto studiato, si è tentati di considerare tutto ciò all'interno della macro-categoria di 'sistema familiare forte' individuata da Reher.

### ***Mezzadri e altri dipendenti***

Sono estremamente grato ai proprietari del lanificio, Dott. Andrea e suo figlio Dott. Paolo Paoletti per la grande disponibilità, l'interesse e l'apertura dimostrati. Si può ben dire che ci hanno lasciato le porte aperte. Quelle del loro archivio per esempio. Esso è diviso in due sedi, una in cui sono conservati i testi più antichi, testi, campionari, epistolari, fotografie e documentazione varia dall'Ottocento. L'altra conserva i documenti più recenti, fino al 1982, libri matricola, contabilità ecc. Tra i volumi antichi ce ne sono alcuni di contabilità relativi ai mezzadri o coloni<sup>9</sup>. Sì, perché la famiglia di industriali non possedeva soltanto l'attività manifatturiera, ma anche terreni a Follina e altrove, sui quali lavoravano contadini mezzadri. Sono riuscito a raccogliere una sola testimonianza da parte di un diretto interessato.

I: [...] Mio padre faceva il contadino praticamente per Paoletti. Teneva la stalla qua, era salariato.

E: era un contadino, però in questo caso erano salariati anche i contadini? e si ricorda così per curiosità, se prendevano più o meno la stessa cifra degli operai?

I: No no no, eh eh eh [La cosa lo fa sorridere molto] meno meno! E in più lavorava tutta la famiglia praticamente. Mia madre ha sempre lavorato e non era neanche in regola, capito era salariato... praticamente lavorava tutta la famiglia con uno stipendio. Avevamo la casa sì, però...

E: quindi la casa era vostra?

I: Era di Paletti e dopo l'ho comprata io, quando mio padre non lavorava più, che dopo è stato male. Me la hanno venduta a me insomma. Sì, io

---

<sup>9</sup> C'è persino un volume dedicato alle bestie della stalla con tanto di nomi di cani, vitelli, di nomi della madre per i vitelli e molte altre informazioni.

comunque l'ho pagata vero!

E: E quindi lei è entrato in fabbrica...

I: Io sono entrato in fabbrica nel '76. [...] (intervista 25)

Ciò che colpisce è questa forma di mezzadria con un piccolo salario per il capofamiglia. In un certo senso non si potrebbe parlare di mezzadria proprio per via della presenza di un pagamento in denaro. Anche per questa categoria professionale, non strettamente legata alla fabbrica ma comunque all'impresa della famiglia di industriali, è stato possibile far entrare in fabbrica un figlio.

Non vi erano soltanto i mezzadri come categoria particolare di dipendenti. C'erano i domestici, cameriere, cuoche, maggiordomi. E poi c'erano altre categorie, più vicine a quella degli operai che ai mezzadri, in quanto percepivano un regolare stipendio. La famiglia di imprenditori aveva infatti una squadra di muratori e una squadra di falegnami, di fabbri e meccanici. Artigiani molto esperti, che in molti casi si tramandavano il lavoro di padre in figlio. Questi operai lavoravano tanto per le esigenze interne alla fabbrica, quanto per le esigenze della campagna. Gli edili per esempio si occupavano di qualsiasi opera di muratura nel lanificio, negli ampliamenti o spostamenti, ma anche di costruire i muretti dei canali per l'irrigazione dei campi. I falegnami costruivano le chiuse per questi canali, ma costruivano anche i folli, oltre a fare la manutenzione di tutto il legno presente, dalla stalla alla fabbrica. I meccanici si occupavano dell'officina e della manutenzione e modificazione di tutte le macchine. Inoltre c'erano i portieri, che spesso facevano anche i custodi della proprietà. C'erano gli autisti, per i mezzi aziendali e per le vetture di famiglia.

### ***Caratteristiche della rete e contatti con l'esterno***

La rete emersa è molto organizzata: la famiglia industriale, il lanificio, i mezzadri, gli altri dipendenti, la parrocchia, le famiglie. Ho mostrato come

da parte degli imprenditori ci fosse una tendenza ad assumere un capofamiglia, e da parte delle famiglie a far assumere il primogenito. Si tratta di due principi simmetrici che creano la dinamica della rete. Grazie al parroco legato alla famiglia attraverso la moglie del proprietario, si creava un fattore di ingresso, nella rete a legami familiari. C'erano altre dinamiche che si andavano a intrecciare con queste. Ad esempio poteva essere ritenuto meno importante far studiare una figlia femmina rispetto ad un maschio. Fatto che si accordava con l'assunzione femminile (che era molto importante nel lanificio, basti pensare al reparto rammendo, quasi interamente di pertinenza delle donne).

Infine c'era la tendenza ad aumentare il più possibile gli stipendi in famiglia. Più familiari erano dipendenti in azienda, più denaro poteva essere accumulato. Alcune famiglie avevano entrambi i genitori e uno o due figli tra le fila degli stipendiati dal lanificio. A volte inoltre c'erano zii, cugini, cognati.

I1: [...] che invece qui a Follina tanti avevano famiglie complete che lavoravano là.

I2: Erano tantissimi i casi in cui lavoravano moglie e marito là.

I1: E anche i figli! (intervista 11)

In secondo luogo la rete è altamente centralizzata. La famiglia di industriali si affermava come centro del potere e contemporaneamente dispensatore di assistenza, benefici, erogatore di servizi, nei confronti dei dipendenti: stipendio, carriera, prestiti in denaro, assunzione di chi aveva più bisogno, mensa, e spaccio di alimentari, colonia estiva per i bambini, con visita medica inclusa, banda musicale<sup>10</sup>.

Oltre a questi veri e propri servizi è documentata dalle testimonianze una attenzione nei confronti dei bisogni delle persone, dei dipendenti, da parte del datore di lavoro. Questi perseguiva sempre i suoi obiettivi, per esempio quando individuava una persona “giusta” per un certo lavoro,

---

<sup>10</sup> Qui si potrebbe citare qualche testimonianza a proposito di ogni tipo di servizio.

cercava di ottenere che questa accettasse il lavoro, ma lo faceva sempre con estrema attenzione ai bisogni della persona, a proporre un buon affare si potrebbe dire. I dirigenti erano capaci di mettersi dalla parte degli operai e di capire le loro necessità. Un esempio molto concreto è rappresentato dalla seguente testimonianza:

I: Sì. Siccome che a un certo punto Paoletti il nipote del signor Paolo, il cugino di Andrea, si era messo con un signore di Vicenza e aveva messo su una maglieria a Follina, [...] si chiamava CLAMY'S, è poi a un certo punto... a Noventa di Piave è successo che hanno chiuso una fabbrica... forse un lanificio penso... e allora hanno assunto queste ragazze di questa maglieria in pratica questo maglificio è stato spostato laggiù. Allora tutte noi operaie siamo rimaste male. Chi è che va laggiù? E allora Paoletti si sentiva un po' così, anche in colpa di lasciarci senza lavoro, allora tante sono state assunte in fabbrica come operaie che da una parte che dall'altra. Anche perché non eravamo tante operaie non so, una quindicina più o meno, e invece poi io sono dovuta andare in una maglieria qui a Miane, dove però non mi trovavo bene. Allora mia mamma e mio papà avevano un amico a Cison che era sempre stato tanto amico del signor Paolo e, non so se era il signor Paolo o chi, passava di qua a vedere come io mi trovavo su questa maglieria dov'ero andata a Miane e allora... non so se era il signor Paoletti che aveva qualcosa da dire, tipo "l'abbiamo lasciata senza lavoro non si trova bene lassù"... si vede che passando di qua chiedeva a mia mamma come stavo e lei rispondeva "la vedo sempre stufa, è sempre triste..." perché la signora di questo maglificio era un po' strana e io ero abituata con persone più chiare. Che dicevano quello che dovevano dirti, non di quelle che dietro... un colpo va bene quella e un colpo va bene quell'altra. Cioè, insomma non mi trovavo. Così una sera arrivo a casa, andavo in bicicletta, arrivo a casa e trovo un bigliettino sotto la porta. C'era scritto presentarsi il giorno tot all'ora tot in ufficio da Paoletti. Io mi presento, e non ero convinta cioè, io non non conoscevo il signor Paolo non sapevo che era lui. Praticamente io parlavo così proprio, tutto quello che è... sono sempre stata sincera. Quello che devo dire dico. Così. E poi mi hanno detto "ma sai con chi hai parlato? È il signor Paoletti". Oh mamma mia! Io proprio

ho detto tutta la verità, e lui invece ha apprezzato queste cose, l'ho saputo dopo. Allora mi ha detto che aveva bisogno così e così, però subito. Tanto è vero che con la mia amica che lavoravo lì in maglieria avevo prenotato per andare in montagna, con lei e avevo dato anche la caparra. E allora avevo anche detto che avevo dato questa caparra, ma mi hanno risposto “guardi se vuole accettare io ho bisogno subito altrimenti niente”. E allora mi sono detta vuoi che perda un posto così? No! Altroché. Anche perché cambiavo lavoro ed era ormai giusto cambiare lavoro. Perché io, il mio lavoro era di rammendare i buchi delle maglie e dovevo lavorare sempre così, [piegata] e guarda ormai il mio stomaco non digeriva più niente. Invece fare la commessa ero in piedi ed era anche salute per me. Allora ho colto l'occasione, ho accettato. [...] (intervista 10)

Una rete di questo tipo creava degli esclusi? Beh, direttamente, sì. Il lanificio e l'impresa familiare non potevano dare da lavorare a tutta la popolazione, quindi la rete si configurava come rete esclusiva<sup>11</sup>. C'erano però dei contatti con l'esterno. Due li abbiamo già preso in esame. Uno era costituito dall'attività di carità, attraverso cui si istituiva un legame con la categoria dei poveri. Un altro era costituito dagli aiuti alla parrocchia di cui potevano beneficiare tutti quelli che la frequentavano. Ma se prendiamo in esame l'attività sociale, i benefici che derivavano raggiungevano l'intera popolazione. Un chiaro esempio è rappresentato dalla costruzione dell'asilo comunale, per la quale la famiglia Paoletti ha donato il terreno, in una posizione vicina al centro del paese.

I: [...] L'asilo l'ha fatto lui qua. Gli ha donato il terreno. È stato inaugurato che c'era ancora vivo papa Lucani, quella volta è venuto per inaugurare e benedire l'asilo, però era di casa qua Luciani. (intervista 22)

Per la popolazione del paese non assunta in fabbrica, i benefici erano notevolmente minori rispetto ai dipendenti, ma non trascurabili. L'importanza dell'azienda per il paese è tale da spingere diverse persone a dire che «Follina è cresciuta grazie a Paoletti». Nello stesso tempo la

---

<sup>11</sup> L'argomento è affrontato nel paragrafo successivo.

centralizzazione della rete attorno alla famiglia imprenditoriale è conosciuta tanto da far dire anche che «Paoletti era padrone del paese». Infine la consapevolezza della grande differenza di benessere che separava i dipendenti (appartenenti alla rete) dai non dipendenti (esterni alla rete) era tale da giustificare le innumerevoli frasi del tipo «Quelli che lavoravano là erano fortunati».

### ***Gli esclusi dalla rete e l'emigrazione***

Come vivevano gli esclusi dalla rete?<sup>12</sup> Nel il periodo di tempo tra gli anni '60 e il 1982 c'erano almeno altre due realtà industriali di un certo rilievo nella zona (anche se non paragonabili al lanificio Paoletti): il burrificio Bortolotti di Miane (comune confinante con Follina) e il setificio Serica della Marca a Pedeguarda (località del comune di Follina). Nel 1969 c'erano «70 lavoratori impiegati nel settore serico e nella tessitura di lino e cotone» (Munno, 2004:12) e nel 1981 erano 90 (Munno, 2004:13). Negli ultimi anni era nata la S.E.V., una piccola società di componenti elettrici, con sede a Miane, ma molto più vicino al centro di Follina che del comune di Miane. I dipendenti di queste aziende erano considerati 'fortunati' alla stregua dei dipendenti Paoletti, per il fatto di percepire uno stipendio, anche se non paragonabili sul piano dei benefici (Cfr Cigagna, 2006:157-158).

Nel 1976 un ex sindacalista di Pieve di Soligo aveva aperto una ditta di mobili a Cison di Valmarino (altro comune confinante), che a quanto si dice prendeva anche persone che “non facevano parte della cerchia” del lanificio.

I: [...] fino ad allora non c'erano aziende alternative, non so se anche gli altri questo gliela hanno detto, c'era un unico mobilificio, dietro la chiesa, [...] però non c'erano alternative, o andavi da Zanussi a Conegliano,

---

<sup>12</sup> Documentazione quantitativa su questo argomento in Cigagna 2006:142.

oppure anche qua in quel di Pieve di Soligo di aziende ce n'erano due o tre.  
Non c'era quello che c'è adesso. Quindi dovevi un po'... uscire [...]  
(intervista 22)

Quindi si può vedere che una prima categoria di persone, che non lavoravano in lanificio, era costituita dagli operai delle altre aziende della zona. Dal secondo dopoguerra agli anni '60 erano veramente in pochi, che poi sono aumentati negli anni '70. È in questi anni infatti che si diffondono i mobilifici, grazie ai vantaggi economici promossi dalla legislazione sulle aree depresse e sull'apprendistato, che spingono alcuni contadini a vendere dei terreni agli industriali o a creare industrie sui propri terreni.

I: [...] negli anni '70, perché proprio sui terreni di proprietà del conte Brandolini vengono insediati i primi mobilifici, quasi in ogni paese. Prima era pressoché impossibile che sorgessero delle fabbriche perché i contadini per i quali la terra era l'unico bene non la vendevano, neanche un metro! Per cui! Quindi vengono insediati questi mobilifici usufruendo di una famosa legge statale sulle aree depresse. [...] cosa diceva questa legge [...], che se uno metteva in funzione un impianto industriale o artigianale per 10 anni aveva diritto all'esenzione dalle tasse. E questo era già una grande trasformazione sociale. Era partita anche prima, ma sostanzialmente negli anni '70. Un altro volano della ripresa industriale è stata, la legge sull'apprendistato. Praticamente i piccoli imprenditori assumevano dei giovani, li istruivano nel mestiere, li assicuravano... e lo stato pagava i contributi previdenziali. E questo favorisce la nascita in campo femminile di diversi maglifici, che oggi sono quasi tutti spariti. [...] Quindi questi sono tutti favoriti da questa legge sull'apprendistato. Ricordo che questi apprendisti lavoravano 44 ore alla settimana e il sabato pomeriggio venivano a scuola. [...] Molti non avevano la 5a elementare. Siccome la scuola media è nata nel 1963 e molti di loro avevano abbandonato la scuola dopo la 5a elementare, c'era il problema di un analfabetismo di ritorno spaventoso. Per cui qualcuno non sapeva nemmeno tenere in mano una penna, una matita. Quindi queste due disposizioni di legge, [...] sono servite per migliorare molto la situazione.

(intervista 21)

A volte sono proprio ex emigrati che ritornano per sfruttare le possibilità offerte da queste leggi:

I: Qualcuno che lavorava in Svizzera si è improvvisato imprenditore, anche magari quelli più grossi, i Doimo, che magari sono partiti con un piccolo impianto artigianale e poi sfruttando queste leggi si sono ampliati in industrie. (intervista 21)

Come ben ricordano questi racconti di un ex maestro ed ex sindaco di Follina, per le trasformazioni economiche delle zone rurali venete, ex-latifondi mezzadrili nel caso specifico, sono state molto importanti queste leggi economiche, anche se, come sottolinea Giorgio Roverato in *Sviluppo e crisi del cosiddetto modello veneto: intervista di Renzo Miozzo ad un "negazionista"*:

[...] la legislazione sulle c.d. località economicamente depresse del Centro-Nord, che il governo varò a partire dal 1957, fu gestita male e si tradusse quasi esclusivamente in agevolazioni fiscali, senza un disegno organico di intervento e senza una adeguata strumentazione di riequilibrio territoriale. (Roverato, 2005:27)

Per lo sviluppo più recente di queste zone può avere avuto una qualche importanza anche la vicenda legislativa a seguito del disastro del Vajont del 1963. Nel 1965 il Consorzio dei Comuni del Bacino Imbrifero Montano del Piave è entrato nel Consorzio di industrializzazione della provincia di Belluno (CONIB), che si occupava anche di gestire la ricostruzione e la rinascita economica dopo il disastro. Tra le varie azioni intraprese vi fu quella di portare il metano a Belluno e Longarone, e poiché molti paesi del consorzio BIM Piave si trovavano nel tracciato, il presidente, l'On. Francesco Fabbri, si fece promotore di dotare anche questi della rete del gas. Dall'allora Consorzio Bim Piave di Treviso, è stata poi scorporata la Società di Gestione dei Servizi Comunitari s.r.l., poi Azienda Speciale

Consorziale del Piave (A.S.CO. Piave) che dal 2001 diventa Ascopiave s.p.a. Negli anni successivi si amplia nel Gruppo Ascopiave e in un più ampio complesso aziendali<sup>13</sup>, e oggi costituisce una delle principali fonti di benessere per l'economia della zona.

I: Qui non molto, [la ricostruzione dopo il Vajont] ha interferito soltanto in piccola parte. Tra le altre cose del Vajont, [...] il BIM Piave che adesso è diventato Ascopiave, quello del gas, là il discorso è partito proprio con la legge sul Vajont che prevedeva l'arrivo a Longarone del gas, partendo da un metanodotto che veniva su dal veneziano. Ecco sotto quell'aspetto soltanto. Per quanto riguarda il discorso non tanto del Vajont, ma dell'acqua... una delle entrate certe per i nostri comuni era quella dei sovracani dell'ENEL. Cioè quando l'ENEL ha sottratto acqua dal Piave per produrre energia elettrica, tutti i comuni rivieraschi e tributari del Piave e dei suoi affluenti venivano in parte rimborsati. Mi pare due milioni all'anno all'epoca, ma era una piccola entrata sicura. [20:00] E i BIM – bacino imbrifero del Piave - nascono proprio perché quella legge obbligava i comuni a consorziarsi per ottenere i soldi. Non distribuivano i soldi a pioggia, quella legge non era fatta male. Li distribuivano a un consorzio il quale, preso atto delle necessità dei paesi ecc ecc. Il presidente di allora era l'onorevole Fabbri (di Solighetto, morto giovane, quello che in pratica ha dato una mano a Roma per far crescere questi poveri comuni) ha avuto l'idea di sfruttare questo discorso del metanodotto che per la legge del Vajont doveva arrivare a Longarone, di allacciarsi lungo il percorso tramite convenzioni con la Snam, società di Milano che gestisce tutti i gasdotti eccetera. Poi a quel tempo tra l'altro... Erano i tempi in cui attraverso Tarvisio ecc. ecc. era arrivato il famoso metanodotto russo che è servito per tutta l'Italia del nord. Poi sono arrivati i metanodotti dell'Algeria. Poi adesso parlano di riclassificatori perché il metano liquido si può trasportare con le navi dall'Olanda [...] (intervista 21)

Una seconda tipologia di impiego era costituita dai laboratori di maglieria e altre confezioni. Il settore impiegava particolarmente donne ed

---

13 Si possono confrontare i siti: [www.bimpiavetreviso.it](http://www.bimpiavetreviso.it) e [www.ascopiave.it](http://www.ascopiave.it) .

è attivo dal secondo dopoguerra ad oggi. Nel 1969 occupava 70 persone (Munno, 2004:12) che salgono a 120 nel 1981 (Munno, 2004:13). Non ho raccolto dati sulla percezione di questa categoria di lavoratrici. Una donna però racconta che lo stipendio fosse molto basso, l'orario di 12 ore e il lavoro pesante.

Come non mi è stato possibile ricostruire e quantificare esaustivamente le attività economiche presenti sul territorio comunale e nei dintorni, non mi è stato nemmeno possibile verificare se alcuni esercitassero alcune attività illecite tipiche, come il contrabbando, anche se qualcuno ha nominato il contrabbando di macchine fotografiche dalla Slovenia.

I racconti sono però rivelatori di una caratteristica dei vissuti degli esclusi: dovevano uscire dal paese.

I1: Avrebbero messo la mano sul fuoco a andare a lavorare là, chi...

I2: Era un pane sicuro hai capito.

E: E anche vicino!

I2: Eh si! Ad esempio io la macchina non la adoperavo neanche hai capito... da qua, ad esempio sono venuto ad abitare del '75 e andavo in bicicletta, stavo di più ad accendere la macchina, aspettare che si riscaldasse, aprire il portone... facevo prima ad andare in bicicletta!

(intervista 11)

Emigrazione è la parola che meglio caratterizza il non fare parte della rete della fabbrica o degli altri operai "privilegiati". Può trattarsi di pendolarismo, che non è proprio chiamare emigrazione. Si deve tenere conto che il paese di Follina non è ben servito dai mezzi pubblici né lo era in passato. Un uomo che dopo il 1982 ha trovato lavoro a Vittorio Veneto, a circa 20 chilometri da Follina racconta che aveva bisogno di 12 ore per uscire di casa e tornare, considerando che di queste solo 8 erano lavorative:

I: [...] dovevo partire alle sette del mattino con la corriera e arrivavo a casa

alla sera alle sette, sette e un quarto. Si si si, allora erano dodici ore per farne otto.

E: in corriera...

I: si, perché c'era l'abbonamento e operai e studenti avevano le riduzioni.

E: ma senta allora c'erano pochi autobus come adesso?

I: Allora c'era quello degli studenti che faceva diritto diciamo, salivo a Follina e scendevo alle porte di Vittorio.

E: quindi era "giusto" diciamo?

I: Al mattino si, era al pomeriggio che terminavo di lavorare alle cinque e un quarto e la corriera passava alle sei e mezza, allora mi mettevo in strada quando non c'era freddo e c'era sempre qualcuno che conoscevo con la macchina e allora... usufruivo del trasporto. (intervista 9)

Il trasporto inoltre comportava una spesa aggiuntiva. Una persona prima di riuscire ad entrare nel lanificio, aveva un impiego come metalmeccanico in un paese a una ventina di chilometri da casa, eppure:

I: [...] prendevo cinque mila lire al mese e ne spendevo sei mila di abbonamento [...] (intervista 12)

Poi c'erano i casi di vera e propria emigrazione all'estero. L'emigrazione è un tratto che coinvolge molti periodi storici differenti: la fine dell'Ottocento gli inizi del Novecento, le guerre. Nel dopoguerra e fino agli anni '70:

I: [...] finita la guerra «non c'è lavoro per tutti». Emigrazione nelle miniere della Francia e del Belgio, sono morti quasi tutti di silicosi. Marcinelle. Pensa che avevano fatto un contratto con il Belgio, ci davano il carbone se noi gli mandavamo su un tot di minatori. Nella tragedia di Marcinelle sono morti molti italiani. Poi molti sono riusciti a tirarsi fuori dalla miniera e facevano un altro lavoro, magari nell'edilizia. Fino agli anni '70 l'emigrazione principale è per la Svizzera. Anche femminile. Andavano nelle fabbriche svizzere. Anche l'edilizia in Francia, nelle grandi città del nord. Logicamente c'erano gli emigranti stagionali. Quando ero sindaco io negli anni '60, '70, spedivamo più di 300 cartoline agli emigranti perché

venissero a votare. Montceau-les-Mines nell'Alta Savoia francese. Fino a qualche anno fa tornavano a frotte nel mese di luglio, per le ferie, adesso i figli hanno quasi tutti cittadinanza francese e tornano meno. Invece sono tornati quasi tutti... alla fine per qualche anno, soprattutto in Svizzera e nelle città del nord, sono rimasti quelli che guadagnavano bene. Ma per il resto l'emigrazione è cessata negli anni '70. L'emigrazione ha interessato quasi tutta la vallata tranne Follina. Perché, paese fortunato, aveva la Paoletti che dava lavoro a quasi 300 operai, intere famiglie. Chi lavorava da Paoletti era un fortunato. (intervista 21)

Probabilmente negli anni '50 l'emigrazione era calata, per via della crescita economica, ma aveva ripreso ad aumentare all'inizio degli anni '60 in conseguenza dell'alienazione delle terre del conte Brandolini. È del 1964 la legge che vieta l'istituzione di nuovi contratti di mezzadria. Nella maggior parte dei casi i mezzadri riuscivano a tenere la casa ma, non avevano denaro per poter comperare le terre che prima coltivavano per il conte, si trovavano improvvisamente a dover fronteggiare il problema della disoccupazione e dovevano emigrare. Alcuni piccoli contadini, proprietari, riuscivano invece a resistere e comperare qualche piccolo appezzamento. La disoccupazione è poi terminata negli anni '70 perché proprio sui terreni di proprietà del conte vengono insediati i primi mobilifici.

Dall'ultima testimonianza riportata si evince che negli anni '60 e '70 c'erano molti emigranti stagionali, e di certo non erano dipendenti Paoletti. L'emigrazione poteva avere destinazione anche in altre regioni italiane come il Piemonte e la Val d'Aosta, nei cantieri edili. Un vecchio signore che ho incontrato nella casa di riposo, costruita nella sede dell'antico lanificio Andretta, mi ha raccontato che i suoi genitori facevano i mezzadri per Paoletti e lui faceva le stagioni nei cantieri nel nord-ovest. Ancora negli anni '60 e '70 partiva con la primavera e tornava in autunno, per fare l'inverno a Follina e aiutare la famiglia nei campi, nelle stalle, ecc. In Piemonte trovava lavoro senza problemi, e forse si sarebbe anche fermato là. Ma la madre lo ha pregato di restare a Follina con lei, dal momento che

già tutti i suoi fratelli erano emigrati in Francia.

Ad ogni modo, i dipendenti Paoletti erano totalmente estranei al problema dell'emigrazione e si dice che siano stati privilegiati proprio perché non l'hanno mai conosciuta. Tant'è che ho raccolto un racconto molto significativo a riguardo:

I: E quando è successo io ricorderò sempre questo episodio, in questo bar che si chiama Il Cavallino, questo era il bar dove si radunavano e credo vadano tuttora la maggior parte... dove andavano tutti, e all'epoca sì, gli operai sono sempre stati considerati dei privilegiati perché non avevano conosciuto l'emigrazione, la povertà, così, quando è successo alcuni, sa come c'è sempre qualcuno che ha dentro di sé nel rancore, hanno fatto trovare - così si diceva - delle valigie piene al cavallino, quando entravano questi al bar come a dire "ecco, adesso è ora che voi prendiate la valigia e andiate!... A conoscere cosa vuol dire". Ma io glielo dico come episodio perché a volte gli episodi sono significativi... (intervista 24)

L'aneddoto racconta di un aspetto della percezione che gli 'esclusi' avevano nei confronti dei 'privilegiati'. Percezione di una distanza netta, che a volte diviene immensa:

I: [...] però bisogna considerare che quegli anni lì che lavoravano da Paoletti avevano una garanzia immensa, se no morivano di fame e andavano all'estero [...] (intervista 14)

Si può vedere come la mobilità territoriale non era considerata un valore, a meno che non fosse accompagnata dall'aumento del livello sociale. Ad esempio molti dipendenti desideravano che i loro figli studiassero per poter uscire dal paese e "conquistare" una situazione socioeconomica migliore. In altri casi invece, ma che probabilmente raccontano di una realtà più antica, nemmeno pensando di poter aumentare lo status, la qualifica o il reddito, era ben vista la mobilità geografica:

I: [...] Anzi, quando sono andati a Noventa di Piave, avevano insistito che andassi laggiù come direttrice dei confezioni. Però i miei genitori hanno detto no, loro volevano che io restassi qua cioè che venissi a dormire a casa. Avevano quella mentalità l'ha una volta ... che poi io [...] sarei andata a dormire e a mangiare dalle suore poco lontano... [...] (intervista 10)

### ***Gli auto-esclusi***

Descritta brevemente, per mancanza di dati diretti, la posizione degli esclusi dalla rete, le testimonianze permettono di individuare un'altra categoria che possiamo identificare come gli 'auto-esclusi'. Il profilo di questa categoria di facile descrizione: si tratta di persone che erano giovani negli anni della rivolta giovanile, gli anni '60 e '70. Alcuni di quei giovani hanno voluto staccarsi dalla realtà del lanificio, vediamo quali sono stati i motivi principali di rottura con la tradizione.

Primo: il servizio militare. Una volta che i ragazzi venivano assunti nel lanificio, venivano anche iscritti alle liste militari. L'azienda come altre (ad esempio la Zanussi), aveva un accordo con la marina militare per cui l'istituzione si riforniva di stoffe dal lanificio e in cambio i dipendenti del lanificio facevano il servizio di leva in Marina. Il punto era che mentre la leva per altri corpi militari durava un anno (negli Alpini per esempio), in marina si facevano 24 mesi. In questo sorgeva la prima occasione di scontro: «Io mi sono un po' arrabbiato perché, non ho digerito che altri decidessero per me» racconta un ex-operaio. Così, dal momento che doveva fare due anni ha preferito scegliere e ha chiesto di fare il servizio civile. Ecco un altro ostacolo:

I: [...] non è stato facile ottenere il servizio civile. Perché la legge c'era dal '73 ma non veniva assolutamente preso in considerazione. Poi c'è stato nel '76 il terremoto in Friuli, là il discorso è un po' cambiato, c'è stata la richiesta. [...] Era nato questo discorso nuovo che c'erano queste persone

che non si interessavano delle armi, ma a tutta una serie... potevano dare una mano a ricostruire un po' tutto quel tessuto sociale che era venuto a mancare, e "due e due quattro" ci hanno dato il benessere [...] (intervista 22)

Il seguito della storia è facilmente intuibile: una volta visto quello che c'era fuori, una volta provata una certa apertura, il desiderio di conoscere di più prende il sopravvento. «Conosci un po' di gente fuori, vedi come vivono come pensano» (e si trattava soltanto del Friuli terremotato):

I: [...] quando sono tornato poi non volevo neanche fermarmi. Perché non... non volevo star chiuso dentro qua [...]. (intervista 22)

E a quel punto la vicenda prosegue con il desiderio di «girare», ma dal momento che non c'erano i quattrini, quale modo migliore di diventare un camionista. Ecco, questa è la prima storia, che accomuna almeno quattro ragazzi del paese. È una storia di apertura e rottura con la grande fabbrica, la casa madre, attraverso lo stesso percorso: «hanno fatto il servizio militare e poi hanno iniziato a correre con i camion».

Emerge, nei racconti di questi giovani di allora, l'aspetto positivo della mobilità geografica, come 'apertura', e connotato anche in maniera più forte come 'evasione' («i più giovani in quegli anni abbiamo cercato di evadere un po'»). Ecco, questa metafora connota il punto di partenza come 'prigione'. E viene infatti alla mente una delle definizioni di 'istituzione totale' di Goffman (1961). Anche se dalle testimonianze non emerge un uso letterale della metafora. Che percezione avevano della rete sociale gravitante attorno alla fabbrica questi 'auto-esclusi'?

I: [...] qua sapevi che la strada era quella. Passare tutta la vita a fare turni, 6-14, oppure pomeriggio oppure la notte, perché viaggiava anche di notte. [...] Ti ritrovavi ad avere sempre quella specie di gerarchia militare, sempre di più vecchi sopra, erano loro che sapevano, si fa così... eri sempre inquadrato... c'è da dire che ultimamente anche come macchinari non era

un'evoluzione continua, era un po' statica, erano macchine ferme [...] C'era lo stipendio fisso! Per carità. C'era una certa sicurezza. Magari è quello che cerco adesso, perché ho famiglia, perché ho un'altra età, per una serie di cose... però..., sì non mancava questo, perché venivi pagato regolarmente, i ritmi del lavoro erano accettabilissimi... (intervista 22)

Vediamo un'altra testimonianza:

I: [...] E la gestione della fabbrica è restata sempre che... Mah, io li chiamavo i servi della gleba tutta sta gente, perché veramente c'era un servilismo unico là dentro nei confronti del titolare. Figurati che io mi ricordo nel 1980 circa, uno degli ultimi anni che ero là, c'erano operai che quando Paolo Paoletti diceva "ci sarebbe da far così..." rispondevano "Sì sì, Sior Paron, servo suo son Sior Paron". E si toglievano il cappello. Questo era il modo, i più anziani degli operai. Dopo noi più giovani no, e neanche non si era vestiti male, perché si aveva un rapporto diverso con..., c'era stata l'influenza del '68, tutte ste robe qua, non era che influisse tanto, però gli anziani erano una reverenza unica, tutti sull'attenti quando che passava il padrone, tutti una paura terribile, e onestamente Paoletti non era uno che ci trattasse male, che ci facesse rigar diritto, anzi, si stava bene insomma a lavorare, avevi i tuoi spazi, potevi anche parlare, potevi andare in giro, così insomma (intervista 14)

La connotazione negativa è definita da 'staticità', 'una strada già scritta', 'la solita gerarchia', 'servilismo'. È interessante confrontare le descrizioni della fabbrica da una parte delle persone perfettamente a proprio agio al suo interno e dall'altra di questi giovani che invece sono a cavallo tra interno (perché sono cresciuti nell'ambiente) ed esterno (perché hanno visto qualcos'altro oppure hanno il bisogno di vedere qualcos'altro). Di fatto si riferiscono alla stessa realtà, ma ne sottolineano aspetti opposti. Se i primi parlano di sicurezza, i secondi di rigidità. L'organizzazione, l'aver ognuno il proprio ruolo, si trasforma in staticità della gerarchia. L'essere molto esperti e l'aver delle ambizioni lavorative diventa una estrema gelosia della propria conoscenza.

Non tutti i giovani rientrano nella categoria da me indicata con auto-esclusi, ne riposto soltanto un esempio:

E: lei era giovane giusto quando lavorava lì. c'era spazio per i giovani?

I: Sì, per me. Forse ho trovato anche il capo giusto per quello, mi lasciavano anche fare. (intervista 25)

### ***Rapporto con le comunità limitrofe***

La realtà industriale caratterizzava tutta la comunità di Follina. Alcuni storici fanno notare che la scarsa rendita agricola nel paese favoriva l'impiego nell'industria (Fontana 1999:9). Ampliando lo sguardo e osservando la zona in cui il comune è inserito, ci si rende conto del fatto che si tratta di una isola industriale. Fino a tempi molto recenti, prima che il legno-mobile divenisse la maggior industria della provincia trevigiana, solo Follina e Vittorio Veneto erano realtà industriali affermate, entrambe nel settore tessile. I paesi confinanti con Follina avevano una economia prevalentemente agricola. Per quanto riguarda la popolazione all'interno del comune, l'attuale sindaco di Follina, sig. Renzo Tonin, in una conversazione mi segnala che la storia ha portato alla formazione di tre gruppi: emigranti, lavoratori della lana e contadini. Nelle frazioni di Farrò e Valmareno sono rappresentati maggiormente gli emigranti e i contadini, mentre a Follina (centro) principalmente i lavoratori della lana. Queste categorie sono molto utili anche per il confronto con gli altri comuni limitrofi. A Miane sono rappresentati maggiormente i contadini e gli emigranti, a Cison di Valmarino i contadini. È possibile inoltre utilizzare i dati raccolti dal libro matricola del lanificio Paoletti del 1982, per quantificare la provenienza dei dipendenti, per comune di nascita e di domicilio.

Grafico 2 - Dipendenti 1982 per luogo di nascita

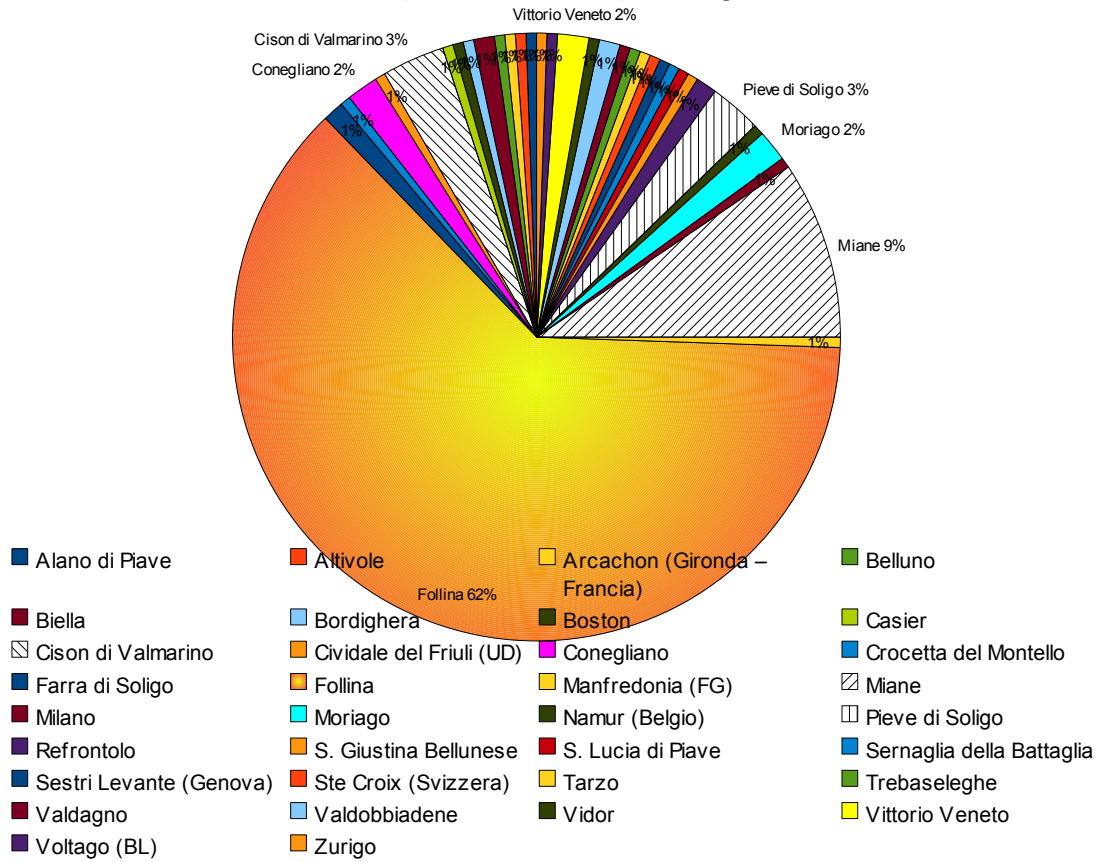
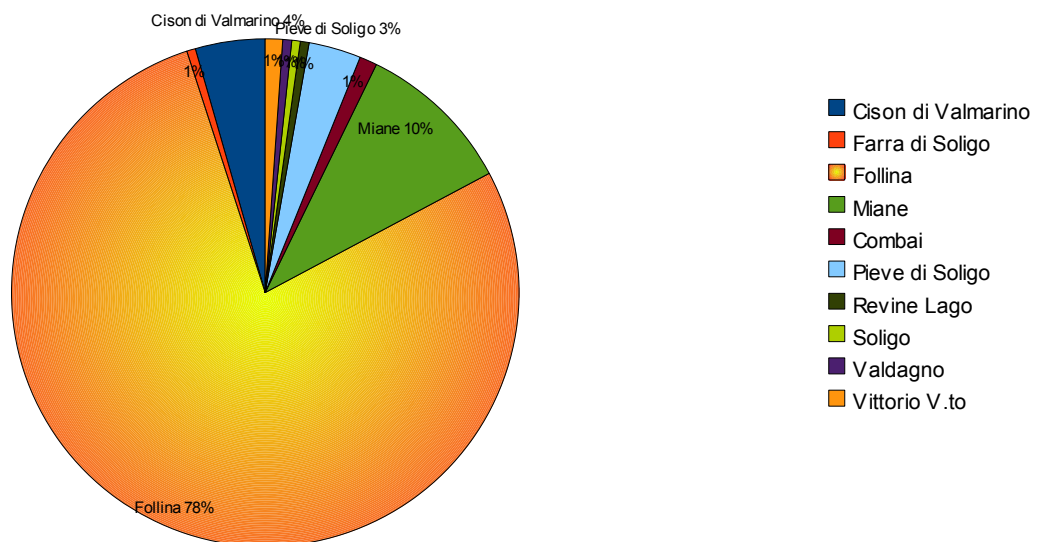
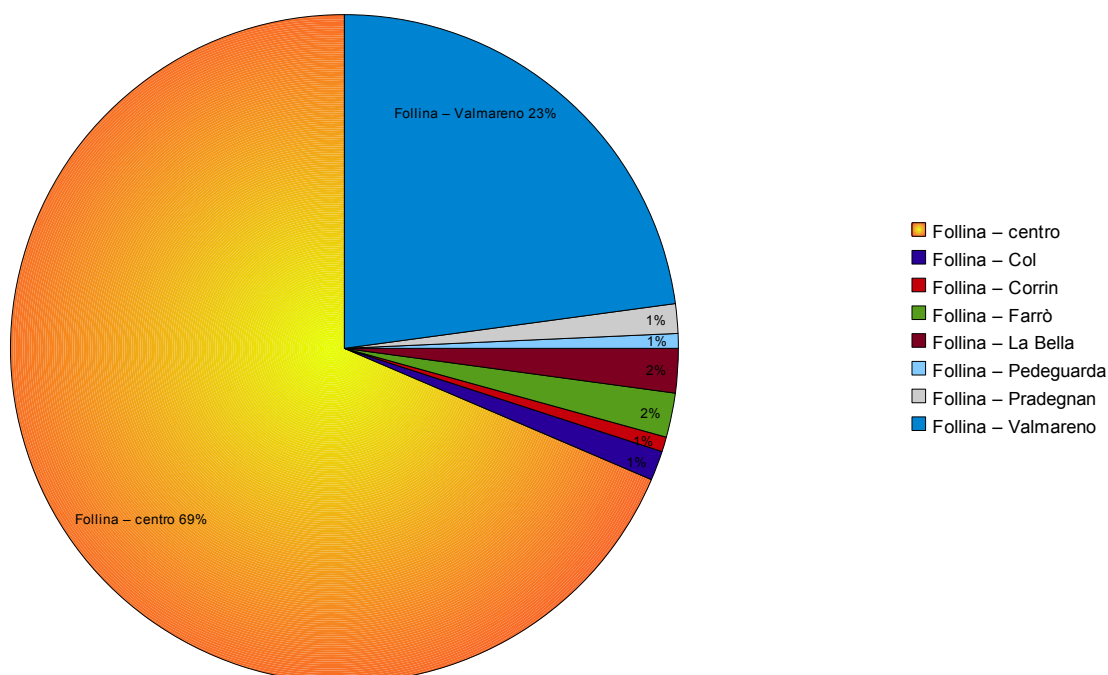


Grafico 3 - Dipendenti 1982 per domicilio



Si noti che all'interno dell'etichetta Follina sono compresi i dipendenti domiciliati all'interno di tutto il territorio comunale. Attraverso gli indirizzi indicati nel libro paga è possibile con una buona approssimazione ottenere il grafico seguente dove sono mostrate le varie località:

Grafico 4 - Dipendenti domiciliati a Follina per zone



Dai dati si può ricavare che nel 1982 i 180 dipendenti del lanificio erano domiciliati per il 4% a Cison di Valmarino, per il 10% a Miane, per il 18% a Valmareno, e per il 54% a Follina e per un altro 5% nelle rimanenti località di Follina.

Mi riferisco a questi quattro nuclei principali perché dalle testimonianze raccolte ho potuto notare che la comunità di Follina si confronta maggiormente con questi vicini, che corrispondono ai centri abitati più prossimi. Valmareno è l'unico a non costituire comune, ma in realtà si tratta del nucleo più antico che in epoca recente è divenuto frazione di Follina. Tutti e quattro sono centri abitati con una storia di relazioni molto

antica.

I: Tant'è vero che tutti gli abitanti dei paesi hanno un soprannome, quelli di Valmareno sono i «Brac», i cani da caccia, quelli di Miane sono «Thzec», come zecche, quelli che risparmiano, quelli di Cison i «Loff» i lupi, si sentivano i capi, e quelli di Follina i «Thavat» i sioreti, in ciabatte, chi lavorava da Paoletti era fortunato, erano siori e andavano in ciabatte, non avevano bisogno degli scarponi o degli zoccoli. (intervista 21)

Che il racconto sia vero o meno, ciò che interessa è che gli abitanti dei paesi limitrofi identificassero gli abitanti di Follina con il fatto di non possedere terreni da una parte, ed essere privilegiati per via dell'industria tessile dall'altra.

Innanzitutto il discorso che paragona i 'vicini' è basato sulle categorie 'fabbrica' e 'immigrazione'. Poi però emerge la diade 'terra – denaro'. A Cison di Valmarino non c'erano che pochissimi operai perché il paese era sede stabile dei conti Brandolini, ed essi ne hanno mantenuto la direzione e la proprietà delle terre fino a tempi recentissimi. Qui innanzitutto emerge l'assenza di denaro. La percezione di un follinese di una famiglia operaia da generazioni è emblematica:

I: [...] Anche oggi ho parlato con uno che mi ha detto "mio padre in tasca non ha mai avuto cinque lire", soldi non ne vedevano mai, avevano famiglie numerose, tanti figli, facevano i mezzadri sotto qualche conte e così, avevano una famiglia che mangiava e quando arrivavano a fine anno la metà che avevano prodotto dovevano anche dare soldi al padrone perché c'era da comprare questo e comprare quello, perché il mezzadro... doveva esserci concorso anche nelle spese iniziali! Le sementi, le... praticamente a fine anno uno lavorava, mangiava ma... non avevano soldi! Ti rendi conto una vita senza neanche un soldo in tasca!? Sì, hai capito, guarda che veramente senti delle robe che anche a me pare fino impossibile, però se me le dicono saranno vere. (intervista 15)

D'altro canto ho sentito più di un follinese dire «soldi non me ne sono mai mancati». Anche una testimonianza che ho trascritto segnala questo problema di soldi:

I: [...] E per formaggio e burro dovevamo andare nella latteria sua di Brandolini, allora si prendeva col libretto, si segnavano tutto quello che si spendeva di burro e di latte, poi c'era uno che faceva il giro a prendere il latte mattina e sera... a fine anno facevano i conti. Quanto latte avevamo dato e quanto avevamo speso... allora, se avanzava qualcosa ci davano ma girando e rigirando erano sempre pari. Pensi lei [...] alla fine non si avanzava mai niente, non capisco! (intervista 10)

Miane e Valmareno invece erano realtà più sfumate. Là le persone avevano «un pezzetto di terra, un pezzetto di bosco», c'erano piccoli proprietari:

I: [...] A Miane [...] avevano più terra lavoravano un po' anche le loro terre e boschi così invece qua il paese viveva solo con Paoletti. Follina. (intervista 18)

Anche per i contadini, piccoli proprietari, il problema erano i soldi.

I: Il problema era sempre dei soldi, non ce n'erano. Qualcuno al posto dello zucchero usava il miele, al posto dell'olio usava il grasso del maiale, e soldi per pagare in bottega non ce n'erano. Allora era invalsa l'usanza proprio per pagare i debiti in bottega di allevare il baco da seta. La provincia di Treviso soprattutto in periodo fascista produceva i  $\frac{3}{4}$  della seta italiana. A Vittorio Veneto c'era l'istituto bacologico più importante d'Italia. Là, dai bachi dell'anno prima facevano il seme per gli anni successivi ecc. E vendendo questi bachi i contadini avevano i soldi per pagare il conto in bottega, con cui comprare quello che non potevano produrre. I piccoli contadini non avevano da vendere. (intervista 21)

In queste due località però c'erano anche diversi operai, come in parte

mostrano i grafici del 1982. L'economia qui era quindi meno monotona, più varia, rispetto a quella di Cison di Valmarino ma anche rispetto a quella di Follina. E gli abitanti di Valmareno, consapevoli dell'importanza di avere anche degli stipendi, mettevano in atto le stesse strategie degli altri dipendenti del lanificio per tramandarsi il mestiere.

I: A Valmareno lavoravano abbastanza anche quelli qua [al lanificio Paoletti], perché dopo si tramandavano... per esempio anche Valmareno erano tutte donne da Valmareno, gli uomini andavano all'estero e migravano come a Miane. (intervista 18)

I: [...] io vengo da Valmareno, dopo ho fatto su la casa qui perché mi hanno venduto un pezzo di terra qui quelli da Valmareno, perché quelli da Follina... eh! A Follina sono più cittadini diciamo, e dipendevano proprio dal lanificio Paoletti. E invece quelli di Valmareno, io no, per mia sfortuna che non avevo terra con quea sempre che mio padre..., ma gli altri avevano una mucca, un pezzetto di terra, capito, qui erano padroni tutti quelli da Valmareno in sostanza, invece quelli di Follina hanno risentito di più [della chiusura del lanificio] perché, niente terra, pochi orti, a parte quelli che abitavano... i capi così, certi dirigenti che avevano la casa, l'abitazione, giù ai Folli, [...] avevano la terra perché la Cartera lì era tutta occupata da, dava anche la casa hai capito [...] (intervista 11)

Gli operai di Follina non investivano nella terra proprio perché erano tutti impiegati in fabbrica. Avevano lo stipendio e preferivano magari adottare strategie familiari per aumentare gli stipendi in famiglia, come abbiamo visto nel capitolo precedente. È anche vero che storicamente le terre appartenevano ai vicini. Queste differenze di economia familiare, avevano un corso storico lunghissimo, tanto da portare alcuni a parlare di 'mentalità' distinte.

I: Sempre sotto l'aspetto familiare, soprattutto in questo ultimo periodo, si è molto sviluppato il settore terziario. Se pensi per esempio nel 1968

abbiamo inaugurato il municipio di Follina, allora l'unico locale di tutta Follina era il Cavallino. C'erano le vecchie osterie, una decina. Il consumo del vino era... anche perché qua era paese di operai e Paoletti, forse unico in tutta Italia, siccome qua vivevano alla giornata, nel senso anche di quelle entrate della paga operaia ecc. era costretto a dare un acconto della paga a metà mese e dopo dava il consuntivo a fine mese. E quindi gli abitanti di Follina non si sono mai dati da fare per esempio per risparmiare e comprare un pezzo di terra ecc ecc, era lontano dalla loro mentalità. Per cui le terre tutt'attorno al paese non erano di proprietà degli abitanti di Follina ma piuttosto dei contadini di Valmareno, di Cison, ecc. (intervista 21)

Molte differenze si manifestano all'insegna dell'uso del denaro, in quanto solo i follinesi dipendono in tutto e per tutto dallo stipendio mensile e dalla pensione. Ma la differenza nella cultura del denaro caratterizza anche altre preferenze, modi di fare, organizzazione della giornata. Ad esempio anche la tendenza, secondo alcuni, a non fare gli straordinari:

I: Eh, però quelli di Follina diciamo, noi da Valmareno, si faceva sempre qualche ora di straordinari, eravamo un po' malvisti allora da quelli da Follina perché quelli da Follina 8 ore punto e il rimanente lì al Cavallino [bar], [...] si si, un po' campanilismo. (intervista 11)

I contadini, mezzadri o proprietari, non potevano fermarsi dopo 8 ore di lavoro:

I: Soprattutto a Cison, ma in tutta la vallata le case rosse erano dei Mezzadri. Intonaco rosso e stemma dei conti Brandolini. Lo stemma si vede a Cison nel sottoportico in mezzo ai due bar, c'è un affresco con i contadini che lavorano e in fondo il castello e scritto "e noialtri strasinar", che vuol dire lavorare giorno e notte. (intervista 21)

Ma sicuramente avevano ritmi di lavoro meno pesanti e alienanti rispetto alla fabbrica.

Qual'era il rapporto tra mezzadri e piccoli proprietari contadini? I primi potevano contare sulla buona rendita del latifondo, quindi difficilmente avevano problemi di malnutrizione. Non erano però padroni del proprio lavoro, ed inoltre la metà del raccolto doveva essere conferito al padrone. Non potevano avere denaro. I loro figli non potevano frequentare la scuola con costanza.

I: [...] ricordo che non venivano sempre a scuola perché c'erano sempre cose da fare, raccogliere le castagne, eccetera (intervista 22)

Né tanto meno proseguire gli studi oltre l'obbligo. Vivevano inoltre sotto il controllo, più che del conte, da parte dei Castaldi. E temevano lo "scomio" da parte del padrone.

I: [...] c'era la data fatidica del giorno di san Martino, l'11 di novembre, in cui tutti i raccolti vengono rientrati. Per cui se qualche mezzadro faceva qualche mancanza o non coltivava bene la terra, il padrone aveva la possibilità di licenziarlo in tronco. [...] era anche una forma di ricatto. [...] C'era il "castaldo" (originariamente la castaldia era qualcosa di diverso), quello controllava, era l'uomo di fiducia del conte, amministrava [...] (intervista 21)

I contadini proprietari si accontentavano di produrre il minimo necessario, cercando di tenere le sementi per la stagione successiva e per questo erano più sensibili al problema della fame.

I: I piccoli proprietari cercavano di risparmiare il più possibile per riuscire magari a comperarsi un pezzetto di terra per avere una maggior sicurezza come economia di sussistenza. Ti ho detto che qua non c'erano le grandi proprietà con le grandi produzioni, ognuno cercava di produrre quel po' che gli poteva bastare per arrivare al raccolto. (intervista 21)

Potevano però integrare la rendita terriera con la coltura del baco da seta, e con altre attività per integrare con del danaro e poter «pagare i debiti di

bottega». Avevano così la possibilità di risparmiare per poter operare scelte di investimento, ad esempio l'acquisto di ulteriore terra o permettere ad un figlio di proseguire gli studi. Non dovevano sottostare agli ordini di un padrone.

Nelle conversazioni che ho raccolto non emergono giudizi definitivi su quale delle due realtà fosse migliore. In un certo senso a Follina detta più scandalo lo stato dei mezzadri, in quanto non potevano avere denaro. Anche se almeno una testimonianza lascia capire che qualche mezzadro riusciva a ricavare un'attività economica all'oscuro del signore e grazie alla quale viveva molto al di sopra della realtà mezzadrile ufficiale. Forse bisogna tenere in considerazione anche di questo per interpretare l'affermazione che:

I: Sia i piccoli contadini proprietari che i mezzadri non avevano soldi, ma i mezzadri avevano più abbondanza. Per cui, per una ragazza, un figlio di mezzadro era più un "buon partito" perché i suoi figli avrebbero sempre avuto da mangiare, mentre sposare un piccolo proprietario poteva voler dire fame. (intervista 21)

Il racconto diretto di una donna mostra come la percezione della mezzadria dall'interno (almeno in questo caso) fosse leggermente diversa rispetto alle categorie che ho esposto in precedenza, almeno su qualche punto. Innanzitutto quando il conte Brandolini ha venduto i terreni coltivati da questa famiglia, ha lasciato loro qualche soldo, oltre alla casa. Anche se si trattava di così poco che presto la famiglia dovette cercare un prestito. Secondariamente la percezione dell'abbondanza di cibo è ridotta, tanto da affermare che

I: [...] non avevamo mai soldi. Mai. Mai. Solo da mangiare e anche! Perché ai primi tempi il raccolto era metà e metà! [...] (intervista 10)

Infine l'esperienza di questa persona conferma il fatto che fosse impedito ai contadini di praticare attività remunerative per conto proprio, ma con

due precisazioni: innanzitutto erano più i Castaldi che il Conte a controllare e sottomettere i contadini, e secondariamente lei alla fine riuscì a ottenere il permesso.

I: [...] anzi, il conte diceva sempre che se, cioè non so se era lui o se erano i suoi, quelli che maneggiavano di più, perché lui era buono, erano quelli che chiamavano i castaldi, una volta li chiamavano così... c'erano i fattori che comandavano.

E: Ma lui era buono diceva?

I: Sì sì, lui... stava su quello che riferivano gli altri [i castaldi]. E allora loro dicevano che se c'era qualcuno della casa, per esempio come casa mia, se c'era qualcuno che andava a lavorare fuori mandavano via tutti perché dovevano lavorare la terra! E allora io a un certo punto ho detto cavoli, qua soldi non se ne vedono... ormai avevo 18 anni, forse anche 16... qua soldi non ne vedo, non posso comperarmi neanche un vestito vado sempre avanti con quello vecchio e allora ho detto no! Visto che mi hanno chiesto voglio andare in maglieria. E allora mio papà aveva paura "ci mandano via ci mandano via tutti!". Non preoccuparti papà, gli ho detto, vado io in ufficio e voglio sentire. Perché... io sono sempre stata una ragazza timida però quando c'erano queste cose qua io non le sopportavo e allora mi prendeva una rabbia che mi veniva anche il coraggio! Allora sono andata là e gli ho detto: "Io sto lavorando in maglieria e mi ha detto la signora di darmi il libretto perché mi vuole mettere in regola e vuole libretto. E poi state attenti che io vado a lavorare là perché non vedo neanche un soldo. Se non volete, datemi voi qualcosa! E guai a voi se vi permettete di mandare via mio papà e mio zio perché avrete a che fare con me!" Proprio davanti così! "Ah, sta buona, sta buona tranquilla te lo do subito..." e così è andata.  
(intervista 10)

Giunti alla fine di questa panoramica, vorrei trarre alcune brevi conclusioni. I dipendenti del lanificio follinesi percepivano la propria condizione socio-economica come ad un gradino superiore rispetto al resto della popolazione, sia del paese che dei dintorni. Ciò corrispondeva anche alla percezione degli altri nei loro confronti. Lo stesso scenario, la

stessa percezione economica, è ricostruito da Cigagna nel capitolo "Lavorare in fabbrica? Una fortuna!" (Cigagna 2006:217), partendo da altre interviste.

A questo livello, la percezione è di tipo economico. Come abbiamo visto è incentrata particolarmente sulla modalità di sussistenza, sulla cultura del denaro, e sulla gestione quotidiana del tempo. Le differenze tra gruppi sono però anche ad altri livelli, tanto da spingere alcuni usare il solito termine generale di 'mentalità' differenti. E nel caso specifico di 'mentalità industriale'. Uno dei tratti distintivi non economici, è relativo alla "curiosità" per la conoscenza.

I1: [...] allora uno che lavorava [...] era anche un po' emarginato...

I2: sì, ignoranti nel vero senso della parola...

I1: ...non si può parlare di intelligenza, perché ce n'erano di intelligenti anche di loro, dopo c'è chi più chi meno eccetera ma, ci sono quelli a cui viene voglia di sapere, perché c'è anche il gusto di sapere...

I2: la curiosità (intervista 15)

A volte poi viene unito il desiderio di conoscenza e il riconoscimento ufficiale dell'istruzione, che ne sancisce la quantità con i livelli scolastici, per approdare nuovamente ad un concetto socio-economico definito 'elevarsi'.

I: [...] Ma le famiglie erano così, nascevano così in quegli anni, ma tanti come noi, i primogeniti sono andati a lavorare e i secondi, terzigeniti sono riusciti ad... ad elevarsi una sciantina. (intervista 15)

Riassumendo il 'lavoro sicuro' è la condizione che conferiva una concreta possibilità di elevazione sociale, ed era anche di evitare l'emigrazione. Attraverso queste categorie passa il rapporto tra i diversi gruppi socio-economici. Se da una parte come ho detto, chi poteva vantare il 'lavoro sicuro' era consapevole della possibilità cui in quel momento accedeva, non è però detto che vivesse questa chance come un privilegio. L'auto-

percezione può essere di superiorità (sia maggiori possibilità che mentalità più aperta), ma non di privilegio. In altre parole la propria situazione non era percepita come favorita dall'esterno, ma come costruita dall'interno, e nel senso letterale del termine "guadagnata":

I: [...] ancora adesso amici che abitano a Miane e a Combai ci dicono voi sì, voi altri da Follina che lavoravate da Paoletti... Ma io anche l'altro giorno gli ho detto, ma tu sei andato in Svizzera e io prendevo 15 mila franchi al mese e tu ne prendevi 30! e allora qualcosa vorrà dire! Sì, avevi il lavoro perché quei 15 te li prendevi ma... sì hai capito?!

I2: Era molto sentita questa cosa del lavoro sicuro...

I1: ... sì te lo facevano pesare. (intervista 15)

C'è inoltre un ultimo aspetto. Se analizziamo nel tempo le differenti economie corrispondenti alle diverse tipologie di famiglie (operai, contadini, mezzadri), non è così semplice stabilire quale situazione fosse migliore. Soltanto in un determinato periodo è possibile confrontare e posizionare le differenti modalità economiche. A questo proposito la percezione da parte dei follinesi è di un primato perduto:

I2: Che adesso, paradosso, sono più ricchi loro perché hanno le vigne... che una volta no, ma adesso ... [...] (intervista 15)

Ho raccolto la stessa percezione in diverse conversazioni informali. È basata sulla consapevolezza che il mondo del lavoro è diventato meno stabile (e con esso la sicurezza dello stipendio), e che la terra, la proprietà sono divenuti più redditizi. A volte però la sensazione di un'inversione di rotta nel rapporto coi paesi vicini coinvolge la dimensione strettamente politica, partitica:

I: [...] E quindi adesso è probabile che essendo tornato un sindaco di sinistra, in una zona di leghisti, andrà a finire che i finanziamenti poveranno dappertutto fuorché qua, questo è chiaro. [...] E sono immagini

della politica che purtroppo non sono terminate con tangentopoli ma sono continuate ancora. In questa situazione sono più fortunati i comuni di Cison e di Miane... uno del Pdl l'altro della Lega. Questi di Follina dovranno cercarsi qualche appoggio, oppure coltivare buoni rapporti con qualche consigliere d'opposizione che vada dai suoi. [...] (intervista 21)

Questa idea si basa su un'immagine della politica per compartimenti, dove contano gli "agganci" con i livelli più alti. È la stessa modalità politica per cui è possibile addirittura quel fenomeno che qualcuno chiama "remare contro", per cui si impedisce di concludere un progetto agli avversari, per non conferire loro nessun merito, si sospendono i lavori per la durata del mandato degli avversari, per riprenderli e terminarli con la nuova elezione. Quando si pensa alla politica in termini di affiliazione, allora si arriva a ritenere che Follina si trova in posizione svantaggiata perché la lista civica della sua amministrazione comunale tende più verso il centro-sinistra, in una provincia «in mano alla Lega».

Da una parte abbiamo l'insieme dei dipendenti del lanificio, la cui auto-percezione è di avere un 'posto sicuro', e la cui percezione dall'esterno è di 'privilegiati'. Poi c'è la comunità di Follina, che partecipa largamente della stessa percezione, per via dei vantaggi indotti attraverso i contatti che la rete del lanificio ha con la comunità intera, per un'eredità storica di centro industriale, e per un altrettanto storico disinteresse nei confronti dei possedimenti terrieri. L'intersezione di queste due comunità, individua la rete delle famiglie di follinesi impiegati nel lanificio.

## Intervista ai proprietari del lanificio Paoletti

Presenti: Giovanni Paoletti, Andrea Paoletti, Paolo Paoletti, Luisa Cigagna, Cristina Munno, Miro Marchi.

Luogo: Ufficio presso il lanificio Paoletti

Video: Cristina Munno

M. M.: [...] e dunque la mia ricerca è di antropologia, ma forse è più vicina alla storia economica... allo studio delle relazioni industriali. Agli ex dipendenti chiedo alcune cose, invece a voi ne chiederei delle altre. Mi interessa molto il fatto che quest'azienda abbia vissuto l'epoca storica. Proprio quella che chiamerei ottocentesca. Di un'azienda... molto diversa da come sono adesso le aziende insomma, cose che non esistono più da nessuna parte, credo. Ai dipendenti chiedo che cosa hanno fatto dopo che è finita quella vicenda, come hanno ritrovato lavoro, come hanno vissuto quel periodo, e poi delle proprie relazioni familiari, ecc. Invece a voi farei domande diverse... Bene, comincerei... spero di essere riuscito a farvi capire il tipo di ricerca, che ha un punto di vista relazionale. Se volete comincio con le domande.

A. P. : Bene cominci, se ci sono cose che sappiamo... altrimenti, dopo ci informeremo e vedremo...

[...]

M. M. : Dunque, lanificio Paoletti dal 1795. Quindi nel vostro caso parlare di tradizione antica non è un eufemismo, si può ben dire! Vorrei chiedervi quali sono i vantaggi e i benefici che derivano dall'essere parte di questa tradizione, da un punto di vista proprio imprenditoriale, del mercato.

G. P. : eh eh eh!

A. P. : Sì... Ovvio che essendo un'attività che è partita così tanti anni fa, adesso come adesso in questi ultimi anni ha un senso perché... man mano aumenta l'interesse per quelle che sono le radici di un prodotto e quindi le radici di una fabbrica che può dire di vantare tutti questi anni di

esperienza. Fino diciamo a dieci, 15 anni fa, questo margine di vantaggio non c'era. Non c'era perché si era portati solamente il modernismo, alla modernità alla ristrutturazione di fabbricati, delle macchine. C'era il rischio di perdere anche questi valori che sono insiti in questo posto, in Follina, ecco. ... Adesso di più e man mano che si entra in questa crisi economica profonda man mano vengono fuori i valori della riscoprire le fonti, anche nella filiera del tessile, l'origine del prodotto, dove viene filato ... Com'è stato fatto sempre negli anni, cosa che si potrebbe continuare a fare mantenendo quella tradizione in una modernità di lavorazione. Adesso si comincia a leggere articoli sui giornali di un certo interessamento per queste cose che proprio fino a 10 anni fa... Ti trovavi perso qua dentro. Perso nel senso che avevi fin paura quasi – non nell'ambito nostro personale, né del paese – quasi paura di mostrare a un cliente una fabbrica del genere. Dicevi: "Ma, gliela mostro o no? Che poi magari dice: "ci sono fabbriche molto più avanti tecnologicamente". Adesso invece è un valore.

M. M. : Quindi è una tendenza recente del mercato, insomma.

A. P. : Ah, sì. Ma proprio proprio direi di questi anni. No Paolo?

P. P. : Sì, degli ultimi due anni proprio! C'è una riscoperta degli archivi, una riscoperta dei prodotti, veri, fatti a mano, artigianali, per cui chi fa moda invece che pensare a di concetti futuristici, contemporanei, legati appunto all'arte contemporanea, pensa invece più a fare ricerca sul prodotto vero, sul prodotto storico, sul prodotto d'archivio. È per quello che ci stanno chiedendo molto, anche di venire a vedere le vecchie macchine, i vecchi telai. Ci chiedono come funzionano, vogliono guardare i libri, sì, è proprio... Magari passerà nei prossimi due anni, perché la moda si evolve continuamente, però in questo momento per noi è molto importante.

M. M. : Quindi anche questa è una moda?

A. P. : Questa è una moda che noi speriamo che continui...

[Giovanni Paoletti è richiesto in ufficio ed esce]

A. P. : E trovo che per esempio c'era la propensione a fare ricerca su filati di nuova struttura, di microfibra per esempio, filati in poliestere piuttosto

ché in acciaio, o in ceramica, filati illuminanti, tantissimi... Manteniamo quel settore lì per la ricerca. Ma c'è la richiesta di nuovo di filato che sia fatto con lana e di cui si vuole sapere anche la provenienza. Quindi per noi è solo, è solo un vantaggio. Speriamo che ci sia veramente un interesse adesso in questo senso, forse anche nel momento di crisi, nel momento di stagnazione... speriamo che ci sia un ripensamento generale di queste cose... speriamo che ritornino questi valori. Sì, questo direi.

M. M. : Grazie. E dal punto di vista delle maestranze invece? Anche lì, per esempio parlavamo prima dei meccanici, dove il nonno faceva il meccanico, il padre il meccanico e il figlio continuava l'arte, ci sono delle tradizioni anche in quello.

A. P. : Sì. Per esempio c'erano dei ferri battuti dalla fucina, magari dallo zio o dal nonno. Gli stessi ferri, gli utensili, erano fatti a mano da loro! Questa era una cosa! E lo stesso il falegname. C'erano falegnami si tramandavano le conoscenze, uno è in pensione, ci ha parlato? Molto bravo, e suo padre e suo nonno erano falegnami che facevano i folloni addirittura! I cilindri dei folloni venivano rifatti qua. E i legni, gli alberi e i tronchi per fare i folloni e per fare le macchine da tintoria, venivano immersi nell'acqua della Follina, mi ricordo anch'io, e stavano per anni e anni e anni immersi nell'acqua, fino a che venivano utilizzati dopo essere stati stagionati dentro nell'acqua, diventavano durissimi! Quindi anche il falegname, qui, faceva i folloni, faceva tutto!

M. M. : E questo tipo di tradizione dà dei vantaggi?

A. P. : Ecco, adesso, purtroppo, quella tradizione è persa e bisognerebbe mantenerla solo con il ricordo, con la storia come fate voi, con la scrittura di... con i discorsi diremo, con le interviste a tutte queste persone che ormai restano sempre in meno, per dire. Ecco, quello resterà un ricordo... però! Però! Se riusciamo anche a fermare questa tradizione un po', sarebbe bello.

L. C. : è un sapere materiale che si sta erodendo...

A. P. : Si sta erodendo... e poi, ogni fabbrica che chiude, chiude tutta una ...

L. C. : un mondo!

A. P. : Un mondo attorno, che ci gira attorno. Che ovviamente non è che dopo torna. Le rammendatrici per esempio, che lei sa bene, il mondo delle rammendatrici, adesso è finito! E, c'erano rammendatrici, anche a casa, che lavoravano per le ditte o che insegnavano ai giovani il rammendo, che è una cosa molto particolare e anche difficile, di manualità. Però, chiudendosi queste quattro o cinque realtà della zona, basta, finito! Noi a rammendare dobbiamo mandare in provincia di Verona, fate conto, solo a rammendare un tessuto che poi ritorna rammendato, perché qui non c'è più nessuno in grado di eseguire... perché... ecco... quello... purtroppo...

M. M. : Già. Invece, sempre a proposito della tradizione, vi chiederei adesso se ci sono degli svantaggi. Nel senso: si può parlare di un peso della tradizione per l'azienda, dal punto di vista imprenditoriale? Può rallentare l'innovazione o ...?

A. P. : Beh, il peso, dal mio punto di vista, il peso è perché uno è legato talmente tanto a quello che aveva dietro le spalle e a questa tradizione che vuole portare avanti a tutti i costi, che certe volte, si tende a dimenticare, a dimenticare che il mondo va anche avanti. Quindi... a dimenticare il processo di automazione tecnologica che deve invece sempre andare avanti, pur con la tradizione. E questo è il rischio da parte nostra. Quelli che non hanno la fortuna di avere questo, diciamo stato di fatto di portare avanti un ricordo, una storia... chi non ce l'ha non ci pensa nemmeno a disfare una macchina per esempio! A cambiarla con un altro macchinario, ma non ci pensano 10 minuti! "Non riesco a vendere una macchina utilizzata vent'anni? La faccia fare a pezzi!". Qua, la filatura qui a fianco, quando è finito il momento della filatura, che hanno deciso di chiudere, hanno svenduto o rovinato tutti i macchinari, cioè proprio ridotti a zero. Perché non c'era il pensiero di dire "ma io cosa sto buttando via, il filatoio in cui ci hanno lavorato due generazioni, due generazioni di persone". E quello è anche un rischio, perché vado avanti con il mio filatoio, che va anche molto più piano di un filatoio moderno, al di là delle spese, ecco, questo può essere... c'è sempre la famosa attesa! Attesa che

ci sia l'apprezzamento di queste cose.

M. M. : Posso fare anche a te la stessa domanda?

P. P. : Sì, ma, secondo me il limite può essere appunto di affezionarsi a un modo di lavorare, a una cultura che ti viene trasmessa, cultura del lavoro, anche dell'organizzazione del lavoro, che si scontra con l'ambiente esterno. Cioè nel senso, noi siamo abituati a lavorare in un ambiente quasi familiare con tutti quanti qui dentro, mentre i nostri clienti sono delle ditte molto più organizzate, molto più in modo sistematico scientifico. Per cui, non so, tutte le motivazioni che possiamo dare noi a dei problemi, che possono essere magari delle cose che per noi sono legate appunto alla manualità, o ha dei piccoli dettagli, eccetera eccetera, per loro sono soltanto delle scuse o delle mere giustificazioni. Per cui vieni già bollato come non affidabile... Per cui c'è veramente uno scontro tra un ambiente interno che è molto caldo, familiare, di collaborazione ecc. ecc., e un ambiente esterno in cui ti scontri invece con un'attività molto più aggressiva, molto più, spinta proprio dal mercato, per cui certe volte vedi che proprio facciamo fatica a metterci sulla stessa frequenza con i clienti. Però, insomma, c'è anche il vantaggio di avere a una situazione molto favorevole insomma internamente.

M. M. : Ci sono le due facce?

A. P. : Da una parte hai a che fare con clienti che non capiscono la difficoltà di una produzione... è dall'altra, con del personale che ti dice, a nostro modo di vedere anche quasi giusto, oppure meglio a mio modo di vedere, non magari suo [riferito a Paolo], ti dicono "Ma se abbiamo sempre fatto così!". Perché è tipica quella: "Eh, ma Toh!, Se abbiamo sempre fatto così?!" . Eh eh! Ecco allora quella è un po' la difficoltà, dopo altri non ti capiscono, perché non ha senso per un cliente, non è una giustificazione buona, zero! Anzi! E allora là ci vuole il "fare da filtro" un pochettino. Per fortuna che ci sono io che faccio la parte del vecchio adesso. [15'00"] Quando i clienti vengono qui e vedono questa fabbrica, restano anche magari abbastanza incantati, però non si rendono conto, quando hanno la loro esigenza di avere quel tessuto in quel giorno,

spedito, che non cali di 1 cm, che non abbia un'imperfezione, non si rendono conto che era questa stessa fabbrica che lo deve fare. E pensano da noi di avere sempre il massimo e l'eccellenza, a cui noi puntiamo ovviamente, ma abbiamo anche, d'altra parte, tutto questo peso degli anni, che ci porta, peso della tradizione sì, ma anche peso di queste convinzioni che una cosa non si può cambiare. No, Paolo? Tante volte si dice "Si è sempre fatto così... Basta". Fare i feltrini, i feltrini di lana per vedere il melange, lo fanno a mano. Ci sarebbero altri modi per farlo, eh!, però, però, però...

Luisa: "non vien ben se no se fa cusì!"

A. P. : ... e allora vaglielo a dire che adesso hanno le luci particolari per vedere... Ti dicono: "Ma perché hai sbagliato ancora a fare questo feltrino, ma non vedi che tira più alla rosa o al giallo". Perché sotto le particolari luci, o ci sono dei computer che ti analizzano tutte queste cose, si vede.... e allora: "Vaghelo a dir, ti!" ti dicono, da dentro la fabbrica. D'altra parte, un'azienda moderna non mette dentro dieci colori su una mescola di lana, perché non è...

L. C. : non è economico.

A. P. : Non è neanche economico, non è pensabile. Ecco ci sono tutti pro e questi contro.

M. M. : Certo, perché ci sono tanti modi per fare lo stesso lavoro. Be', molte delle domande sono già state anticipate, ma secondo me va bene perché così rimaniamo sugli argomenti. Per esempio: non solo antica, ma è anche da sempre un'impresa familiare questa. Quindi, mi piacerebbe se mi voleste parlare di che cosa vuole dire unire la sfera familiare e la sfera del lavoro che, per la maggior parte delle persone sono invece agli antipodi.

A. P. : Vuol dire prima di tutto, tornare a casa e essere in pace, se non hai un'impresa familiare!

Eh eh eh!

A. P. : Invece se se tu sei in famiglia sempre, il nonno non c'è, ma il padre, tu, fratelli, figli, di cosa parli sempre? Parli più o meno sempre di lavoro! Di

una cosa, che trovi in tasca magari un pezzo di filo... C'è, mio papà che, ancora adesso che non sta bene ti chiede "Come hai fatto con l'impasto? Che rogne ci sono oggi?". Perché così si fa, questa è la vita, è una vita che ti riempie diciamo attorno a questo lavoro. Se noi, per dire, facessimo un'attività e i figli un'altra, ognuno avrebbe il suo. Quindi torna a casa e, pur con i pensieri che ci sono, avrebbe la sua tranquillità avrebbe i familiari che ti parlano di altre cose. Ma per noi è ben difficile insomma. È anche quella la difficoltà. E dopo c'è anche forse questo spirito di continuare, se possibile, magari anche oltre quello che consiglia la razionalità ogni tanto, di fare andare avanti quest'attività. Perché c'è questo attaccamento, perché non è solo una fabbrica ma la fabbrica vuol dire i tuoi familiari, vuol dire...

L. C. : il paese!

A. P. : Il paese, sì, anche quello. Vuol dire il paese, vuol dire quando tu vai fuori, ti trovi, sempre meno, ma ti trovi con gente che ha avuto a che fare, e ti chiede ancora adesso se c'è lavoro, come sta andando... Io le trovo ancora queste persone. Poi ti viene magari qualche scuola a vedere, bambini, ancora adesso, e ti dicono "io avevo la mamma, il nonno, che lavorava qua, stava in filatura, stava qua, mi racconta"... "ma dov'è quella macchina?"... E allora quello fa sì che tu da una parte sia ovviamente soddisfatto e contento perché vedi che è una cosa che ti remunera, però d'altra parte devi anche pensare che, sei un po' più "preso" che in altre professioni, questo direi... No Paolo? Cosa ti pare? Perché è da pochi anni, però da sempre sei stato in questo clima, diciamo.

P. P. : Sì, si è completamente assorbiti. Proprio da, vabbé da tutte le problematiche legate alla produzione, alla distribuzione... E si parla effettivamente sempre di quello, non c'è modo di "staccare" diciamo. Per cui quando si vede la famiglia, quando si sta in famiglia, si parla di quello evidentemente. Però, insomma, sì, da una parte ovviamente si condividono le problematiche però si condividono anche le gioie, le soddisfazioni che ci possono essere, per cui insomma ci si sente anche molto uniti per uno scopo comune insomma, che sia con un gruppo di

persone, una famiglia, e si... "si fa blocco" diciamo, ci si rafforza sicuramente, anche in momenti difficili come questo ci si sente molto più compatti, magari lavorando in un ambiente diverso ognuno si sente un po' più slegato, diciamo, e nei momenti di difficoltà c'è più negatività. Invece ovviamente essendo in famiglia tutti sono concentrati e spingono nella stessa direzione per cui ci si sente molto più uniti.

M. M. : Non c'è solitudine?

P. P. : No, no, no. Assolutamente.

M. M. : Già che parliamo di famiglia, vorrei chiedervi qual'è l'importanza delle "donne-Paoletti" per l'azienda? Non so se è una domanda che posso fare, forse è troppo personale, ma se volete rispondere ne sarei felice.

A. P. : Che domanda!

Eh eh eh!

A. P. : Beh, c'è abbastanza una differenza tra quelle che sono nate Paoletti e quelle che sono entrate in famiglia, se devo dire la verità.

Eh eh eh!

L. C. : Bella questa sottolineatura.

A. P. : Nel senso che, no? Non so se sei d'accordo Paolo?

P. P. : Sì assolutamente.

A. P. : perché, diciamo che ... E io posso arrivare ovviamente solo a livello di mia madre, che è del '21 e anche lei ha una certa età; di mia moglie, che conosce la fabbrica già da 25 anni anche lei; e poi di una mia zia per esempio, Paoletti, nata in questa casa, vissuta qui; poi di un'altra zia che sta a Padova, quindi è fuori dal clima della fabbrica... Però, ecco, tu vedi queste persone Paoletti, nati qui, che ragionano in una determinata maniera. Ragionano affettivamente rispetto alla fabbrica, rispetto al paese... Mia mamma, che pure ha molte amicizie, doti, si è data da fare in paese, è legata... molto... ed è legata alla fabbrica per motivi ovviamente affettivi, con mio padre, con i figli, con tutti. Però vedi una certa razionalità in lei quando ci sono stati i momenti di difficoltà, che ci sono stati tante volte, tanti anni. Ecco, in quelli mia madre comincia a metter i punti sulle i, cioè a dire: "Cosa fate? È così che si fa? Guardiamo! Chiediamo ad altri!"

Ecco, "chiediamo ad altri". "Consigliamoci". "Ragioniamo". Mentre diciamo le donne Paoletti, sono proprio – insieme a mio padre e agli altri fratelli c'erano sorelle eccetera – sono proprio istintivi! Perché nati nella stessa famiglia che faceva questo mestiere. E quindi sono meno razionali, anche per poter prendere posizioni indipendenti. Mia moglie... non se ne parla! Nel senso che, pur vivendo qua, lavorando col negozio, con lo spaccio e da sempre anche lei qua, però, come dire, anche lei: "Non è il momento di fare un passo indietro, di guardarci attorno, di vedere come va l'industria tessile?" Questo...

M. M. : Due atteggiamenti diversi, per due...

A. P. : Sì, due atteggiamenti diversi, il che è ovvio.

M. M. : Sì, infatti capisco bene.

A. P. : Mi pare che ad esempio mia sorella che ha i negozi, ha un'altra attività parallela, sono sempre negozi Paoletti... Anche lei è legata e penso che anche se ci fossero momenti di grosse difficoltà, però non ci penserebbe ecco. "Finché è possibile si va avanti". Ecco diciamo questa è la differenza, tra la saggezza di chi è arrivato da altre ...

L. C. : ...storie.

A. P. : ... da altre storie, da altri fatti e chi invece è preso anima e corpo da questo vortice diciamo.

L. C. : C'è nel DNA un *imprinting* che si trasmette.

A. P. : Che sia un bene o che sia un male, quello è e non c'è niente da fare. È un po' così. Dopo è da vedere, perché dopo i tempi cambiano. Poi si vedrà. Però finora è stato così. Poi ci sono dei fratelli nella famiglia che sono usciti dall'interesse per il lanificio, ma allora per quelli è un'altra storia, perché sono usciti perché evidentemente non si sentivano così coinvolti.

M. M. : Hanno altre passioni?

Andrea: Hanno altre passioni. Poi alle volte, la vita... crea sempre delle stranezze per esempio io, io non dovevo seguire il lanificio perché avevo fatto altri studi. Avevo fatto... e mio fratello che aveva fatto il perito tessile

adesso insegna biologia a Padova. Cioè, la vita ti fa fare cose strane che chissà...

M. M. : Ah, sì, sì, sì. Conosco questo... questo tipo di situazioni.

A. P. : però, però... mio nonno... Ecco, anche quello è un caso, legato a mio nonno. Mio nonno... Dei due figli che lui pensava avrebbero continuato la fabbrica, uno l'ha mandato a Biella, a Biella a studiare all'istituto tessile di Biella, si parla di prima della guerra, e l'altro, mio padre Paolo, l'ha mandato a Prato, altro centro del cardato. Biella era diciamo il centro nobile del tessile, Prato era il "saper fare e arrangiarsi". Questo nonno ha detto: ne ho due, ne mando uno da una parte e uno dall'altra, chissà che... E sono tutte cose che... Per cui dopo ho avuto un cugino, un fratello che ha fatto l'istituto tessile a Valdarno, quindi Marzotto, io ho fatto le scuole normali quindi liceo, mio fratello Giovanni anche lui. E adesso siamo Giovanni e io, che mandiamo avanti il lanificio. E poi i figli, che invece loro partono già con differenti impostazioni, più commerciali, con scuole scuole di commercio estero con stage all'estero lavorando in ditte... Lui ha lavorato cinque anni in Inghilterra in una ditta di confezioni, con una stilista, quindi cambia...

P. P. : Cambia un po' il prodotto finito per cui ho visto un altro tipo di realtà e poi sono esperienze che si fanno per poi ritornare e cercare di applicarle qua, dopo che ci sia riuscito vabbè è un altro discorso. Ci vorrà del tempo. Però, quella era l'idea insomma, non avere un approccio di studio tecnico della produzione, ma studiare più un ambiente di business, un commercio, il marketing la comunicazione, e tutto quello che può girare attorno a un marchio, a un prodotto, a un... Per cui è un altro tipo di esperienza, però in effetti, per quel che faccio io all'interno dell'azienda, proprio il commerciale, serve. Perché il prodotto è in continua evoluzione, per cui capire come si riuscirà a trasformarlo poi aiuta.

A. P. : è Paolo che ci ha fatto aprire gli occhi sul valore della storia di questo lanificio perché per noi è un'abitudine andare avanti giorno per giorno, fare, seguire le lavorazioni giorno per giorno, vedere le difficoltà via via e non ci si rende conto di quello che si può avere. Del valore in questa

fabbrica. Lui da quando è arrivato ha cominciato a fare il sito internet fatto bene, a farci rendere conto che c'è anche un valore differente da quello di fare buon tessuto, che magari pochi conoscono. Perché quello era la nostra... Anche per non esporsi male, siamo di quelli che non ci si espone. E allora facciamo bei tessuti che magari avremmo potuto lanciare in un modo migliore, e anche metterci il valore aggiunto di questa tradizione, di questa storia cui noi non abbiamo mai più di tanto pensato.

L. C. : C'è una modestia veneta, che secondo me è ...

A. P. : Ma, forse è tipica di queste zone, non ci ho pensato tanto...

L. C. : ... del carattere Veneto, che è costante direi proprio nel tratto anche imprenditoriale, rispetto ad altri imprenditori di altre zone, direi che questa riservatezza, questa ritrosia a proporsi in questi termini è proprio tipicamente veneta e vorrei dire anche pedemontana no? Un po'?

A. P. : Sì, sì, sì.

L. C. : Un po', no? Scusa se mi intrometto [rivolta a me]...

M. M. : E di sinistra Piave anche? Eh eh eh eh!

L.C. : Oddio, adesso non so se si possa fare l'IGP! Eh eh eh!

A. P. : è così è così, perché non c'è questo senso quasi di...

L. C. : ...di modestia io direi. *Understatement*.

P. P. : Sì, proprio di tenere un profilo il più basso possibile... Non che sia poi legato al fatto di non voler rischiare, però è...

L. C. : ...tra virgolette nobilitante io direi.

A. P. : Mah, non so se, perché poi è anche una questione di demenza un po', dal mio punto di vista! Perché c'è, ci sono, lo chiamano il club dei 200: sono le fabbriche che hanno più di duecento anni. Nel quale noi non siamo entrati perché abbiamo detto "quella volta che entriamo si deve chiudere!". Ecco, così, un un po'. Ci sono lanifici che fanno parte di questi club che però non sono più lanifici familiari, sono passati in gruppi, sì, ci sono, ce n'è uno nel Veneto, tre o quattro in Piemonte. Però, ecco per dire. Invece, sarebbe andato molto bene essere farne parte...

L. C. : Posso fare un parallelo?

A. P. : Sì sì prego, prego.

L. C. : Mentre venivo qua e riflettevo – perché con Miro ci siamo visti la settimana scorsa e abbiamo fatto diverse chiacchierate su questo – c'è un po' un parallelo: c'è lo *slow food* e voi potreste essere lo *slow wear*, no? Nel senso, una filosofia analoga che è quella della certificazione del prodotto, delle origini, del controllo della lavorazione, un po' in parallelo, mi è venuta così, questo parallelo con la filosofia del cibo con la tutela e la difesa del fatto di dare valore alle cose che richiedono anche tempo per essere realizzate, no?

P. P. : Eh, quello sarebbe, insomma sarebbe un po' un nostro obiettivo, un nostro sogno. Di riuscire a comunicare questo valore aggiunto proprio legato al fatto di avere delle macchine degli anni '60, che fanno le operazioni in un certo modo, di utilizzare materie che magari vengono anche da lane di queste montagne...

L. C. : Dall'Alpago...

P. P. : Dall'Alpago per esempio. E il metterci più tempo proprio ad elaborare una di segnature, una qualità, eccetera. Purtroppo il mercato non ce lo consente, il mercato... Anche se, addirittura, c'è una ditta nel vicentino che sta proprio spingendo molto sulla comunicazione di questo genere, seppure avendo quarant'anni di storia e tutte macchine e tecnologie nuove. Però credono anche loro nella fabbrica lenta. È per ora legata molto...

L. C. : A una nicchia.

P. P. : ...a una nicchia, molto piccola. Purtroppo il mercato gira a una folle velocità, un servizio velocissimo. Comunque noi ci crediamo! Stiamo cominciando a fare progetti a punto legati alle lane dell'Alpago. Anche se sono lane non di grandissima qualità, però ci piacerebbe sviluppare un prodotto “a chilometri zero”, riprendendo proprio anche le tecniche, le lavorazioni che si usavano una volta. Adesso è una nicchia, speriamo che anche il consumatore finale prima o poi apprezzi, si renda conto, abbia più curiosità, sia più interessato proprio alla parte materica. Perché per ora, ovviamente il tessuto per chi compra un capo... insomma non è che ci sia molta conoscenza. Io prima di cominciare a lavorare nei tessuti, neanche

mi ponevo il problema non so, quando andavo comprarmi una giacca, un cappotto per dire, il problema di capire da dove venisse, di cosa fosse fatto, o di che lavoro effettivamente ci fosse dietro. E adesso molti di questi processi si stanno riscoprendo. Legato ad una ricerca d'archivio c'è il discorso della lavorazione più artigianale, il prodotto artigianale si lega poi al discorso della fabbrica lenta e di metterci più tempo a fare le cose... quello sarebbe il sogno, infatti fino a dieci anni fa, era un po' così. Diciamo che non c'era tutta questa pressione sulle consegne, sul produrre velocemente, sull'avere quattro o cinque giorni per consegnare una produzione eccetera. Si fidavano di te e si fidavano della tua onestà, si fidavano del tuo buon nome e questi erano valori che contavano più di qualsiasi altra cosa. Negli ultimi cinque anni è caduto tutto per cui non importa più la tua onestà, ma importa effettivamente il risultato, importa la velocità, la scadenza, la precisione, e tutta una serie di cose che fortunatamente abbiamo imparato poi a fare, insomma eh eh eh! a seguire però non c'è la scelta insomma. Adesso si spera che appunto con una crisi di questo genere, un calo dei consumi tale, ci si aspetta un attimo di normalizzazione proprio di...

L. C. : delle richieste...

P. P. : Sì, delle richieste, del modo di lavorare. Che si plachi un attimo tutta questa aggressività, questa pressione che ti fanno dall'esterno che non sarà più sostenibile secondo me.

L. C. : Per fortuna.

P. P. : Per fortuna!

A. P. : Dovrebbe, dovrà essere il momento questo di un cambio senso, di un cambio, veramente di un ritorno a una fabbrica anche che è anche vita tutto sommato perché ci si accorge dopo tanti anni che si è sempre stati più al lavoro che a far altro. Se questo lavoro deve essere sempre caotico continuamente non è più possibile perseguirlo.

L. C. : è malato.

A. P. : è malato. Deve cambiare. E qualche esempio di fabbrica che si porta avanti negli anni forse potrà far bene anche ad aziende nuove che

nascono e che nasceranno. Questa è una nostra speranza.

M. M. : Beh, è confortante sapere che qualcuno la pensa così!

A. P. : Eh ma dovrà essere così perché vedi! Vedi che c'è in giro... Perché le ditte di confezioni cui noi vendiamo, da due campionari (uno per la primavera e uno per l'inverno) sono arrivate a far campionario circa ogni mese. Per riassorbire le vetrine e interessare quindi il consumatore di nuovo a rivedere una vetrina e a ricomprare... Quindi è un giro continuo. E obbligano a monte di stargli dietro in questo vortice di produrre, di cambiare, di sistemare continuamente. Ma non è più possibile perché hanno visto che in questa folle corsa non migliorano neanche le vendite. Fanno confusione più che altro. Bisogna un po' calmarsi e magari un domani produrre anche un po' di meno tutto sommato. Quello è.

L. C. : La decrescita felice.

A. P. : Quello è. Dovrebbe. Non so se ci sarà, ma dovrà essere così un pochettino. È sì, perché non se ne scappa altrimenti credo.

M. M. : Adesso abbiamo parlato di un tipo di qualità, sostenibile...

Andrea: Vieni, vieni Giovanni. [Rientra il fratello]

G. P. : No, volevo dire che ho fatto un po' di ordine di là, se dopo volete vedere le vecchie foto, i vecchi cimeli, forse lei li aveva visti [a Luisa]...

L. C. : Forse qualcosa ho visto, non so se ho visto tutto...

G. P. : Qualche foto, qualcosa che c'era là, perché [ad Andrea] erano lassù, in archivio. Le chiavi sono sempre nella sala dell'archivio lassù?

A. P. : Sai che non lo so. Adesso sentiamo... [a noi,] è così. Questa storia. Ma voi sapete più di noi di queste cose perché l'avete studiato a fondo.

L. C. : Eh eh no, no, no. Però è sempre interessante secondo me, scusami Miro non voglio...

M. M. : No, fai pure, intanto sto riflettendo su cosa chiedere dopo.

L. C. : sì. È sempre interessante perché comunque c'è un intreccio tra il vissuto e la storia che è veramente straordinario, e ricco ogni volta di sfumature anche perché la realtà esterna cambia e da quando abbiamo iniziato noi a fare delle ricerche il mondo economico ha avuto questo tracollo incredibile e quindi in effetti sta mettendo in discussione un intero

sistema produttivo. E quindi il fatto di questa persistenza che rimane come un filo rosso, una traccia in sottofondo, è importante secondo me.

M. M. : Ed è il vissuto che segna questa traccia?

L. C. : sì, sì.

C. M. : Però c'era, c'è quell'aspetto... Anch'io, studiando gli anni dall'ottocento fino a ad adesso, ho notato che comunque c'è quella ciclicità delle crisi che è una cosa... Sembra sempre che il tessile sia al momento definitivo, ma questo da duecento anni. Su questa cosa, magari...

A. P. : No, no... ciclica, ciclica. Sempre il tessile. Poi ci sono le crisi profonde da cui dopo vari stravolgimenti varie situazioni però riparte un pochino, magari differente... Poi ci sono nazioni che l'hanno abbandonato completamente. Le Fiandre per esempio che erano il primo... Olanda, Germania, Francia... Erano andati poi nell'industria tessile in Portogallo e adesso stanno chiudendo, in Spagna chiudono. Ma chiudono del tutto. Ecco perché c'è il rischio che anche in Italia avvenga questo, ma non sarebbe possibile secondo me abbandonare... Perché è l'industria primaria, è il tessile e allora quella non è mai stata difesa...

L. C. : Un po' come l'agricoltura.

A. P. : Sì, che dell'agricoltura si sono accorti perché è più importante. Si sono accorti da un po' di anni a livello politico e istituzionale di aiutare e c'è stata questa ripresa e c'è una possibilità. Sul tessile, guarda, ne parlano ogni tanto, ma passano subito al settore successivo cioè al settore...

L. C. : ... metalmeccanico.

A. P. : Al metalmeccanico, all'industria petrolifera, ... successivo nel senso, perché era proprio l'industria primaria l'industria tessile, la prima. E quindi si passa subito... Allora passano piuttosto a difender gli elettrodomestici, le auto e le moto, le televisioni... e il tessile viene saltato. E in fondo non si pensa che il tessile è frutto di milioni di persone che ci girano attorno. Perché poi è tutto il settore del tessile e abbigliamento, calzaturiero, che è tutto nello stesso ambito... Però fino ad ora non c'è stata questa attenzione. Attenzione che è stata anche un po' stravolta da queste *griffe* italiane importantissime. Che cosa hanno detto: "il made in Italy siamo noi,

famosi in tutto il mondo". [42'00"] Però loro si servivano di materiali non italiani. Quindi loro hanno portato avanti il *made in Italy*, tutti convinti, tutti contenti. Per l'*export* è questo. Però se si guarda bene che cosa utilizzavano, ancora 10 anni fa, utilizzavano manufatti che venivano dall'estremo oriente, dalle Mauritius, da tutti i paesi meno che dall'Italia. E quello è stato anche il motivo per cui c'è stata questa liberalizzazione con la Cina, sempre. Per esportare in Cina bisogna pagare... l'8% per esempio la lana, per importare niente. L'America non se ne parla. Sulla lana poi il 20%. Ma anche in Cina stessa. Noi importiamo tutto liberamente non c'è dazio, ma questo faceva bene a tutti le grandi industrie ovviamente che dopo trasportavano *made in Italy*. Quindi adesso dobbiamo riprendere. Adesso cominciano a parlarne tutti, Armani, Cavalli e gli altri, parlano di questo. Speriamo che in questa maniera si possa salvare quello che è rimasto insomma del tessile In Italia, della filiera diciamo a nord della confezione.

M. M. : Beh, ci sarebbero anche tante altre domande però a questo punto abbiamo toccato l'argomento che a me sta a cuore, per la mia ricerca, quello di questa, l'abbiamo detto prima di questa fabbrica più vecchia, no? E io so che voi insomma avete vissuto in qualche modo il passaggio da quel tipo di fabbrica a quella invece di adesso, nel mondo contemporaneo. Perciò vi chiederei come sono cambiate le relazioni interpersonali in fabbrica da ieri a oggi.

A. P. : Sì, io vado male, perché faccio parte del vecchio! Lei dovrebbe fare questa domanda anche a chi ha lavorato qui dentro. Eh, quelli si accorgono molto più dei cambiamenti di quello che posso dire io. Io posso dire del rapporto tra mio padre e gli operai che c'erano una volta rispetto a quello che ho io con i miei. Quello. Vedendo anche come era mio padre. Perché se no è meglio chiedere queste domande a chi lavora con noi perché è un po' difficile dire. Sarebbe come le mamme sai che dicono "io sono amica di mio figlio", sa quelli scorsi la, che c'è un imbarazzo totale. Sarebbe meglio sentire cosa dice il figlio. E vediamo, senti il figlio, con gli amici del figlio cosa pensano di quella persona.

Secondo me era una fabbrica, ovviamente è sempre stata qui a Follina in un posto anche abbastanza circoscritta. Quindi c'era un rapporto – io parlo ecco di mio padre, per esempio dalla guerra fino al 1975 mettiamo così – cosa c'era? Erano cresciuti insieme. Però c'era una certa qual forse deferenza, essendo in un piccolo circondario, in un piccolo paese, c'era... erano tempi diversi... una certa quale soggezione forse di mio padre o del datore di lavoro. Ma anche amicizie, perché tutto sommato vivevano la stessa vita di lavoro. Però c'era, c'era forse non solo una deferenza, c'era anche un rapporto di stima tra mio padre o la mia famiglia di quegli anni: mio nonno, con i dipendenti. Dipendenti di cui conoscevano benissimo figli, nipoti... con chi si erano sposati. Avevano tenuto magari a battesimo chissà quanti tra mio padre, mio nonno, mia zia... perché c'era questo rapporto. E poi c'erano le difficoltà delle guerre, e quindi anche la ha cambiato e cambiava durante quei periodi il rapporto anche che poteva esserci tra datore di lavoro, padrone di una fabbrica, e dipendenti. Qua durante la guerra, lavorava una miriade di persone, che pur non ne aveva bisogno... Produceva materiali per le industrie belliche, coperte, eccetera, quindi c'era gente, ha riempito. Durante la prima guerra mondiale con mio nonno erano partiti, dopo Caporetto, per il Piemonte con i cavalli. Erano partiti con anziani di Follina che non erano al fronte, perché non si sapeva quanto sarebbero stati qua gli austriaci, per non perdere il colpo della filatura ecco, per dire. Vede anche... Però c'era secondo me un senso di "ognuno al suo posto" forse in quegli anni là.

Dopo, con me... Io con quelli che sono adesso diciamo i responsabili qui della fabbrica, siamo cresciuti più o meno insieme. Io sono anche più giovani di qualcuno e quindi è cambiato un po' il rapporto con i dipendenti. Ci diamo del tu... Non è mica , questo non so se dirlo o no... No, insomma, eravamo cresciuti sempre nel paese. Che ancora era chiuso, perché erano gli anni '60, '70. Però facevi vita in comune con gli altri, io giocavo a calcio insieme a quelli con cui mi trovo a lavorare adesso. Quindi è tutto cambiato rispetto a prima. E poi molte meno persone. Sono entrato giovane con dei dipendenti che erano giovani anche loro. Quindi ragazzi e

ragazze con cui ci si dava del tu. Quindi è cambiato un po' in questo senso del... pur essendoci ovviamente un rapporto di datore di lavoro però è tutto cambiato rispetto alla generazione precedente. Non so se in bene o in male, ma è così. Ma anche fa parte della, penso che sia molto importante dire che eravamo tutti nello stesso paese. Se fossimo stati a Vicenza, fossimo stati a... in una città, non c'è quel senso di comunità e di interdipendenza fra datori e dipendenti, queste cose qua. E i miei [genitori] per esempio si ricordano ancora adesso tutti i nomi. Poi parlavano in dialetto come tanti, adesso qua noi non siamo capaci di parlare il dialetto per dire, che è una roba che se ci mettessimo a parlare il dialetto faremmo una figura pessima che è molto meglio non farlo. Ma, per dire, una volta si capivano subito, immediatamente perché parlavano tutti la stessa lingua e venivano fuori da una stessa piccola realtà.

M. M. : E a proposito di quella attenzione ai dipendenti che diceva di una volta, che proprio si sapeva anche chi erano i nipoti, come si erano sposati, questo, si può fare anche oggi, cioè lo fate anche oggi?

A. P. : No, no, no. Esiste con quelli con cui tu hai vissuto, ovvio. Ma invece in quegli anni là, loro sapevano tutto perché era un paese. Il paese conosceva!

L. C. : Era la vita di paese.

A. P. : Era la vita del paese. Se nasceva qualcuno tutti lo sapevano se moriva qualcuno tutti lo sapevano. Pensa in tanti posti, da Miane, da Cison ci sono tanti posti. Il battesimo... tutte queste cose qui. Erano in comune, erano noti a tutti, facevano parte della vita comune di un... di un ambiente, di un clima in cui non c'era televisione non c'erano altre cose, quindi era più vissuta la parte così...

L. C. : ...sociale.

A. P. : Sociale, di partecipazione anche se c'erano differenze magari di ruoli. Però, e i miei lo sentono ancora adesso, i miei: mio papà, mia mamma, mia zia, tutti sopra i 90 come ho detto, le sentono ancora adesso. Sentono una campana e ti chiedono chi è morto. "Era quello? Allora era figlio di...; sua sorella aveva lavorato in fabbrica; un'altra era

andata via nel '37; quell'altra era andata in Piemonte, ma poi aveva uno in Argentina; ...”, cioè è tutto un era tutto collegato!

L. C. : Una rete.

A. P. : Che è una cosa strana! Veramente. Voi, Paolo, per esempio io ancora ancora, ma voi proprio... succederà che qua di Follina chi è che... intanto Follina adesso diventa un dormitorio più che...

P. P. : No Follina... è cambiato il paese stesso, di follinesi sono rimasti in pochi.

A. P. : Purtroppo. A Follina hanno fatto tantissimi appartamenti... tanta gente viene a stare a Follina perché è un paese, non lo so, c'è l'abbazia, è un paese... Ma dopo vanno, non stanno a Follina, vanno a lavorare a Conegliano, per cui non c'è più un senso di compartecipazione delle cose. E in più questo attaccamento alla vita che tutti hanno, che avevano a Follina ecco. Di questo ne avrai sentito parlare anche tu quando avrai parlato con altri, nel bene e nel male, del rapporto che poteva essere con la fabbrica. Però tutti hanno dentro tutto sommato questo ricordo, questo senso... Ma per esempio una frase che io dico sempre ai bambini quando vengono qua e mostro loro le lane e dico “questa lana viene dall'Argentina”, “tutta questa viene dal Sud-america”, “questa dall'Australia”, attenti alla merino che vi dicono merino ma dopo non c'entra niente perché merino vuol dire la razza delle pecore che c'era in Spagna, se adesso venisse qua la lana merino spagnola sarebbe bruttissima, ci vuole... Beh insomma, tutte queste cose finché si arriva alla lana delle Falkland. È una lana bellissima, da maglieria, ma anche una lana molto bianca molto gonfia. Qua in fabbrica tutti sanno che è una lana molto bella, e quando c'è stata stata – mi ricordo benissimo – la guerra delle Falkland in cui l'Inghilterra aveva deciso di invadere le Falkland per, a ragione o non a ragione, rivendicare l'attacco dell'Argentina fin giù in Antartide, sono partiti... che tutti non capivamo il senso della cosa. Qua in fabbrica invece, avevano capito immediatamente: “è ovvio, per la lana delle Falkland! Si sa, preziosa come!” Ma proprio era, mi ricordo benissimo che dicevano “Eh ciò, per forza, con la lana che hanno alle

Falkland". Era evidente! Per cui ecco, la passione... queste cose qua... e ancora adesso!

L. C. : Una cultura di fabbrica che era filtrata a tutti i livelli...

M. M. : ... e serve per interpretare il mondo.

L. C. : esatto.

A. P. : Il famoso "daghe acqua!" e tutte queste cose qua.

M. M. : Ce lo racconta?

A. P. : EH, "daghe acqua!", quando facevano partire una macchina, da sempre! Ancora adesso dicono "daghe acqua!". Perché qua attaccavano le cinghie, dalla turbina c'era dare un albero con le cinghie, poi erano collegate al telaio e a qualsiasi macchinario. Quindi tu mollavi una cinghia e si fermava la macchina. Tu mettevi o staccavi la cinghia. E allora si diceva "daghe acqua!", cioè attacca la cinghia a quell'albero, che è fatto andare dalla forza dell'acqua. Si è sempre detto "daghe acqua!" qua. Eh eh eh!

P. P. : E quando è arrivata l'energia elettrica?

A. P. : No, no, be', non importa. Sempre "daghe acqua!" Eh eh eh, sì, sì. Adesso i giovani dentro qua, queste cose ovviamente non... sono passate. Però fino a tutti quelli che mi hai detto di aver sentito, Trevisol, Ballarin, eccetera e quelli fino ai quarant'anni stai sicuro che se dicevano "daghe acqua"...

L. C. : Arrivava forte e chiaro il messaggio.

M. M. : Sì... e, per definire sempre questa contrapposizione fra questi due mondi, quello di una volta che non coinvolgeva solo la fabbrica ma anche il paese, questa rete di relazioni... Proprio un mondo che così com'era non c'è più. E invece il mondo contemporaneo... Potete dirmi qualche aggettivo per definire l'uno e l'altro? Sempre con l'idea della fabbrica, di come funzionava la fabbrica allora e di com'è invece il mondo del lavoro adesso. C'è una contrapposizione, questo è evidente no! Ecco, vista dall'interno cos'è cambiato dal mondo di prima al mondo di adesso? Visto dall'interno della fabbrica?

A. P. : Non saprei dirlo perché dipende dalle persone. Vorrei dire che una

volta se c'era da fare un lavoro, si faceva e tutti erano uniti nel fare portare a termine questo lavoro. Adesso sarebbero – ma non è giusto neanche quello da dire – adesso sarebbero più per portare a casa le proprie otto ore. Ecco, questo un pochettino, vista da me. Però non è valido per tutti. Perché ci sono giovani che, anzi adesso hanno passione e si dedicano. In generale è così.

M. M. : E, questo rispecchia anche la trasformazione che hanno subito i contratti, no?

A. P. : Sì, dei contratti, sì...

M. M. : Anche dei fornitori immagino, non so. Quelli non li conosco, però forse una volta c'era più... non vorrei usare io le parole, ma direi di continuità. Per esempio nel tipo di contratto di lavoro...

A. P. : A quello... quello sì. Anche se, sono al 90% a tempo indeterminato anche adesso. Sì perché purtroppo ci sono, ci possono essere i momenti di crisi o che si deve ristrutturarsi per poter andare avanti, però, si tende sempre ad avere un contratto a tempo indeterminato perché non è un lavoro così facile. Cioè facile è anche facile, ma fa parte... uno deve entrare in un clima in cui poi deve andare avanti, insomma non è che puoi prendere per sei mesi uno e dici adesso lui impara a fare il filatore. Perché non lo farà mai bene come uno che lo fa da tre o quattro anni. Quindi sì...

L. C. : c'è un valore aggiunto.

A. P. : Nel mondo del tessile, c'è un valore aggiunto che siccome è molto... il valore aggiunto della persona è veramente importante rispetto alla macchina, Quello. Penso, ma dovunque, che sul tessile è molto...

M. M. : Invece credo di no.

A. P. : Ma sul tessile-laniero, non sulla confezione...

M. M. : Beh, io, senza fare nomi, però penso che altre aziende qui del paese non lavorino nello stesso modo credo, no? Per sentito dire. Anche se non mi interessa il confronto però...

M. M. : Sì, parla del lanificio qua vicino... Loro non... perché loro hanno delle persone che sono là da tanti anni e che lavorano ai punti focali base della produzione. Dopodiché si servono di personale a termine, a tempo,

qua e là, ma perché... perché... è un finissaggio, quindi è un'altra cosa dal lanificio. Li mettono su una macchina, solo su quella macchina e... Loro non hanno la tradizione perché questo non gli interessa più di tanto perché la loro il loro scopo era altro, quello di un grosso gruppo... e quindi hanno queste persone che sono focali, importanti, e dopo di che cercano di utilizzare persone... Però di sicuro non garantiscono la qualità in questa maniera. Eh sì, è abbastanza evidente di quell'industria. Nel senso che, invece per il tessile cosiddetto "vero", ma poi di fabbricazione del prodotto come è qua... ci vuole una sensibilità, ci vogliono anni, ci vuole pratica... occhio chiamiamolo come si vuole...

L. C. : il soramanego.

A. P. : il soramanego. Sì, insomma. Per esempio là per noi è difficile portare a follare un tessuto, e piuttosto lo portiamo a Thiene o a Schio, perché vanno a minuti là dentro. Follare vuol dire infeltrire il tessuto, che è una questione di mano, proprio di sensibilità, da sempre insomma... Perché un tessuto di lana specialmente che sta follando, a un certo punto raggiunge il grado di follatura ottimale, se passa quel momento la lana continua a follare continua a restringersi continua a infeltrirsi, per cui dopo... si rovina. Ecco, adesso ci sono dei macchinari, dei folloni che hanno tutti i loro timer, il tempo, ti dice "questo panno deve andare a tre minuti", oppure cinque, o sette, dopo "togli il sapone", metti, togli l'acqua... tutte queste cose si fanno col computer. Però, se per caso la lana è leggermente differente o il colore che le avevi, dato in cui avevi tinto quel tessuto, ha bruciato un po' la fibra... ti salta tutto. Allora se tu fai un prodotto così, di massa, va bene e loro vanno avanti... Se invece vuoi fare un prodotto fatto bene, se non hai la persona con la mano, e quello con la famosa mano non può essere uno che è lì da tre mesi, da sei mesi, da un anno. È uno che ne ha passate tante di pezze, questo è un esempio insomma. Ed è anche il motivo per cui tante persone sono legate a questo lavoro, perché per loro tutto sommato è quasi una vita, e quasi un modo di vivere.

L. C. : c'è anche l'orgoglio...

A. P. : ...l'orgoglio di fare un lavoro che è anche semplice però... però...

L. C. : ... c'è del tuo.

A. P. : Sì, del tuo, del tuo. E ci sarà sempre in un'industria così... dopo nei finissaggi... i finissaggi come il lanificio di là... dipendono anche da macchinari sofisticatissimi e con processi di... automatizzati... Quindi ecco, per cui un operaio non si sente orgoglioso di spingere un bottone che tira dentro un panno e poi lo tira fuori... Ma si sente più orgoglioso magari un filatore di riuscire a sistemare una partita di filato che magari ha un difetto. Che loro capiscono subito, cercare di dare meno giri, di fare... cosa che ognuno non dev'essere il capo per capire queste cose. E questo è il bello e anche un po' il limite se vogliamo perché siamo nel 2010 e fare questi discorsi, ce li facciamo forse un po' tra di noi, sempre con la famosa speranza che si diceva prima che un giorno tornino i valori anche... per una nicchia, per una nicchia di settore. Ecco.

M. M. : Ma, se, così, per far scendere un po' la tensione, per me dico... ma se chiedessi, per esempio te Paolo: l'automazione totale nel tessile è una cosa a cui si arriverà? Non parlo proprio della vostra azienda, ma diciamo in termini generali. È fattibile?

P. P. : Ma, c'è... non credo alla fine. Ci sono molte molti processi dove l'uomo è importante. Io sono andato a vedere un lanificio cinese l'anno scorso e lì arrivano a livelli di automazione molto... sì, che noi non ci sogniamo neanche. Però almeno sul controllo dei difetti l'uomo è sempre coinvolto. Diciamo non c'è una macchina che ti può controllare difetti del tessuto, se manca un filo, se c'è un nodo, se c'è un difetto di qualche tipo. L'uomo deve comunque giudicare insomma. E poi sono comunque sempre delle macchine, sia come filatura che come tessitura che come fissaggio, macchine dove ci deve essere un controllo, una supervisione, un certo grado di flessibilità appunto se succede qualcosa, proprio per la natura stessa della fibra, che è una fibra naturale per cui non ti può garantire insomma un comportamento sempre uguale. Per cui, ma io penso che non si attivi comunque a all'automazione totale.

M. M. : Grazie, questa era proprio una curiosità, volevo conoscere

un'opinione dal punto di vista interno.

P. P. : sì, non ti saprei dire su altre fibre su fibre artificiali... lo vedo insomma che visitando anche filature molto più progredite della nostra, con macchinari moderni, comunque ci deve essere la conoscenza tecnica, ci dev'essere la conoscenza insomma della fibra, ci deve essere l'uomo che interagisce con la macchina.

M. M. : Cioè, una macchina dove inserisci la lana ed esce fuori la maglia?

P. P. : Ma, credo proprio che...

A. P. : E in queste ditte, di questo genere, tu vedrai sempre delle persone anziane anche. Che, prova ad andare in altri settori tu vedi sempre più giovani, più giovani. Qua anche ci sono giovani però ci sarà sempre la persona di, o un padre dei ... o l'esperto... il Trevisol, il Ballarin, cui tu chiedi quando si rompe qualcosa come si fa a aggiustare, come si faceva, ecco questa è una cosa bella. Perché in tanti settori proprio vedi il ricambio, il ricambio. Il vecchio non serve più. Mi pare di capire, non so se sia vero. Nel nostro, qua nel tessile, siccome c'è sempre qualcosa che non ti è mai successo a te, pur avendo trent'anni di esperienza, allora vai da altri che possono aiutarti a capire. Ma anche sempre dentro le aziende, tu trovi sempre anche un parente o qualcuno che ne sa di più. Ecco, quindi c'è questo senso della... dell'incertezza di sapere tutto se non altro. Sapere ed essere consci che proprio tutto non sai, e che quindi non puoi avere solo giovani dentro in fabbrica.

P. P. : Anche proprio sulla creatività stessa, che magari uno dice è una cosa da giovani, invece per apportare certe idee sul tessuto, sia a livello di finissaggio, di come si fanno certe lavorazioni, eccetera, devi andare a chiedere ai personaggi. Noi abbiamo un caso di un signore, che lavorava per un finissaggio di Schio che, quando c'è da fare qualcosa di estremamente creativo, sperimentale, eccetera, devi andare a consultarlo perché era uno che effettivamente prima di andare in pensione si spingeva oltre il limite sulla sperimentazione. Che magari un giovane adesso non ha neanche la possibilità di sperimentare, o perché la fabbrica non è sua e lavora per qualcuno oppure perché non è neanche... non ha neanche

quell'estro, quella conoscenza, quell'incoscienza, che ne sai! E invece questi personaggi veramente ti danno quel qualcosa in più che dici "ci sono ancora dei maestri!" diciamo. Su certe lavorazioni. Persone che devi andare ad interpellare ogni tanto, che se ne stanno lì nella loro casa in campagna a farsi il vino e l'olio, eccetera, però nei momenti in cui ti manca proprio... Che hai quel cliente particolare che vuole l'azzardo su qualcosa che dici "non la facciamo più da 15 anni"... La faceva solo quella persona lì. E ci sono ancora questi casi veramente che vai a cercare proprio chi ti consiglia per l'idea, per la creatività vera... diventa un tramandarsi di conoscenze empiriche tutto sommato.

M. M. : Ah, lo capisco bene, perché penso che la maturazione artistica, come quella intellettuale poi non seguono l'età biologica. Ci credo bene. Ancora una cosa. Mi vedo costretto ad usare le mie categorie. Eh Eh. Perché non riesco ad introdurre il ragionamento in altro modo. Per riferirmi sempre al mondo di una volta, si può parlare anche di un mondo più rigido, immagino, giusto? Penso che sarete d'accordo in qualche modo no? Nel senso... per esempio dalle interviste che ho fatto è emersa questo tipo di atteggiamento dell'azienda che potrei definire quasi di "progettazione sociale". Nel senso di "responsabilità etica sociale", nei confronti di tutta la vita del paese. Per cui la banda musicale, piuttosto che la colonia estiva, le case degli operai, anche addirittura l'attenzione a – se c'è da licenziare – a mandare uno che può usufruire del pensionamento e non uno che invece... anche nell'assumere, assumere qualcuno che ha più bisogno altri perché ha una famiglia un po' disagiata... Cioè questo tipo di attenzione che si potrebbe chiamare "progettazione sociale". Questo aveva anche un aspetto di rigidità, con tutti i vantaggi che ho appena elencato, che sono veramente sì, a me entusiasma vedere quel tipo di...

A. P. : Per quegli anni! Ma rigidità in che senso?

M. M. : Rigidità nel senso che tutto funziona però è tutto già scritto. Cosa che la mia generazione, ma forse quelli dopo di me ancora meno... ma poi il mondo contemporaneo dell'economia anche è ciò che c'è di più lontano

da questo tipo di... oggi i rapporti devono chiudersi quasi finché ancora si aprono... adesso magari non nel vostro settore, ma diciamo che la parola che definisce il mondo di oggi è "mobilità". Piuttosto che stabilità. Dunque io vorrei chiedervi, vorrei sapere se secondo voi è possibile oggi integrare questo tipo di ruolo etico, di progettazione sociale con la mobilità, con il movimento, con il cambiamento, quindi se queste due realtà in qualche modo sono compatibili, si può reintegrare un qualche ruolo etico anche oggi nell'azienda, nell'industria, nell'economia...

A. P. : Dovrebbe forse, ma è molto più difficile credo. Anche perché poi ci sono... una volta... qua nel nostro piccolo... non è che ci fossero tante altre possibilità ecco. Non è che ci fosse una possibilità pubblica di andare al mare o in montagna oppure di fare eccetera, era tutto sommato un mondo che si reggeva sulla fabbrica in quegli anni là. E quindi giustamente per quelli che potevano pensare in questa maniera, era un dovere quasi agire in questo modo. E però, bisogna vedere se era proprio del tutto giusto o non giusto perché sarebbe stato giusto che tutti avessero avuto gli stessi diritti e non solo i figli degli operai, che lavoravano qua, cioè in un certo modo...

M. M. : Cioè, qualche escluso c'era sempre?

A. P. : è, mi immagino che ci sarà stato, anche se magari cercavano... Adesso è cambiato tutto, adesso ci sono molte più possibilità. C'è un pubblico che, un'amministrazione che deve in qualche maniera intervenire e d'altra parte in teoria le fabbriche adesso si occupano della loro attività, del reddito, cioè c'è più lontananza. E anche se si legge di tanti imprenditori che dicono che nell'ambito delle loro aziende hanno ad esempio delle degli asili nido, eccetera... però sono pochi ecco, oppure devono dirlo a tutti. A Vespa a Santoro, tutti parlano di queste cose qua! Eh eh eh eh!

A. P. : che fa parte del loro...

M. M. : marchio?

A. P. :... che è giusto, ben venga! Ma, secondo me adesso l'imprenditore...

non lo sente più sulle sue spalle. Si è diviso questo... quello che potrebbe sentirsi è quello che diceva prima, di cercare al minimo di fare contratti a tempo determinato, forse quello sì. La mobilità perché la mobilità dovrebbe essere solo per un periodo di emergenza secondo me. Perché vuol dire gente che si è fatta i mutui della casa e che dopo perde il lavoro e si trovano veramente male adesso sì! Più che una volta, quando non avrebbero mai fatto mutuo perché non avevano queste possibilità di investire mettiamo. Ma adesso si trovano peggio di una volta secondo me. E quindi... quello dovrebbe fare l'azienda, il datore di lavoro... cercare nel suo piccolo di...

M. M. : E questo è un ruolo già etico nel senso che è una responsabilità.

A. P. : Ecco, quello... dopo gli altri, non ci può arrivare adesso come adesso. Poi ci sono altri che hanno questo compito, onere, e possibilità. Che cosa pensi Paolo?

P. P. : Sono d'accordo. Non si sente... si è... limitato all'ambito del personale. Non c'è più un'apertura, a parte magari qualche progetto individuale così, però non c'è più questa attenzione per il sociale. Proprio perché appunto sono, sì, non ci sono neanche più tutti questi bisogni come potevano esserci quando è stato fatto il mutuo soccorso, a fine ottocento, per esempio. Quando sono state fatte le colonie negli anni, cos'era? '20, '30? Quando sono state fatte... Insomma era un altro tipo di società.

A. P. : Adesso diventerebbe più una specie di paternalismo che però non fa bene a nessuno.

P. P. : Sì sì, adesso le ditte lo usano, per carità fanno benissimo per carità, però è una strategia di comunicazione aziendale anche quella, nel senso che, soprattutto quando... Molti adesso stanno puntando sull'etica, ma solo dopo che hanno fatto disastri in giro per il mondo!

A. P. : Sempre dopo si fanno queste cose.

P. P. : Noi lavoriamo con clienti che adesso ci vengono a chiedere di non utilizzare le pecore australiane perché vengono tosate con la tecnica del *mulesing* che deturpa la pelle della pecora ecc., gli stessi clienti che fino a

cinque anni prima sfruttavano dal Guatemala e dalle Filippine e lavoro minorile, con turni infernali, commesse...

A. P. : e che tutti sapevano!

P. P. : ...e che tutti sapevano. Effettivamente per cui...

M. M. : L'etica diventa immagine.

P. P. : Sì, adesso l'etica diventa immagine, sicuramente noi è una cosa che sentiamo dentro, che ci piacerebbe seguire, seguire certi progetti proprio legati a ai paesi d'origine. Con i paesi d'origine con cui abbiamo a che fare proprio per l'approvvigionamento delle materie prime è che... Ecco, vedrei più un'etica rivolta al lontano più che al vicino, in questo cambiamento della società.

L. C. : proprio relazioni con gli altri paesi...

P. P. : Sì sì...

A. P. : Anche perché altrimenti, altrimenti non ci si può, non si può pensare, cioè diventa... una volta erano paternalisti. Era un paternalismo, ma nessuno lo sapeva di essere paternalista. È dopo che è stato detto "era un atteggiamento paternalistico quello", ma allora non si poneva, non è che dicevi "lo faccio per paternalismo". No, era perché avevi per esempio nel caso della colonia per dire, pareva abbastanza naturale. Perché avevi questa casa che per un mese serviva alla famiglia e poi la sbaraccavano, veniva del tutto riempita di letti eccetera e mandavano... Ma adesso uno qualsiasi pensa quello era un paternalismo! Come paternalista era Gaetano Marzotto, che ha fatto di tutto. Rossi. Tutti facevano in questa maniera. Però forse al momento loro non lo facevano con scopi di chi sa che... adesso oltre al fatto che sono cambiati tutti i tempi, c'è sempre della malizia attorno a queste cose no? Forse.

L. C. : Io mi ricordo quando ho chiesto a suo papà "ma perché facevate le colonie?" Ricordo che aveva ancora un tono di commozione nella voce, quando pensava allo stato di salute dei bambini nel dopoguerra. Alla denutrizione. A lui si era quasi proprio incrinato il tono della voce perché proprio ha detto "mi faceva male vedere che questi ragazzini... vederli denutriti, scheletrici" e quindi bisogna fare qualcosa. E questo dà anche il

tratto della personalità. Poi, paternalismo... era una società autoritaria. Cioè, la rivoluzione del '68 è stata la rivoluzione contro l'autoritarismo, e quindi contro la gerarchia, i ruoli, e per chi era cresciuto prima era impensabile abbattere l'idolo dell'autorità. E rovesciare completamente i ruoli.

A. P. : Sì, è dopo che ci siamo resi tutti conto che era... che dovevano avvenire queste cose, ma non doveva essere il datore di lavoro... Il datore di lavoro aveva le sue responsabilità, magari se non altro di pagare di più. Ma l'abbiamo pensato dopo, ma al momento in cui le situazioni, probabilmente era una possibilità di poter fare qualche cosa.

L. C. : Sì, è poi entrato nella costituzione il diritto diciamo all'assistenza, allo Stato sociale. Prima non esisteva, era impensabile anche dal punto di vista politico che fosse lo Stato a garantire certi servizi alla popolazione. Era una risposta che aveva dato la Chiesa nell'Ottocento e dopo appunto la filantropia industriale. Successivamente. Quindi è stata un'evoluzione, una maturazione anche all'interno proprio della struttura statale, quella di rispondere appunto ai bisogni sociali, con la previdenza, l'assistenza... prima non esisteva insomma.

M. M. : Prima lo faceva la Chiesa, giusto...

L. C. : Sì, era beneficenza, era filantropia.

A. P. : : Che adesso i giovani... non è facile da capirsi penso, non è facile per noi e non è facile per i più giovani penso, ma probabilmente in quei tempi la aveva un senso.

L. C. : Aveva un senso sì! Era un supplire ad una carenza ad un'esigenza e quindi...

A. P. : ... a delle strutture che non c'erano.

L. C. : Esatto.

M. M. : Una domanda sola sulla chiusura dell'ottantadue. Dunque io ho chiesto un po' tutti che cosa hanno fatto dopo per vedere come si riorganizza il tessuto sociale. Voi avete avuto un ruolo nel ricollocare alcuni degli ex dipendenti?

A. P. : No. Diciamo che la chiusura dell'ottantadue è stata molto traumatica

e...

M. M. : Immagino.

A. P. : sì. E... e non era come adesso che adesso prepensionamento, mobilità, dopo essere stati in cassa integrazione speciale, passano gli anni... Allora c'era la lotta sociale molto più alta diciamo rispetto ad adesso con i sindacati. Però quando succedevano questi fatti, se tu chiudevvi traumaticamente come lì, che è stato un concordato, non c'erano delle vie di mezzo. In pratica, qui la gente si è trovata a casa... si è trovata a casa e il brutto qui è stato che c'erano famiglie che avevano marito e moglie... in più casi... quello è stato... e quello è stato anche molto sì, al di là... più di tutto traumatico per le persone... Dopo anche per noi. Perché si rendevano conto benissimo di quello che era successo, era stato un momento veramente di tristezza... Perché c'è da dire che per arrivare a quel punto, sono state sbagliate tante cose. Perché magari con operazioni differenti poteva non succedere questo... visto da dopo. Visto dopo. Perché era una s.a.s. che non era mai passata in s.r.l. o s.p.a.. Si doveva nonostante gli anni, perché era la fine degli anni '70 erano anni di sacrifici dal punto di vista sindacale, si doveva magari in qualche maniera meno traumatica, ma eliminare. Eliminare... questo termine è brutto, ma insomma cercare di vedere anche allora se si poteva diminuire il personale di un po'. Magari un po' alla volta o aggirando. Ci sarebbe stata forse la possibilità di sistemare queste persone. E questo incubo che aveva mio padre invece di di non mollare, di non... ha fatto sì che a un certo punto è successo che le banche hanno chiuso i crediti, e li basta. È finito in questa maniera ed è stato molto traumatico per la gente perché qua in quel momento sì c'erano mobilifici, però lo stesso è stato... per persone di mezza età, di cinquant'anni, di 48 anni... era molto... Dopo mi pare che un po' alla volta... c'era la SEV, una ditta qui... insomma, si è rigirata la situazione. Però, però, è stato traumatico.

M. M. : Sì, ho raccolto molte testimonianze... alla fine tutti hanno trovato. Comunque c'è stata la disoccupazione speciale.

A. P. : Ma deve essere, non lo so, non mi ricordo. Casomai se c'era

Giovanni qua le rispondeva lui perché lui... sa meglio di me...

M. M. : Comunque molti hanno cercato lavoro ancora prima di finire la disoccupazione, piuttosto che stare a casa. Non lavorare, non fare niente era peggio.

A. P. : Ah sì, probabilmente di quelli che sono riusciti, di sicuro con quelli con cui ha parlato... Gente che ha trovato mestieri ... hanno preso proprio il toro per le corna nel senso di dire si cambia e quel che viene viene... e altri hanno fatto così. Cioè c'è stata, non so, molte di queste persone... però allora per il paese è stato sicuramente un trauma.

M. M. : Sì, è non voglio insistere...

A. P. : Sì, no, no. Insista tanto questo è. Dopo però, non so mai, vista dagli altri, questa è quello che si pensava noi e quelle sono le cose che... A mio papà andava male, non so se gli avete chiesto?

L. C. : Sì, abbiamo provato a parlare...

C. M. : Ma era un argomento che non voleva toccare.

A. P. : Perché per lui, sì per noi era già un'altra cosa. Ma per lui...

M. M. : Vorrei chiederle un'altra cosa. Non so se posso chiederle esattamente perché avete chiuso. Non so se la domanda è fattibile fosse, però la farei. Perché avete chiuso?

A. P. : sì, no no. Non so se posso riassumere. Non avrebbero mai voluto chiudere! Mai chiuso. Ma è stata veramente... la volontà era tutta un'altra cosa. Sono stati sbagliati... Si poteva magari riuscire a non chiudere agendo magari in altre maniere... Sì. Perché c'è stato un momento di perdita di forse di razionalità, di consiglieri non proprio all'altezza, di consulenti che hanno fatto precipitare una situazione che forse poteva ancora essere salvata. Adesso non chiuderebbe una fabbrica in quelle condizioni, anzi, ci sarebbero mille modi per cercare di... Ti limiti, ti chiedi, concedi i crediti e i debiti e tutte queste cose qui. Allora c'è stato... Sì, forse c'è stato del panico mettiamo. Ma l'intenzione non era sicuramente mai quella di chiudere e anche là, anche se non c'era speranza di ripartire perché quella... dopo sa le cose dopo vengono piano piano. Dopo ci sono state opportunità, voglia di... Gente che non sapeva che si fosse chiusi,

che qua fosse tutto chiuso... Dopo un anno ci hanno mandato degli ordini da fare, un *tweed* bianco e nero, una ditta mai conosciuta... è arrivata una lettera. E nessuno sa... ha chiuso l'ottantadue ed era fine ottantatré io credo... e proprio "Ma come?!". Eravamo solo abituati a lettere di avvocati, di tutto quel che gli andava dietro, e questa che arriva da Riccione, un posto... così! Questo *tweed* di sette-ottocento metri, che sono abbastanza, bianco e nero, una cosa semplicissima da fare e noi tutti quanti qua "ma..... ". Beh non tutti quanti, io e chi c'era, abbiamo detto "Ma questi, ma da dove vengono?!" Poi da quello, allora abbiamo detto "ma sarebbe una cosa così semplice da fare" e da quella è nata un pochino la scintilla. Siamo andati proprio da questi qua, da Treviso, da Ballarin, e "ma voi, se foste dentro, fare una roba del genere?". Niente, bastava che si fosse il filato. E allora siamo andati dal commissario, a chiedere se ci dava i filati. Li stava vendendo lotto per lotto. Tutte le cose. E allora ha detto "Sì beh, se pagate al prezzo questo e quello" e allora da là abbiamo cominciato. Abbiamo fatto andare un telaio, due telai... E abbiamo ripreso un pochettino, mano a mano. Una parte di fabbrica è stata venduta. La parte finissaggio e tintoria, a un imprenditore che dopo si è messo a lavorare, e così ecco. È stato un caso. Perché diciamo che per un anno è stato un blocco totale, un *blackout* proprio. Poi c'era gente che veniva a pulire dentro qua! C'era qualcheduno che veniva così, con noi a darci una mano... Gratuitamente... Gente anziana anche loro qua di Follina... C'era da fare qualcosa? Subito! Ma appunto per quel famoso attaccamento. E così è ripartita. Però è stato un *blackout*, sì, là un po' di imperizia nostra e di consigli anche, consigli... Parte della famiglia esasperata ecco, anche quella c'è da dire, che non credeva più alla possibilità di portare avanti questa cosa... che ci fosse qualche possibilità di tenere ancora aperto. Però sa dopo gli sbagli si fanno, però è stato un trauma per tutti quanti. Adesso non, non sarebbero più... perché adesso succede tutti i giorni: apri, chiudi! Ma per allora era... era una cosa abbastanza traumatica... per noi, ma per la gente che proprio che si sentiva di avere una fabbrica, non si sentiva solamente di lavorare, ma anche che la fabbrica insomma era il

paese.

M. M. : Sì, alcuni si sono accorti per la prima volta che dovevano fare qualcos'altro, andare fuori.

A. P. : Eh si infatti anche proprio di Follina, Follina tutti dicono che è rimasta ferma così perché tutti erano abituati a fare gli operai. Mentre gli altri paesi: Cison, Miane, sono progrediti hanno fatto altro. Follina era un posto diciamo sicuro, sì, per tanti anni. No? Penso che sia stato così. Ne parlano? Adesso non devo dirlo io, ma mi pare un po'

L. C. : “Voi di Follina avé la canora!” Con invidia! ... era un privilegio.

A. P. : E quindi quando poi sta canora è caduta. È stato un...

M. M. : Comunque volevo dirvi anche che da tutte le interviste che ho fatto, veramente sono rimasto colpito da questo senso di stima nei confronti di suo padre soprattutto, però anche dell'azienda, veramente io non ho una grande esperienza, però una cosa così non mi era mai capitata.

A. P. : Non so, perché magari poi è andato da qualche... bisogna vedere se il campione statistico è rappresentativo! Come in tutte le cose ci sono i pro e i contro e dipende anche da con chi parla.

M. M. : Però il mio è un buon campione statistico. Eh, se sarò arrivato al 15%!

A. P. : sì sì, no, ma difatti. Poi gli anni passano e sa come tutte le cose un po' si sistemano. Ma quello è stato il trauma insomma...

M. M. : E a proposito invece di cosa ne pensate dell'idea di un museo della lana qui a Follina, nel senso, dal momento che questa attività caratterizza a livello identitario proprio il paese?

A. P. : Sì sì, e noi ci pensiamo sempre se fosse... a noi piacerebbe. Ma dopo è Paolo che sa tutto. Se potessimo avere un museo... Un museo in movimento...

P. P. : Ancora non ci siamo mossi in questa direzione. Però non un museo statico, ci piacerebbe avere qualcosa di, non dico interattivo, però che sia un museo vivo, che sia un museo-scuola...

L. C. : ... un laboratorio.

P. P. : Un laboratorio. Perché la fabbrica è ancora molto viva.

A. P. : Cioè di lavorare, lavorare nella fabbrica e contemporaneamente avere... non so io come si potrebbe...

M. M. : Come al *Deutsch Museum* di Monaco di Baviera, che è tutto interattivo, si possono azionare le macchine?

A. P. : Non so, andare avanti proprio, produrre, continuare a produrre finché è possibile, però contemporaneamente fare con degli ambienti che ci sono, non so, la storia della lana. Dei filati, di altri macchinari, altri tipi di macchine. Però nel frattempo che uno possa andare a vedere come lavora un telaio, come lavora un filato, perché... tanti musei... Ce ne sono di musei di archeologia industriale. Sono tutti sì belli, ma vai là e... ci vorrebbe andare in un posto dove battono telai, dove c'è della lana ancora e dopo...

C. M. : Ho anch'io una domanda, perché avendo fatto una visita con la quarta elementare ho visto appunto anche la passione che ha [Andrea Paoletti] quando spiega ai ragazzi e mi chiedevo: "Ma, per tornare anche alla questione sulle relazioni con gli operai, ma non erano infastiditi?" A me non sembravano infastiditi, di queste invasioni.

A. P. : No no, anche perché siamo in pochi dai. Mi pare che siamo tutti contenti. E poi c'è sempre qualcheduno che magari ha un figlio, che... No no, ma da sempre questo... Ma secondo me poi mostrare un lavoro è sempre bello. Mostrare che si lavora è sempre bello. Per me è naturale che in una fabbrica, dovunque, uno possa andare dentro anche con dei ragazzi, quello che lavora non... cioè, è che tante volte il lavoratore si trova in una posizione abbastanza umiliante. Come una pressa che va avanti e avanti e avanti e allora quello forse... moralmente un dipendente dice "si prendo lo stipendio però cosa mostro a questi ragazzi?!" Magari. Ma qua non è che uno fa proprio un lavoro da otto ore monotone, questo un po' cambia. Ah sì beh, questa mi piace, dei... ed è la prima persona che mi dice che le è parso che la gente lo facesse volentieri!

C. M. : sì sì sì.

A. P. : Ecco io non mi sono mai chiesto se, io spero sempre che alla gente

non dia fastidio anzi ridono perché vedono che io entro sempre con scolaresche o con amici qua e là perché sanno quello che dico è allora magari gli viene da ridere perché così, si fa qualche fioretto ogni tanto...

P. P. : è un percorso, quindi è bello anche da quel punto di vista che... è tutto molto concentrato quindi si fa proprio un percorso dalla materia prima al prodotto finito che è interessantissimo.

A. P. : Comunque, se si riuscisse a far qualcosa come un museo oppure qualche cosa di interessante, di attivo per la gente, qualche cosa...

L. C. : Sarebbe interessante anche chiedere alla regione.

C. M. : Sì oppure alla comunità europea.

P. P. : Ma a livello comunale avevamo provato a coinvolgere...

A. P. : Dieci anni fa sono state... ti ricordi quando c'è stato...

C. M. : quando ci sono stati quei convegni.

A. P. : là si parlava di fare la via della lana. Poi è stata tentata la via della seta, poi doveva essere la provincia che aveva cominciato che aveva fatto già le fotografie, c'era forse una possibilità di creare non solo qua, anche in altri posti, di mettere insieme...

C. M. : Ma c'è anche il maglio qui che credo siano interessati a rimettere...

A. P. : Il maglio qua attorno... C'è la turbina quaggiù, ci sono tante cose, magari anche farlo... non so se ci sia un mulino a Cison, magari fare insieme. Sarebbe bello sì.

C. M. : No ma infatti su questo bisogna lavorare sicuramente.

L. C. : Ma potremmo però andare dall'assessore alla cultura della provincia.

A. P. : Sì, qua, non per dire niente del museo della guerra. Abbiamo fatto il museo della guerra che va bene, però il museo della guerra c'era già a Vittorio Veneto, che non sanno più, che non fanno... che fanno fatica gestirlo. Che poi a Vittorio, città della vittoria, insomma aveva un senso. Qua a Follina un po' insomma...

[entra Giovanni]

G. P. : Avete bisogno di qualcosa?

A. P. : No, prima tra l'altro avevano chiesto anche se avevano qua

nell'ottantadue Giovanni...

G. P. : 1982?

A. P. : sì sì...

L. C. : *annus orribilis*.

A. P. : C'è stata una specie di cassa integrazione oppure niente?

G. P. : no no...

M. M. : Disoccupazione speciale mi hanno detto.

G. P. : sì, gli hanno dato la disoccupazione speciale in seguito alla chiusura.

A. P. : Ma cosa voleva dire allora?

G. P. : Sì, è beh, la signora saprà meglio di me ...

L. C. : Beh gli hanno dato un periodo più lungo è un importo più favorevole.

G. P. : Forse non erano i tre anni?

L. C. : Beh io ho cominciato a lavorare nell'ottantadue all'Inps qui non mi ricordo, mi pare che la normale era di sei mesi e la speciale era di un anno. Adesso però non mi ricordo.

[...]

M. M. : O, se ci poteste mostrare l'archivio, sarebbe veramente fantastico.

G. P. : è un orario un po'. Mi sa che. Le foto forse. Lei è stato già qua?

[...]

A. P. : Sara Poser è a Padova e non è disponibile... però se voi...

[...]

M. M. : Grazie mille intanto.

A. P. : Ah no ma noi volentieri, non so a cosa possiamo essere utili...

[...]

## **Modificazione della rete: la fabbrica chiude**

Nel primo capitolo ho cercato di raccontare come poteva essere la rete famiglie-fabbrica-comunità che contraddistingueva il paese di Follina. Molti ne facevano parte perché in famiglia uno o più membri lavoravano nel lanificio. Ma attraverso le attività a beneficio della comunità, anche gli altri abitanti del paese erano in parte coinvolti. Il comune era prospero, e risaltava rispetto alla situazione economica dei paesi confinanti. Ognuno riusciva con le proprie forze a guadagnarsi un stile di vita al passo coi tempi. La cultura di fabbrica era largamente condivisa ed informava le relazioni. Ad un certo punto, come anticipato, l'azienda entra in un periodo di crisi da cui non riesce a riprendersi. In pochi mesi l'annuncio di una possibile liquidazione diviene una realtà concreta. L'azienda chiude e i 180 dipendenti vengono licenziati. In questo secondo capitolo cercherò di chiarire i fatti, come si è svolta la vicenda della chiusura del lanificio, attraverso la stampa locale dell'epoca e i racconti dei diretti interessati. Per quanto riguarda la prima categoria di fonti, ho analizzato: Il Quindicinale, L'Economia della Marca Trevigiana, La Stampa, Il Gazzettino (ed. Di Treviso). La prima testata, Il Quindicinale, è focalizzata su Vittorio Veneto e il Vittoriese e non si occupa dell'argomento "economia e lavoro", ad eccezione della voce "turismo". Ad ogni modo non compaiono riferimenti alle fabbriche in difficoltà della zona. La crisi economica dei primi anni '80 è descritta come generale, che coinvolge tutti i paesi, ma non preoccupa più di tanto in quanto l'Italia sarebbe nel suo «massimo splendore», «tra i sette paesi occidentali più sviluppati». Una pubblicità del partito politico Democrazia Cristiana recita però «C'è un'Italia che ha deciso di uscire dalla crisi e un partito che ha assunto lo stesso impegno», lasciando trapelare una certa importanza del fenomeno.

Sicuri nell'etichettare come "crisi" il periodo che va dal 1980 al 1984 sono invece gli autori de L'Economia della Marca Trevigiana, organo ufficiale della camera di commercio di Treviso. Sfogliando le pagine del 1982 e 1983 si osserva che le previsioni di ripresa vengono continuamente spostate in avanti. Nel periodo indicato è presente una rubrica dal titolo "Note Congiunturali", la quale riferisce degli sviluppi dell'indagine congiunturale svolta dalla camera di commercio. Sul primo trimestre del 1982 si sono scaricate tutte le tensioni negative maturate nel corso della stagnazione produttiva che dura dal quarto trimestre del 1980. I dati del rapporto Isfol del 1982 indicano che il tasso di disoccupazione è salito al 8,4%, il più elevato dal dopoguerra. «Per ogni operaio che entra nell'industria, due ne escono». Nel terzo trimestre del 1981 il totale di ore di Cassa Integrazione Guadagni autorizzate per il settore tessile erano 149.733. Allo stesso periodo del 1982 sono salite a 223.239 (L'Economia della Marca Trevigiana, 23 Ottobre 1982). Nel numero del 13 novembre 1982 si legge «L'indagine congiunturale per il terzo trimestre '82 condotta dalla camera di commercio [...] conferma che vi è un unico termine per descrivere l'attuale situazione: crisi», affermazione ripetuta quasi identica nel numero del 27 Novembre: «La situazione dell'industria manifatturiera trevigiana nel terzo trimestre '82 può essere riassunta con un'unica parola: crisi». Il 1 gennaio 1983 non si prevedono miglioramenti per il nuovo anno: «[...] il momento congiunturale non è mai stato così difficile per le aziende trevigiane. La produzione industriale, gli ordinativi, l'occupazione e gli investimenti sono in calo; i costi di produzione, le giacenze di prodotti finiti e gli interventi della CIG sono in preoccupante aumento. Le prospettive non sono rosee, il clima di opinione degli imprenditori è largamente improntato al pessimismo; si prevede ancora una caduta nella produzione e quel che è peggio, degli ordinativi sia relativi alla domanda interna che esterna. In crisi sono soprattutto i comparti più rilevanti per l'economia trevigiana, quali il mobilio, l'elettromeccanico, il tessile e i materiali per l'edilizia. Poche le oasi non toccate dalla crisi, per le quali del resto non si può parlare di settore ma si deve parlare disingola azienda. Molte le

situazioni di crisi e in molti casi inevitabili: in tempi di domanda crescenti le aziende si sviluppano, quando la domanda stagna la legge della selezione della specie vale anche per gli imprenditori». È utile sapere anche che «nel corso del 1982 il tribunale di Treviso ha emesso 89 sentenze dichiarative di fallimento nei confronti di imprenditori operanti in provincia». Una tabella riassuntiva mette ben in evidenza la situazione del 1982.

|      | Istanze di<br>fallimenti | Fallimenti | Concordati<br>preventivi | Amministrazioni<br>controllate |
|------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------------|
| 1980 | 323                      | 44         | 5                        | 2                              |
| 1981 | 427                      | 56         | 8                        | 6                              |
| 1982 | 613                      | 89         | 20                       | 6                              |

Fonte: Tribunale di Treviso, sezione Fallimenti in *L'Economia della Marca Trevigiana*, 16/07/1983.

L'articolo del 1 gennaio dal titolo *L'economia nel 1983. Alcune considerazioni del presidente Romano*, si conclude elencando una mezza dozzina di fattori di cambiamento della società, affermando che sono fattori «legati a una migliore qualità della vita, segno di una società in crisi ma viva». Come a dire che bisogna "stringere la cinghia" ancora una volta, ma la strada è giusta. E infatti «Dalla crisi si esce dunque lavorando duro e rovesciando le aspettative negative [...]».

Tenendo a mente la situazione generale, è necessario andare a vedere nel dettaglio come si è svolta la vicenda del lanificio Paoletti, dapprima attraverso una abbondante trentina di articoli ne *La Tribuna* e *Il Gazzettino*, successivamente ascoltando i racconti degli operai. Infine cercherò di analizzare l'effetto della perdita del lavoro su quella rete organizzata proprio sull'unica fonte di reddito che viene a mancare.

### ***La vicenda della chiusura del lanificio nei giornali dell'epoca***

Alla fine della primavera 1982, quando la direzione dell'azienda fa il

bilancio della stagione autunno-inverno appena conclusa, si rende conto di avere dei grossi problemi finanziari. Il mercato ha registrato una recessione del 40% (Il Gazzettino, 22/10/1982). Saranno questi i primi sintomi della crisi che porteranno in pochi mesi alla chiusura del lanificio (La Tribuna, 22/10/1982). A luglio l'azienda fa ricorso alla cassa integrazione, che a fasi alterne riguarderà la metà del personale, per un totale di due mesi. Si giustifica il provvedimento con il calo del 20% delle commesse e una crisi economica alle porte (La Tribuna, 16/11/1982). Dal mese di agosto però l'azienda si trova nell'impossibilità di pagare gli stipendi e l'anticipo della cassa integrazione agli operai sospesi. Il 20 settembre la ditta richiede ulteriori cinque settimane di cassa integrazione. «Verso la fine di settembre la situazione precipita ulteriormente, l'azienda non ha più disponibilità finanziaria e si comincia a profilare il licenziamento collettivo, intanto chiede un incontro ufficiale» con le organizzazioni sindacali per il 20 ottobre.

Mercoledì 20 ottobre 1982, presso l'ufficio provinciale del lavoro, avviene l'incontro, nel quale i rappresentanti dell'azienda parlano di «crisi finanziaria pesante, pericolo di liquidazione e licenziamento». Si dichiarano però disponibili al risanamento finanziario dell'impresa e alla piena ripresa produttiva ed occupazionale. I rappresentanti dei dipendenti chiedono un piano di risanamento, ma la direzione non offre garanzie. A questo punto anche il sindacato è al corrente della situazione e dal giorno seguente lo sono anche i lavoratori, attraverso la commissione di fabbrica. Si può certi del fatto che la situazione sia di dominio pubblico a partire da giovedì 21 ottobre, perché presso la sede Cisl di Conegliano, le organizzazioni sindacali tengono una conferenza stampa. Sono presenti Ido Basso per la Cisl e Cattarin per la Cgil. Sia Il Gazzettino che La Tribuna riportano uno stralcio del discorso che darà adito nei giorni seguenti ad un breve dibattito (riportato sul Gazzettino) tra azienda e sindacati: «l'azienda non ha rinnovato le tecnologie preferendo investire i

profitti in tenute agricole. La famiglia Paoletti che ha sempre gestito il lanificio si è attenuta a principi imprenditoriali da paese più che da città industriale». Il giorno successivo viene pubblicata una nota di smentita da parte del dottor Giovanni Paoletti a proposito di quanto affermato dai sindacati sulla politica aziendale tenuta dal lanificio: «Si fa presente che la frase “preferendo investire i profitti in vaste tenute agricole” è destituita di fondamento dal momento che la famiglia Paoletti non ha acquistato alcuna tenuta agricola (e nemmeno qualche modesto appezzamento) da almeno vent'anni a questa parte» afferma il procuratore del lanificio. «Va inoltre precisato che l'azienda agricola di San Donà di Piave, appartenente alla famiglia da oltre cinquant'anni, non ha mai minimamente pesato sulla gestione finanziaria del lanificio. Ed è d'altronde noto che tale azienda è da alcuni mesi in vendita, e che il ricavo della stessa andrà ad onorare gli impegni assunti». In merito poi al fatto che il lanificio sia stato condotto con criteri imprenditoriali prettamente paesani, «si rileva che l'azienda ha rapporti economici con varie nazioni del mondo. Tra queste la Germania e il Giappone, mercati notoriamente difficili. E che la esportazione raggiunge circa il 50% del fatturato totale della Paoletti» (Il Gazzettino, 23/10/1982). Qualche giorno dopo viene pubblicata la risposta da parte di Ido Basso: «Nel prendere atto della precisazione vogliamo rilevare che ci lascia alquanto sorpresi che essa sia arrivata dall'azienda agricola e non dai responsabili del lanificio e che non contenga una parola circa le prospettive dell'industria e le garanzie di ripresa produttiva. Non sappiamo del resto come interpretare l'ultima frase in cui si dice che il ricavato dell'azienda agricola di San Donà andrà per onorare gli impegni assunti. Quali impegni? Gli impegni nei confronti dei creditori? Gli impegni sul mantenimento dell'occupazione, sulla ripresa produttiva? Gli impegni al risanamento finanziario del lanificio?» (Il Gazzettino, 26/10/1982).

Sabato 23 ottobre 1982 al Castello di Cison di Valmarino si tiene un incontro dal titolo “Problemi e prospettive delle realtà territoriali del Valdobbiadense, della Vallata e del Quartiere del Piave” (L'Azione

31/10/1982). Sono presenti i sindaci dei comuni di Farra di Soligo, Moriago della Battaglia, Pieve di Soligo, Refrontolo, Vidor, Sernaglia della Battaglia (il Quartiere del Piave), Miane, Tarzo, Follina, Cison di Valmarino, Revine, (la Vallata), Valdobbiadene e Segusino. Tra i relatori anche gli assessori regionali Franco Cremonese (agricoltura), Pietro Fabris (urbanistica e territorio), Luciano Righi (industria, commercio, artigianato). La crisi alla Paoletti è tra i problemi che vengono «sfiorati». Nell'articolo de "La Tribuna" si dice che la zona territoriale interessata, sebbene considerata tipica della Marca, presenta un carattere unitario soltanto sulla carta. Si fa riferimento ad esempio al non sufficiente impegno nella gestione consorziale dei servizi. All'incontro molti sindaci chiedono di essere ricevuti di persona per la definizione dei problemi, a riprova che anche nelle difficoltà il territorio si presenta come un insieme di voci frammentate. In una mia intervista un ex-dipendente del lanificio che faceva parte della commissione interna ricorda questo episodio come un «appuntamento col presidente della regione».

I: [...] abbiamo avuto un appuntamento col presidente della regione Bernini, si, in Castello a Cison un appuntamento coi sindacati col consiglio di fabbrica c'era una riunione cui doveva partecipare anche Bernini, non so chi l'avesse organizzata perché sicuramente l'avevano organizzata i sindacati, comunque abbiamo aspettato tutto il pomeriggio, Bernini è arrivato, non ci neanche cagato e è andato via. Quando gli si è detto che noi volevamo parlargli di questa fabbrica... neanche ricevuti, neanche salutati. (intervista 14)

Nonostante le aspettative dei sindaci, l'incontro si conferma come conferenza di carattere generale. Si nota che dopo non appena due giorni dalla conferenza stampa, sindacato e commissione interna cercano di cogliere l'occasione di avere il presidente della regione "in casa" per coinvolgerlo nelle trattative.

Martedì 26 ottobre 1982 si tiene una manifestazione in piazza a Follina

organizzata dalla Fulta (Federazione Unitaria Lavoratori Tessile Abbigliamento, di cui fa parte tra gli altri Ido Basso affiliato alla Cisl). Sono stati invitati tutti i lavoratori delle industrie del Quartier del Piave oltre ai sindaci e ai capigruppo consiliari. Si affronteranno le problematiche connesse col mantenimento dei posti di lavoro. In questa occasione i lavoratori del lanificio, attraverso i propri rappresentanti, chiedono nuovamente «impegni precisi alla direzione aziendale in merito ad un progetto di risanamento finanziario e al rilancio produttivo che permettesse la difesa dell'occupazione»<sup>14</sup>.

Insomma è chiaro che il desiderio dei lavoratori è quello di ricominciare a produrre quanto prima, con gli stessi datori di lavoro, anche se sono disposti ad una riorganizzazione dell'azienda, che però intendono da parte manageriale<sup>15</sup>. Si ritiene cioè che sia necessario cambiare il modo di condurre l'azienda, per poter far fronte alle nuove esigenze di mercato e ai problemi finanziari. Da quel breve dibattito tra sindacato e direzione aziendale su *Il Gazzettino*, si capisce che in questione secondo i sindacati è la capacità imprenditoriale dei proprietari del lanificio. Già dal primo incontro, quello del 20 ottobre, il sindacato chiede chiarezza. Vuole cioè sapere se l'azienda è disposta a proseguire l'attività. Lo si capisce anche dal verbale del primo consiglio comunale riunito in seduta straordinaria e «urgente» la sera del 26 ottobre<sup>16</sup>. In quella sede viene ceduta la parola a Ido Basso, che illustra la situazione e individua le deficienze che ne sono alla base: «ritardata politica di investimenti (tecnologia non adeguata ai tempi) e contrazione di mercato per prodotti restituiti indietro». Anche in sede municipale quindi, la convinzione è che l'imprenditore non abbia fatto

---

14 Volantino ciclostilato *La Paoletti non deve chiudere*, del Partito Comunista Italiano sede di Follina, del 12 novembre 1982.

15 Ibidem.

16 Dei 20 consiglieri comunali ne sono presenti 18, tra i quali ci sono anche due dipendenti Paoletti e qualche parente di dipendenti. Sono poi presenti anche i sindaci dei Comuni di Cison e di Miane, a riprova che questi tre comuni sono molto vicini e tutti coinvolti dalla crisi della Paoletti. Il consiglio propone ed approva la costituzione di un comitato, allargato a tutte le forze politiche rappresentate in consiglio, al fine di seguire da vicino l'evolversi della grave situazione. Vengono designati membri di tale comitato il sindaco Bonifacio De Vido e i consiglieri capigruppo: Alvaro De Lisi per il Pci, Agostino Favaro per la Dc e Roncato Sandra per il Psi.

le scelte giuste, o quantomeno non nei tempi giusti. Un altro rappresentante sindacale, Grando Tiziano, afferma che «[...] soprattutto occorre stimolare l'imprenditore a salvare la propria azienda». Nell'ordine del giorno «Il consiglio comunale di Follina chiede che vengano messi in opera tutti i tentativi [...] per il rilancio dell'attività del lanificio [...]». Il sindacato ritiene che l'azienda abbia le carte in regola per rilanciare l'attività. Sergio Da Broi, consigliere comunale ma anche capo reparto in filatura, persona molto competente e sempre attento all'aspetto tecnico, in consiglio chiede se dopo aver risolto la crisi l'azienda avrebbe ripreso con lo stesso prodotto. Ido Basso risponde che sembra impossibile riprendere l'intero ciclo produttivo e che sarà quindi necessario specializzarsi in una determinata produzione.

Ricapitolando, l'azienda si rende conto della propria crisi finanziaria a fine primavera, poi inizia un periodo di cassa integrazione, da agosto compreso non vengono pagati gli stipendi e il 20 ottobre viene ufficializzato il pericolo della liquidazione. Immediatamente i sindacati (in rappresentanza dei lavoratori) si mettono in moto per movimentare l'azione politica al fine di convincere l'azienda a riprendere l'attività, perché convinti che ciò sia possibile.

I: [...] le speranze erano quelle, la speranza era di ripartire [...] (intervista 11)

L'amministrazione comunale va nella stessa direzione, costituendo il "comitato Paoletti".

Fino a questo punto della vicenda l'azienda ha dichiarato soltanto di avere dei grossi problemi finanziari e ha prospettato i pericoli a cui si va in contro. Nessuno conosce l'importo di questi problemi finanziari e non è nemmeno chiaro se l'azienda stessa li conosca, e nel caso si rifiuti di rendere pubblici i dati. Dall'altra parte, amministrazione, sindacati, lavoratori, sono convinti che l'azienda abbia tutte le carte in regola per non chiudere. Innanzitutto perché giudicano che le condizioni patrimoniali dei

Paoletti sono solide (si fa riferimento anche sui giornali a proprietà terriere). Poi perché il patrimonio storico del lanificio costituisce una buona carta per un ritorno sul mercato (gli argomenti si concentrano sulla storia plurisecolare, sul marchio, sulla qualità del prodotto, ma nei mesi successivi si parlerà anche di specificità del prodotto) (L'Azione, 20/03/1983). Infine perché la manodopera è molto esperta.

Per quanto riguarda la costruzione del senso della crisi, sindacati e lavoratori inizialmente la attribuiscono interamente alla inadeguata capacità imprenditoriale. L'azienda si preoccupa di smentire le prime accuse, cioè di aver preferito investire in proprietà agricole, e di attenersi a principi imprenditoriali troppo "chiusi". Resta perciò in gioco una motivazione imprenditoriale: la direzione aziendale non ha disposto in tempi utili i necessari interventi atti a garantire l'occupazione; e due motivazioni tecnologiche: macchinari non sufficientemente aggiornati da una parte e l'adozione di nuove tecnologie, dimostratesi profondamente sbagliate dall'altra. Infine, da parte sindacale, emerge una considerazione di tipo sistemico: cioè che la struttura stessa della fabbrica, a ciclo completo (dalla lana alla stoffa finita), non possa più essere competitiva e che sia necessario scorporare diversi processi.

Nonostante le convinzioni dei più, mercoledì 10 novembre 1982, in mattinata, la notizia che il lanificio Paoletti sarà messo in liquidazione viene portata ai dipendenti sul luogo di lavoro. Sono i rappresentanti dei sindacati ad avvisarli, dopo l'incontro avuto a Treviso con i rappresentanti dell'azienda (Il Gazzettino, 11/11/1982). I lavoratori smettono di lavorare, spengono le macchine, escono tutti nel piazzale di fronte allo stabile e decidono di riunirsi in assemblea permanente in fabbrica. Dalle testimonianze che ho raccolto emergono ricordi molto precisi. Alcuni sono coerenti con la ricostruzione della vicenda fatta fino a questo punto, cioè ricordano che il 10 novembre ci fosse l'attesa di sapere cosa avrebbe deciso l'azienda. L'esempio migliore è il seguente, di un capo reparto

appartenente alla commissione interna:

I: Sì l'11 novembre mi sembra. Non so... mi sembra che sia stato l'11, perché aspettavamo che arrivassero... avevano una seduta a Treviso con i sindacati e sono arrivati su a mezzogiorno e da quel momento hanno chiuso la fabbrica e fuori! Mi sembra che sia stato il 10 o l'11. (intervista 18)

Altri invece sono ricordi di una comunicazione inattesa, che ha lasciato tutti stupefatti. Come quello di questo operaio, che ricostruisco dal momento che non ha voluto essere registrato.

I: La chiusura del Paoletti è stata il 10 Novembre 1982. Alle 12 sono uscito per la pausa pranzo. Sono andato a casa mia a mangiare, come sempre. All'una quando sono tornato ho trovato tutti quanti fuori dalla fabbrica. Incredibile, tutti davanti all'entrata che borbottavano ecc. Io allora ho detto "ma cosa succede", mi sono avvicinato come per entrare, perché io volevo entrare, ma sono stato fermato dal portinaio. Io allora gli ho detto "ma io ho il turno, devo lavorare, dall'una alle..." ma il portinaio mi ha detto "ma come non capisci, non sai niente?" Poi abbiamo fatto occupazione. (intervista 17)

Come mai alcuni dipendenti rimangono stupiti della comunicazione? Forse alcuni operai erano potuti restare disinformati per un mese intero, addirittura dopo la manifestazione in piazza? Non sembra plausibile. L'unica spiegazione coerente per il momento è che nei 28 anni trascorsi da allora, la memoria abbia esercitato la sua capacità selettiva, e ricordi con più enfasi l'aspetto di stupore generato dalle speranze contraddette, forse in modo tale da rendere più difficile l'attribuire a se stessi la colpa della perdita del lavoro.

Ad ogni modo, gli operai si fermano a gruppi di 20, 24 ore su 24, divisi in turni. «Controllano che non esca e non entri merce dal laboratorio. La vendita invece prosegue regolarmente nello spaccio vicino alla fabbrica» scrive la Tribuna (La Tribuna, 16/11/1982). Ma in particolare i lavoratori controllano che non vengano portati via i macchinari, da parte dell'azienda, per essere venduti. Il che avrebbe significato l'impossibilità

certa di riprendere l'attività. A detta loro erano già successi dei casi simili in zona.

Nell'incontro all'ufficio provinciale del lavoro che si era svolto la mattina, la direzione dell'azienda aveva comunicato di non aver trovato alcun socio disposto ad immettere capitale e che l'unica soluzione era la messa in liquidazione del lanificio. L'azienda rifiuta l'ipotesi dell'amministrazione controllata e ritiene inutile il tentativo di ricorrere alla cassa integrazione straordinaria. Uno dei titolari presenta un quadro economico «che non lascia tanti spazi di manovra. I proprietari garantiscono di aver fatto tutto il possibile per non arrivare alla liquidazione, ma si deve fronteggiare un passivo di circa 8 miliardi [...] Tra indennità di liquidazione e stipendi arretrati, i lavoratori avanzano quasi 1 miliardo, senza garanzia di essere saldati presto». A questo punto abbiamo per la prima volta la pubblicazione del dato quantitativo, dell'ammontare dei debiti, che sono in definitiva la causa della chiusura. Secondo il Gazzettino si tratta di 8 miliardi, di cui 1 miliardo spetta ai dipendenti. Per la Tribuna invece i «debiti ammontano a 10 miliardi e salgono di 2 ogni anno per interessi passivi». Quindi abbiamo ancora poca trasparenza a riguardo, probabilmente da parte della stessa direzione aziendale. Come altrimenti si può spiegare la confusione sulle cifre? Il sindacato chiede un incontro con il commercialista che curerà la messa in liquidazione dell'azienda, un certo dott. Mesirca di Treviso, dal quale vuole sapere la “reale” situazione finanziaria. Questo incontro avviene pressapoco il 15 novembre 1982. Solo che la Tribuna scrive che «mancano degli elementi fondamentali per capire la situazione finanziaria» (La Tribuna, 17/11/1982), mentre sul Gazzettino si possono leggere diversi dettagli. «Sembra sia emerso a grandi linee l'importo del debito dell'azienda: si tratterebbe di circa 5 miliardi di esposizione con le banche, 1.5 miliardi per spettanze ai lavoratori, 1 miliardo con l'Inps, 500 milioni con debitori diversi» (Il Gazzettino, 17/11/1982). La somma dà sempre 8. L'Azione pubblica un trafiletto qualche giorno più tardi, anche qui si parla di circa 8 miliardi

(L'Azione, 21/11/1982). Il 30 gennaio 1983 un tecnico incaricato di verificare la situazione economica parlerà di 4 miliardi (con 800 milioni di interessi l'anno) di debito accumulati "in particolare" con gli istituti di credito (La Tribuna, 30/01/1983). Se si tratta dei soli debiti con le banche, avremmo un dato abbastanza coerente con quello del gazzettino. Mentre nel caso la cifra indichi la somma totale dei debiti, il dato scenderebbe alla metà o ai 2/5 di quanto annunciato in precedenza.

Il discorso del titolare del lanificio continua mettendo a conoscenza del fatto che «i beni della famiglia sono già stati impegnati per tentare di scongiurare l'irreparabile. Oggi non si può più andare avanti senza aggravare la situazione e rasentare le condizioni per il fallimento». Questo ultimo fatto porterà qualcuno a pensare che il lanificio stava da tempo "lavorando in perdita", ovvero per cercare di mantenere le sue quote di mercato vendevano i prodotti a un prezzo inferiore alla spesa complessiva, nella speranza di un riassetto dei prezzi.

I: Sempre, loro hanno lavorato sempre su materiale di qualità. Però ovviamente poi la concorrenza, se tu non riesci a stare nei tempi, poi non riesci a stare dentro coi prezzi, allora lavori in perdita... lavori in perdita e quindi finché le banche in qualche maniera ti coprono perché hai capitale - perché loro capitale ne avevano parecchio - le banche hanno coperto fino a un certo punto, poi ... probabilmente anche loro si sono resi conto che non potevano più andare avanti così, perché hanno fatto qualche miliardo a quei tempi là. (intervista 3).

Infine nel discorso si rende noto che «i Paoletti intendono chiedere il concordato giudiziale, garantendo il pagamento del 100% ai creditori privilegiati e del 40% ai creditori chirografari e che se nel frattempo «qualche imprenditore vuole farsi avanti per acquistare l'azienda troverà anche un campionario di prodotti per la prossima stagione». La decisione di portare a termine il campionario denota la reale disponibilità dei proprietari a rendere più facile la ricerca di nuova imprenditorialità. «In

altre parole non si tratta di rilevare una fabbrica “morta”, ma ancora capace di dare qualcosa e inserita in un mercato mondiale» continua l'articolo.

Sabato 13 novembre si riunisce per la seconda volta d'urgenza il consiglio comunale di Follina. I consiglieri prendono atto della gravità della situazione «per l'intera economia della zona e per le famiglie direttamente interessate»<sup>17</sup>. Il rappresentante sindacale, Ido Basso (Fulta-Cisl), si rende conto che la proposta dell'amministrazione controllata «dopo la decisione dell'azienda appare non realizzabile». Altri, come il consigliere Ciabatti Umberto, lamentando la mancanza di «un quadro completo della situazione finanziaria», sono invece ancora propensi a vedere nell'amministrazione controllata l'unica strada percorribile. Il consigliere Simonetti Paolo è d'accordo, ritenendo oltretutto che si tratta dell'iniziativa più immediata, che non necessita di tempi lunghi di attuazione. Anche il rappresentante sindacale Cattarin (Fulta-Cigl) crede nella soluzione dell'amministrazione controllata:

È chiaro che tutte le iniziative sono bene accette ma in questo caso il consiglio non si è dimostrato compatto a sostegno delle istanze dei lavoratori. Non abbiamo trovato un alleato come pensavamo. In quanto ai due orientamenti, quello della maggioranza a nostro parere punta a scaricare alle parti in causa, azienda e sindacato, la risoluzione del problema. La proposta del Psi è dispersiva e improduttiva e poi diventa irrealizzabile nel momento in cui gli esperti non possono prendere visione dei libri contabili. Solo l'amministrazione controllata è l'unica soluzione (Il Gazzettino, 16/11/1982).

Una nuova proposta, appoggiata dalla commissione interna e promossa dal consigliere Sandra Roncato (Psi), prevede la nomina di un gruppo di esperti che si occupi di acquisire dati (economici e finanziari) per cercare tutte le vie possibili per il rilancio dell'attività. Il consigliere comunale Giuseppe Cesca (Dc), suddivide le strategie in due momenti.

<sup>17</sup> ACF, Verbale Consiglio Comunale 13 novembre 1982

Immediatamente la preoccupazione è quella della «sopravvivenza», fare in modo che i lavoratori possano riscuotere i salari tramite anticipazioni bancarie. In futuro si deve scegliere la soluzione migliore. Cesca ritiene che nessuna proposta vada scartata e aggiunge la propria: coinvolgere anche il Ministero delle Partecipazioni Statali.

Riassumendo, in questa seconda fase l'elemento principale è costituito dal fatto che l'azienda finalmente prende una decisione sulla modalità attraverso cui fare fronte alla crisi finanziaria. Sceglie per il concordato preventivo. Altre parti come si è visto preferiscono altre soluzioni. La maggioranza democristiana in consiglio comunale a Follina vorrebbe coinvolgere lo Stato, attraverso il Ministero delle Partecipazioni Statali. In pratica significa richiedere l'intervento della finanziaria pubblica Gepi (Società per le Gestioni e Partecipazioni Industriali) il cui compito era di entrare nel capitale di aziende private in crisi, agevolarne la ristrutturazione e poi uscirne. I referenti al Pci, sindacali e comunali, insistono sul fatto che l'amministrazione controllata sia l'unica procedura che possa veramente salvare i posti di lavoro. L'amministrazione controllata (abrogata con il D. L. n. 5/2006) consisteva nel concedere all'imprenditore di continuare a dirigere la propria azienda, per un massimo di due anni, sotto il controllo di un commissario giudiziale, e ottenendo una dilazione per l'estinzione dei debiti contratti. Al commissario poteva però essere affidata in tutto o in parte l'amministrazione dell'impresa e dei beni dell'imprenditore. Era d'obbligo invece che, per la durata della procedura, l'attività dell'azienda venisse monitorata dal commissario, il quale presentava al giudice una relazione bimestrale sull'andamento economico. L'obiettivo primario era quello di salvaguardare l'attività aziendale, concedendo del tempo per sanare i debiti. La decisione di concedere l'amministrazione controllata spettava al Tribunale, previo accertamento che le difficoltà economiche non avessero reso l'azienda insolvente, ed era subordinata all'approvazione della maggioranza dei creditori. In caso si evidenziasse l'insolvenza, il giudice avrebbe avviato la

procedura fallimentare, fatta salva la facoltà dell'imprenditore di proporre il concordato preventivo. I referenti comunali al Psi propongono di pagare degli esperti di industria, economia e finanza perché siano loro, con cognizione di causa, a fare delle proposte.

L'azienda decide per il concordato preventivo. Si tratta di un istituto giuridico che permette all'imprenditore in crisi di proporre un piano di ristrutturazione dei propri debiti e di pagamento di parte di essi in qualunque forma. Il piano può o meno prevedere anche la gestione di tutta la procedura da parte di un assuntore (soggetto che si occupa di gestire l'impresa e di utilizzare i ricavi per il saldo dei debiti); e il trattamento differenziato di classi di creditori differenziate (privilegiati e chirografari). Una volta che l'impresa presenta la domanda di concordato è il Tribunale a verificarne la possibilità e a decidere. La decisione è subordinata alla maggioranza dei debitori. In caso positivo viene nominato un giudice delegato e un commissario giudiziale, il quale vigila sull'amministrazione dei beni. In caso di raggiungimento degli obiettivi il concordato viene omologato, altrimenti si procede con la procedura fallimentare.

Qualche considerazione comparativa. Innanzitutto le diverse proposte sono tutte finalizzate ad evitare il fallimento dell'impresa in crisi economica.

Solo l'amministrazione controllata presuppone una crisi temporanea.

Nei tre casi del concordato preventivo, dell'amministrazione controllata e dell'intervento della Gepi, l'esecuzione e i costi della perizia e del controllo dello stato economico-finanziario dell'azienda sono addossati al Tribunale, mentre nel caso di un gruppo di tecnici richiesti dal comune, anche i costi sarebbero ricaduti sul comune.

Le procedure dell'amministrazione controllata e dell'intervento della Gepi mirano a mantenere l'occupazione e con essa la cultura industriale in modo totale e diretto, magari subordinandone le spese alla totalità dei contribuenti. Il concordato invece di per sé non prevede il mantenimento

dell'occupazione, almeno non nella forma in cui lo prospettava la direzione del lanificio. Ma il discorso è più ampio. Innanzitutto i titolari si dichiarano disponibili «nel caso di una cessione dell'azienda, a privilegiare quegli acquirenti che si impegnassero a salvaguardare almeno in parte la forza lavoro» (Il Gazzettino, 26/11/1982). Ciò vuol dire che la disoccupazione potrebbe costituire soltanto una prima fase, nel caso di ripresa sotto altro datore di lavoro. Ma c'è di più, come ho appreso dal colloquio con un industriale, ex dirigente alla Confezioni Sanremo di Caerano San Marco:

I: [Il concordato] da la possibilità all'imprenditore di continuare l'impresa, e nello stesso tempo la possibilità di riabilitarsi, e ai creditori di prendere una ragionevole quantità di denaro però, magari anche con la possibilità poi di continuare a fornirlo, quindi..., cioè con tante altre possibilità. Quindi, io credo che il concordato in situazioni del genere, per quanto riguarda la mia esperienza, prima di dirigente e poi di industriale, penso che il concordato sia la cosa più seria proprio da un punto di vista sociale, perché ognuno si prenda le sue responsabilità. Se tu metti lì un'amministrazione controllata, nessuno ha la responsabilità di niente! Uno può dire: "A me hanno chiamato a fare l'amministratore... io avevo la... facciamo così facciamo con là..." e se le cose vanno male: "io ho fatto il meglio possibile" e nessuno può dire niente. Capisce? In termini pratici sa, poi uno fa le filosofie del mondo... [...] Ma anche un altro motivo: in quei casi... una cosa che volevo fare notare io, per l'esperienza che ho avuto, in quei casi lì, quando si arriva fare un concordato, e si decide di andare per quella strada è importante questo aspetto che non viene sottolineato mai e quindi viene sempre sottovalutato, di cui non si tiene conto... devi salvare in qualche modo la faccia dell'imprenditore. Perché se tu avessi sputtanato in maniera pubblica o in qualche modo la famiglia Paoletti, col cavolo che questi qua continuavano... si vendevano capra e cavoli e... arriverci! Perché dopo alla fin fine, parliamoci chiaro, quelli che stanno sempre in peggio sono i poveretti. I signori in qualche modo qualche riserva... allora, nel momento in cui avviene un concordato si tiene presente che l'imprenditore deve continuare la sua funzione in futuro e che quindi tu devi dargli un ruolo sociale e sensibilizzarlo anche su questo ruolo sociale industriale, perché è

un'impresa e ha anche la responsabilità della gente, se tu gli fai perdere la faccia perché in qualche modo... e l'amministrazione controllata è un modo per farti perdere la faccia perché l'imprenditore non si sente più padrone a casa sua. [...] (intervista 24)

Secondo l'industriale intervistato, il concordato è un ottimo strumento perché innanzitutto permette di riabilitare il rapporto tra imprenditore e creditori. Questo è un grande presupposto per una futura ripresa lavorativa e quindi anche dell'assunzione di personale. Lo strumento del concordato preventivo inoltre permette di lasciare all'imprenditore il controllo della propria impresa e quindi in un certo senso di mantenere il suo ruolo socio-culturale e di conseguenza la funzione economica. In altre parole se si vuole evitare che l'imprenditore "esca di scena", il concordato offre più possibilità che non un'amministrazione controllata, la quale delegittima il potere decisionale dell'imprenditore. Dunque è probabile che uno dei motivi per cui da più parti si prediligeva la strada del concordato fosse proprio quello di fare in modo che i Paoletti non se ne andassero. Cosa che risulta facilmente comprensibile se si pensa a quanto fossero importanti per l'intero paese di Follina, per la sua storia.

Infine tutte le strategie prospettate prevedono l'intervento pubblico finalizzato a "sistemare le cose", per poi "ripassare la palla" al privato. Soltanto che il concordato preventivo prevede un intervento pubblico notevolmente minore rispetto alle altre proposte.

Dunque, abbiamo visto la posizione di tutte le parti esclusa la maggioranza sindacale, che come abbiamo detto è Cisl, la cui posizione non è affatto chiara. In un articolo del 16 novembre la Tribuna riporta questa affermazione:

Chiederemo ancora una volta il concordato preventivo perché così facendo potremo continuare le trattative per l'entrata di nuovi soci per almeno altri 6 mesi.

Mentre il giorno successivo questa:

Ieri abbiamo avuto un incontro con un funzionario della regione che ci ha comunicato l'intenzione dell'assessore regionale alle attività produttive Righi di convocarci a fine settimana. Anche in quella sede noiosterremo l'ipotesi dell'amministrazione controllata, perché solo così si potrà in futuro aprire uno spiraglio per i lavoratori.

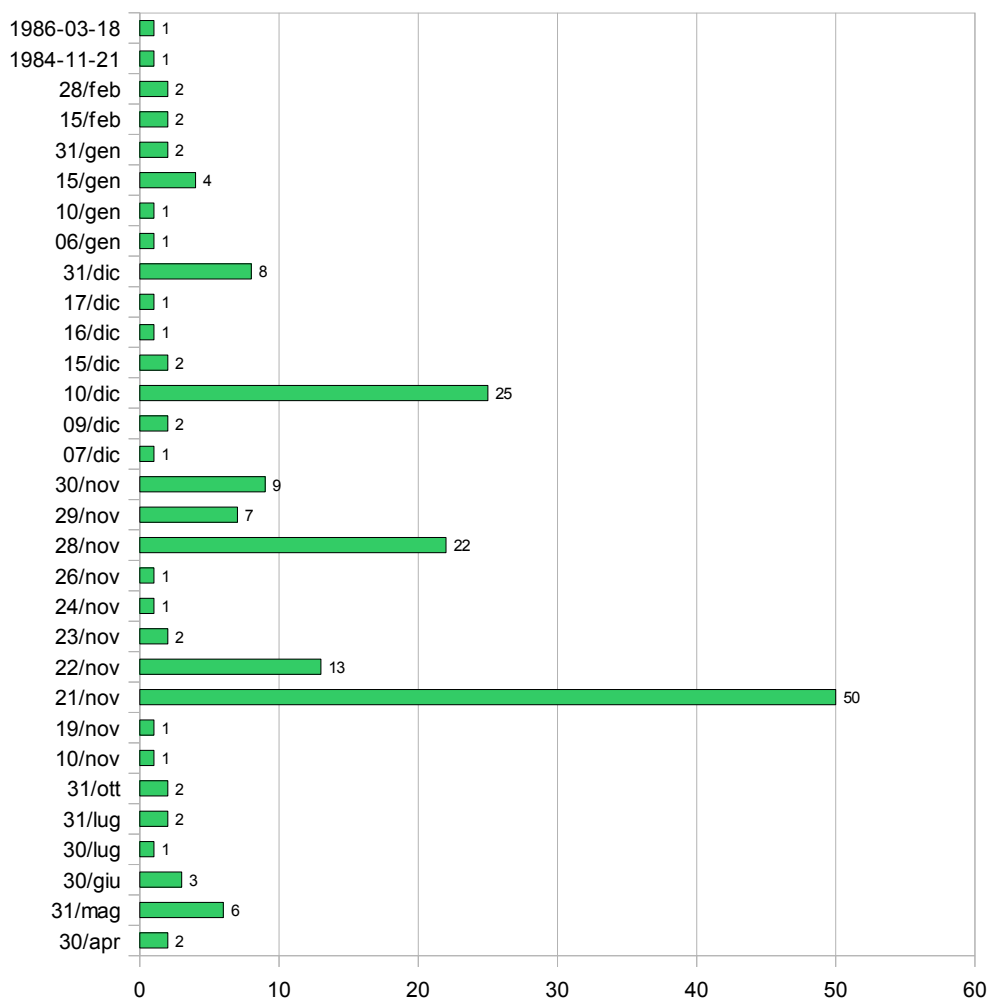
Sempre a nome dello stesso rappresentante sindacale. Inoltre il 26 novembre il Gazzettino pubblica un articolo, dal titolo *Paoletti: incontro senza esito. In Provincia i sindacati hanno ribadito la loro proposta: amministrazione controllata*, nel quale sembra che la posizione del sindacato sia univoca, anche se si sottolinea che la forma della soluzione è subordinata all'obiettivo della ripresa dell'attività. Pare certo comunque che negli incontri successivi, in sede provinciale, la maggioranza sindacale porterà avanti sempre la proposta del concordato, e questo configurava l'amministrazione controllata come proposta esclusiva dei "comunisti". Sembra però che la confusione non fosse dei giornalisti, ma si trattasse proprio di ambivalenza della posizione della maggioranza sindacale. Ciò ha dato adito ad un fraintendimento all'interno del comitato comunale e alle dimissioni del capogruppo referente al Pci, De Lisi Alvaro. Da un'intervista da me condotta, senza consenso alla registrazione, è emerso che quando il consigliere si è reso conto che il desiderio dei lavoratori era quello del concordato, ha dichiarato le dimissioni dal comitato in quanto non aveva alcun senso darsi da fare per chiudere la fabbrica. In altre parole non era necessario che il comitato si impegnasse per perpetrare la procedura del concordato, dal momento che questa era già desiderio di tutte le parti (azienda, lavoratori, creditori).

Comune, comitato coordinatore e sindacati continuano nei mesi a venire a partecipare ad incontri a livello politico per portare avanti le differenti proposte (con qualche confusione, come abbiamo appena visto). Il 16 novembre 1982 un incontro tra sindacati e un funzionario della regione

che comunica l'intenzione dell'assessore regionale alle attività produttive Righi di convocare i sindacati a fine settimana, incontro che avverrà a Vicenza<sup>18</sup>. Il 19 novembre 1982 il presidente dell'amministrazione provinciale di Treviso, Giuseppe Marton, incontra il sindaco di Follina, Bonifacio De Vido e i membri del comitato coordinatore costituito per seguire l'evolversi della situazione.

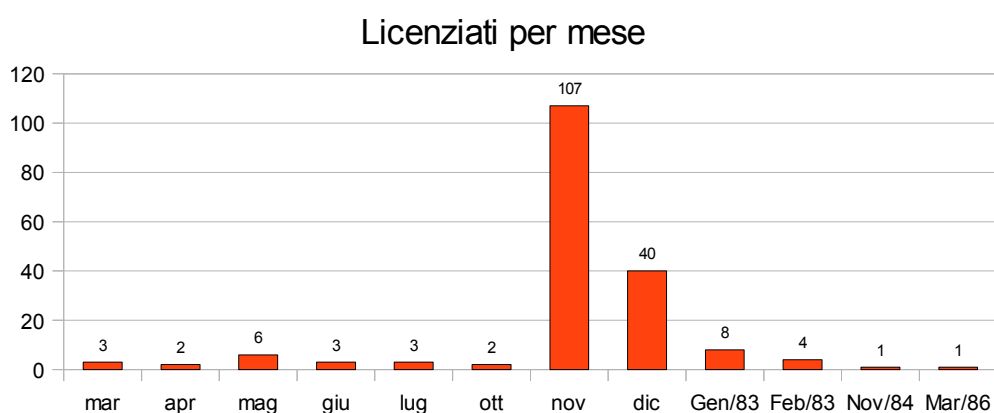
Nei due giorni di domenica 21 e lunedì 22 novembre, come si evince dall'analisi dei libri paga del lanificio relativi al 1982, vengono licenziati 63 dipendenti. In poco più di un mese, dal 21 novembre al 31 dicembre, verranno licenziati 145 dipendenti.

licenziati per giorno



<sup>18</sup> ACF, Verbale Consiglio Comunale, 21 dicembre 1982

Si possono fare due appunti sui dati pubblicati dai giornali. L'articolo su la Tribuna del 16 novembre si legge: «l'altro ieri infine la comunicazione di licenziamento a tutti gli operai», mentre nel libro paga vediamo che i lavoratori ancora assunti a quella data sono 163. Sempre il 16 novembre, il Gazzettino scrive «ieri è stata ultimata la consegna delle 165 lettere di licenziamento», sono più precisi sul numero, ma non sulla data. Il 26 novembre il Gazzettino parla invece di «licenziamento dei 178 operai», dato ancora una volta impreciso. Quello che è certo è che tra novembre e dicembre avvengono quasi tutti i licenziamenti.



Poiché la data dell'ultima assunzione risale al 17 maggio 1982 (ad ogni modo nell'intero 1982 sono state assunte soltanto due persone), al 21 novembre quando inizia il licenziamento di massa il numero totale dei dipendenti risulta essere 162. I dipendenti che continuano a lavorare nei giorni e mesi successivi, restano innanzitutto per portare a termine il campionato.

Il 24 novembre 1982 c'è un incontro in provincia, presenti le Oo.Ss. e il comitato consiliare, nel quale vengono «presi degli accordi con la Cassa di Risparmio M.T. per la cessione di credito agli operai»<sup>19</sup>. Il 25 novembre 1982 una riunione in regione: partecipano il sindaco di Follina, il comitato consiliare, i rappresentanti della Provincia (presidente on. Giuseppe Marton, assessore Maccari), il rappresentante della regione Dott. Pancera,

<sup>19</sup> ACF, Verbale consiglio comunale del 21 dicembre 1982

i rappresentanti delle organizzazioni sindacali, del consiglio di fabbrica, dell'Associazione Industriali, dei titolari. Gli enti locali (Regione, Provincia, Comune) si impegnano a promuovere un incontro con i principali istituti di credito coinvolti nella vicenda. Viene ribadita la necessità di una forma quanto meno di anticipo dei salari che non sono stati corrisposti dal mese di agosto. In tal senso sia le Oo.Ss. sindacali, che l'azienda e l'Associazione Industriali hanno concordato di richiedere congiuntamente il pagamento diretto da parte dell'Inps della cassa integrazione per i mesi di settembre e ottobre. Sempre in questa riunione i titolari espongono la situazione produttiva e finanziaria. Non è stato trovato accordo per la produzione del campionario e dello smobilizzo delle scorte di magazzino. Le organizzazioni sindacali infatti hanno chiesto la sospensione dei licenziamenti e la rotazione dei lavoratori durante la stessa produzione del campionario. Rispetto a tali richieste l'azienda ha risposto con la rinuncia alla produzione.

Lunedì 29 novembre 1982 si incontrano il sindaco di Follina, il comitato consiliare, i rappresentanti della direzione aziendale e dei lavoratori. Al termine viene diffuso un comunicato nel quale si indicano come punti di forza della possibile ripresa di attività e occupazione: «professionalità dei lavoratori e mercato»<sup>20</sup>. Per quanto riguarda il problema della corresponsione dei salari arretrati, si prendono accordi con i quali l'azienda si impegna – «fino al momento in cui la società potrà disporre legalmente del patrimonio aziendale» – «a comunicare alla commissione di fabbrica e al comitato le richieste di acquisto di semilavorati o prodotti finiti, in modo da gestire concordemente le occasioni di vendita». L'eventuale incasso deve essere usato per pagare gli arretrati ai lavoratori. Per il secondo problema, cioè favorire l'inserimento di nuovi imprenditori, si dispone che il campionario di stoffe costituisca «strumento di azione per tenere in vita la parte di mercato ancora attivabile». Il campionario e gli ordini eventualmente acquisiti saranno destinati e affidati alla nuova

---

<sup>20</sup> ACF, Documento 29 novembre 1982.

imprenditorialità subentrante, cui sarà chiesto di rioccupare i lavoratori della Paoletti. «La volontà dei lavoratori e del lanificio è anche quella di fare sì che si salvi almeno la parte sana della Paoletti» (Il Gazzettino, 02/12/1982).

Il 30 novembre l'azienda Paoletti chiede all'INPS la dilazione del pagamento dei contributi arretrati. Il 14 dicembre il presidente della Cassa di Risparmio M.T. «propone l'erogazione di lire un milione a ciascun operaio addebitando gli interessi alla Paoletti la quale si è già dichiarata disposta ad assumerli»<sup>21</sup>. È dunque chiaro che il denominatore comune alle varie proposte è la ricerca di una nuova imprenditorialità per poter riprendere l'attività produttiva e il lavoro. La ricerca di questa imprenditorialità avviene attraverso canali politici. Le Oo.Ss. hanno anche tentato di sensibilizzare i partiti spedendo alle segreterie provinciali una lettera con richiesta di incontro. «Solo che nessun partito ha ancora risposto»(La Tribuna, 22/12/1982) dichiara Ido Basso.

Martedì 21 dicembre 1982 si riunisce per la terza volta in seduta straordinaria il consiglio comunale. In questa sede il rappresentante sindacale Ido Basso, chiamato come sempre ad illustrare la situazione, afferma che l'azienda «non ha ancora dichiarato la propria posizione, se cioè accetta l'ipotesi di concordato o l'amministrazione controllata o il rischio di fallimento». Fa notare che in tale situazione di incertezza è difficile che un operatore economico vorrebbe rischiare del capitale, e porta a conoscenza il comitato che alcuni tecnici della ditta Marzotto (tra le più produttive nel settore tessile), «dopo un sopralluogo, hanno dichiarato che gli impianti tecnologici sono ancora efficienti». Il rappresentante sindacale propone di allargare il comitato consigliere ai rappresentanti dei comuni di Cison di Valmarino e Miane, della provincia e della regione, affinché il comitato stesso possa essere più forte nell'assunzione di decisioni importanti. Inoltre propone che il comitato si doti di strumenti concreti di analisi della situazione attraverso l'inserimento di tecnici che

---

21 ACF, Verbale consiglio comunale del 21 dicembre 1982

dovrebbero proporre soluzioni praticabili. Il consigliere Sandra Roncato, che come avevamo visto in precedenza, non può che essere d'accordo con quest'ultimo punto, dichiara che l'assunzione di tecnici potrà costare al comune circa 5 milioni di lire. La decisione viene approvata con qualche riserva sul fatto di essere messa a punto con più chiarezza in seguito. Il consigliere Cesca asserisce che la strategia da seguire al momento è quella della cassa integrazione o la richiesta della disoccupazione speciale. I consiglieri sono inoltre tutti concordi nel dover continuare ad esercitare pressione politica per trovare le soluzioni migliori e per far uscire l'azienda allo scoperto. Tutti, tranne il capogruppo del Pci, Alvaro De Lisi. Egli, segnala che non bisogna perdere di vista la situazione generale nella quale si trovano altre aziende del Veneto e lamenta la mancanza di un piano organico. Dopodiché insiste sul fatto che l'unico modo per sostenere i lavoratori della Paoletti è quello di perseguire la strada dell'amministrazione controllata accettata all'unanimità dal consiglio comunale e evidenzia il fatto che il comitato consiliare si è mosso esattamente in questa direzione. Fa notare che nei vari incontri a livello provinciale e regionale l'ipotesi non è mai stata scartata. Inoltre porta a conoscenza che «dai dati forniti dal commercialista della Paoletti, l'azienda non si trova in una situazione catastrofica ed alla luce anche delle dichiarazioni dei tecnici della Marzotto dal punto di vista tecnologico la ditta può reggere la concorrenza di mercato». Se invece, come emerge dalla seduta in corso, la volontà del consiglio è quella di perseguire la strada del concordato, allora «occorre sciogliere il comitato e non di allargarlo» e che il Pci non potrebbe far parte di un comitato che si prefigge come scopo quello del concordato, che almeno nell'immediato, significa chiusura della fabbrica e disoccupazione. Come ho già detto, alla fine della seduta il consigliere si dimetterà per mancanza di chiarezza su questo punto, da momento che il consiglio decide di non scartare nessuna possibilità. In altre parole gli altri membri del consiglio non hanno la percezione che le soluzioni alternative alla amministrazione controllata siano negative per i lavoratori, come ricorda anche uno di loro in una

intervista:

[...] invece io ho questo ricordo che noi cercavamo il concordato e che questa era una cosa positiva. [...] sì io lo ricordo [il concordato] come di un qualcosa in positivo, non in negativo, perché chiaramente sono passati 28 anni e non ricordo bene, però me ne ricordo in positivo, mi sembrava... e ancora oggi mi sembra di ricordare che questa era la via giusta. Perché permetteva appunto di salvare capra e cavoli. [...] (intervista 24)

Prosegue la riunione e il consigliere Roncato fa notare che, «dopo aver sentito vari esponenti qualificati nel settore, l'amministrazione controllata appare irrealizzabile e la soluzione più attendibile e da perseguire è quella del concordato». Probabilmente come si tratta di Umberto Lorenzoni, dirigente d'azienda alla Sanremo di Caerano San Marco, persona con una grande esperienza nel settore tessile e nella direzione d'azienda. Anche il rappresentante sindacale Ido Basso dichiara che «l'analisi della situazione la rende in pratica difficilmente attuabile» sebbene nessuno voglia scartare a priori l'ipotesi dell'amministrazione controllata.

Il 22 dicembre su Il Gazzettino si legge tra le altre cose che «il tribunale di Treviso non ha ancora deciso se concedere il concordato» (Il Gazzettino, 22/12/1982), da cui si sarebbe tentati di dedurre che l'azienda ha già effettuato la domanda di ammissione alla procedura di concordato preventivo, decisione del resto dichiarata fin dal 10 novembre. È altresì vero che in sede comunale la maggioranza sindacale rimprovera all'azienda di non essere chiara. Quindi si può presumere che anche l'azienda come i lavoratori, viva in uno stato di forte incertezza che la porti a non chiarire i propri intenti. «Purtroppo non si conoscono le prospettive per questa fabbrica. Si vive giorno per giorno nella massima insicurezza». Ad ogni modo un articolo del 23 dicembre smentisce, senza nemmeno accorgersene, quanto affermato e avvisa che «a giorni (si pensa entro oggi) sarà presentata l'istanza di concordato preventivo per il quale la documentazione richiesta ha portato via alcuni giorni più del previsto» (Il

Gazzettino, 23/12/1982). Sembra in definitiva probabile che dal 10 novembre al 23 dicembre l'azienda abbia approntato la documentazione per la richiesta di concordato e che in questo periodo di tempo abbia manifestato, e forse vissuto, un'incertezza sulla decisione. Incertezza o mancanza di chiarezza che ha spinto il sindacato ad insistere affinché l'azienda mostrasse la propria reale volontà.

Nel frattempo i lavoratori guidati dalle Oo.Ss. Continuano nel loro intento di sensibilizzare i dirigenti politici mettendo in atto altre iniziative.

Mercoledì 22 dicembre 1982, una delegazione dei lavoratori della Paoletti parte in pullman dallo stabilimento di Follina alle 9:30, per effettuare di fronte alla sede della provincia una manifestazione di protesta contro la situazione ancora precaria nella quale si trovano. Una delegazione delle organizzazioni sindacali si incontrerà anche con il presidente dell'ente, Marton, per sollecitare maggior interesse. Giovedì 23 dicembre 1982 si tiene una riunione interlocutoria sulla Paoletti in Provincia. Il presidente Marton riceve i rappresentanti delle Oo.Ss., dei lavoratori, dell'azienda e dell'Associazione Industriali. Stavolta è presente anche una rappresentanza dei lavoratori della Clamy's, un'altra azienda della famiglia Paoletti. Le informazioni sulla situazione del maglificio di Noventa di Piave sono ancora una volta imprecise. Inizialmente il Gazzettino scrive che la situazione sotto il profilo del lavoro è diversa da quella del lanificio perché «Ci sono commesse, ma le banche hanno tagliato tutte le linee di credito». Il 23 dicembre il quotidiano sembra ancora più certo del fatto che la Clamy's abbia un buon mercato: «a fronte di un grosso portafoglio di ordini rischia di essere coinvolta nella crisi dell'azienda di Follina».

L'informazione contraddittoria arriva un mese dopo da la Tribuna, dove si legge che «L'azienda [Clamy's] da qualche tempo navigava in acque agitate e difficoltà nel trovare sbocchi sul mercato hanno convinto i titolari a chiedere la liquidazione della società» (La Tribuna, 22/01/1983).

Sabato 25 dicembre è «un natale diverso per i lavoratori del lanificio

Paoletti»<sup>22</sup>. In collaborazione con la parrocchia e la pastorale del lavoro della diocesi viene organizzata una messa di Natale in fabbrica. La funzione è stata preparata con il consiglio di fabbrica da alcuni lavoratori e da don Mario Battistella responsabile diocesano della pastorale del lavoro (Il Gazzettino, 02/01/1983). Il sacerdote e i cittadini partecipanti esprimono la propria solidarietà nei confronti della battaglia che i lavoratori stanno combattendo per il proprio lavoro. Don Mario Battistella firma anche un articolo su l'Azione del 9 gennaio, che si apre con una espressione molto significativa e ben rappresentativa della situazione: «“Qui è crollato un impero” sono state le prime parole con cui mi ha accolto un operaio nella sala-mensa della fabbrica presidiata. Il motivo è ormai noto, i 170 lavoratori, a seguito della grave decisione dell'azienda di mettere in liquidazione la società, dalla metà di novembre sono tutti licenziati». Di seguito l'autore ci informa di un fatto non ancora noto attraverso la stampa: «Molti [dei licenziati] sono andati in cerca di lavoro nelle fabbriche della zona, ma solo una decina hanno avuto risposta positiva». Più avanti, dopo una frase di carattere metafisico – «È il Cristo che si è incarnato dentro i problemi reali dei lavoratori per dar loro fiducia e speranza, e per richiamare tutti ad una concreta solidarietà» – ci informa anche del fatto che «La comunità parrocchiale di Follina è già impegnata in iniziative per venire incontro alle persone più in difficoltà», anche se non specifica quali. E conclude con questa immagine cosmogonica cattolico-industriale di grande effetto: «I lavoratori stessi hanno fatto dei loro problemi preghiera, dicendo che essi possono essere risolti bene solo se si tiene conto dell'ordine stabilito da Dio: l'uomo al primo posto; il lavoro al servizio dell'uomo; il capitale e i mezzi di produzione a servizio del lavoro».

Si conclude questa seconda fase che come abbiamo visto vede la presa di posizione, perlomeno in due momenti, da parte dell'azienda e la grande attività da parte dei lavoratori per sensibilizzare le forze politiche, e da parte di sindacati e amministratori per cercare soluzioni, finanziamenti (per

---

<sup>22</sup> Titolo di un volantino stampato dal consiglio di fabbrica del lanificio Paoletti e dalla Fulta.

gli arretrati dei dipendenti) e nuovi imprenditori, sia in maniera diretta che attraverso la pressione politica. Inoltre in novembre e dicembre avvengono la maggior parte dei licenziamenti e al 31 dicembre rimangono impiegati soltanto 14 addetti.

La cronaca si fa più rada ed inizia il nuovo anno. Il giornale di registro del protocollo del comune di Follina documenta una telefonata del 30 dicembre 1982 da parte del presidente della provincia Giuseppe Marton, per convocare il comitato consiliare per il 10 gennaio. Riunione di cui non si ha traccia nei documenti. È invece di venerdì 21 gennaio 1983 la notizia: il tribunale di Treviso accoglie le richieste di ammissione al concordato per le due società "Lanificio Gaspare Paoletti S.a.s." di Paolo Paoletti e C., e "Clamy's S.p.a." che ha Gaspare Paoletti come amministratore unico. Ora nessuno può avere più alcun dubbio. La convocazione dei creditori è fissata per il 15 marzo, data nella quale saranno chiamati ad accettare o rifiutare la proposta dei titolari. Nella richiesta al tribunale, i titolari delle due aziende si dichiarano disposti a cedere ai creditori tutti i beni delle società e anche i beni personali. I giudici hanno ritenuto che il complesso dei beni appare sufficiente per il pagamento integrale dei crediti privilegiati, nonché di quelli chirografari nella misura del 40%<sup>23</sup>. Commissario giudiziale è stato nominato il dott. Fanio Fanti di Treviso.

I sindacati però non si danno per vinti, e le trattative per cercare di trovare soluzioni positive alla vertenza, prima che intervenga il tribunale, sono tuttora in corso. Venerdì 28 gennaio 1983 le maestranze si ritrovano con le forze politiche e le Oo.Ss. «Folta la rappresentanza del comune, e dei sindacati», apre i lavori Ido Basso della Fulca, li chiude Paolo Cesca della federazione unitaria. Presenti i parlamentari Marino Corder (Dc), Maurizio Sacconi (Psi) e Lino Innocenti (Dc). In questa circostanza Umberto

---

<sup>23</sup> Fino al 2005 il concordato preventivo aveva una soglia minima del 40% stabilita per legge.

Lorenzoni, il tecnico (dirigente d'industria) incaricato dal comune di verificare la situazione dell'azienda e individuare le eventuali prospettive di ripresa presenta «un quadro dalle tinte grigie» (La Tribuna, 30/01/1983). Vediamone i dettagli. I debiti ammontano a 4 mil. (con 800 milioni di interessi l'anno). Ancora una volta l'articolo su quotidiano è impreciso e non è evidente se si tratti dei soli debiti bancari o della somma complessiva. Seguono altre informazioni e argomenti di cui ancora nessuno aveva parlato: «la fabbrica lavorava al 50% delle sue possibilità, quindi la situazione produttiva non era e non è rassicurante. Sul piano commerciale la Paoletti non si era fatta un buon nome». E si ritorna su di un argomento che era stato nominato nel primo consiglio comunale, del 26 ottobre: «Data la disorganizzazione interna le commesse venivano completate in grave ritardo». Ci si aspetterebbe che il giudizio di Lorenzoni sia negativo, invece egli sostiene che «andare al fallimento sarebbe un'operazione inconsulta» perché «nonostante queste difficoltà esistono le premesse per il rilancio»: «il marchio è buono», «il prodotto di qualità, la professionalità dei lavoratori ad un livello ottimale». Poiché i titolari non sono disposti a investire, resta da trovare un nuovo imprenditore. Ricerca non facile, per la quale si impegnano anche Marino Corder, Maurizio Sacconi e Umberto Lorenzoni. Lorenzoni, che ha partecipato attivamente alla resistenza e alla politica degli anni '50 (Psdi e poi Psi), è dirigente d'impresa. Maurizio Sacconi è un deputato del Psi dal 1979. In qualche anno diventerà vicepresidente del gruppo socialista alla camera. Diventerà membro del governo dal 1987. Nel 1983 verrà pubblicato il suo libro *Governare l'azienda Italia* per le edizioni Marsilio. Marino Corder è un membro del governo, sottosegretario agli interni, facente capo al partito Democrazia Cristiana (In Parlamento è anche membro della Giunta per l'esame delle domande di autorizzazione a procedere in giudizio). Dall'81 è segretario regionale del partito. È anche Presidente del Consorzio BIM Piave dal 1978. Fino all'80 era stato consigliere e capogruppo Dc nell'amministrazione provinciale. È stato commissario dell'Ente Nazionale di sviluppo agricolo delle Tre Venezie dal '70 al '77. Negli anni '60 era

consulente legale della Federazione Coldiretti. Era stato presidente della Gioventù Italiana di Azione Cattolica nel 1954. È stato anche presidente della Fondazione Provinciale delle Cooperative e dell'Associazione Nazionale Bachicoltori. Qualche anno più tardi, nel 1986, diventerà anche consigliere della Cassa di Risparmio della Marca Trevigiana. Di certo si tratta di persone con molti “agganci”, sui quali molto probabilmente alcuni lavoratori riponevano la propria speranza.

L'articolo del 30 gennaio de la Tribuna continua ponendo una condizione – non è chiaro chi sia a porla, probabilmente uno dei parlamentari – : «Però in attesa che l'ipotesi [dell'arrivo di un imprenditore] si concretizzi, è opportuno che la situazione in fabbrica torni normale. In sostanza gli operai devono riprendere a lavorare». Non si trova riscontro nella cronaca dei giorni a venire che il fatto sia avvenuto, e nemmeno nelle testimonianze che ho raccolto. È probabile quindi che questa azione si rimasta allo stato di potenza. L'idea di riprendere il lavoro è comunque abbastanza forte da prospettare che «se la Paoletti non ci sta non resta altra soluzione che intraprendere la strada della cooperativa, dell'autogestione». «È necessario che i lavoratori pensino a una iniziativa cooperativistica cercando così disponibilità di collaborazione» afferma l'On. Innocenti (Il Gazzettino, 30/01/1983). «La soluzione non dispiace ai politici e agli amministratori. La trovano un'idea felice, in particolare i socialisti e i democristiani». Il sindacato è diviso: Ido Basso la ritiene una soluzione transitoria e come tale praticabile. Michielin, segretario della Fulca regionale, crede che non sia un'ipotesi da scartare. Paolo Cesca, segretario territoriale della Cigl sinistra Piave, invece non si esprime. Il consigliere comunale Sandra Roncato fa notare che resta da sentire il parere dei lavoratori in una assemblea apposita. L'idea di intraprendere l'iniziativa di cooperazione è sintomo del tentativo di rimettere la fabbrica al lavoro per creare un incentivo che attragga qualche imprenditore. Il concordato preventivo è da porsi nella stessa prospettiva. Come scrive Anna Maria Nardi sul Gazzettino, si ritiene che il concordato preventivo

serva a «ripulire l'azienda» per poi cercare imprenditori privati. Anche il consigliere comunale Cesca nella seduta del 21 dicembre lo aveva dichiarato: «bisogna arrivare all'azzeramento della situazione onde poter ricominciare su basi nuove e concrete». E l'On. Sacconi, nell'incontro del 28 gennaio afferma che «è infatti solo nel privato che è possibile trovare un interlocutore con disponibilità finanziaria e manageriale in grado di assumersi il marchio Paoletti, salvando così produttività e professionalità dell'azienda». Sempre lo stesso articolo de La Tribuna riporta una frase che descrive la situazione venuta a crearsi in modo distaccato e limpido: si tratta di «una realtà fatta di attese e illusioni». Realtà nella quale «l'unica cosa certa è che non ci sarà alcun intervento della Gepi, che era stato auspicato da qualche parte». L'On. Sacconi dichiara che «la Gepi è impedita a intervenire in situazioni del genere». Il pubblico non interviene, mentre si aspetta l'arrivo del “coraggioso” capitalista.

Venerdì 4 febbraio 1983 le Oo.Ss. e il comitato consiliare rappresentato dal sindaco sono convocati ancora una volta in provincia da parte del presidente Marton. «Dall'incontro non ci si attende novità, forse qualche notizia sul pagamento dell'anticipo della cassa integrazione».

Come dicevo l'obiettivo primario di tutte le parti in causa è quello di evitare il fallimento, perché «nei fallimenti ci perdonano tutti». L'11 febbraio 1983 su il Gazzettino si legge che il commissario giudiziale che segue la richiesta di concordato per le aziende Paoletti ha trovato la situazione finanziaria forse peggiore del previsto. «Pare anzi che le passività siano superiori al previsto e le attività inferiori, al punto da mettere in qualche pericolo il concordato stesso». Allora, per contrastare questa “oscura” notizia, viene segnalata la possibilità di suddividere l'azienda in diverse gestioni autonome e viene dichiarato che un perito tessile ha ispezionato gli impianti, affermando che «le tecnologie della Paoletti non sono così obsolete e sorpassate come si ritenevano. Anzi in parte i macchinari vengono ritenuti molto buoni». A questo punto si cercano imprenditori anche per le singole attività. In caso contrario, come era già stato

segnalato alla riunione del 28 gennaio, «c'è la possibilità che i lavoratori tentino il parziale avvio dell'attività produttiva mettendo in piedi una cooperativa».

La speranza riprende a salire il 3 marzo 1983. Ad una riunione di “addetti ai lavori” sulla Paoletti, alla quale prendono parte il vicepresidente provinciale Arnaldo Brunetto, l'assessore Adriano Maccari (caro amico di Marino Corder<sup>24</sup>), il dott. Pancera per la Regione, il dott. Antonello per l'associazione Industriali, i sindacalisti della Fulta, il sindaco di Follina, si parla finalmente della concretizzazione di ripresa produttiva. «Sembra che ci sia all'orizzonte un potenziale acquirente» scrive il Gazzettino (04/03/1983). E questo imprenditore pare si sia fatto avanti, scrive L'Azione (20/03/1983). Il nuovo potenziale imprenditore (di cui non si fa il nome) chiede alcune settimane per vagliare bene la situazione e le prospettive future.

Il tempo passa e si ritorna a fatti concreti: martedì 15 marzo 1983 i creditori convocati a Treviso per sottoscrivere o meno la richiesta di concordato presentata degli industriali, approvano all'unanimità. A testimonianza, evidentemente, della stima di cui tuttora godono i titolari della fabbrica, considera la Tribuna (16/03/1983). La maggior parte dei creditori sono banche. Per la Paoletti erano presenti in 262, per la Clamy's 230 creditori. A questo punto il pericolo del fallimento è scongiurato. La situazione è stata “azzerata” come desiderio di molti, ed ora dovrebbe essere più semplice trovare nuovo capitale e nuova impresa. Ed ecco che prontamente i giornali pubblicano (di tono pubblicitario sono gli articoli di La Tribuna e L'Azione) un bel riassunto dei principali motivi per cui è ancora vantaggioso investire nel lanificio. Viene citata la particolarità del cardato e del pettinato, prodotto che ha «ancora il suo spazio sul mercato». Viene data un'indicazione commerciale per cui, al fine di sfruttare tale spazio «bisognerebbe che l'azienda fosse inserita all'interno di una produzione più vasta e già differenziata: una soluzione in questo

---

24 <http://www.marinocorder.it/spip/spip.php?article163>

senso consentirebbe facilmente di aderire ai canali di commercializzazione che un'attività già avviata possiede». Insomma, il lanificio è l'impresa ideale per qualche imprenditore già inserito nel tessile-abbigliamento, anche se «naturalmente occorre creare i presupposti finanziari e le condizioni di credito per sbloccare in tal senso la situazione», continua l'orazione pubblicitaria. Fino a giungere (soltanto la Tribuna) ad una mossa inaspettata: «una indicazione molto positiva e rassicurante viene dalle maestranze stesse della Paoletti: davanti alla prospettiva di riaprire i posti di lavoro potrebbero essere accantonate le richieste di crediti maturati a tutt'oggi dai lavoratori e procrastinate nel tempo le scadenze di questo tipo». I lavoratori rinuncerebbero quasi agli arretrati pur di riprendere a lavorare.

### ***Cosa è successo dopo: le testimonianze***

A questo punto si conclude la copertura giornalistica della vicenda Paoletti, ma attraverso il racconto delle persone possiamo conoscere qualcosa in più. Alcune questioni sono rimaste in sospeso. A quando si apprende dalle fonti scritte il campionario delle stoffe doveva costituire un mezzo per favorire la ripresa dell'attività. Molti degli operai che rimasero più a lungo, dovevano proprio terminare il campionario.

I: Ad esempio io dopo, noi abbiamo lavorato la manutenzione così tutto dicembre, mi sembra che abbia chiuso in novembre. Poi abbiamo finito il campionario noi, perché se doveva ripartire, le speranze erano quelle, che la speranza era di ripartire, che dopo il figlio è ripartito e allora per tenere il nome hanno finito il campionario, magari le pezze campione così e colà e allora che hanno lavorato era chi aveva un po' di specializzazione, che sapeva fare quello e quell'altro, non occorre tutta la tessitura e allora con dieci persone abbiamo fatto il lavoro che si faceva in quaranta prima! Sì, che eravamo capaci di lavorare al telaio, manutenzione, caricare, quelle cose là... sempre con la speranza che partisse. Dopo è partito. (intervista

11)

Se il campionario è stato portato a termine, non ha però favorito l'inserimento di un nuovo imprenditore, anche se negli ultimi articoli analizzati la speranza in tal senso era molta.

Un lavoratore inoltre ricorda di aver portato a termine un'ultima spedizione.

I: Sì, tu fai conto che quando hanno chiuso, cioè una volta che avevano chiuso la fabbrica, siccome dovevano spedire delle pezze, io mi ricordo che gli ultimi, praticamente sono stato uno degli ultimi a venire via da là. Abbiamo caricato, mi sembra l'ultimo giorno che siamo stati là, abbiamo caricato un camion rimorchio di pezze eh, ma pieno! Che vuol dire 300, 350 pezze, che erano tutte pezzoni grossi perché i cappotti sono pesanti sai, caricato... praticamente probabilmente avevano da finire quella spedizione per forza altrimenti gli rimaneva tutto nelle coste, e... basta! Finito così.

(intervista 6)

Probabilmente prima di questa spedizione si inserisce un'altra vicenda. Fin da subito, alcuni lavoratori avevano cercato di mobilitare le proprie conoscenze politiche, per poter trovare un compratore per tutta la merce in magazzino, al fine di risanare il buco finanziario dell'azienda. E un accordo con una grossa industria era stato anche trovato. Dopo aver visionato il campionario, questa si era dichiarata disposta ad acquistarlo, data l'elevata qualità delle pezze. L'ammontare dello scambio era comunque irrisorio (circa 600 milioni di lire, raccontano) rispetto alle necessità finanziarie reali, ma a quel tempo i lavoratori ancora non conoscevano le cifre finali. L'esito di questa storia mi è stato raccontato da una sola persona, perciò non mi è possibile prendere posizione sulla attendibilità dell'informazione, ma vale la pena riportarla. Quando sembrava che l'accordo potesse essere stipulato, il politico che aveva mediato l'incontro tra le due aziende (una personalità di rilievo ancora oggi), ha richiesto una tangente pari a più della metà del valore dell'affare, che in questo modo non è mai potuto andare in porto. Come dicevo, la

vicenda non avrebbe comunque risolto il problema del lanificio. Però nella chiusura non è da escludersi un'implicazione anche da parte della cattiva politica.

Anche il comitato consiliare si è occupato di contattare delle aziende per fare in modo che qualche gruppo più grande assorbisse il lanificio per rimetterlo in opera, ma come confermato da uno dei membri del comitato, non si trovò nessuno. Anche la possibilità di creare una cooperativa di iniziativa operaia non è mai partita. Un testimone racconta c'era stata l'iniziativa di prendere in gestione il reparto della filatura, dato che aveva un buon potenziale, da parte di un gruppo di operai. Ma non se ne fece nulla.

I: [...] Ma in cerca... Dopo è venuto il discorso che potevamo anche fare una società praticamente di pochi, e allora sai abbiamo portato avanti il discorso un po' in questi sei mesi che eravamo a casa...

E: Scusi ma non ho capito, cioè intendevate per rilevare l'attività?

I: Rilevare il reparto dove lavoravamo. In pochi. Il capo della filatura e qualcun altro.

E: Ah. Ho capito. Una buona idea!

I: Sì, una buona idea però dopo è caduta nel vuoto. Poi figurati se loro... guardavano alle nostre cose.

E: Non sarebbero stati d'accordo?

I: Appunto.

E: Mi interessa questo fatto, di sapere se a livello più di gruppo diciamo, avevate fatto qualche cosa... Quindi c'era qualche idea?

I: C'era, c'era l'idea. L'idea c'era. Noi della filatura. Con il capo filatura.

E: È questo tipo di gruppo si era formato così per circostanze casuali, eravate cioè un gruppo affiatato voi della filatura, o anche in altri reparti...

I: No, il discorso è venuto fuori in filatura. Era il nostro capo che ci aveva fatto questo discorso. E dopo piano piano si è smontata praticamente perché non c'era la voglia, o da altri, forse rischiavano, non lo so... beh, chiaro che c'era da rischiare. Sì perché la filatura ha sempre lavorato tanto, era quella praticamente che mandava avanti tutto è sì, lavoro noi ne

avevamo e facevamo tanto, non so perché, quale sia il motivo per cui non si sa neanche al giorno d'oggi com'è andata, come siamo arrivati a questo punto. (intervista 25)

In un primo momento quindi sembrava che non ci fosse nessuna soluzione di far ripartire la fabbrica, né con gli stessi né con nuovi dirigenti. La proprietà venne presa in gestione da un curatore dei beni del concordato e messa all'asta.

I: È rimasto fermo circa un anno e mezzo proprio chiuso fermo immobile. Mettiamo anche due. Perché dopo era andato in... era un concordato. La fabbrica l'aveva il curatore, e non è riuscito a venderla perché voleva venderla tutta assieme la fabbrica perché era a ciclo completo. E l'aveva un curatore in mano perché hanno fatto il concordato. (intervista 18)

Quando la crisi ha colpito, con i licenziamenti, i lavoratori erano in posizioni molto differenti tra loro per età, versamento di contributi, ecc. Qualcuno molto vicino al raggiungimento della pensione, ha sfruttato le possibilità del prepensionamento.

Tanti erano in fase di prepensionamento perché erano vicini alla pensione quindi sono andati anche in pensione, quindi ci sono anche quelli. (intervista 6.)

Inoltre come riferito dai giornali, il consiglio comunale ha richiesto l'erogazione della cassa integrazione guadagni straordinaria (Cigs). Grazie a questo ammortizzatore sociale era possibile ottenere l'80% del proprio stipendio, per un anno, o al massimo 36 mesi nell'arco di 5 anni, a seconda dei casi.

I: sì, comunque c'è stata la cassa integrazione, la disoccupazione speciale, tanti nel frattempo sono riusciti a inserirsi in altri posti. Qualcuno è andato in pensione, si così. (intervista 20)

I: Beh, chi è stato a casa e ha detto "io non vado in cerca di lavoro" e si è beccato la cassa integrazione che prendevano un anno un anno e mezzo di cassa integrazione, sicché qualcosa percepivano senza far niente no! (intervista 25)

Cassa integrazione straordinaria, disoccupazione speciale sono stati utili per molti. Inoltre si deve tenere presente che i proprietari dell'azienda hanno onorato il concordato, pagando il 100% dei debiti nei confronti dei dipendenti. In questo modo anche le liquidazioni erano assicurate.

La ricerca del lavoro avveniva in modo individuale e in ogni direzione. Dei 28 dipendenti intervistati che sono stati coinvolti nella chiusura del 1982, ben 14 sono riusciti, magari dopo molti anni, a ritornare nel settore tessile. Tre di loro sono passati prima attraverso un impiego nel legno-mobile. Uno da una fabbrica di serramenti in metallo. Il settore del mobile complessivamente ha accolto sei lavoratori tra i 28 intervistati. Qualcun altro è stato assunto in altre fabbriche (prodotti alimentari, componenti elettrici). Tre persone hanno sperimentato anche attività imprenditoriali, delle quali una è tuttora funzionante nel comune di Follina. Sono molti i lavoratori che raccontano di aver cercato lavoro preferenzialmente nello stesso settore in cui avevano maturato la propria esperienza, e di quanto non fosse facile adattarsi a lavori molto diversi, sia per diversi requisiti tecnici, sia per un diverso tipo di relazionalità di fabbrica. In qualche caso invece si sono trovati bene, ed è stata un'occasione per una nuova esperienza.

E ho fatto domande, perché qua non c'erano fabbriche tessili, a Vittorio Veneto si c'erano due, tre e basta. Ho fatto un po' di giri e niente. Dopo... fatalità dopo un mese un amico che ha una fabbrica fortunatamente che va bene, di serramenti metallici, che fa serramenti per capannoni industriali... faceva serramenti in alluminio nel ferro [...] e quest'amico mi ha detto "guarda" ... dopo un mese che ero a casa, "guarda se vuoi venire puoi venire su quando vuoi". E siccome era un lavoro all'opposto di quello che facevo, ma comunque avevo bisogno, avevo famiglia, allora sono andato.

E facevo il manovale perché dovevo chiedere a qualsiasi ragazzino che era la di aiutarmi, se mi mettevano a tagliare i serramenti a fare i lavori... così in... ho fatto 10 mesi! E dopo è saltato fuori di nuovo il mio posto a fare l'assistente in tessitura su una tessitura di un paese [a 20 km da Follina]. Tramite un amico che mi ha detto al momento non c'è posto, se capita che arriva il posto ti chiamo. Difatti dopo 10 mesi questo è successo [...] a ottobre ho finito e ho cominciato subito il giorno dopo, ho chiuso il 22 e il 23 ho iniziato il lavoro a fare capoturno sempre in tessitura. Ma allora l'evoluzione sempre in tessitura, qua [da Paoletti] erano lane, roba grossa, come ha visto, laggiù invece cotone e seta, proprio... più o meno nell'ambito però... ben diverso insomma! Ecco è stata un'esperienza nuova.  
(L.B.)

Un uomo racconta di aver imparato un nuovo lavoro, nel legno-mobile, che poi gli ha permesso di viaggiare un po' con delle aziende che lavoravano nella costruzione di immobili. Anche lui ha vissuto questo sviluppo della propria vita in modo non negativo, ha apprezzato molto l'occasione di vivere per alcuni periodi all'estero. E in un altro caso un altro uomo racconta di aver trovato un gruppo di colleghi «meravigliosi», assieme ai quali ha trascorso i migliori anni della sua storia lavorativa. In quest'ultimo caso, come in altri, le competenze specifiche hanno agevolato la ricerca del lavoro. Per questo qualcuno, oltre all'esperienza, ha anche coltivato la propria formazione.

I1: Non era facile trovare lavoro, era un brutto periodo.

I2: Anche uno dei lanifici di Vittorio Veneto aveva detto che eri troppo vecchio.

I1: Sì, e poi sono andato a fare qualche giornata di prova anche all'altro lanificio di Vittorio. Perché io facevo un lavoro specifico per esempio da Paoletti, annodavo a macchina. Quando che si finisce, l'ordito termina il telaio, la stoffa termina l'ordito bisogna aggiungerne un altro, bisogna fare l'aggiunta insomma, ricaricare un altro subbio insomma, un altro ordito. L'annodatura si faceva con una macchina speciale. E allora ero io e altri due, facevamo quel lavoro lì. Quel lavoro lì lo facevano solo le donne, e

dopo è stato fatto anche per gli uomini per coprire il turno di notte ha capito. E allora di notte facevamo quel lavoro lì e di giorno facevamo l'aiuto assistente ah! Aiutavo gli assistenti così caricavo i telai.

E: E quindi per questa sua competenza specifica poi...

I1: Ero andato anche dentro in un altro lanificio. Però lì il lavoro era così e così non era sicura, e allora ho detto no, vado da un'altra parte e ho lavorato un anno e mezzo solo sui telai! Che era la prima volta che io lavoravo sui telai. Io facevo il manutentore, sta annodatura, sì, che è un po' ... no che sia degradante, ma...

E: È più ripetitivo!

I1: È più ripetitivo, sì.

E: E senta, un paragone tra questi lavori sempre nella tessitura e quello di che faceva qui a Follina? [...]

[...] Là eri più richiesto in sostanza, come competenze... qua da Paoletti, ad esempio io come annodatore, si sapeva fare un po' di tutto, che invece dalle altre parti erano un po' più a catena in sostanza. Uno faceva solo quello

E: E a lei piaceva più o meno?

I1: No, io sempre vario io, infatti qua ho iniziato a caricare i telai e dopo facevo il capo turno in un'altra tessitura, ho fatto corsi [all'estero] per migliorare. (intervista 11)

Dai giornali si apprende che alcuni operai si erano messi alla ricerca di un lavoro fin da subito. Anche senza sapere se avrebbero mai percepito gli stipendi arretrati, né tanto meno usufruito degli ammortizzatori sociali. Si stavano già dando da fare per trovare un nuovo lavoro. Da queste parti la gente non ama molto «starsene con le mani in mano». È così che si è creato lo stereotipo del veneto gran lavoratore.

I2: E allora lo lasciano a casa, gli ho detto, vai in cerca di lavoro da un'altra parte. Mi subito... e ha trovato un lavoro nel paese vicino.

I1: sì, era un... faceva perline, palchetti, così. E là mi hanno assunto per 3 mesi, ma non...

I2: e dopo ti hanno lasciato a casa.

I1: Sì, ma non... era un lavoro che non ... non mi soddisfaceva in poche parole.

I2: E beh ma anche se non ti soddisfaceva ti hanno lasciato a casa dunque...

I1: Sì. sì. Mi hanno lasciato a casa loro, dopo poco, 3 mesi. E allora cosa si fa, cosa non si fa, siccome che prima di andare, di partire militare io avevo lavorato un anno, meno, da un tappezziere. ... e allora dopo sono stato a casa, bisognava tirarsi su le maniche, fare qualcosa..

I2: e nel frattempo lui aveva perso questa agevolazione della cassa integrazione.

I1: Perché chi trovava un lavoro...

E: Perché con quel lavoretto di tre mesi...

I2: eh.

I1: praticamente ho perso...

E: La cassa integrazione!

I1: sì. che se fossi stato a casa, avrei preso...

E: Di più

I1: Ciò, te garantiva il tuo stipendio, era garantito per pochi anni ma ciò!

I2: Al momento non si sapeva, perché ancora non avevano detto che davano questa cassa integrazione a tutti quanti e ...

E: Sì poi, magari uno pensa che è meglio lavorare!

I1: Bravo! Bravo. (intervista 6)

Una testimonianza racconta del fatto che non avere un lavoro è una situazione percepita come umiliante soprattutto dagli uomini la cui moglie è invece occupata. Non essere in grado di trovare un lavoro viene vissuto come una mancanza personale, aggravata dal fatto che la propria moglie invece ce l'ha fatta.

I: Sì. È dura sì perché tu resti senza lavoro e dopo da parte degli uomini è magari molto umiliante! Hai magari la moglie che lavora e tu sei a casa e non sei capace di inserirti in qualche posto da andare a lavorare...

(intervista 20)

Anche una seconda testimonianza, sempre maschile, descrive il disagio

dell'aver perso il lavoro anche in termini emotivi.

I: [...] perché veramente poi ti trovi quando sei senza lavoro così poi ti trovi veramente a disagio, perché ti senti come inferiore insomma ecco [...]  
(intervista 3)

Questa connotazione di genere concorda con le ricerche di Claire Callender (1985; 1987). L'autrice suggerisce che nella nostra «società orientata al lavoro» e che condanna l'inattività, la stigmatizzazione sociale nei confronti del disoccupato e il senso di colpa percepito da quest'ultimo siano una caratteristica principalmente maschile. Contrariamente ai reali sforzi delle donne di ricercare un lavoro, si ritiene che il lavoro retribuito sia un imperativo morale soltanto per gli uomini. Nel caso da me raccolto di un marito disoccupato la cui moglie ha invece uno stipendio, l'uomo sarà in misura maggiore portato a vivere la situazione come eticamente inappropriata. Le considerazioni di carattere generale di Callender sembrano giustificare anche il fatto che sono le donne ad avere più probabilità di uscire dal mercato del lavoro in seguito alla chiusura della fabbrica. Le idee dominanti su disoccupazione e occupazione sono connotate in maniera maschile non mostrano la reale posizione delle donne nel mercato del lavoro, ma sono idee che, unite alle condizioni strutturali, coinvolgono anche le donne.

I: Sì Sì, C'è stata anche cassa integrazione. Sei mesi mi pare che io ho avuto di cassa integrazione. Non mi ricordo neanche più.

E: E la liquidazione, che però avendo lavorato solo qualche anno...

I: sì, non era tanto.

E: E poi è entrata in disoccupazione oppure ha trovato subito un altro lavoro?

I: No, io dopo non ho più lavorato... sì, sono rimasta a casa... io ho lavorato dopo... eh, dopo tanti anni! Dopo più di dieci anni, ho trovato come collaboratrice scolastica, non qua. In un paese (a 40 km da Follina).

E: Quindi aveva fatto un concorso pubblico?

I: Sì, l'ho superato. (intervista 4)

Una connotazione di genere al femminile per questa categoria sembra emergere dai pochissimi dati. Tra gli interlocutori sono stati quattro quelli che hanno smesso di lavorare, e si tratta in tutti i casi di donne. Una ha trovato un nuovo impiego solo dopo più di dieci anni, una dopo sei, le altre due hanno abbandonato definitivamente il lavoro retribuito. Per le due che hanno ripreso a lavorare, è probabile che spinte da necessità economiche siano rientrate nel mercato, ma in risposta ad un'offerta attraente più che a una ricerca attiva (Campbell e Rosenfeld 1985:169, citato in Granovetter 1995:144). La donna che ha ripreso a lavorare dopo 6 anni, ad esempio, lo ha fatto quando le è stato offerto lo stesso lavoro che svolgeva prima della chiusura del lanificio, da parte della stessa azienda ritornata in attività (con i benefici di prima: vicinanza a casa, nessuna necessità di aggiornamento delle tecniche, nessun rischio nell'intraprendere nuove relazioni con persone sconosciute).

Se è vero che tutti sono riusciti a risistemarsi, trovando almeno un nuovo reddito per famiglia, bisogna tenere in considerazione che questo processo è durato qualche anno. Sono stati anni di transizione per molti, che da redditi stabili e quotidianità regolare si sono trovati sbalzati in uno stato di forte incertezza. E non si trattava di casi singoli, tutti i componenti della rete sociale erano nella stessa condizione contemporaneamente. Vediamo alcune testimonianze.

E: È durato qualche mese questa speranza [che la fabbrica ripartisse]?

I: sì, finché poi non c'era più niente di ... non è che puoi stare due tre mesi a turno a stare là [a fare occupazione] a giocare a carte... lo fai per due tre mesi, se poi vedi che le prospettive non ci sono, lo dicono anche i sindacati stessi, non ci sono alternative e basta. Per quello adesso che è un periodo di crisi mi torna in mente, quando sento alla televisione che ci sono gli operai [che se la passano male] mi ricordo, ci sono passato per quelle storie là e non è semplice, perché veramente poi ti trovi quando sei senza

lavoro così poi ti trovi veramente a disagio, perché ti senti come inferiore insomma ecco, come... Accidenti! Bisogna provare, ecco. Non è facile, se non hai qualche prospettiva. E poi qua nelle nostre zone in qualche maniera ci si salva ma pensa alle città, in certe zone... Pensa, sarà più dura ancora.

E: Qui ci si salva dice perché qualcosa da fare c'è sempre?

I: Perché qualche cosa da fare c'è sempre, perché le attività sono tante, perché ci sono tante fabbrichette, in qualche maniera chiude una ma ce n'è un'altra che può assorbire, la gente si dà più da fare, hai un po' di terra che puoi coltivare che puoi fare, si riesce a sopravvivere un po' meglio, almeno ai tempi là, qualcosa si poteva fare, io ho visto che almeno nel giro di due anni tutti quanti hanno trovato qualcosa da fare, avevo fatto domanda anch'io alla fabbrica di componenti elettrici, quindi tutti hanno trovato lavoro, in qualche maniera qua la situazione è andata così... è chiaro che se ti trovi in altre situazioni in altri posti... [...] se ti trovi in una zona che ha delle altre possibilità, qualcosa fai. Se sei al Sud, una fabbrica così al sud, a Napoli per esempio, è un'altra realtà! Qua in qualche maniera... Ha chiuso ma tutti sono riusciti a trovare lavoro da un'altra parte. È chiaro che se fosse stato in questo periodo [della crisi del 2008] sarebbe stato più duro, ma insomma... Vedo che bene o male quasi tutti hanno trovato lavoro da un'altra parte, vuol dire che bene o male la situazione qua da quel punto di vista è un po' più rosea, diciamo. Sempre nei limiti. Rosea tra virgolette. Perché anche qua ce ne sono parecchi in cassa integrazione, però in qualche maniera si resiste! Ecco, quello vedo io... Qualche giorno di cassa integrazione e poi cercano di andare avanti, la speranza è quella, si cerca di rimediare... (intervista 14)

E: Quanto era forte come crisi per Follina? quando il lanificio ha chiuso intendo, non in generale.

I1: Forte forte forte, forte tanto, perché diciamo che allora il 50%, no meno forse..

I2: No di più, per me erano di più...

I1: adesso non so dirti le cifre.

E: Tante famiglie dipendevano da questo?

I2: eh sì, famiglie intere dipendevano da questo. (intervista 6)

I: La liquidazione l'ho presa dopo un anno, due... è passato un po' di tempo. Però erano tre anni che ero là e non è che fossero chissà che cifre. La disoccupazione l'abbiamo presa la prima volta dopo sei-sette mesi, sicché quei sei mesi là, praticamente sono rimasto a secco da quel punto di vista, cioè non percepivo più lo stipendio. Per me è stato un po' un problema: appena sposato, spese fatte! Poi mi sono arrangiato un po' a fare qualche lavoro, quello che capitava.

E: Spese fatte si intende che aveva comprato casa?

Si, no. Casa no. Però i mobili. E quindi bisognava pagare, le rate.

E: Ah si perché lei è rimasto a vivere a casa dei genitori.

I: No, in quel periodo, vivevo da un'altra parte sono andato a vivere, si mi son sposato quindi sono andato a vivere in affitto [...]. Però ovviamente avevo delle spese, quindi mi sono trovato un po' in difficoltà. Fino ad allora avendo sempre vissuto in famiglia, non avendo mai avuto problemi economici... così insomma è stato un po' un periodo brutto, tra i più brutti diciamo, perché mi sono trovato a scontrarmi con delle problematiche che a 24, 25 anni non è che, mi sono trovato un po' in difficoltà, perché senza stipendio, devi pagare l'affitto, le rate, poi qualche lavoretto così, la disoccupazione ancora non c'era, già lo stipendio era rimasto un po' indietro, anche gli ultimi due o tre mesi mi pare che abbiamo aspettato un po' per avere tutto quello che ci spettava e quindi mi sono trovato un po' in difficoltà. E quindi appena poi ho trovato lavoro... sono andato a lavorare ecco. Perché la disoccupazione la prendevi dopo sei mesi, dopo non sapevi quando se te la davano ogni mese, dopo dovevi aspettare sette-otto mesi perché non c'erano i fondi, e quindi stare là ad aspettare sette, otto mesi, poi li prendevi tutti magari in un colpo, perché mi ricordo sei sette-mesi avevo preso dei soldi, però la situazione era un po' di incertezza insomma, ecco non era... Quindi come molti altri abbiamo trovato lavoro da un'altra parte. (intervista 3)

E: Uhm uhm. E... paragonando le due crisi [1982 e 2008], diciamo?

I1: Eh, paragonando le due crisi le vedo con occhi diversi. Perché allora

avevo 25 anni, era già diversa la crisi. Era brutta lo stesso perché... Beh, dopo nel '85 hai [rivolta al marito] ricominciato a lavorare e io aspettavo già un figlio, e allora l'ho vista bene. Perché nel '85 ha cominciato a lavorare, io aspettavo un tosatel, ma lavoravo anch'io. Anche se dal lato mio percepivi malamente lo stipendio. Però aver già lui che cominciava a lavorare... Ma prima! Guarda che tante volte, mi ricordo... [sorridente] guarda che ci si trovava anche qui a mangiare a tavola con una mela, eh! Cioè voglio dire è stato un periodo bruttissimo eh! Che adesso tante volte dicono in televisione "noi non abbiamo da mangiare", e mi paragono io allora! Capisco che è vero! Perché hai un affitto da pagare magari, devi tirarti fuori uno stipendio che non ce l'hai, devi comprarti da mangiare, devi pagare le bollette... Cavoli se c'è chi vive male!

I2: Ma la differenza, c'è un'altra differenza, che una volta c'erano più prospettive di lavoro.

I1: Ma quel periodo là non ce n'erano, non ce n'erano!

I2: Beh ma insomma, dopo si è sbloccato un attimo, e c'era lavoro per tutti.

I1: Sì, ma ci sono voluti due o tre anni per sbloccarlo!

I2: Ok... Adesso veramente non vedi... sbocchi. E in più non hai più 25 anni! Eh eh!

I1: Ecco, quello è il problema. (intervista 6)

I: E tutti speravano in un posto di lavoro... e ancora in quegli anni là erano abbastanza, forse in questi giorni sarebbe da mettersi le mani sui capelli!  
(intervista 9)

Anni difficili per molti quindi. E una volta ristabilita una situazione normale, non è che in tutti i casi questa fosse preferibile alla vita precedente. Lavoro fuori paese, spese di trasporto, condizioni contrattuali peggiori, stipendi pagati in ritardo, scarsa disponibilità dei datori di lavoro: per alcuni era molto meglio quando si lavorava tutti nel lanificio del paese. Tanto che ancora oggi, mi racconta il sindaco, si sentono spesso anziani ricordare i tempi della fabbrica con nostalgia: «Ti ricordi quando si andava tutti là?». Bisogna tenere presente il fatto che il lavoro nel lanificio rappresentava per molti un'identità.

In un caso il licenziamento è stato vissuto come una “fortuna”. Si tratta di un uomo cui il lavoro in fabbrica non era proprio congeniale, che così ha colto l'occasione per iniziare a lavorare nella campagna.

I: Dopo nel '82 sempre nello stesso anno ho perso il lavoro ed è morto anche mio papà e allora ho cominciato a tenere ste bestie [il lavoro del padre]. In quel periodo che mio padre stava male e anche un paio di mesi dopo, prima si avevano sempre avute le bestie ma le teneva mio papà e io gli davo una mano fuori nei campi. Allora mi ero accorto che cominciava a piacermi quel lavoro e a piacermi un po' troppo queste mucche da latte, e allora ho fatto un esame di coscienza ho detto qua se continuo mi appassiono a fare sto lavoro e io non voglio fare un lavoro che per 365 giorni all'anno mi tiene legato, perché quando hai le bestie, mangiano il primo dell'anno, l'ultimo dell'anno, a Natale e a Pasqua! Io voglio farmi qualche settimana di ferie e ho preso e ho venduto tutte le bestie. Dopo ho cominciato, mio cognato aveva cominciato a fare cantina, sono andato a vendere... a fare il rappresentante per lui, qualcosa. Ma era un lavoro che non mi piaceva, e dopo niente, faceva un po' di foraggio, un poco d'uva e un bel giorno mi è venuto in mente di cominciare che allora le cantine erano pochissime in quegli anni là e con un amico ci siamo detti “ci mettiamo a fare vino!” Però siccome che si era consapevoli che entrambi avevamo possibilità limitate, non grandi terreni, non grandi quantità di vino, allora abbiamo fatto una cosa del genere, abbiamo preso tutti i macchinari assieme però ognuno con il suo mercato e il suo vino.

E: Il suo mercato cosa vuol dire?

I: Che ognuno se lo vende ai suoi clienti... Abbiamo cominciato, lui aveva una ex stalla, ne abbiamo fatto una cantina, abbiamo preso una pinciatrice e tutte le macchine che servono. E allora alla sera portavo l'uva là, facevo tutto quello che bisogna fare durante la notte, dopo la porto a casa e da quel momento io ho il mio mercato, imbottiglio con la mia etichetta, mi faccio il vino e lo vendo a chi voglio. È logico che se ho bisogno di 50 ettolitri vado da lui invece che andare da un altro, o se serve ad esempio quando si imbottigliano piccole quantità quello che resta ... e allora facciamo una quantità unica con due etichette diverse.

E: Una collaborazione!

I: Sì, e fino adesso è sempre andata bene. Non ci sono problemi, quando c'è un investimento da fare ci si pensa sopra, se serve compriamo e paghiamo "metà per omo". Per esempio il furgone a me servirebbe in modo relativo e a lui anche, però in due lo usiamo di più e quando dobbiamo pagare bollo e assicurazione o la revisione, paghiamo metà. E le macchine anche, che per il vino costano un sacco di soldi, se costa 20 mila euro, la paghi 10 mila. Per fare lo stesso lavoro. Anche perché sono macchine che lavorano solo in determinati periodi e dopo restano ferme vero.

E: E i terreni ce li avevate di famiglia?

I: No, io avevo un pezzetto di vigneto della famiglia, poi l'ho ampliato e poi ho preso vigneti in affitto. In quegli anni là te li davano per niente, dopo è stato il boom e ho cominciato a perdere perché o li vendevano o volevano tanti soldi di affitto e allora sono rimasto con i miei, non potevo più. Ne ho impiantato uno di abbastanza grande, ne ho fatto uno anche l'anno scorso, e ho in giro appunto ancora tre pezzetti in affitto, pezzi piccoli, non ho più grossi vigneti, per me bastano, per me e la mia compagna non è che ci serva avere un giro di vino... ti ripeto la mia filosofia è lavorare per vivere non... ad esempio adesso da un po' di anni... ferie tutti gli anni! Sì, ci siamo divertiti...

È molto interessante osservare questo tipo di collaborazione tra due amici, per poter intraprendere qualcosa che da soli sarebbe impossibile, per poter sfruttare le economie di scala, per poter risparmiare, per non sprecare. Non è un caso una tale azione improntata alla condivisione, si fonda su una filosofia di vita fondata sul "quanto basta", sul "lavorare per vivere" e molto lontana dall'accumulo senza limite, caratteristico della proprietà indivisa.

La situazione di incertezza in cui molti sono stati catapultati era dovuta anche alla presenza di debiti. Nel 1982 infatti le famiglie di Follina erano entrate profondamente nella logica dei consumi. Se fino agli anni '60 si erano mantenute in parte alcune attività di sussistenza, un atteggiamento volto al riciclare i beni fino all'esaurimento, una tendenza al risparmio

familiare e un'etica basata sulle poche comodità, queste caratteristiche erano ormai del tutto minoritarie nella prassi degli anni '80. Questa situazione creava un diverso bilanciamento tra beni materiali e servizi da una parte e denaro liquido dall'altra. Paradossalmente negli anni '80 la disponibilità di denaro, i risparmi in denaro, erano minori, mentre le famiglie potevano godere di standard di vita migliori, maggiori comodità e disponibilità di servizi. Inoltre per godere dei migliori benefici, molti avevano acceso mutui bancari, andando anche a modificare la propensione al rischio rispetto al periodo precedente. Alcuni esempi di questo si possono individuare nelle interviste, specialmente nel brano seguente, iniziato discutendo del vecchio sistema «autosufficiente» del lanificio Paoletti.

I1: All'interno della fabbrica c'era tutto, officina, falegnameria...

I2: Anche muratura.

I1: Sì, era una cosa a sé stante!

I2: Cinque sei... il proprietario una volta aveva anche i contadini e allora mandava [i muratori] ad aggiustare le case, mandava tutto. Eh, gli trovava sempre qualcosa da fare, avendo gli operai... Perché una volta facevano i lavori anche perché avevano gli operai! Non so se rendo! Se no chissà cosa avrebbero fatto.

I1: Era proprio una struttura diversa.

I2: Sì, un modo di concepire proprio diverso. Dopo ormai, quando aveva chiuso nel '82 non era più così però ormai aveva fatto troppi debiti e si è fermata. Infatti ha mangiato fuori tutto il capitale! Eh! Sì non sono scherzi, ha mangiato fuori tutto vuol dire che evidentemente li aveva sti debitucci!

I1: Sì sì

E: E avete sofferto molto voi per questa ...

I2: Beh calcola che si aveva due figli che andavano alle superiori, tutti due che si sarebbero laureati e noi tutti due senza stipendio!

I1: Eh sì. No difatti io la sento molto questa perché ti rimane... dopo reagisci e hai stimoli diversi... No, per esempio io per non fare che mia figlia non

andasse a scuola, ho fatto di tutto per avere quel risultato. Ma è stata una bottaaaa! Lo stesso discorso che senti adesso, [con la crisi del 2008] mutuo da pagare, i figli che devono andare a scuola...

I2: E si aveva ancora da finire di pagare la casa noi poi!

I1: Sì ti dico, il mutuo da pagare.

I2: E che bene o male in quegli anni là, in dieci anni, 15 anni, fai su una casa insomma!

I1: Per lui è stato il dover spostarsi da qua, perché dopo 24 anni qua dover emigrare in giro è stata dura per lui!

I2; Eh è stata dura sì.

I1: Ma dopo ti spostavi e trovavi, infatti lui non ha fatto un giorno a casa.

I2: Ma ti rendi conto che avevo anche una macchina un pochino grossetta, mi costava andare in giro, avevo una spesa in quegli anni lì, nel '82 quando sono andato a Vittorio, mi pare che spendevo 100 mila lire al mese di benzina! Che prima non c'erano eh!

E: E lo stipendio era circa sulle 650 mila?

I1: sì sì.

I2: Ma io del '82 prendevo più di un milione al mese per quello.

E: Ah perché non è uno stipendio base...

I2: no no... era intermedio

I1: Anche io, avevamo uno stipendio un po'...

E: Beh ad ogni modo 100 mila erano tanti!

I1: Eh beh sì, trovarsi senza uno stipendio [perché lui ha trovato un nuovo lavoro subito, mentre lei no] e con spese in più comunque dai ce l'abbiamo fatta.

I2: No comunque dopo guadagnavo anche meno, perché qua si prendeva di più! E poi qua si lavorava anche di più! Calcola che nel '81 nel mese di agosto, abbiamo lavorato tutti i giorni, compresi sabato e domeniche, siamo rimasti a casa solo il 15, il giorno della Madonna. Se no tutti i giorni! Abbiamo fatto 260, 270 ore... in agosto! Tanto per dire, e allora nello stipendio sai, prendevi altre duecento carte da mille straordinarie, fora busta si diceva.

I1; No io dico sempre se noi adesso dovessimo vivere come allora si risparmierebbe tanto, perché non avevi il riscaldamento, la macchina la usavi pochissimo, non avevamo neanche il telefono, perché anche quello è

una spesa aggiuntiva...

I2: Non si aveva niente. Calcola che una volta, prima di venire in questa casa abbiamo abitato un po' dai suoceri, da sua madre.

I1: Sì perché mio papà è morto e allora siamo stati un po' là con mia mamma.

E: Ma sempre qua a Follina?

I2: Sì sì, e allora mi ricordo che si spendeva 10 ettolitri di gasolio all'anno e adesso invece ne spendiamo 30 in due! Mia mamma che vive da sola [nella casa vicino alla loro] fa 30 ettolitri di gasolio! E pensa dopo tutto il resto...

I1: Ma io le spese che proprio ti farebbero risparmiare, telefono, automobile e riscaldamento... incidono molto.

I2: E dopo tutti quanti... la corrente.

I1: sì anche tutti gli elettrodomestici!

I2: La casa diventa più grande, diventa più...

I1: Mio figlio è nato del '69 e nel '69 non avevamo la lavatrice, c'era il torrente qua, che c'era sempre acqua nel torrente perché c'era la sorgente del Corin che immetteva acqua nel torrente. Adesso è tutta intubata, va nei tubi e si beve. Nel '69 non c'erano i pannolini, c'erano quelli di stoffa e li andavi a lavare nel torrente, hai capito, quella è... Dicono sempre "una volta..." No calma! La lavatrice è stata un'invenzione favolosa perché ha risparmiato, guarda dovevi andare al torrente coi secchi!

I2: Ma anche il frigorifero a casa mia, mi pare che fossero quegli anni lì, televisione e frigorifero... anni... '65 così... non c'erano.

I1: No ti dico per averlo provato, si vive meglio oggi. Anche con meno soldi, ma ci sono delle comodità, e non è poco.

I2: Bisogna partire dal presupposto che certe spese non sono più spese che una volta noi le vedevamo come spese, adesso sono una cosa che si deve avere, hai capito il discorso

I1: Sì deve avere. Non puoi farne a meno più.

E: Sì ho capito, una volta erano "le spese".

I2: Una volta erano "le spese", adesso puoi stare senza telefono? No!

I1: Adesso mi dico, cavolo una volta stavo senza telefono, ora devo sempre avere il cellulare in tasca. Potrò lasciarlo qualche volta a casa!

I1: Dieci anni fa, mi pare che l'ho comprato.

E: Sì, e si ci si dava un appuntamento non c'era nessun problema a trovarsi anche senza cellulare.

I1: Sì, e poi è un costo. Non da poco.

E: Ma invece per il frigo come si faceva?

I2: Niente, si comprava in bottega e infatti le botteghe servivano per quello perché andavi a comprare ogni giorno!

E: E loro avevano una ghiacciaia o qualcosa?

I2: No, non... che aveva la ghiacciaia era solo quello che aveva la carne. Ma se no, la bottega di alimentari la conserva l'aveva in una pignata così! Ma non è che l'avesse in frigo. Aveva la carta velina dove ti dava lo zucchero, anche lo sgombro era in scatole, ma poi non usavi mica tutta la verdura che usi adesso!

I1: Sì infatti.

I2: Perché quando mangiavi a mezzogiorno c'era una pasta!

I1: Quella che veniva nell'orto

I2: quella che veniva un po' nell'orto. Ma frutta e verdura...

I1: ...no. L'alimentazione era limitata.

I2: Mia nonna, mi ricordo mia nonna che ha vissuto 100 anni dunque aveva ragione lei, alla mattina aveva la cucina economica su cui metteva su il minestrone per la sera... bolliva tutto il giorno, veniva anche per l'amor di Dio, c'erano anche i fagioli, c'era la polenta, c'era il coniglio! La domenica si mangiava il coniglio.

I1: allevati a casa

I1: Lo uccidevi... Quel giorno che mangiavi le bistecche andavi in macelleria, sì ma poca roba, no costate...

I1: Tu pensa che i nostri padri quando finivano di lavorare andavano a tagliare sulle strade l'erba per dare da mangiare ai conigli, una volta le strade erano pulite, i bordi delle strade.

I2: Ormai lo dava in appalto il comune, mi ricordo sempre, bisognava iscriversi, e dopo dovevano anche andare a segare, perché se no gli mettevano...

I1; Sì, per dar da mangiare ai conigli. E anche nei boschi c'era il ginepro, mi

ricordo mio padre che tagliava il ginepro per dare da mangiare ai conigli, quindi era il secondo lavoro quello, e il coniglio si mangiava una volta alla settimana, alla domenica. Poi non è che, cioè io non ho vissuto queste cose con sofferenza, quindi non me le ricordo neanche più.

I2: Ma quando che sei tosate non ti ricordi più, ad esempio il freddo, io non mi ricordo di aver preso freddo! Ma si andava fuori con le braghe corte fino a fine novembre. E avevi tutte le gambe...

I1: no io mi ricordo i geloni, quelli me li ricordo. Sulle ginocchia! Lascia perdere.

I2: Pioggia? Ti prendevi la pioggia. Andavi in bicicletta a Pieve e se trovavi la pioggia a metà strada quando tornavi a casa te la prendevi tutta.

I1: Difatti quando dicono non sono più le stagioni di una volta, io dentro di me dico "prova a andare vestito come andavi vestito una volta e vedrai se non ti accorgi che arriva la primavera"! Perché mica c'erano i piumini, avevi un cappotto liso rivoltato, che non è come adesso che lo butti alla Caritas. Qua c'erano quattro sartorie e ti facevi rivoltare il cappotto, quello che portava tuo padre, poi lo portavi tu due volte.

I2: Anche il vestito da sposo di mio padre mi pare che l'ho finito io eh...

I1: Quindi prova, pantaloni niente, le donne specialmente, i ragazzi pantaloni corti...

I2: quando ho smesso la giacca qua [indica il fianco] non c'era più la trama! [da quanto era usurata]

I1: Poi tu vai a letto, non doppi vetri. Anche non fosse il riscaldamento, ma sei ben protetto, una volta si gelava, l'alito faceva condensa e si gelava. Facevi la pipì nel vaso e la pipì si gelava nel vaso!

I2: Io mi svegliavo a casa e tutto ghiaccio! Tutto ghiaccio qua nella bocca! Oh! Era freddo ma insomma sotto le coperte, male non si stava neanche allora.

No no, quando stavi male dovevi stare a letto perché c'era talmente un gelo in casa che il medico non ti permetteva di alzarti, non è come adesso che giri per casa con la febbre a 40, allora dovevi stare a letto perché c'era talmente freddo che peggioravi. Si sta meglio adesso, per quanto male vada si sta sempre meglio di prima. Anche come alimentazione... (intervista 15)

Nonostante in certi punti non sia chiaro a quali periodi temporali precisi si riferiscano le opposizioni tra "prima" e "dopo" o "una volta" e "oggi", risulta evidente che la crisi scaturita dalla perdita degli stipendi si scatena su una comunità non più autosufficiente, la cui economia non ha più le caratteristiche di sussistenza. Per questo l'impatto della chiusura della fabbrica, unica fonte da cui traevano il sostentamento le famiglie, risulta in un certo senso amplificato.

### ***La ripartenza dell'attività tessile***

Circa un anno o forse più dopo la chiusura, i proprietari del lanificio ricevono un ordine da parte di un'azienda che evidentemente non era a conoscenza dei recenti mutamenti avvenuti. L'ordine era buono, una discreta lunghezza di una stoffa semplice da produrre. Nell'incredulità di fronte a quella lettera che faceva sembrare che la fabbrica non si fosse mai fermata, uscì una proposta «ma, sarebbe una cosa così semplice da fare...» e così nacque una nuova «scintilla». È stata richiesta la collaborazione da parte di alcuni operai specializzati, i quali si sono dimostrati ben disponibili. Sono stati acquistati i filati dal commissario che stava procedendo alla vendita del materiale e messi a lavoro uno o due telai. Da lì, piano piano, inizia la ripresa. Su questo è molto interessante l'intervista coi padroni del lanificio.

La nuova fabbrica ha perso molte delle caratteristiche della vecchia. Non effettua più il ciclo completo di produzione, di cui tiene soltanto filatura e tessitura. Ai vecchi macchinari se ne sono aggiunti di nuovi (alcuni telai computerizzati per esempio). Il numero di dipendenti è sull'ordine della decina di volte inferiore al passato. Oggi la struttura è molto più snella, con un entourage leggero e ruoli più flessibili. I punti di forza sono cambiati. Da una parte c'è l'innovazione nel design del tessuto, legata in particolare all'alta moda. Dall'altra la scoperta del valore della storia duecentenaria della fabbrica.

Negli ultimi anni «sta aumentando l'interesse per le radici del prodotto» e

ciò può costituire un margine di vantaggio per un'azienda che può vantare una così lunga storia. Solo una decina di anni fa i proprietari non pensavano nemmeno di poter promuovere l'antichità dell'opificio, perché il mercato non ne riconosceva il valore. I clienti avrebbero letto la lunga storia come un dato di arretratezza. L'età dell'azienda non era spendibile. Paolo Paoletti, che si occupa del settore commerciale, afferma che si tratta di una tendenza ancora più recente:

Sì, degli ultimi due anni proprio! C'è una riscoperta degli archivi, una riscoperta dei prodotti, veri, fatti a mano, artigianali, per cui chi fa moda invece che pensare a di concetti futuristici, contemporanei, legati appunto all'arte contemporanea, pensa invece più a fare ricerca sul prodotto vero, sul prodotto storico, sul prodotto d'archivio. È per quello che ci stanno chiedendo molto, anche di venire a vedere le vecchie macchine, i vecchi telai. Ci chiedono come funzionano, vogliono guardare i libri, sì, è proprio... Magari passerà nei prossimi due anni, perché la moda si evolve continuamente, però in questo momento per noi è molto importante.

Anche se rimane un discorso di una piccolissima nicchia di mercato. Il padre Andrea Paoletti vede nella recente crisi economica un indicazione a procedere sulla strada di una produzione più sostenibile.

C'è nuovamente la ricerca di filato che sia fatto con lana, e addirittura si vuole conoscere la provenienza della lana. Quindi per noi è solo, è solo un vantaggio. Speriamo che ci sia veramente un interesse adesso in questo senso, forse anche, nel momento di crisi, di stagnazione, che ci sia un ripensamento generale di queste cose... che ritornino questi valori. Forse. [...]

Perché le ditte di confezioni cui noi vendiamo, da due campionari (uno per la primavera e uno per l'inverno) sono arrivate a far campionario circa ogni mese. Per riassorbire le vetrine e interessare quindi il consumatore di nuovo a rivedere una vetrina e a ricomprare... Quindi è un giro continuo. E obbligano a monte di stargli dietro in questo vortice di produrre, di cambiare, di sistemare continuamente. Ma non è più possibile perché

hanno visto che in questa folle corsa non migliorano neanche le vendite. Fanno confusione più che altro. Bisogna un po' calmarsi e magari un domani produrre anche un po' di meno tutto sommato.

In contrasto agli sviluppi del mercato, la "fabbrica lenta" rappresenta un valore guida per il nuovo lanificio Paoletti. Ma come sottolinea il proprietario, non sarebbe altro che continuare «com'è stato fatto sempre negli anni, cosa che si potrebbe continuare a fare mantenendo quella tradizione in una modernità di lavorazione».

Una parte della vecchia fabbrica, i reparti della tintoria e del finissaggio, sono stati venduti ad un imprenditore di Vittorio Veneto. Il quale ha iniziato l'attività di tintoria e finissaggio all'inizio del 1985 (secondo i ricordi di qualche operaio). Alcuni degli operai impiegati negli stessi reparti ai tempi della Paoletti vennero assunti dalla nuova FT, data la loro evidente preparazione ed esperienza. Nel 1990 l'imprenditore ha poi chiuso lo stabilimento nella Paoletti e aperto un nuovo stabile molto più grande nella zona a nord del paese, ristrutturando un vecchio mobilificio. Nel 1995 questa azienda è stata poi acquisita dal gruppo Benetton e attualmente vive una fase critica, dato che il gruppo multinazionale sta "muovendo diverse pedine" della galassia Olimpias nel resto del mondo. Il Veneto non è certo il posto più vantaggioso dove mantenere queste fabbriche, per cui nello stabilimento di Follina c'è molta cassa integrazione e preoccupazione per il futuro. Un piccolo appunto sul modo in cui un'azienda come Benetton subentra alle piccole aziende con cui intrattiene rapporti. Gli operai descrivono un metodo, che si potrebbe chiamare dell' "offerta micidiale". La fabbrica lavora per terzi, ed inizialmente il rapporto con il gruppo emergente è come con un cliente normale. Poi questo cliente inizia a diventare importante, a portare un volume di lavoro sempre maggiore. Nel frattempo magari la fabbrica potenzia i suoi impianti per poter soddisfare tutte le richieste, con l'incentivo del maggior guadagno. Ad un certo punto la fabbrica si sostiene quasi interamente sul lavoro di un solo cliente e allora questo fa la proposta: «non posso più portare lavoro

qui da te, però se vuoi acquisto la fabbrica». Farà una buona offerta?  
«Buona o cattiva, quando te la fanno, tipi come Benetton, devi dire di sì».  
Infatti non accettare equivale a non avere più clienti, dato che tutta  
l'attenzione era stata concentrata su quell'unico, “troppo buono”.

### ***Il sostegno sociale e i contatti di lavoro***

Come abbiamo visto, ognuno ha cercato lavoro per sé, sfruttando tutti i canali possibili. Qualcuno ha ottenuto un diploma di scuola media superiore per poter accedere a impieghi d'ufficio. Qualcuno ha partecipato a concorsi pubblici e chi li ha vinti, ad esempio è entrato nella scuola. Molti erano iscritti alle liste dell'ufficio collocamento, che in qualche raro caso si sono rivelate efficaci, almeno per un impiego temporaneo. Molti hanno fatto richiesta di impiego direttamente nelle aziende, spesso senza successo. Qualcuno ha intrapreso un'attività come imprenditore. Ma più d'ogni altra cosa veniva sfruttato il passaparola. Attraverso canali di amicizia, parentela, o altro.

E: Ci si aiutava molto tra parenti?

I1: sì.

I2: sì, i genitori ti davano una mano, insomma.

E: Certo... In particolare sono sempre i genitori?

I1: Sempre.

I2: E chi poi! Chi vuoi che ti dia una mano!

E: Magari qualche zio?

I1: Eh no.... i genitori, solo i genitori.

I2: No no no. I genitori.

I1: Come sta tornando adesso con i figli.

E: Sì è proprio questo che vorrei andare a vedere. Ma per esempio gli amici? Tra amici non ci si prestava soldi? O altro?

I2: Ma cosa vuoi, gli amici non ne avevano neanche loro poveretti! Cosa ti prestavano?

I1: E diciamo che adesso la situazione è uguale come allora, adesso per i giovani, come fai? Se si vogliono sposare? E non lavorano... Non hanno un reddito fisso... Non possono far progetti. No no, è dura ragazzi! È dura come era dura per noi in quel periodo là. E allora? Mamma, papà!

I2: Eh, quello è!

I1: C'è poco da fare, puoi avere tu amici buoni finché vuoi ma penso che...

I2: Ma se gli amici sono in difficoltà anche loro allora...

I1: E per esempio per suggerire un lavoro, "c'è un posto lì, c'è un posto là"? quello si faceva tra amici?

I2: Siii.

I1: Siii, eh Madonna! Anzi, "Tu conosci qualcuno che ha bisogno?" "Prova a andar a veder là che mi pare che ho sentito qualcosa"... adesso a chi dici una roba del genere?!...

E: Invece allora questo era un discorso quotidiano?

I1: Siii...

I2: si.

I1: siii... "satu se per caso lassù ndove tu lavora ti, i ha bisogno de qualchedun?"

I2: Beh, adesso anche là dove lavora lui adesso, ha tirato dentro diverse persone che vengono da Follina a lavorare là. Perché venivano qua e "hai bisogno là da lavorare?" chiedevano. E allora lui li proponeva al datore di lavoro: "Guarda c'è questa persona qua, la conosco, è una brava persona". E allora...

E: Si si, allora questo è un passaparola?

I2: Si si, una volta.

I1: si una volta si.

I2: si, una volta è perché ci si conosceva tutti anche, e chi aveva bisogno, anche adesso ancora su tante fabbriche attorno...

I1: siii.

I2: si fanno il passaparola, diciamo, "guarda che conosco quella persona là, è affidabile, sì, è una brava persona, se hai bisogno, può venire?"... una volta era così. Adesso invece...

E: E secondo te, proprio questo fatto di dire "questa persona la conosco, è affidabile" si faceva sempre perché effettivamente si aveva una conoscenza effettiva, di prima mano, oppure si faceva anche quando per

esempio si aveva una conoscenza indiretta, per esempio se era conosciuto da tua madre o era un amico di un amico?

I2: No. Perché si conosceva. Perché si conosceva, qua del paese, quindi la conoscevi bene!

I1: Nei paesi piccoli, la gente si conosce, una volta si chiacchierava di più...

E: Anche fuori non so in piazza?

I2: sì.

I1: Sì, adesso un po' meno. Perché c'è tanta gente ...

I2: ... che non è da qua, poi! E allora non la conosci!

I1: ... tanta gente nuova sai. Però diciamo il giro di quelli di una volta è rimasto sempre, sicché tra quelli hai mantenuto i buoni rapporti così, ci si trova, si chiacchiera, si fa una partita a carte...

E: E quindi quella volta lì, tutti gli operai, che siete rimasti senza lavoro, sì, ci si parlava, si diceva "c'è questo, c'è quello"... però ognuno poi ha cercato da solo.

I1: Certo.

E: Cioè non è che avete fatto un...

I1: No. no no. Alla fine dopo ognuno decideva per conto suo perché ok, se mi dicevano "guarda prova a andare a vedere lassù" e dopo io andavo a vedere e mi là mi dicevano "sì però qua è così e così"... potevo anche dire di no, insomma. (intervista 6)

Da questo lungo dialogo, emerge l'importanza dei contatti personali. Essere assunti non offre soltanto uno stipendio, ma permette alla persona di referenziare per l'assunzione di altri tra i suoi conoscenti. (Finneran & Kelly 2003; si veda anche Granovetter 1973, tr. It 1998:137). In termini economici si tratta di un caso di esternalità. Viceversa quando il datore di lavoro assume un operaio, specie se un capo reparto, può ottenere contemporaneamente un reclutatore e un controllore. Se paragoniamo la situazione delle reti di referenzialità prima e dopo la chiusura del lanificio, si può notare come nel momento della necessità di trovare lavoro al di fuori del paese, fossero più importanti i contatti amicali e, qualora ve ne fossero, i legami deboli. Nella configurazione precedente gli ingressi nel lanificio avvenivano principalmente attraverso i parenti (legami forti). Per

gli appartenenti a tale gruppo chiedere ad un amico non sarebbe servito a nulla, se si poteva avere un contatto attraverso un parente. L'amico era un tramite importante solo per le persone le cui famiglie non facevano già parte della rete. Nel momento in cui invece le aziende dove cercare lavoro si moltiplicano, è chiaro che i diversi contatti difficilmente si sovrappongono, e le persone hanno a che fare con una rete a maglia più larga. Dal punto di vista di chi viene referenziato, in questo stato di cose la gerarchia delle relazioni (prima il parente, poi l'amico, poi il conoscente) perde d'importanza. Per cui un amico ha le stesse potenzialità di un parente per fornire una potenziale collocazione. Non solo, appare una diversa gerarchia di legami e quelli più importanti nel nuovo stato sono i legami professionali (che possono anche essere deboli). Intendo con questi i legami deboli costruiti all'interno dell'ambiente lavorativo, come il rapporto tra un capo-reparto e un assistente o tra due colleghi ecc. Più d'una volta accade che un ex capo-reparto, trovato un impiego per sé, cercava di e spesso riusciva a far assumere nella stessa azienda il suo vecchio aiutante, o un paio di aiutanti, o anche un semplice operaio di sua conoscenza e per il quale poteva garantire. Questo *pattern* è favorito in quanto la nuova azienda affida al nuovo capo reparto il compito di assumere un assistente o un operaio. Il capo reparto, che diviene referente, può proporre per l'assunzione un buon lavoratore, di cui conosce le capacità; oppure qualcuno cui deve un favore o fa un favore, di cui non conosce però le reali capacità. In entrambi i casi il referenziato sarà spinto ad essere produttivo proprio per non mettere in pericolo la reputazione del capo reparto che l'ha fatto assumere. Il referente inoltre cercherà di far assumere una persona che possa fargli fare una bella figura e mantenere alta la sua reputazione. Per questo le aziende spesso si affidano alle reti di referenzialità e per questo un capo reparto è un candidato referente migliore di un operaio semplice. Infatti per il capo reparto la reputazione è più importante, può favorire la carriera, oppure serve a creare fiducia da parte del datore di lavoro. La fiducia può servire a scopi economici oppure semplicemente a rendere il clima lavorativo più

accogliente.

E gli “agganci” politici, potevano essere sfruttati per assegnare qualche posto di lavoro? Certamente sì, infatti uno dei consiglieri comunali di allora afferma di aver svolto la funzione di «ufficio di collocamento politico». In quel periodo come avevo ricordato prendeva piede il Consorzio dei Comuni del Bacino Imbrifero Montano del Piave e qualche posto vacante nei suoi uffici è stato assegnato a persone vicine o per ascrizione o per insistente richiesta al consigliere comunale. La differenza sostanziale tra questo tipo di referenza e quella analizzata più sopra sta nel diverso peso attribuito alle abilità del referenziato. Nel caso di un amico e in particolare di un capo le capacità significano tutto perché è l'obiettivo dell'azienda quello di assumere un buon lavoratore e non di fare un favore a qualcuno. Se la referenza va in porto, l'amico diviene un collega del referente e la relazione tra i due continua a persistere nell'ambito della presenza. Nel caso del politico invece non c'è rapporto di condivisione del posto di lavoro. Non c'è presenza fisica nella stessa azienda. È più probabile che le capacità reali del nuovo impiegato non incidano sulla qualità della relazione tra i due politici. Se ad esempio si tratta di uno scambio di favori, un politico chiede ad un altro di collocare uno dei "suoi". L'altro avanza un favore. In queste transizioni ciò che conta maggiormente è il collocamento. L'efficienza dell'azienda dove vengono collocate le persone, e quindi l'abilità del lavoratore, passa in secondo piano. Infatti possono usufruire di questo tipo di agganci anche persone che non sono legate al referente politico da vincoli di parentela o amicizia, ma semplicemente da una insistente richiesta di aiuto, ovvero da una presenza costante.

L'importanza dei familiari emerge largamente nel supporto sociale più quotidiano. Innanzitutto il rapporto attraverso il quale passa il più grosso flusso di risorse è la coppia, il matrimonio. Ciò conferma i dati sulle reti di sostegno indicati dall'indagine Censis del 2004 «ad essere investiti della domanda di supporto sono soprattutto i familiari più stretti, ovvero i

*coniugi*» (Censis 2004:20). Inoltre, dalle risposte a domande «C'era qualcuno su cui poteva contare?», «Chi le dava una mano?», appare l'importanza della relazione genitori-figli. Il supporto in questa relazione è più marcato dai genitori verso i figli, ma può anche essere reciproco.

I1: No, certamente ha influito, ma adesso non so dirti la percentuale della popolazione che, perché qua tra l'altro noi abbiamo una zona di mobilifici sicché anche là c'era, c'era gente che lavorava insomma, bene! Però sicuramente per Follina è stata ... una bella botta!

I2: Una bella botta sì. Perché diciamo la verità, tua mamma [riferita al marito] ci ha aiutato in quel periodo là. Anche mia mamma mi ha aiutato, perché naturalmente qualcosa [ride] sottobanco per tirar a fine mese perché scusa se non se ne aveva! (intervista 6)

E: Mi raccontate qualcosa delle vostre famiglie del '82? Vivevate già insieme?

I1: Sì, eravamo sposati, con un figlio di 15 anni, che doveva andare all'università. Ci siamo sposati nel '66, e nostro figlio è nato nel '67 quindi nel 1982 nostro figlio aveva 15 anni. È andato all'università.

I2: no, ha fatto il liceo allora.

I1: ha fatto il liceo, poi l'università, ha fatto scienze forestali, si è laureato e adesso è funzionario capo giù in regione.

E: Che bello! sarete contenti!

I1: Eh sì, una soddisfazione... E allora si era restati tutti e due senza lavoro... per fortuna che io ho trovato lavoro subito... Invece lei [moglie] dopo 6 anni... Io non sono rimasto a casa nemmeno un giorno!

E: E questo in virtù sia della fiducia che aveva ottenuto sia delle sue competenze, giusto?

I1: E delle conoscenze! Le dico che non è adesso solo nel 2009-2010 [fa riferimento alla crisi economica], anche allora abbiamo passato dei periodi... si perché da due stipendi trovarti con uno, il figlio che voleva andare, si vabbé a 15 anni faceva ancora il liceo ma poi a 19 ha cominciato l'università... le spese erano quelle che erano perché...

E: E poi, c'è qualcuno su cui potevate contare, di famiglia, per queste

cose?

I1: Beh vivevamo, sì, con i nostri genitori. Praticamente questa casa era già costruita, i miei genitori abitavano in una casa vecchia, gli abbiamo preparato due stanze sotto, e li abbiamo fatti venire qui assieme, praticamente abbiamo vissuto sempre assieme, ecco una mano aiuta l'altra. Ci si aiutava, eh beh. (intervista 12)

In qualche caso emerge l'importanza dei nonni. A questo proposito bisogna ricordare che nel momento in cui gli stipendi dei genitori vennero a mancare, la pensione dei nonni, qualora ci fosse, costituiva un'entrata costante, anche se minima.

E: Se le chiedessi quali altre persone sono state importanti nel momento in cui ha perso il lavoro?

I: Beh, anche mia nonna mi ha aiutato un po', eh eh eh, mi aiutava sì.

E: La nonna? e quindi qualche prestito queste cose qua?

I: Sì sì sì.

E: E i genitori invece? meno o...

I: No, ma io non, era mia nonna così che era generosa e allora ogni tanto.

E: Partiva da lei l'iniziativa?

I: Ogni tanto andavo a trovarla e allora mi dava qualcosa, eh eh eh. Poi io aiutavo lei.

E: La aiutava nelle faccende domestiche?

I: Sì, l'aiutavo, le facevo la spesa...

E: Ed e' stata importante, si puo' dire tanto o poco?

I: No, sì sì!

E: Abbastanza?

I: Anche perché era l'unica che avevo... uhm... sì e il nonno anche, ma la nonna di più.

E: Che allora aveva quanti anni?

[...] Mia nonna? Oddio. Allora, avrà avuto settanta anni, sui 70, 72.

(intervista 4)

Si può osservare che strategie di coabitazione e di prossimità spaziale tra

generazioni (genitori anziani e adulti con figli) aumentavano le possibilità di aiutarsi reciprocamente. La coresidenza inoltre è più economica perché permette di avere un'unica casa da mantenere. Nell'intervista ricordata un po' sopra il ritorno alla coresidenza rappresenta una strategia di adattamento alle nuove necessità improntata proprio sulla riduzione dei costi e la collaborazione reciproca nel sostegno sociale.

In un caso è emerso il rapporto suocero-genero, ma si trattava di un supporto dato dal genero, il quale ha addirittura perso la disoccupazione per rilevare l'attività del suocero, ed evitargli il fallimento. E non bisogna dimenticare che il suocere è il genitore della moglie. Questo episodio mostra come le obbligazioni nei confronti dei membri della parentela potessero essere anche molto influenti. L'uomo in questione, giovane ed appena sposato, con le rate dei mobili della casa appena comperati da pagare, ha intrapreso un'azione da lui giudicata molto rischiosa e controproducente. Ha agito per dare un aiuto al padre della sua compagna in virtù del suo senso di responsabilità nei confronti di lei e della famiglia. Se non si fosse trattato del suocero, e soprattutto se lui stesso non si fosse trovato nelle condizioni di poter fornire l'aiuto richiesto, non avrebbe mai intrapreso una strada così dissestata. Ma rifiutarsi avrebbe significato negare un aiuto al padre della sposa, e contraddire un'aspettativa.

In un altro caso, un uomo ha chiesto ed ottenuto del denaro dal cognato, una piccola cifra per er pagare una parte di un mutuo sulla casa. Ma quando gli ho chiesto: «Se, in termini ipotetici, sua madre avesse avuto quella disponibilità economica, avrebbe preferito chiederli a lei, prima che al cognato?», la risposta è stata affermativa: «Senz'altro!». Non avrebbe potuto chiederli al padre, perché non c'era più, mentre al fratello non l'avrebbe chiesto perché non era capace di risparmiare.

Anche se non posso contare su dati quantitativi esaurienti, basandomi soltanto sulla mia esperienza di ricerca, disegnerei il seguente schema della gerarchia delle relazioni di supporto (*supportive relationship*). Per quanto riguarda il supporto sociale ti tipo più economico,

(*instrumental social support*), il quale implica scambi in natura, denaro, servizi, lavoro, tempo e qualsiasi aiuto diretto (House, 1981 citato in Cooke et al. 1988:212; sul sostegno familiare strumentale si veda Anderson 1971), è innanzitutto fondamentale la relazione di coppia. All'interno di tale relazione spesso i ruoli coniugali sono segregati (la cura dei figli e della casa è tendenzialmente femminile, il lavoro nell'orto e le manutenzioni casalinghe "pesanti" sono di competenza maschili). Per quanto riguarda il lavoro retribuito, nonostante la partecipazione delle donne al mercato, c'è una tendenza al maschile, visibile ad esempio negli straordinari. In secondo luogo sono rilevanti le relazioni verticali: genitori-figli; sposi-genitori del partner (suoceri); nonni-nipoti. Attraverso queste relazioni passano risorse di sostegno importanti. Il supporto attraverso la direzione orizzontale tra fratelli in parte è mediato da decisioni prese in famiglia, come nel caso del fratello maggiore che lavora anche per permettere al minore di continuare gli studi oltre l'obbligo. Altre volte è diretta come quando tra fratelli e cugini maschi ci si aiutava a costruire casa. Tra amici tendenzialmente non c'è scambio, ma piuttosto condivisione, ad esempio nel caso di una iniziativa economica comune. Tutte queste tendenze sono coerenti con il concepire la famiglia come soggetto sociale. Soggetto di cui la coppia è struttura portante, che costruisce i legami verticali di filiazione.

In generale il sostegno sociale familiare all'interno dei singoli nuclei domestici e nelle più ampie reti di parentela risulta scarso. Chi poteva contare di una rete di parentela più ampia ha probabilmente avuto più supporto rispetto ai casi di coppie sposate con figli, che dovevano contare soltanto sulle proprie capacità. Come già sottolineato uno dei motivi che hanno ridotto l'effetto di *buffering* delle reti familiari e parentali, le capacità di fornire supporto nel momento della perdita del lavoro, è dovuto alla conformazione della rete, connessa ad un'unica fonte di sostentamento. Anche la ormai scarsa presenza di attività di sussistenza, come la coltivazione di orti, il mantenimento di animali da cortile, hanno influito

molto nel ridurre il supporto sociale strumentale attraverso le reti primarie.

Come nota Hareven per il contesto da lei studiato, anche nel caso di Follina:

When most family members worked for a single employer, the family unit was vulnerable to the vicissitudes of the company. Because of the dependence of a major portion of a family on one employer, relatives were unable to assist each other when layoffs occurred, and especially during the strikes and the final shutdown (Hareven 1982:113).

In contesti del genere il declino e la chiusura della fabbrica rivelano le insicurezze intrinseche in una «one-company-dominated town» (Ibidem).

### ***Trauma***

Chiedendo della chiusura del 1982, è impossibile non accorgersi che si tocca un argomento difficile. Spesso il tono della voce dell'interlocutore si abbassa, le pause si fanno più lunghe, le parole usate sono cariche di emozioni e pensieri ancora molto presenti. Non ha senso descrivere quel momento semplicemente come un cambio di lavoro, come forse vorrebbe una teoria economica ortodossa ed ottimista. Considerando qualche costo nel passaggio da una situazione retributiva ad un'altra, ma in generale concentrando l'attenzione sull'efficienza. Osservando in tal modo che la vecchia fabbrica chiude perché inefficiente, che i lavoratori vengono assorbiti in altre aziende, le quali invece sono sopravvissute perché più conformi alle esigenze di produzione. «[...] la legge della selezione della specie vale anche per gli imprenditori» si leggeva su L'Economia della Marca Trevigiana il primo gennaio del 1983. C'è una distanza colossale che separa queste teorie "naturaliste" dal vissuto delle persone coinvolte. L'impressione che ci si forma ascoltando le storie dei dipendenti, dei loro parenti, dei datori di lavoro e anche di paesani che non avevano

direttamente a che fare con quel lanificio, ma che lo sentivano come parte del luogo e quindi anche della propria identità, l'impressione è che la chiusura abbia lasciato nelle menti di tutte queste persone un trauma. Questo termine viene usato esplicitamente da alcuni, per esempio il sindaco e il proprietario dell'azienda. Altri parlano di «duro colpo» o «bella botta», «per tutto il paese». Oppure ripetono «male, male, male!».

Il fattore strutturale che nell'immediato ha influito più negativamente sulla capacità di far fronte alla situazione sfavorevole è il fatto che in molte famiglie entrambi i coniugi persero il lavoro contemporaneamente. Il passaggio da due a nessuno stipendio ha completamente sconvolto l'economia di quelle famiglie. Detto altrimenti, si può osservare come questo tratto della rete sociale costituisca una fonte di rischio in relazione alla possibilità della chiusura dell'azienda. Se osserviamo la rete sociale nel suo insieme, invece che concentrarci sulle singole famiglie, ciò che vediamo in seguito alla chiusura è la *disgregazione della rete*. Venendo a mancare il nodo centrale, cade la struttura portante e crolla drasticamente il *grado di connessione* nella rete. In altre parole, si trattava di una rete fortemente *centralizzata*. Queste considerazioni si riferiscono alla rete costituita dalle relazioni di contenuto specificamente economico, cioè relazioni di sostentamento, di dipendenza. I legami considerati uniscono “chi contribuisce a mantiene chi”. In questo momento non tengo conto della rete delle conoscenze personali, o dei sentimenti di stima reciproci o di altri tipi di legami. Ma semplicemente della rete di sostegno sociale strumentale allargata anche ai rapporti di mercato (datore di lavoro – dipendente). Come ho già fatto notare, la rete considerata si sosteneva su di un'unica fonte primaria di sussistenza (gli stipendi del lanificio e quindi la vendita delle stoffe). In effetti in questo caso il concetto di rete può sembrare fuorviante. Se consideriamo la metafora della rete, siamo abituati a pensare a qualcosa di tendenzialmente uniforme, cioè all'intreccio di linee perpendicolari e parallele: alla rete da pesca, da tennis, da recinzione. Tutti riferimenti in cui i legami sono “egualitari”. È

necessario invece concentrarsi sul significato metodologico della rete sociale, come viene usato nella *network analysis*. La rete famiglie-fabbrica-comunità cui mi riferisco si avvicinava al grado massimo di centralizzazione: il *grafo a stella*. Non completamente perché tra i nodi esistevano dei legami orizzontali, legami di sostegno sociale proprio (cioè *non-market*). Questi però erano concentrati in *cliques* corrispondenti alle singole famiglie con i propri reticoli di parentela attraverso cui transitavano risorse economiche. Perciò, eliminati in una sola volta tutti i legami con il nodo centrale – l'eliminazione della stella – le *cliques* rimangono tendenzialmente isolate. Come dicevo il risultato è la disgregazione del tessuto sociale.

Questo fenomeno è favorito anche dalla perdita di altri fattori, di cultura della quotidianità, ad esempio. La fabbrica forniva spazi e tempi di socializzazione che vengono a mancare. Si pensi all'ingresso e all'uscita dei vari turni di lavoro, segnati dal suono della sirena. Momenti in cui una gran quantità di persone si incrociavano, scambiavano discorsi, riallacciavano gli estremi di una esistenza comune. Il suono della sirena era un simbolo sociale molto potente, equiparabile a quello delle campane del campanile dell'abbazia. In una conversazione non registrata un ex operaio mi ha raccontato della festa per i 90 anni del padrone della fabbrica, Paolo Paoletti. Tre anni fa, a questa festa cui erano invitati tutti gli ex dipendenti e le loro famiglie, tenutasi dentro la fabbrica, con cibo e musica, ad un certo punto era stata fatta suonare di nuovo la sirena. È stato un momento davvero emozionante per molti.

Il suono della sirena torna alla mente anche in un'intervista:

I1: Adesso non mi viene in mente... aspetta che torni mio nipote forse... si ricorda un po' più di me, lui è nato qua, ma io no.

E: Ma senta, e invece il via vai dei operai al mattino se lo ricorda?

E: Sì, suonavano la sirena. Allora suonavano la sirena... Ecco suonavano la sirena. Ad ogni turno. Entrata e uscita. Ogni turno... Alla mattina alle otto e a mezzogiorno e dopo l'entrata alle due, una e mezza, due, e dopo alla

sera. Sempre suonavano la sirena.

E: E passavano tutti in via cartiera gli operai?

I1: Sì tutti...

E: Venivano giù dal paese giusto? E come era? Arrivavano tutti insieme oppure ognuno per conto suo, uno alla volta?

I1: No no, ognuno per conto suo perché ce ne erano da Miane da Valmareno, ce n'erano tanti da Velmareno e qua insomma qua dei paesi qua attorno insomma e basta. No non venivano giù assieme, anzi con la bicicletta con la bicicletta e non con le macchine non occorre macchine allora... con la bicicletta o a piedi. Questo è interessante perché allora venivano tutti a piedi.

[torna il nipote]

I1: Gli ho detto della sirena quando che suonava, ti ricordi? Ecco, c'era la sirena che suonava quattro volte al giorno cioè, alle otto...

I2: meno un quarto.

I1: Meno un quarto, bravo! Sì alle otto andavano dentro a mezzogiorno, un quarto alle due e poi alle due e alla sera alle sei.

I2: Per il personale che lavorava a giornata: quattro ore il mattino e quattro di pomeriggio. Per ch'è invece era a turno non c'entrava. Comunque era rimasta, la suonava assieme alle campane dell'abbazia, scandiva la giornata.

I1: Questa della sirena penso che sia una bella cosa perché una volta...

I2: ...ma è ancora là sai?

E: Sì, mi hanno detto che l'hanno riaccesa quando hanno fatto la festa per il 90° compleanno del signor Paolo. È andata lei?

I1: Sì, sì.

E: Quanta gente c'era?

I1: Tanta!

E: Tutti ex dipendenti?

I1: Tutti. E dopo hanno fatto una bella bicchierata, panini eccetera, anche la musica sì, no, è stata una bella festa! (intervista 22)

Non è facile capire cosa e quanto si è veramente fermato assieme alla fabbrica. Non è solo la fine di un'attività economica. Le parole di uno dei proprietari attuali, sono di ulteriore chiarimento. Ne riporto uno stralcio, il

resto è disponibile nell'intervista completa.

M. M. : Grazie. E dal punto di vista delle maestranze invece? Anche lì, per esempio parlavamo prima dei meccanici, dove il nonno faceva il meccanico, il padre il meccanico e il figlio continuava l'arte, ci sono delle tradizioni anche in quello.

A. P. : Sì. Per esempio c'erano dei ferri battuti dalla fucina, magari dallo zio o dal nonno. Gli stessi ferri, gli utensili, erano fatti a mano da loro! Questa era una cosa! E lo stesso il falegname. C'erano falegnami si tramandavano le conoscenze, uno è in pensione, ci ha parlato? Molto bravo, e suo padre e suo nonno erano falegnami che facevano i folloni addirittura! I cilindri dei folloni venivano rifatti qua. E i legni, gli alberi e i tronchi per fare i folloni e per fare le macchine da tintoria, venivano immersi nell'acqua della Follina, mi ricordo anch'io, e stavano per anni e anni e anni immersi nell'acqua, fino a che venivano utilizzati dopo essere stati stagionati dentro nell'acqua, diventavano durissimi! Quindi anche il falegname, qui, faceva i folloni, faceva tutto!

M. M. : E questo tipo di tradizione dà dei vantaggi?

A. P. : Ecco, adesso, purtroppo, quella tradizione è persa... e bisognerebbe mantenerla solo con il ricordo, con la storia come fate voi, con la scrittura di... con i discorsi diremo, con le interviste a tutte queste persone che ormai restano sempre in meno, per dire. Ecco, quello resterà un ricordo... però! Però! Se riusciamo anche a fermare questa tradizione un po', sarebbe bello.

L. C. : è un sapere materiale che si sta erodendo...

A. P. : Si sta erodendo... e poi, ogni fabbrica che chiude, chiude tutta una ...

L. C. : un mondo!

A. P. : Un mondo attorno, che ci gira attorno. Che ovviamente non è che dopo torna. Le rammendatrici per esempio, che lei sa bene, il mondo delle rammendatrici, adesso è finito! E, c'erano rammendatrici, anche a casa, che lavoravano per le ditte o che insegnavano ai giovani il rammendo, che è una cosa molto particolare e anche difficile, di manualità. Però, chiudendosi queste quattro o cinque realtà della zona, basta, finito! Noi a rammendare dobbiamo mandare in provincia di Verona, fate conto, solo a

rammendare un tessuto che poi ritorna rammendato, perché qui non c'è più nessuno in grado di eseguire... perché... ecco... quello... purtroppo...

Quando chiude una fabbrica chiude tutto un mondo che ci sta attorno. È questo che succede. Potremmo dilungarci molto a descrivere tutte le declinazioni del trauma sociale. Per esempio andando a raccontare altri momenti di ritrovo collegati alla vita con la fabbrica. Alcuni operai che uscivano la sera ad esempio si fermavano al bar in piazza per bere un'«ombra» in compagnia. In epoca passata si potevano fermare esclusivamente operai, perché loro potevano permettersi di pagare il bicchiere di vino. Quando non avevano più il turno in fabbrica, si fermavano lo stesso al bar, forse anche di più. Ma il loro umore era meno nobile e anche l'atto del bere aveva perduto la sua nobiltà.

Quando si dice che è crollato tutto un mondo, con esso è crollata anche una visione del mondo. Il paese della lana, paese di operai, interpretava il mondo in virtù della vita di fabbrica, delle tecniche di lavorazione della materia prima. Allo stesso modo in cui i paesi di mezzadri interpretavano il mondo in base alla contrapposizione con il conte – «e noialtri a strasinar» recita l'affresco di cui ho già ricordato – e ad altri elementi. L'esempio migliore è l'aneddoto delle *Falklands*, ricordato ancora una volta dal Dottor Andrea Paoletti:

A. P. : Purtroppo. A Follina hanno fatto tantissimi appartamenti... tanta gente viene a stare a Follina perché è un paese, non lo so, c'è l'abbazia, è un paese... Ma dopo vanno, non stanno a Follina, vanno a lavorare a Conegliano, per cui non c'è più un senso di compartecipazione delle cose. E in più questo attaccamento alla vita [di paese e di fabbrica] che tutti hanno, che avevano a Follina ecco. Di questo ne avrai sentito parlare anche tu quando avrai parlato con altri, nel bene e nel male, del rapporto che poteva essere con la fabbrica. Però tutti hanno dentro tutto sommato questo ricordo, questo senso... Ma per esempio una frase che io dico sempre ai bambini quando vengono qua e mostro loro le lane e dico “questa lana viene dall'Argentina”, “tutta questa viene dal Sud-america”,

“questa dall'Australia”, attenti alla merino che vi dicono merino ma dopo non c'entra niente perché merino vuol dire la razza delle pecore che c'era in Spagna, se adesso venisse qua la lana merino spagnola sarebbe bruttissima, ci vuole... Beh insomma, tutte queste cose finché si arriva alla lana delle Falkland. È una lana bellissima, da maglieria, ma anche una lana molto bianca molto gonfia. Qua in fabbrica tutti sanno che è una lana molto bella, e quando c'è stata stata – mi ricordo benissimo – la guerra delle Falkland in cui l'Inghilterra aveva deciso di invadere le Falkland per, a ragione o non a ragione, rivendicare l'attacco dell'Argentina fin giù in Antartide, sono partiti... che tutti non capivamo il senso della cosa. Qua in fabbrica invece, avevano capito immediatamente: "è ovvio, per la lana delle Falkland! Si sa, preziosa come!" Ma proprio era, mi ricordo benissimo che dicevano "Eh ciò, per forza, con la lana che hanno alle Falkland". Era evidente! Per cui ecco, la passione... queste cose qua... e ancora adesso!

L. C. : Una cultura di fabbrica che era filtrata a tutti i livelli...

Ritenere che la guerra alle isole Falkland servisse per accaparrarsi la lana, significa che gli schemi quotidiani, di lavoro, offrono concetti che vengono poi proiettati nella società più ampia, a tutti i livelli di interpretazione. In altre parole, con la chiusura, hanno perso di significato veri e propri punti di riferimento inconsci e la capacità di leggere il mondo, di inserirlo in narrazioni coerenti. Ci tengo a precisare che non è una caratteristica dei piccoli paesi o di certi gruppi sociali. Quella di proiettare interpretazioni del vissuto quotidiano nel mondo più ampio è una caratteristica umana. Tutti lo facciamo. Si potrebbe replicare che altrettanto normale è la necessità di mettere in discussione i propri punti riferimento. Se l'esigenza è normale, ciò non vuol dire che si tratti di un adattamento istantaneo e privo di possibili difficoltà o dolori o di “costi”. È chiaro che ci vuole un processo di metabolizzazione per rendersi conto (creare quindi una consapevolezza) del frantumarsi di alcuni riferimenti impliciti. Un processo quindi un lavoro, energia, costi.

In una conversazione con il sindaco di Follina, Renzo Tonin, parliamo della chiusura. Secondo lui il motivo principale del trauma è che i dipendenti

erano abituati alla stabilità. A questo proposito cita un aneddoto narrato in un libro sulla toponomastica del paese. In via Paradiso si erge ad un lato l'imponente portale della fabbrica Andretta. Il vecchio edificio è opera di un recente restauro di archeologia industriale ed ora è sede della casa di riposo, della biblioteca comunale, di una sala per i giovani adatta anche a prove musicali, di un auditorium e di alcune stanze predisposte ad ospitare mostre. Si narra che la piccola via abbia preso il suo nome, Paradiso, per via del migliaio di dipendenti della fabbrica che ogni mattina sfilavano sul suo selciato. All'epoca i dipendenti di Andretta vivevano «senza lo spettro della disoccupazione», come dire che «stavano in paradiso», rispetto a quelli cui, senza un lavoro, non restava che l'emigrazione. Pensando a questo intravvedo un'immagine un po' fantasiosa della paradisiaca quiete e stabilità di un mondo operaio, accoccolato tra le deliziose colline del prosecco di sinistra Piave. Gli operai del XIX secolo erano persone che vivevano in paradiso! Quanto può essere lontana questa immagine da quella di alcune *workhouses* inglesi contemporanee?!

Il sindaco sottolinea che il trauma della chiusura Paoletti non è il primo nella storia del paese e che nelle sue *Memorie* il follinese Meneghetti, parla di un trauma analogo quando hanno chiuso la Andretta e la Colles. Allora si era risolto in un'emigrazione di massa e probabilmente era anche più grave rispetto al 1982. Continuando su questi temi, mi fa capire che si è creata una spaccatura nella popolazione, tanto che parla di due mondi. Quello dei «giovani» e quello dei «vecchi». Dice che le persone legate a quel mondo andato perduto «vivono ancora là» emotivamente e spesso rievocano i momenti del comune passato trascorso in fabbrica.

Nel “mondo” di prima, l'identità del paese era quella di «fabbricatori di panni lana». Una storia millenaria di produzione della lana: con un'inizio ad opera di monaci benedettini, ed altri tratti storici, che assumono anche le caratteristiche e la valenza del mito di fondazione.

I: La storia di Follina è un po' diversa dal resto della zona. [...] Il nome viene dai folloni [...] Nel 900 circa a Follina arrivano i Benedettini, e costruiscono una prima badia e iniziano a bonificare la zona. Gli abitanti son pochi. [...] Poi i Cistercensi, arrivano nel 1146. Mandati da San Bernardo di Chiaravalle. I Cistercensi arrivano da Citeaux, in Francia. Prendono il nome da Citeaux, e sono questi monaci, grandi bonificatori di terre, eccetera, qua era tutta una palude, costruiscono la chiesa sul cucuzzolo più alto... nel chiostro dell'abbazia c'è una lapide che ricorda la fondazione. [...] Fatto stà che qua c'è una piccola isola governata da un abate, il quale non soltanto è il capo dei monaci ma gestisce anche il potere civile e gestisce anche quella che è la ricchezza principale del paese, che è l'acqua. [...] Per caso in un vecchio lanificio hanno trovato il documento iniziale della investitura, della concessione dell'acqua a questi panni lana, si chiamavano panni lana, e l'abate gli concedeva la quantità d'acqua necessaria per far funzionare questo impianto – siamo nel 1600 quindi la corrente elettrica ancora non c'era ovviamente – la quantità d'acqua che passava per un tubo del diametro di un uovo di gallina. Non c'era il sistema metrico decimale. [...] E cominciano a far funzionare i benedettini e poi i cistercensi, e poi gli altri ordini, alla fine c'è la soppressione napoleonica, arrivano i camaldolesi eccetera, poi arriva il clero secolare e dal 1915 ci sono i servi di Maria.

E: Scusi, vorrei tornare sull'argomento della gestione dell'acqua, lei sa se la facevano pagare? Cioè in questo documento...

I: In quel documento ... come pagamento doveva consegnare al convento una pollastra una volta all'anno per pasqua. È scritto sul documento. Eh! ... [...] Nel 1448, vengono allontanati i Cistercensi e l'abbazia diventa commenda. Cioè l'autorità religiosa manda un Abate commendatario, che vuol dire che doveva gestire lui ecc., e tutto cade un po' in abbandono. Abate commendatario è stato anche S. Carlo Borromeo. Se tu vai in sacrestia è scritto qui San Carlo si lavò le mani. Ecc ecc. 1563 l'Abbazia è retta dai camaldolesi, 1771 i camaldolesi di Follina vengono trasferiti nel monastero a San Michele di Murano, una parte del complesso diventa proprietà dei monaci di Murano che lo usano come casa di villeggiatura, il resto viene venduto ai privati. Napoleone sopprime i camaldolesi di Murano. Le loro proprietà a Follina passano a un frate qualsiasi, che lascia

tutto per testamento al comune. [...] Il chiostro murato occupato delle varie famiglie... [...] Nel 1820 elezione a parrocchia, perché prima faceva parte della parrocchia di Valmareno, che era il centro più importante allora. In epoca veneziana... diviene comune. [...] I frati allora continuano a portare avanti il discorso della lavorazione della lana, dopo il discorso diventa importante perché in epoca veneziana, dunque tu sai che venezia si è impadronita di tutto il veneto nel 1400 circa, ... [...] Per quanto riguarda l'acqua, era usata sicuramente ancora dai Benedettini perché la sorgente del fiume Follina l'hanno chiamata Sorgente di S. Scolastica, che era la sorella di San Benedetto. Se tu guardi vicino alla sorgente c'è un capitello con una pala recente fatta da un pittore locale, si vede sullo sfondo l'abbazia di Follina e in primo piano san benedetto e santa scolastica vestita da suora, che era la sorella. [...] Succedeva che improvvisamente si prosciugava. L'acqua smetteva di uscire e dopo un po' riusciva sporca. Si vede che ci sono stati dei crolli e che poi l'acqua ha ritrovato una via. [...] Difatti in una occasione il fiume è rimasto asciutto per più di tre mesi e nelle cronache locali [...] preghiere con la madonna, processioni, ecc, e poi l'acqua ha ricominciato a uscire, magari da un'altra parte. Perché ci sono altre sorgenti, altre risorgive proprio sotto la montagna. [...] In fianco all'abbazia c'è una canaletta d'acqua, la fiadora si chiama, un'altra si chiama il rigagliol de la madona, [28:36] [...] Preghiere propiziatriche perché se fosse mancata l'acqua avrebbe voluto dire la chiusura dei lanifici eccetera eccetera. [...] Dunque dalla repubblica di Venezia, ... nel 1770 la Serenissima ha mandato un patrizio in Inghilterra, il Tron, per importare nuove tecniche. Inghilterra culla dell'industria.

Un inizio religioso: i monaci creano il primo insediamento, bonificano la zona e lavorano la lana. Divengono amministratori civili, gestiscono l'acqua e le concessioni alle attività produttive. Vicende varie portano al passaggio di questo ruolo all'autorità civile, quindi all'autonomia, prima come parrocchia e poi come comune. Infine durante la Repubblica iniziano le vere e proprie industrie all'avanguardia, con l'aiuto di personaggi provenienti dall'élite veneziana e dall'élite "tecnico-imprenditoriale" dell'Inghilterra, dove ebbe origine la rivoluzione

industriale. A questo punto i protagonisti delle vicende di Follina divengono imprenditori ed operai e la storia del paese pedemontano continua a mantenersi «un po' diversa dal resto della zona» fino al 1982.

Fino a quel momento l'identità collettiva era ben delineata, unita, evidente. Riprendendo dalla conversazione con il sindaco, è lui stesso a sottolineare che «oggi più che identità c'è varietà» ed ognuno è interessato al proprio settore. L'attrattiva turistica è ciò che più di tutto si avvicina a una nuova identità, di un tipo di turismo che si potrebbe definire “domenicale”, cioè per soggiorni brevi, escursioni. Ma sarebbe sicuramente improprio indicarne l'identità del paese, e comunque non si può paragonare alla fabbricazione di tessuti di lana. Il fatto che le attività produttive si siano diversificate è anche un fattore positivo, perché essendo più vario è meno soggetto al rischio causato dalla crisi di un singolo settore o singola azienda.

Tutto ciò soltanto per dire che la chiusura del lanificio nel 1982 ha rappresentato anche la fine dell'identità collettiva, tratto decisamente significativo per la connotazione del trauma sociale. Le persone fino a quella data, in termini probabilmente anche un po' leggendari, ma caratterizzanti dell'autopercezione, si sentivano parte di un qualcosa di comune.

Il lavoro in fabbrica forniva le narrazioni per l'identità collettiva, ma al contempo anche per quella individuale. Anche se meccanizzato e industrializzato, il lavoro e soprattutto l'abilità nello svolgerlo fornivano orgoglio e soddisfazione. La stessa cosa viene ricordata da Hareven (1982:79). Quando un operaio racconta del proprio compito all'interno della fabbrica, descrive sempre tutto il processo lavorativo, dall'arrivo della lana alla partenza delle pezze nei camion delle consegne. Ciò dimostra la tendenza a dominare concettualmente il processo lavorativo, al di là delle esigenze di razionalizzazione scientifica che suddividono la pura esecuzione dei compiti dalla creazione del processo intero.

È probabile che il settore tessile in generale si prestasse a una tale

"artigianalità", proprio perché sono molte le operazioni per le quali è necessario il giudizio del lavoratore. Soprattutto quando si ha a che fare con fibre naturali, dal comportamento meno uniforme, l'abilità e la capacità di giudizio della persona che può valutare con le dita, con lo sguardo, sono essenziali per il raggiungimento della qualità.

Richard Sennett riprende il dibattito tra la concezione positiva della routine di Diderot (e sostenuta da Anthony Giddens) e quella negativa di Adam Smith. Per il primo il fatto di padroneggiare l'abitudine fa sì che la routine permetta di creare narrazioni (Sennett 1999:43). Questa capacità narrativa è alla base della creazione di identità. Per Smith invece la routine non lascia molto spazio per creare narrazioni e per sviluppare la propria personalità bisogna uscire dalla routine (Sennett 1999:37).

Luisa Cicagna dedica un paragrafo ad "Orgoglio e soddisfazione del proprio lavoro" (Cicagna 2007:247) nelle operaie del lanificio Paoletti. Parla del lavoro come realizzazione. «Era una soddisfazione vedere uscire la stoffa dal telaio [...] ma quando il lavoro era complicato era una soddisfazione farlo, se era monotono invece no». Questa affermazione si colloca a metà tra la posizione di Diderot e quella di Smith.

«[...] era soddisfazione vedere quello che veniva fuori dal telaio. Ci voleva tanta pazienza e precisione, ma a me piaceva». Nell'esperienza di questa donna, il lavoro della tessitura a telaio meccanico era di routine nel senso che necessitava di pazienza, precisione, ripetizione, ma non era ridotto ai minimi termini. Il telaio permette di intrecciare moltissimi fili in modi complicati e una volta terminato il lungo ripetitivo lavoro di vederne il risultato: un disegno, un tessuto.

D: Ho sentito di alcune che si erano dispiaciute ad essere spostate ad altre mansioni e gli dispiaceva di essere tornate indietro in un certo senso. R: Sì perché la tessitura è un lavoro creativo, vedi tutte quelle belle stoffe che vengono giù dal telaio, è bello eh!

Si è mantenuta una caratteristica situazione della produzione a mano, artigianale. Sennett (1999:46) riprende la divisione di Edmund Leach tra cambiamento nella continuità e cambiamento con frattura. Il lavoro della tessitrice (come risulta da queste interviste) è proprio del primo tipo e per questo la routine che comporta può essere percepita come positiva (alla Diderot). Le stesse considerazioni potrebbero essere estese alla gran parte dei mestieri all'interno della fabbrica, si pensi all'abilità dei falegnami, dei meccanici, degli annodatori.

Quando che si finisce l'ordito, la stoffa termina l'ordito... bisogna aggiungerne un altro. Bisogna fare l'aggiunta insomma, ricaricare un altro subbio insomma, un altro ordito. L'annodatura si faceva con una macchina speciale. E allora eravamo io e altri due, facevamo quel lavoro lì. Quel lavoro lì lo facevano solo le donne, e dopo è stato fatto anche per gli uomini per coprire il turno di notte ha capito. E allora di notte facevamo quel lavoro lì e di giorno facevamo l'aiuto assistente... (intervista 11)

Quando Luigi Trevisol mi ha accompagnato a visitare la fabbrica, grazie alla gentile disponibilità da parte dei proprietari, ho osservato un enorme macchinario della filatura, il quale era stato modificato per permettere di intrecciare un filo elastico assieme al filo di stoffa. Era stata una modifica ideata quando era arrivata la moda del tessuto elastico.

Con questo non si vuole sostenere che mancassero gli aspetti difficili del lavoro, primo fra tutti il rumore assordante nel reparto tessitura. Ma in molti casi presentava possibilità creative.

La data del 1982 ha quindi segnato una spaccatura netta tra due mondi. Paradossalmente, forse proprio in base a questa percezione anche mitica della storia del paese, il vecchio mondo, industriale, quasi fordista, assume le caratteristiche delle culture pre-moderne e il 1982 segna il passaggio alla modernità. Forse però non è poi così paradossale se consideriamo questa affermazione di Paul Ginsborg:

La grande trasformazione dell'Italia, allora, è stata quella di adattarsi al modello di modernità che era emerso per la prima volta all'epoca del «miracolo economico»; un modello dalle forti influenze americane, intensamente contestato tra il 1968 e il 1973, ma che sembra aver trovato negli anni '80 la sua età dell'oro. (Ginsborg, 1989:575-6).

Il riferimento potrebbe dare adito ad una discussione sulla percezione locale del processo storico generale della grande trasformazione (la frase di Ginsborg ricorda certamente l'opera di Polanyi), ma si tratta di un argomento difficile e non propriamente adatto all'occasione. Forse si potrebbe notare come nella località di Follina, il passaggio alla fase consumistica dell'epoca capitalistica abbia comportato la manifestazione di alcuni effetti negativi moderni. Qui ciò che mi interessa è far notare la concretezza che ha assunto la chiusura della fabbrica per la comunità locale. Concretezza che non coinvolge soltanto i luoghi e i tempi della socializzazione, ma ancora più profondamente le persone stesse, i compagni di lavoro, le relazioni che in quei luoghi e quei tempi trovavano possibilità di realizzazione. Quando un ex operaio arriva a dire

Era la miglior fabbrica che c'era, era una famiglia. A volte mi dicevo alla domenica, “non vedo l'ora di tornare al lavoro”... là avevo tutti gli amici.  
(intervista 17)

allora risulta evidente cosa può aver comportato la fine di quella realtà. Che la fabbrica fosse vissuta come una famiglia e che costituisse un ambiente dove ci si poteva formare belle amicizie è un dato che emerge da quasi tutte le interviste, ed emerge anche da quelle di Luisa Cigagna (2007). Evidentemente soprattutto per le donne la vita di fabbrica rappresentava una possibilità di affrancarsi parzialmente dalla chiusura della rete familiare e di parentela. Si pensi al semplice fatto di uscire a cena con le amiche.

## Coesione e sue implicazioni

Se si estende l'osservazione del reticolo sociale a tutte le relazioni, considerando anche le semplici conoscenze, o i legami più deboli, e non soltanto le relazioni prettamente strumentali, allora il gruppo dei dipendenti del lanificio, specialmente la maggioranza residente a Follina, risulta essere molto coeso. Come ripetuto da molti interlocutori, «tutti sapevano tutto di tutti». Questa è una caratteristica spesso evidenziata nei piccoli paesi, sia a livello di conoscenza locale, sia diffusa come luogo comune, che comprovata dall'analisi strutturale (Fischer 1982 in Piselli 1995:115-144). È vero che da un certo punto di vista sembra possibile osservare una struttura disgregata. Esistevano delle *cliques*, o sottogruppi molto coesi, formate dai singoli nuclei familiari costituiti dai coniugi, i loro figli e i loro genitori. Questi erano caratterizzate da legami molto forti all'interno, dove reciprocità, condivisione e scambio (e sostegno sociale) sono massimi. Se però abbassiamo il limite di intensità dei legami, sempre ragionando in termini generali, emergono importanti intersezioni e connessioni. Ogni gruppo familiare era connesso in maniera un po' più debole con una più ampia rete di parentela. Legami ancora più deboli connettevano le diverse reti di parentela. Questo tipo di struttura appare nei discorsi ad esempio quando qualcuno tenta di comprendere di chi si sta parlando ricostruendo il legame attraverso l'antenato comune. Se da un punto di vista ego-centrato si connettono al massimo due o tre parentele o famiglie, da un punto di vista socio-centrato è possibile connettere in questo modo quasi tutto il *network*. Oltre a questi legami più o meno forti di parentela, erano importanti le amicizie. È possibile immaginare queste relazioni come cerchie di amici distinte. Non tutti erano amici di tutti. Ciononostante, data la familiarizzazione generale del

*network* e la dimensione locale dei legami, era possibile un certo grado di sovrapposizione tra le differenti cerchie. Vengono in mente i risultati del lavoro di W. Loyd Warner a “Yankee City”, in cui l'antropologo identificava come *clique* un «gruppo intimo non parentale, con un numero di membri che può variare da due a trenta o più persone» (Warner e Lunt 1941:110 citato in Scott 1991, tr. It 1997:48), «gruppi ai quali molti [...] facevano riferimento parlando di «nostra compagnia», «nostra cerchia», ecc. (Scott 1997:49).

Warner e colleghi sostennero che tali *cliques* erano seconde per importanza solo alle famiglie nel determinare la collocazione delle persone nella società. Gli individui sono integrati nella comunità attraverso le relazioni “informali” e personali di famiglia e di appartenenza a *cliques* [...] (Ibidem).

Inoltre «ogni persona può far parte di molte *cliques*» (Ibidem) e

una simile sovrapposizione di appartenenza a *cliques* si dispiega in una rete di interrelazioni che integrano quasi l'intera popolazione di una comunità in un unico vasto sistema di relazioni di *clique*. (Warner e Lunt 1941:111 citato in Scott 1991, tr. It 1997:49).

Se puntiamo l'attenzione sull'interconnessione, se ci si concentra su questo vasto sistema di relazioni di *clique*, appare una comunità molto coesa. Nel resto di questo capitolo cercherò di considerare gli effetti di questa coesione sullo sviluppo storico della comunità, andando alla ricerca dei motivi per cui si è giunti alla crisi del 1982.

### ***Dinamica di sistema: coesione, collaborazione, negoziazione***

La densità dei legami o coesione tra i membri del gruppo favorisce

l'adozione di idee condivise a proposito del comportamento corretto da seguire. Si tratta di un principio largamente condiviso dagli scienziati sociali (si veda Granovetter 2004:356 per una rassegna). Granovetter riporta l'argomento a un classico tema di psicologia sociale, in cui si distinguono due principali cause. Primo «la maggiore densità del reticolo aumenta la probabilità di incontrare ripetutamente specifiche concezioni o idee normative e, dunque, di discuterle e renderle stabili». Inoltre ciò «rende la devianza dalle norme più difficile da occultare e aumenta così la probabilità di sanzionamento del comportamento non conforme» (Ibidem) L'autore prosegue il ragionamento suggerendo che proprio per queste ragioni

la soluzione del problema del *free-rider* è più probabile in quei gruppi dove il reticolo sociale è denso e coeso, poiché in tali reticoli gli attori spesso interiorizzano norme che scoraggiano il *free-riding* e promuovono la fiducia. (Ibid.:357)

Assieme alla densità, anche la dimensione influisce sulle norme interne al gruppo.

Vincoli di ordine cognitivo, emozionale, spaziale e temporale [...] limitano il numero dei legami gestibili da un individuo [...]. Quindi tanto più ampio è il gruppo, tanto minore risulta la capacità di definire e sostenere le norme di comportamento, incluse quelle contro il *free-riding*. (Ibidem.)

In che senso la coesione all'interno del gruppo dei dipendenti di Follina crea capacità di collaborazione? Che tipo di collaborazione?

È possibile osservare come le norme e il controllo sociale interno al gruppo servissero gli interessi dei lavoratori. L'affermazione non è così banale, è invece parte di un ragionamento più ampio che ora mi accingo ad esporre. Gli interessi specifici degli operai erano la garanzia della presenza di lavoro e il mantenimento di un buon regime di lavoro: non troppo duro, non troppo veloce, non troppo ripetitivo, dove si potesse

chiacchierare, dove ci si potesse prendere i propri tempi, senza la presenza pressante di un controllore, ecc. Gli operai volevano stabilità, il mantenimento delle regole nel tempo, e la coesione del loro gruppo garantiva una richiesta unitaria di tali condizioni nei confronti del datore di lavoro.

Anche il gruppo dei proprietari dell'azienda era coeso. Nei gruppi familiari l'occorrenza del *free-riding* è esigua come sottolinea sempre Granovetter (Ibid.:357). La famiglia proprietaria del lanificio non faceva eccezione. Nel primo capitolo abbiamo visto come nei momenti di difficoltà tra familiari consanguinei e acquisiti si formasse un meccanismo dialettico. Se i primi seguivano sempre e indistintamente l'obiettivo di continuità nell'impresa familiare, i secondi erano disposti a cercare soluzioni anche all'esterno del gruppo e ad ipotizzare percorsi che mettessero in discussione la stessa presenza della fabbrica tessile. Questa apparente separazione in seno al gruppo familiare si risolveva però in un processo dialettico che sfociava in una azione comune, in una decisione cui tutta la famiglia si uniformava. Con il proprio codice di comportamento condiviso la famiglia poteva vantare collaborazione al servizio dei propri obiettivi di gruppo. Dalle testimonianze raccolte e dalle informazioni storiche appare che essi operassero per essere degli «industriali illuminati». Il senso etico del lavoro, del fornire lavoro alla comunità, del dirigere la comunità e di farsi promotori di benessere e sviluppo sono i caratteri emergenti oltre all'arricchimento personale e all'espansione delle proprietà. Quindi la collaborazione interna nel gruppo direttivo del lanificio era finalizzata a mantenere la posizione centrale nella comunità. Avevano bisogno di manodopera abile e quindi, come si è visto, stabile, per poter mantenere un'elevata qualità nel prodotto.

Se all'interno di ciascuno dei due gruppi, gli operai e il direttivo dell'azienda, c'era collaborazione e coesione, quali erano i rapporti tra i due insiemi? Le interviste mostrano come non si potesse parlare di collaborazione fondata su norme che uniformassero il comportamento, i

due gruppi rimanevano sempre ben distinti, gli operai con ruoli produttivi e dipendenti, i proprietari con ruoli direttivi. La separazione si riflette innanzitutto sul rapporto personale tra il padrone e gli operai. Si tratta di un rapporto complesso, difficile da ridurre a caratteristiche esclusivamente strumentali. Ad esempio nel primo capitolo si è visto che tra il padrone e alcuni operai a lui coetanei esistevano relazioni amicali e indizi di un trattamento paritario. In modo più generale però, considerando l'ambiente di lavoro, il rapporto era caratterizzato dal mantenimento di una certa distanza da parte del padrone nei confronti dei dipendenti.

I1: Lui ti vuole bene però ci tiene un pochettino alla larga perché anch'io dopo sessant'anni... ma ogni volta si tiene alla larga.

I2: Sì, sta presto a liquidarti. Nel momento del bisogno chiama magari e dopo... (intervista 22)

Non si tratta di una considerazione negativa da parte degli intervistati. Anzi, loro individuano in questo comportamento un tratto di «nobiltà». Questa percezione permette ai dipendenti di provare «stima» nei confronti del padrone, anche per la sua levatura morale. Inoltre, se dal lato del padrone veniva mantenuta una certa distanza, gli operai assumevano dall'altra un atteggiamento di «deferenza».

A.P.: [...] Secondo me era una fabbrica, ovviamente è sempre stata qui a Follina in un posto anche abbastanza circoscritto. Quindi c'era un rapporto – io parlo ecco di mio padre, per esempio dalla guerra fino al 1975 mettiamo così – cosa c'era? Erano cresciuti insieme. Però c'era una certa qual deferenza forse, essendo in un piccolo circondario, in un piccolo paese, c'era... erano tempi diversi... una certa quale soggezione forse di mio padre o del datore di lavoro. Ma anche amicizie, perché tutto sommato vivevano la stessa vita di lavoro. Però c'era, c'era forse non solo una deferenza, c'era anche un rapporto di stima tra mio padre o la mia famiglia di quegli anni: mio nonno, con i dipendenti. (intervista 27)

Ques'ultimo tratto, la deferenza, è meglio comprensibile se lasciamo da parte il rapporto personale e guardiamo al rapporto più propriamente di lavoro, alle relazioni industriali. Il titolare viene descritto sempre come una persona che «sa il fatto suo», «sa lavorare», con una grande abilità nella gestione dell'azienda e del personale, a tutti i livelli del lavoro.

I: Il signor Paolo, era un uomo perfetto sul lavoro sai?! Guarda che era, non so se ci sia un altro datore di lavoro che abbia avuto la perfezione del lavoro che aveva lui. Andava a toccare la stoffa, seguiva il lavoro sai. eh sì!

E: E sapeva distinguere?

I: Eh sì. Eh sì. Un colpo d'occhio e una mano e sapeva tutto lui! Era uno ... un datore di lavoro che sa fare il suo lavoro fa andare bene anche l'azienda... Dopo non si sa perché siano successe quelle cose là... eh non andava... non sta credere che siano state rose e fiori neanche per loro. Non sono state rose e fiori per noi, però neanche per la ditta non sono state rose e fiori perché i problemi che avevano erano abbastanza grossi...

(intervista 28)

Si tratta di datori di lavoro che seguivano tutta la produzione e tutti i problemi d'azienda personalmente e con competenza. Vengono descritti come uomini dal portamento fiero e orgogliosi del proprio lavoro, della propria impresa. Al di là delle mansioni specifiche di ogni operaio, capo reparto o impiegato, le decisioni venivano prese direttamente dal proprietario. È in questo senso che risulta comprensibile da parte dei dipendenti un atteggiamento di deferenza, ovvero di rimettersi sempre alle decisioni del padrone. È possibile però che in alcuni casi questa relazione prettamente lavorativa sfociasse in un atteggiamento personale e ingiustificato, tanto da spingere alcuni a parlare di servilismo.

E la gestione della fabbrica è restata sempre così, eh, io li chiamavo i servi della gleba tutta sta gente, perché veramente c'era un servilismo unico là dentro nei confronti del titolare. Figurati che io mi ricordo nel '80 circa, uno degli ultimi anni che ero là, c'erano operai che quando Paolo Paoletti

diceva "Ci sarebbe da far così..." rispondevano "Si si, sior paron... Servo suo son sior paron". E si toglievano il cappello! Questo era il modo, i più anziani degli operai, dopo noi più giovani no... (intervista 14)

Quello che si nota è come le due parti (padrone e operai) sviluppino atteggiamenti in modo interdipendente. Nobiltà e levatura morale producono un atteggiamento di stima, che a sua volta rinsalda l'orgoglio del padrone. Distanza (intesa in senso più emozionale e personale, come abbiamo visto) affiancata ad una conduzione in prima persona dell'intera impresa e ad un certo autoritarismo, produce deferenza da parte degli operai. Questa a sua volta lascia liberi tutti gli spazi di scelta per il padrone, che può esercitare la sua autorità. Sembra opportuno richiamare all'attenzione le considerazioni di Gregory Bateson sulla differenziazione progressiva o schismogenesi tra gruppi (Bateson 1972:61-72). Nel nostro caso il comportamento fin qui analizzato rientra nella categoria della differenziazione complementare.

(17) Complementary differentiation To this category we may refer all those cases in which the behavior and aspirations of the members of the two groups are fundamentally different. Thus members of group A treat each other with patterns L,M,N, and exhibit the patterns O,P,Q in dealings with group B. In reply to O,P,Q, the members of group B exhibit the patterns U,V,W, but among themselves they adopt patterns R,S,T. Thus it comes about that O,P,Q is the reply to U,V,W, and vice versa. This differentiation may be-come progressive. If, for example, the series, O,P,Q includes patterns culturally regarded as assertive, while U,V,W includes cultural submissiveness, it is likely that submissiveness will promote further assertiveness which in turn will promote further submissiveness. This schismogenesis, unless it is re-strained, leads to a progressive unilateral distortion of the personalities of the members of both groups, which results in mutual hostility between them and must end in the break-down of the system. (Ibid.:68)

Nel rispondere alla domanda sul rapporto tra i due gruppi, come si è visto,

non possiamo chiamare in causa la collaborazione, ma piuttosto la negoziazione. Il gruppo dei lavoratori cercava di mantenere le condizioni del lavoro secondo le proprie preferenze (continuità lavorativa, qualità del lavoro, buona retribuzione). La famiglia proprietaria non aveva come obiettivo la sola massimizzazione del capitale. Certo come imprenditori tendevano anche a quell'obiettivo, ma era inserito in una visione e azione sociale più ampia e con essa veniva a compromessi. Qualcuno ha definito il loro operare come il mantenimento e quando possibile l'espansione di un «impero».

Spostando lo sguardo un po' più in alto è possibile considerare operai e padroni come due sottoinsiemi di un'unità più ampia, il gruppo oggetto di questo studio. In questo modo è possibile vedere una direzione comune dell'intero gruppo. La differenziazione complementare non esaurisce il repertorio dei comportamenti che definiscono la dinamica tra i due sottoinsiemi. Una particolare attenzione deve essere riposta anche ai compromessi che emergono dalla negoziazione. Nel definire la differenziazione complementare Bateson suggerisce anche che una tale schismogenesi, se non frenata, può diventare progressiva e condurre a distorsione unilaterale della personalità dei membri dei due gruppi, ostilità e collasso del sistema. Invece, come è stato evidenziato nel primo capitolo, la relazione tra i due sottoinsiemi produceva stabilità. Come ho mostrato, sono molti i motivi che hanno permesso un tale accordo. Innanzitutto l'importanza dell'esperienza dei lavoratori, secondariamente l'attenzione sociale del datore di lavoro nei confronti dei bisogni della comunità. Più in generale è il fatto stesso che l'azienda era permeabile alla struttura sociale preesistente nella comunità. Questa permeabilità era garantita dal reclutamento attraverso i reticoli sociali dei lavoratori, che come ampiamente documentato nel primo capitolo, aveva portato a una intersezione della rete delle famiglie con la fabbrica. Tutti questi fattori erano in relazione da una parte con la produttività (buona per i padroni), dall'altra con la collaborazione fra operai. Ciò che ho potuto osservare

nelle relazioni della comunità di Follina confermano il suggerimento di Bateson: la componente simmetrica nella relazione tendenzialmente complementare costituisce il fattore frenante agli esiti destabilizzanti della schismogenesi.

It is possible that, actually, no healthy equilibrated relationship between groups is either purely symmetrical or purely complementary, but that every such relationship contains elements of the other type. It is true that it is easy to classify relationships into one or the other category according to their predominant emphases, but it is possible that a very small admixture of complementary behavior in a symmetrical relationship, or a very small admixture of symmetrical behavior in a complementary relationship, may go a long way toward stabilizing the position. Examples of this type of stabilization are perhaps common. The squire is in a predominantly complementary and not always comfortable relationship with his villagers, but if he participate in village cricket (a symmetrical rivalry) but once a year, this may have a curiously disproportionate effect upon his relationship with them. (Bateson 1972:70)

In generale sembra che le due parti perseguissero l'obiettivo comune di mantenere la "stabilità delle regole del gioco". Per gli operai significava conoscere le caratteristiche del proprio mondo, sapere come farsi una famiglia, come pagare gli studi dei figli, eccetera. Gli stipendi del lanificio rendevano possibile la realizzazione degli obiettivi familiari. D'altro canto, la stabilità dell'azienda e dello stipendio rendeva chiara e "pensabile" l'elaborazione delle singole strategie familiari. Per i proprietari stabilità delle regole del gioco significava principalmente conoscere la comunità in cui operavano.

A. P. : [...] Dipendenti di cui conoscevano benissimo figli, nipoti... con chi si erano sposati. Avevano tenuto magari a battesimo chissà quanti tra mio padre, mio nonno, mia zia... perché c'era questo rapporto. [...] (intervista 27)

Ancora una volta ciò permetteva loro di elaborare le proprie strategie familiari.

Una volta indagati i rapporti interni al sistema del lanificio è necessario gettare uno sguardo, per quanto fugace, sui rapporti tra interno ed esterno, in particolare con le istituzioni politiche ed economiche più ampie. In questo modo è possibile osservare un'influenza sulla dinamica tra i sottoinsiemi interni al sistema di Follina, da parte della dinamica relazionale tra gli organi di rappresentanza delle categorie produttive: i sindacati dei lavoratori e quelli padronali. Sarebbe sicuramente d'aiuto riuscire a distinguere le dinamiche a livello di singole unità sindacali, dividere i settori produttivi ad esempio, e quindi indagare la realtà tessile. Sono inoltre presenti altre distinzioni importanti come il colore politico dei differenti sindacati che a volte spinge a nette contrapposizioni, o il carattere territoriale delle contese e dei rapporti che suggerirebbe di riferirsi alla realtà regionale o locale. Tuttavia è anche possibile considerare il rapporto tra rappresentati dei lavoratori e dei datori di lavoro in modo unitario. Questi due gruppi, ripetendo il ragionamento fatto prima, vantano collaborazione ognuno al proprio interno. Nuovamente abbiamo un rapporto di negoziazione tra i due gruppi o categorie, che hanno scopi ben distinti. La storia di questo rapporto è un racconto di incontri e scontri. Ci sono ampi compromessi e accordi importanti, ma in generale si caratterizza come un rapporto di differenziazione complementare. Infatti gli imprenditori subiscono e trasmettono la mediazione del mercato, degli interessi prettamente economici. Quindi tendono a porre problemi di ottimizzazione delle risorse, utilizzo delle economie di scala, razionalizzazione dei processi produttivi, necessità di liberalizzare i contratti di lavoro, ecc. Storicamente la vicenda del taylorismo è un esempio delle richieste degli imprenditori. Questa categoria fa proprio l'interesse a massimizzare i profitti, caratteristico dell'economia di mercato. La maggior parte delle proposte imprenditoriali sono state storicamente viste come minacce, e per questo contrastate, dalla categoria dei

rappresentanti dei lavoratori. Questi ultimi non trasmettono soltanto la mediazione delle esigenze economiche. Ripeto che la realtà è molto complessa, ma al fine del mio ragionamento un tale schema è sufficiente. Quello che voglio notare è che nel sistema esterno più gli imprenditori sentono le necessità di essere competitivi sul mercato, più i sindacati rispondono cercando di contrastare le trasformazioni del lavoro. Lo scontro in questi casi è inevitabile. Ma anche qui è intervenuto un qualche fattore frenante perché il collasso del sistema non si è verificato. Spesso i sindacati hanno favorito alcuni cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, e gli imprenditori hanno a loro volta accettato dei compromessi. Un dialogo virtuoso che ha prodotto adattamento alle esigenze produttive e addirittura aumento della qualità del lavoro, retributiva, del prodotto. I fattori frenanti sono molti, ma a livello strutturale la cosa più importante da ricordare è che nell'epoca d'oro dello sviluppo industriale (il periodo comunemente chiamato fordismo che va dal ristabilirsi della pace internazionale dopo il secondo conflitto mondiale fino alla crisi degli anni '70) i margini di profitto degli industriali venivano ampiamente garantite dall'economicizzazione e dall'innovazione nei processi produttivi. In quella situazione il movimento operaio riusciva a ottenere dei risultati, ad esempio nell'aumento degli stipendi e nel miglioramento delle condizioni lavorative, perché gli industriali riuscivano ugualmente a mantenere larghi margini di guadagno mediante concentrazione produttiva, sfruttamento delle economie di scala, standardizzazione dei prodotti, razionalizzazione dei processi produttivi. Durante questo periodo «l'intervento statale riusciva con una certa efficacia a regolare il mercato monetario e quello del lavoro, a sostenere la domanda effettiva, a dare alla concertazione neocorporativa il supporto di una rete pubblica di previdenza e di servizi» (Cangiani e Oliva 2001:64). Questa negoziazione tra le categorie di lavoratori e imprenditori nella più ampia società italiana e internazionale ha influito sul rapporto interno al sistema di Follina. Vediamo una testimonianza.

I: [...] Poi c'è stato qualcuno che veniva da fuori, gente che è ritornata dall'Argentina, che era immigrata e così...

E: E sono stati assunti in fabbrica?

I: Sono stati assunti qua. [...] E quindi da là, quel poco che si era creato, anche di struttura sociale che ti può dare il sindacato, proprio struttura sociale intesa nel senso pieno del discorso, proprio che arriva il sindacato e ti pone una certa cosa, dalla tessera per ipotesi, e quindi controllavano le buste-paga, eccetera, quindi tu ad un certo momento fa i dieci ore di straordinario come le fa il tuo collega e non si va oltre. Tutta una serie di cose così... Invece poi la gente è venuta qua e ha iniziato a fare delle ore in più... ha cominciato un po' a sgretolarsi questa cosa..

E: Questa cosa che chiama struttura sociale si potrebbe chiamare anche solidarietà tra lavoratori?

I: No era proprio una struttura data dal sindacato, sì non è la solidarietà, di solidarietà si parlava purtroppo in altri termini. In altre situazioni.

Specialmente quando si lavorava di notte e non tutto filava liscio...

Perché... come ogni formicaio ci sono delle formiche che hanno dei problemi e reagiscono a questi problemi in maniera un po'... che non andava bene. Quindi ad un certo momento arrivavano al lavoro che era meglio se dormivano! Quindi.... Quella era la solidarietà. Nel senso che cercavi di dargli una mano senza chiederti tanti perché e basta. Quella era la solidarietà. Solidarietà era come dire? Era abbastanza normale perché qua in paese, che conoscevi tutti... sapevi che se veniva fuori da uno non ce n'era uno, ma ce n'erano venti! Cinquanta! E le cose potevano veramente finire male un po' per tutti, quindi solidarietà era darci una mano. Invece il sindacato proprio ti poneva queste cose già fatte, ecco, perché gli accordi poi hanno iniziato i nostri sindacalisti a trattarli a Treviso. Allora c'era il sindacato chiaramente della parte padronale, e la forza sociale dei lavoratori che mediava. E allora non serviva più fare tanti scioperi, tanta confusione per ottenere quella aumento che era stato deciso dal contratto nazionale, hai capito, una cosa del genere, cioè proprio posta là. E c'è stato questo periodo che è andato abbastanza tranquillo.

E: E si tratta degli anni 70?

I: Sì, gli anni 70.

Dall'intervista appare evidente la capacità, da parte del rapporto tra gli organi di rappresentanza dei lavoratori e dei padroni, di mediare il rapporto tra operai e padrone nella fabbrica di Follina. Inoltre è facile notare come, almeno ad un certo livello, ci fosse un discreto allineamento tra esterno ed interno. Situazione che ancora una volta andava a favorire la stabilità del sistema. Il fatto che gli industriali di Follina non avessero esclusivamente l'obiettivo di massimizzare i profitti a qualunque condizione e garantissero invece certi servizi sociali aggiuntivi, potrebbe addirittura far pensare che il contatto tra sistema interno di Follina e sistema esterno non facesse passare tanto le richieste del mercato competitivo, quanto più le conquiste dei sindacati dei lavoratori. D'altra parte però un tornaconto per gli industriali è sempre facilmente individuabile. Invece è necessario notare come il sistema interno, tra operai e padrone nel lanificio, era mediato dalla dimensione della comunità. La condivisione dello stesso spazio socioculturale tra padrone e dipendenti incideva sul rapporto tra di loro e creava al di là delle relazioni industriali di fabbrica, nella comunità di paese, quella coesione dell'intero gruppo che portava alla creazione di norme di comportamento condivise. Ho sintetizzato enormemente l'effetto di queste norme con il termine stabilità, ma deve essere chiaro che si tratta di valori morali condivisi e rapporti personali fondati su presenza e vicinanza. Sono questi aspetti non istituzionalizzati che garantiscono lo sviluppo e il benessere di questa micro società. La dinamica sistemica di questo periodo, che come ricorda l'attuale proprietario è durato dalla seconda guerra mondiale al 1975 circa, produceva stabilità delle regole del gioco, ovvero stabilità nel modo di produzione, nelle possibilità di crescita sociale per le famiglie, nei rapporti di fabbrica, stabilità garantita attraverso legami forti, sia familiari che di lavoro.

L'epoca d'oro della crescita continua e abbondante giunge al termine e lascia spazio ad una situazione molto diversa, un periodo storico che è stato chiamato stagflazione, perché caratterizzato contemporaneamente

da stagnazione e inflazione. Diminuisce la domanda, diminuiscono le prospettive di profitto, rallentano gli investimenti.

Poiché il sistema produttivo non sopporta il livello di imposizione fiscale necessario per finanziare sia gli incentivi da esso stesso sollecitati sia lo “stato sociale”, compresi i costi per attenuare il problema sociale della disoccupazione, si giunge alla “crisi fiscale dello stato” [...]. (Cangiani e Oliva 2001:65)

In questa situazione sia la regolazione del mercato del lavoro, che aveva portato benessere agli operai nel periodo precedente, sia la produzione di massa divengono troppo rigide. Su queste basi si fonda la ristrutturazione, in Italia iniziata negli anni '70 (Ibidem), che da avvio alla fase “post-fordista”. Le innovazioni nei processi produttivi non garantiscono più da sole il profitto, perciò viene ristrutturata «l'organizzazione complessiva della produzione, le relazioni industriali e la composizione della classe lavoratrice, il rapporto col mercato e quello con le istituzioni sociali e politiche» (Ibidem). Per continuare il ragionamento sion qui svolto, il sistema esterno alla comunità di Follina, si trasforma essenzialmente modificando il rapporto tra dipendenti e imprenditori. In generale, si verifica il «passaggio da un'organizzazione esplicitamente gerarchica del lavoro a una basata sulla “responsabilità”» (Cangiani e Oliva 2001:67 sulla base dell'analisi di Drucker 1993; su questo argomento cfr anche Sennett 1999 e Marzano 2008). Un'altra caratteristica del nuovo ordine economico è il decentramento in tutte le sue forme (Cangiani e Oliva 2001:68). Un esempio calzante di realtà industriale bene adattata, anzi quasi formata su questi nuovi processi è, per restare nel Veneto, il gruppo Benetton. In questa fase storica è caduto il fondamentale fattore frenante nel rapporto complementare tra rappresentanti dei lavoratori e rappresentati dei datori di lavoro. Così il processo schismogenetico ha ripreso la sua corsa e sono cambiati gli equilibri: il sindacato perde presenza e potere negli ambiti operativi, mentre viene sancito il successo della reazione padronale

(ibid.:66). Subentra a questo punto un nuovo fattore frenante, che permette lo stabilizzarsi di un nuovo equilibrio: si tratta dei processi di privatizzazione ed esternalizzazione e dalle conseguenti strategie di creare contratti atipici e flessibilità nel mercato del lavoro. Si tratta di un equilibrio dove gli imprenditori subiscono la pressione della concorrenza, e i lavoratori sono a rischio costante di perdere il posto (Ibid.:68). Questo nuovo assetto all'esterno del sistema di Follina, contrasta visibilmente con l'equilibrio interno teso alla stabilità. Tra interno ed esterno si crea un processo di differenziazione complementare, ma non emerge nessun meccanismo frenante. Nessuna struttura o pratica esistente assume la funzione di fattore frenante, o comunque non in modo sufficientemente. Il lanificio riduce nel corso degli anni '70 il numero degli operai e acquista qualche nuovo macchinario, ma non effettua una reale ristrutturazione dell'organizzazione della produzione. Ad esempio non cede alla possibilità di effettuare solo alcune fasi del ciclo di produzione della lana. Questa possibilità, come anche la concessione a terzi erano evidentemente in contrasto con gli obiettivi espansionistici dei proprietari dell'azienda. I proprietari si rifiutano anche «di venir meno alle responsabilità nei confronti delle maestranze» (Cigagna 2007:190) e in generale di venir meno al proprio ruolo e di riferimento per la comunità. Inoltre portare a termine la ristrutturazione complessiva di una fabbrica necessita di ingenti investimenti di capitale di cui la famiglia imprenditoriale allora non disponeva.

Il sistema interno non poteva restare isolato a lungo, dipendendo in larga misura da elementi che invece si stavano rapidamente adattando alle nuove caratteristiche dell'economia. Ciò risulta evidente se prendiamo in considerazione il ruolo fondamentale del credito bancario. Il sistema del credito fornito dalle banche è una risorsa essenziale per l'attività imprenditoriale ed economica. I proprietari del lanificio si appoggiavano al supporto di numerosi istituti di credito. Questi però, non avevano interessi a non adattarsi alle nuove esigenze esterne, né erano condizionati dalla

condivisione di spazi di vita con gli abitanti di Follina, o con la famiglia imprenditoriale. A ciò si aggiunse il fallimento di uno di questi istituti, il Banco Ambrosiano.<sup>25</sup> Senza freni, la schismogenesi complementare produce un sempre maggiore distanziamento tra la flessibilità esterna e la rigidità interna. Questo distanziamento appare ad esempio dalla presunzione di infallibilità che gli abitanti di Follina avevano costruito a riguardo della fabbrica locale, il “posto sicuro”. Gli stessi processi che, nelle loro varie forme, hanno favorito l'emergenza del gruppo Benetton, hanno anche trasformato i prezzi dei prodotti finiti e intermedi, rendendo invece la fabbrica di Follina non più competitiva. Gli istituti bancari hanno smesso di erogare credito ad un'impresa che a loro giudizio era divenuta un cattivo investimento, con l'esclusione del Banco Ambrosiano, protagonista di un “crack” finanziario. Il sistema di Follina è diventato inadeguato in rapporto alla realtà esterna e nel 1982 si è verificato il collasso. L'azienda ha chiuso, i dipendenti sono stati licenziati, gli ammortizzatori sociali hanno garantito in qualche modo un periodo di transizione sufficiente a permettere ad ogni famiglia di ricreare una nuova stabilità, il reticolo sociale della comunità si è sfaldato. L'azienda ha dovuto modificare tutti i suoi tratti principali in modo profondo e in un tempo estremamente breve, lasciando un forte segno nelle persone che si sono trovate a dover effettuare questa trasformazione radicale, senza la possibilità di adeguarsi (operativamente e psicologicamente) ad un cambiamento progressivo.

Questo modo di leggere la storia del lanificio e della comunità di Follina, non tiene in considerazione importanti fattori. Ad esempio la crisi che ha portato alla chiusura dell'azienda faceva parte di una crisi generale del settore tessile. Argomento di cui sono ben consapevoli i proprietari dell'azienda ad esempio. Nonostante questo la mia lettura si allinea sostanzialmente alle altre, a quella di Luisa Cigagna per esempio, che

---

<sup>25</sup> Il 21 giugno 1982, 4 giorni dopo la misteriosa morte del banchiere, il ministro del Tesoro Beniamino Andreatta, su proposta della Banca d'Italia allora guidata da Carlo Azeglio Ciampi, dispone lo scioglimento degli organi amministrativi dell'istituto.

tiene presente in modo dettagliato degli sviluppi del settore tessile a livello nazionale, regionale e distrettuale. Di questa trascrivo un passaggio finale, in cui è riportata anche una risposta di uno degli attuali proprietari dell'azienda.

Ho chiesto al dott. Andrea Paoletti un giudizio sul percorso che ha portato l'azienda a chiudere, dal suo punto di vista la crisi dell'azienda s'inserisce nella generale crisi del settore tessile di quegli anni. La redditività dell'azienda si era di molto ridotta, la situazione avrebbe richiesto interventi radicali in termini di rinnovamento della produzione, eliminando alcuni reparti obsoleti (tintoria e finissaggio che avevano macchinari superati), ricorrendo a terzi come facevano in molti, e migliorando le fasi della lavorazione. Ma la decisione avrebbe comportato una consistente riduzione del personale oltre che una disponibilità finanziaria della famiglia che in quegli anni non c'era anche a causa della crisi bancaria del 1982. La crisi finanziaria, e la mancata ristrutturazione erano però frutto di un viscerale attaccamento alla forma tradizionale dell'attività di famiglia, che prevedeva il ciclo completo di produzione, anche nei momenti nei quali questo si rivelava poco redditizio. Si era sempre tenuto duro, convinti e sostenuti dalla speranza che "migliorerà, basta tener duro". Uno stile imprenditoriale che fondava le sue basi anche sul rifiuto di venir meno alle responsabilità nei confronti delle maestranze (a differenza di altre aziende, che avevano delegato ad amministratori esterni il compito di licenziare e ristrutturare). Uno stile che il dottor Andrea ha definito "romantico-strategico", frutto di una tradizione che – dopo la battuta d'arresto dell' '82 – continua ancora proprio grazie ai figli del Commendator Paolo Paoletti, Giovanni e Andrea che, nel 1983, hanno rimesso in funzione il lanificio e hanno richiamato al lavoro, dopo un anno di chiusura, parte delle vecchie maestranze, che lì dentro hanno ripreso a lavorare, fino al raggiungimento dell'età pensionabile. (Ibidem).

### ***Equilibri di potere tra azienda e comunità***

Nel caso oggetto di studio la difficoltà che più ha ostacolato un

adattamento alle nuove esigenze produttive, quindi una ristrutturazione industriale del lanificio, sta nel fatto che per riuscire in questo intento la comunità avrebbe dovuto ristrutturare anche quell'equilibrio di potere che le aveva sempre permesso di rimanere stabile nel tempo. Inoltre avrebbe dovuto farlo in modo preventivo e non riparativo. Il cambiamento avrebbe ad esempio dovuto scaturire dalla fase congiunturale del 1963-64, che come evidenzia Giorgio Roverato in *Metamorfosi del Tessile-Abbigliamento* (1987), aveva già mostrato alcune linee guida che il cambiamento avrebbe seguito nei decenni successivi.

I grandi cambiamenti qualitativi degli anni Sessanta/Settanta partirono da questo: in fin dei conti quella del 1963-1964 fu una battuta d'arresto salutare che, emarginando od espellendo dal mercato gli imprenditori improvvisati della fase espansiva, imponeva a chi restava di qualificare la produzione, specializzarla, investire in capitale fisso dopo un decennio di predominio del circolante. (Roverato 1987)

Il lanificio Paoletti dal 1963 al 1967 ha ridotto i dipendenti di 75 unità, quindi ha sicuramente sentito la congiuntura. Ragionando per assurdo, poniamo ad esempio che nei primi anni '70 fossero ormai evidenti i futuri sviluppi dell'industria laniera nella zona: rispettive poco rosee a meno di grandi riorganizzazioni. Poniamo inoltre che la coesione interna alla comunità producesse abbastanza capitale sociale da poter preparare un'azione comune (il che dall'analisi effettuata risulta plausibile). La ristrutturazione avrebbe ad esempio potuto contemplare la scorporazione della fabbrica in parti autonome. Si sarebbe potuto iniziare per esempio dal reparto finissaggio, ampliarlo, renderlo autonomo o semi-autonomo, e farlo lavorare anche per terzi. In fin dei conti la ditta FT che lo ha effettivamente rilevato, ha portato avanti un finissaggio molto più grande rispetto al reparto del lanificio fino alla metà degli anni '90, e tutt'oggi questo finissaggio è attivo sotto la direzione del gruppo Benetton (anche se, al momento, il futuro di questa fabbrica è davvero poco roseo). Dai

racconti degli ex dipendenti sembra di capire che non tutti i reparti lavorassero con la stessa intensità. Alcuni erano più produttivi e altri meno. Sarebbe stato quindi necessario razionalizzare queste strutture per aumentare la produttività generale, magari chiudendone alcuni e potenziandone altri, o accettando anche di produrre semilavorati. Alcune macchine ad esempio non hanno mai lavorato al massimo delle proprie capacità, anche queste avrebbero potuto rientrare in una razionalizzazione degli impianti e in una reimpostazione della gestione dei clienti necessaria a garantire il funzionamento ottimale di tutti i tipi di prodotti possibili. Ci si era inoltre accorti che la moda femminile costituiva un fattore trainante e sarebbe stato quindi necessario concentrarsi nello sviluppo di tessuti femminili. In questo caso probabilmente il materiale lavorato a Follina, la lana cardata, non era sufficientemente ottimale. Sarebbe stato quindi necessario puntare sulla costruzione di un centro di progettazione, di design, facendo poi eseguire le lavorazioni che non potevano essere effettuate in loco da altre industrie nel distretto o nella regione. Si tratta ovviamente soltanto di congetture, ma in linea con i reali sviluppi che il settore tessile-abbigliamento ha dimostrato, come è possibile leggere nel saggio di Roverato:

È noto che la crisi, anzi le più crisi che investirono il settore nel corso degli anni, produssero conseguenze diverse a seconda delle caratterizzazioni merceologiche delle produzioni: solo che il risultato ultimo non fu la profetizzata emarginazione del T-A, bensì una sua profonda anche se contraddittoria trasformazione, conclusasi con una più aggressiva ed articolata presenza sul mercato. Su quello interno, e più ancora su quello internazionale. Ma la contraddizione di tale metamorfosi stava nella contemporanea ripresa e comparsa sia di organismi produttivi forti e tecnologicamente aggiornati, che di una miriade di imprese sottocapitalizzate e tecnicamente arretrate, e tuttavia vitali. [...] rilancio di quello che sarebbe ormai più corretto chiamare il “sistema moda” regionale.

L'espansione degli ultimi anni Sessanta e del decennio successivo non si

basò tuttavia solo su una compressione, esterna alle imprese, dei costi di produzione, e sulle potenzialità produttive terze da poter mobilitare in caso di aumento della domanda. Piuttosto essa fu resa possibile dalla sapiente combinazione di questi fattori arretrati, quasi protoindustriali dato il basso livello tecnico delle aziende terminali della catena decentrata, con un selettivo aumento degli investimenti in alcune più che in altre fasi del ciclo produttivo. Giungendo anche, soprattutto in questi ultimi anni, all'applicazione spinta delle nuove tecnologie computerizzate e dei processi al laser per la sagomatura e il taglio dei tessuti sia nelle confezioni che nella maglieria.

Talvolta questa combinazione si è saldata con una particolare razionalizzazione organizzativa e amministrativa delle imprese. Prendiamo l'aspetto dimensionale: a partire dagli anni '70 solo un numero limitato di imprese supera i 250 addetti; delle altre, quelle più dinamiche si attestano tra i 100 e i 150 dipendenti. In realtà numerose iniziative imprenditoriali venute nell'abbigliamento e nella maglieria hanno una consistenza occupazionale ed impiantistica di molto maggiore: solo che la loro crescita è stata perseguita non mediante l'aumento dimensionale dell'impresa originaria, bensì con la creazione di impianti giuridicamente distinti dal nucleo iniziale, e spesso destinati a effettuare lavorazioni intermedie del ciclo produttivo unitario. In tale ambito ha trovato collocazione anche lo scorporo della commercializzazione del prodotto finito, affidata a strutture predisposte ad hoc. Sono perciò nati dei veri e propri mini-sistemi d'impresa, in cui le singole aziende forniscono semilavorati alla "capogruppo", o vengono destinate a diversificazioni produttive specializzate.

Questo "decentramento funzionale", discutibile quando si è limitato a dar vita ad una sorta di "risparmio fiscale", ha assunto significato diverso quando tale "risparmio" non è andato a finire in collocazioni speculative, ma è rientrato in una strategia di autofinanziamento d'impresa, e la separazione della funzione commerciale è stata utilizzata in direzione di una più aggressiva presenza sul mercato. Tale schema, al pari del più classico "decentramento" verso i terzisti, appare presente in Veneto non solo nel T-A, ma in svariati comparti della manifattura leggera. Solo che nei rami produttivi qui considerati, esso sembra essere più efficace che altrove.

Nel maglificio ad esempio (che non solo è un comparto tra i più “poveri”, ma che si presenta ancor oggi naturalmente polverizzato), l'innovazione nella funzione commerciale, e principalmente nel sistema distributivo, è divenuta ai fini della crescita aziendale il sostituto più valido di innovazioni di processo e di prodotto: conseguibili solo nel medio termine le prime, altrimenti impensabili le seconde.

Il “decentramento”, in entrambe le varianti appena ricordate, è stata la vera scelta strategica del “sistema moda” veneto. L'effetto, dopo il gonfiamento dimensionale avvenuto tra le due guerre e negli anni Cinquanta, è stato quello di restituire flessibilità alle imprese inceppate da rigidità sociali e diseconomie di scala. Ed ha permesso ad esse di reagire, e di adattarsi prontamente alle variazioni di una congiuntura sempre meno prevedibile. (Roverato 1987)

La plausibilità del ragionamento, anche se ragionamento per assurdo, legittima il chiedersi che cosa avrebbe comportato una tale riorganizzazione del sistema di produzione e del lavoro per il lanificio.

Innanzitutto i proprietari del lanificio avrebbero dovuto dimostrare una grande apertura nei confronti di alcune persone esterne alla famiglia, nella gestione della propria industria. Per sfruttare le possibilità decentramento *in loco*, è chiaro che o le singole unità produttive scorporate venivano vendute a terzi, oppure avrebbero avuto bisogno di un gestore alle dipendenze dell'azienda madre. In questo caso, su chi sarebbe potuta ricadere la scelta? Un capo-reparto affiancato da un contabile avrebbero potuto forse gestire gli ordini e la produzione di un reparto autonomo, ma sarebbe comunque dovuto divenire in parte autonomo. Non avrebbero potuto riportare tutte le decisioni ogni volta al Commendator Paoletti. Sarebbe infatti stato impossibile per il padrone dirigere in prima persona tutti gli affari di singoli reparti scorporati, considerando l'esponenziale aumento del numero dei clienti e fornitori e delle problematiche di coordinazione create dall'aumento di produttività. È evidente che il padrone avrebbe dovuto modificare la sua gestione dell'azienda, e in

definitiva sarebbero dovuti cambiare i rapporti di potere al suo interno. Poniamo però che il padrone, vedendo la possibilità di divenire ancora più “grande”, avesse deciso di tentare, di dare fiducia a poche persone selezionate ed aumentarne i “poteri” gestionali per i singoli reparti di competenza. Di chi avrebbe potuto fidarsi? C'erano infatti le difficoltà dettate dal servilismo da parte dei dipendenti. Erano in molti a stare appresso al padrone solo per poter trarre benefici dal rapporto personale e non per migliorare le condizioni del lavoro. Vecchi operai troppo deferenti per poter agire semi-autonomamente con competenze direttive. La scelta sarebbe potuta ricadere allora su qualche giovane talentuoso. E in effetti gli intervistati hanno evidenziato la presenza di qualche giovane o adulto molto competente e dotato di buone idee. Ma far diventare “direttore” un giovane avrebbe forse infastidito chi vantava diritti di anzianità, esperienza e vicinanza al padrone. In generale si può notare come la “vecchia” struttura del lavoro fosse gerarchica e funzionasse soltanto finché era il superiore a prendere le decisioni. Quando il superiore prende la decisione, tutte le unità ai diversi livelli della gerarchia si conformano e si attivano nella direzione d'ordine. La gerarchia era però mutuata dal o quantomeno intersecata con il reticolo sociale della comunità. Non una gerarchia basata sulle reali capacità, non in modo preponderante. Un giovane poteva essere bravo o brillante, ma non aveva esperienza. Difficilmente un giovane poteva trovarsi in una posizione gerarchica superiore a qualcuno più anziano di lui, ed esercitare su di lui il proprio potere. Se improvvisamente il superiore avesse iniziato a delegare le decisioni al grado inferiore, è possibile che la gerarchia di potere si sarebbe dovuta riorganizzare sulla base delle reali capacità di miglioramento della produzione. In questo modo un giovane con idee più “redditizie” avrebbe potuto prendere il posto direttivo di un anziano troppo legato al «si è sempre fatto così, perché cambiare!». Una ristrutturazione dei rapporti di potere interni alla fabbrica avrebbe si sarebbe trasferita immediatamente anche ai rapporti di potere “tradizionali” nella comunità.

Ora proviamo a concentrare l'attenzione sulla proprietà di capitale fisico. La "vecchia" gestione prevedeva che fosse il padrone, la sua famiglia, ad investire capitale nell'azienda. I lavoratori investivano soltanto la propria forza lavoro, che permetterva al padrone, ricoprendo il ruolo di capitalista, di creare un disavanzo. In cambio (espressione adatta perché individua una vera e propria forma di reciprocità), come osservato, il padrone reinvestiva parte dei ricavi in attività sociali preziose, che a posteriori sarebbero state definite di paternalismo, ma che allora rappresentavano un modello di redistribuzione. Poniamo che la famiglia padronale non disponesse di sufficienti capitali da investire nella ristrutturazione che ho appena ipotizzato. Probabilmente le banche non si sarebbero fidate a concedere credito all'impresa perché giudicata ad elevato rischio, troppo elevato per chi osserva giornalmente i mercati finanziari e le delocalizzazioni. Infatti l'emergente importanza delle regioni asiatiche nel settore tessile era un fattore decisamente frenante. Ma, come supponevo prima, la comunità locale di Follina era abbastanza dotata di capitale sociale da organizzare un'azione collettiva di raccolta di fondi per finanziare la "svolta". Ipotizziamo quindi che operai, impiegati, padroni, ma anche i sarti e i negozianti, fossero disposti a investire (del loro personale capitale fisico) nell'impresa. Di nuovo ci sarebbe stato bisogno di una ristrutturazione dei rapporti di potere, tra l'azienda e la comunità. Ad esempio, la cosa più probabile, sarebbe stata di trasformare la s.a.s. in s.p.a. e permettere ai dipendenti di comprare quote di azioni. Di nuovo l'azienda sarebbe in parte uscita dal controllo dei legittimi proprietari. Avrebbero potuto mantenere facilmente la maggioranza delle azioni, ma avrebbero comunque dovuto confrontarsi con i desideri e le volontà degli altri azionisti. Gli operai-azionisti avrebbero certamente eletto un organo di rappresentanza, il quale poteva esercitare un certo potere, pur in posizione di minoranza. Il padrone avrebbe dovuto confrontarsi con un consiglio di amministrazione. In definitiva l'azienda non sarebbe più stata a conduzione familiare. Il padrone sarebbe divenuto una sorta di presidente, magari con poteri massimi, ma le decisioni gli sarebbero comunque un po'

state tolte di mano, per il semplice motivo che non sarebbe più stato in grado come singolo di prendere tutte le decisioni. Avrebbe dovuto appoggiarsi all'intelligenza di altri.

Riprendendo le parole di Roverato, si osserva come il tessile-abbigliamento dopo gli anni '70 si sia trasformato in una rete di aziende e «mini-sistemi d'impresa», considerata un «sistema moda regionale». Aumentano perciò l'interconnessione e l'interdipendenza tra i nodi di tale sistema. Il lanificio Paoletti era invece costituito come una unità molto più autosufficiente. Inoltre il gruppo oggetto di studio era dotato sì di coesione che favoriva la collaborazione, ma diretta verso l'interno. In altre parole si potrebbe dire che il gruppo formato dall'azienda e i dipendenti con le loro famiglie era dotato di capitale sociale di tipo *bonding*. Questo serviva essenzialmente per mantenere le risorse all'interno, a disposizione dei propri membri. Non era però altrettanto utile per istituire legami verso l'esterno. Nella fase di transizione dell'industria tessile da singoli opifici a un sistema di aziende e terzisti, sarebbe stata d'aiuto la capacità di istituire legami ponte verso l'esterno, per cercare ed ottenere nuove risorse (Lin 1999:34). Gli studi strutturali non mettono bene in risalto il rapporto tra la rete interna all'azienda e la rete esterna tra aziende. Si concentrano o sull'una o sull'altra (nella seconda categoria rientrano gli studi di *interfirm networks*). In via del tutto ipotetica si può pensare che l'abitudine dell'azienda ad istituire legami forti verso l'interno e legami continuativi verso l'esterno con pochi fornitori e clienti, abbia reso di scarsa utilità lo sviluppo di capacità nell'istituire legami anche un po' meno forti, soprattutto all'esterno. Una scarsa dimestichezza con questo tipo di struttura e di azione che, in qualche modo, ha costituito un ostacolo nel cammino verso l'adattamento. Il fatto che i legami caratterizzanti i singoli individui all'interno della fabbrica potessero influenzare in qualche modo anche la *interfirm network* in cui era inserita l'azienda è suggerito anche da una considerazione di Granovetter:

Se dal punto di vista del singolo individuo i legami deboli costituiscono un'importante risorsa per la mobilità volontaria, da un punto di vista più macroscopico risultano svolgere un'importante funzione di coesione sociale. Quando un individuo cambia lavoro, non si sposta soltanto da un reticolo di legami ad un altro, ma stabilisce anche un collegamento tra questi reticoli, che è spesso dello stesso tipo di quello che ha facilitato il suo spostamento. Soprattutto nel caso di specializzazione professionali e tecniche ben delimitate, e con relativamente pochi membri, la mobilità interaziendale porta all'istituzione di elaborate strutture di legami deboli, che fanno da ponte tra i più coesi aggregati di relazioni che si sviluppano nell'ambito della più coese situazioni lavorative (Granovetter 1973, tr. It., 1998:137).

Forse un buon modo per costruire una rete più adatta tra imprese nella regione sarebbe stato quello di intensificare la mobilità interaziendale, che pure era in partecipazione presente.

In un certo senso i legami forti che l'imprenditore aveva con la propria comunità, erano anche, in parte, un peso. Per adattarsi al nuovo tipo di mercato avrebbe forse avuto bisogno di alleggerire il coinvolgimento con la comunità, chiudere qualche reparto e licenziare del personale, sciogliere alcuni dei legami locali, e istituire legami con aziende esterne. La strategia del decentramento però, ha un effetto di riduzione della protezione sociale dei lavoratori "più informali". Anche questo fatto, sommato ai necessari licenziamenti o al blocco del *turn over*, avrebbe modificato i rapporti tra la "fabbrica – botte di ferro" e i suoi dipendenti. Questi, però, avrebbero probabilmente vissuto un tale atteggiamento come un tradimento.

Data la particolare asimmetria di potere esistente nella comunità di Follina, risulta abbastanza chiaro che l'unica possibilità di modificare tale struttura risiedeva nelle mani del padrone della fabbrica. Soltanto lui era nella posizione di poter modificare le relazioni di potere. Questo fatto è esattamente ciò che si è verificato per una realtà per certi versi simile a

quella di Follina e del lanificio Paoletti. A Valdagno, in provincia di Vicenza, in un polo tessile più centrale rispetto a Follina, la Marzotto ha saputo adattarsi molto bene alle nuove esigenze di mercato, divenendone un'azienda leader nel sistema regionale e trasformandosi in gruppo multinazionale. La storia di questa impresa è stata ben documentata e si può osservare chiaramente che era stato proprio il padrone ad innescare il cambiamento che ha lentamente attraverso passaggi successivi portato alla ristrutturazione della produzione. Già nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale l'imprenditore aveva iniziato una strategia di «disimpegno territoriale».

Proprio tra la fine del 1947 ed i primi mesi del 1948, Gaetano Marzotto aveva infatti destinato crescenti risorse finanziarie alla valorizzazione agro-industriale della tenuta di Villanova-Portogruaro (Roverato, 1986a) da lui rilevata nel 1935 dal dissesto dell'industriale molitorio Giancarlo Stucky, ed altre ancora ne avrebbe riversate a partire dal 1949 nell'ambizioso progetto di creare una catena di alberghi turistici (la futura Compagnia italiana dei Jolly Hotels) nel centro-sud del paese. Se questo venne vissuto dalle maestranze valdagnesi come una sorta di tradimento, ritenendo che quei capitali dovevano invece essere impiegati a sostenere l'occupazione nella vallata, da parte marzottiana vi era la convinzione che non fosse conveniente neppure per l'economia locale un aumento del peso delle attività della famiglia nel territorio, e che anzi esso andasse ridimensionato a favore di attività alternative a quelle tessili. Il carattere monoindustriale della cittadina, se aveva fino ad allora garantito un certo grado di benessere ai lavoratori, rischiava ora – con le modificazioni strutturali della domanda laniera – di mettere in ginocchio la comunità. [...] Occorreva, negli intendimenti dell'industriale, uno sforzo comune di azienda ed autorità locali per favorire il ridimensionamento e la riorganizzazione ottimale del Lanificio, stimolando altresì l'emergere di opportunità occupazionali in attività altre e diverse dal tessile, e da quelle del suo gruppo in particolare. Era anche questo il motivo per cui Marzotto, che a Portogruaro stava tra l'altro aprendo un cotonificio ed un linificio, non intendeva – come pure veniva richiesto dalle organizzazioni dei lavoratori – dirottare

quell'investimento a Valdagno. Sia per il modesto impatto occupazionale di questi impianti, che non avrebbe certo risolto il problema degli esuberanti, sia perché ciò avrebbe confluito con la sua strategia di (parziale) disimpegno nella vallata. Un disimpegno, tuttavia, che tardò a realizzarsi davvero [...]

Due, pertanto, i segni della "svolta" di questo periodo: la diversificazione sia esterna che interna, e l'avvio di un "disimpegno" territoriale che, pur inefficacemente, avviava i primi tentativi di incentivazione privata di iniziative imprenditoriali capaci di assorbire quote della manodopera in esubero. (Roverato 2001:3-4)

Le considerazioni di questo paragrafo sono soltanto congetture, valide per mostrare quanto la struttura sociale caratterizzante la fabbrica e la comunità di Follina non fossero fattori che agevolassero l'adattamento alle mutate condizioni del mercato del lavoro e della produzione. Ovviamente ci sono molti altri fattori che possono aver inciso, anche maggiormente, nel decretare l'esito della vicenda di quel periodo. Problemi legati alla scarsa dotazione di infrastrutture di viabilità ad esempio, sfavorivano da sempre la zona, impedendole di riacquistare un ruolo primario come quando era l'energia fluviale a conferirne l'importanza.

### ***Ambivalenza strutturale e comportamento a soglia***

Dalle considerazioni sin qui fatte appare una certa ambivalenza. Da un certo punto di vista la rete sembra molto coesa, ma da un altro si può evidenziarne la disgregazione in *cliques* parzialmente isolate; i legami che caratterizzano il reticolo sono decisamente forti, ma sembra plausibile che vi fossero anche legami deboli; la coesione favoriva la collaborazione, d'altra parte il conformismo; il fatto di conoscere ed essere conosciuti da tutti produce un senso di sicurezza, ma anche di preoccupazione perché rende più rara l'intimità. Si tratta di ambivalenze che in mancanza di analisi più approfondite e soprattutto di dati esaustivi è difficile sciogliere, ma potrebbe anche trattarsi di fattori strutturali. Di seguito proverò a svolgere

alcuni nodi centrali.

Come abbiamo visto, il sistema relazionale degli operai tessili di Follina e delle loro famiglie è caratterizzato in maniera preponderante da legami forti. Quei legami di lavoro non erano forti soltanto nel senso che attraverso di essi transitavano le risorse economiche di sussistenza delle famiglie, o perché con i colleghi si condivideva molto tempo della propria giornata. Sono molti di più i fattori che caratterizzavano le relazioni in maniera forte.

Un fatto molto rilevante ad esempio è che non era praticata una *exit strategy*. I legami di lavoro formali sono sanciti da un contratto e qualora i termini del contratto non vengano rispettati è possibile praticare la *exit strategy*, ovvero interrompere il legame. Il legame inoltre si interrompe automaticamente al termine del contratto e secondo le modalità concordate. Le relazioni di mercato sono caratterizzate da questo regime, che viene anche chiamato reciprocità equilibrata perché lo scambio si esaurisce nel suo compiersi e non implica il protrarsi del rapporto nel tempo (Sahlins 1972:191-204).

Che la realtà della fabbrica studiata non fosse caratterizzata da questo tipo di relazioni risulta evidente dal fatto che il padrone preferisse la riassegnazione dei compiti e il blocco del *turnover* piuttosto del licenziamento. Provvedimento quest'ultimo che scaturiva soltanto quando non erano possibili strategie alternative. D'altro canto la fiducia nel padrone e la fedeltà all'azienda e alle sue esigenze da parte dei dipendenti è encomiabile.

I: [...] mai più avrei abbandonato Paoletti, anche se andava male... perché ... ero nato là... avevo buonissimi rapporti... quindi... io sono un tipo che non abbandono la gente quando ha bisogno. (intervista 5)

Ne è un esempio emblematico il fatto che nel momento del difficile passaggio dalla chiusura alla riapertura dell'azienda, più d'uno ha fornito le

proprie prestazioni gratuitamente, con l'obiettivo più "alto" di rimettere in piedi l'impresa, non in tutti i casi in vista di un ritorno personale nel più lungo periodo. Chi ha fornito la sua esperienza tecnica, chi il puro lavoro, chi ha aiutato a mantenere puliti i locali. Non mancano anche i casi di persone che hanno offerto alcuni servizi anche dopo la pensione, senza ritorno economico. Tutto questo inoltre è vissuto in termini più di reciprocità che di asimmetria di potere. Inoltre il legame tra il datore di lavoro e il dipendente rimaneva attivo per tutto l'arco della vita. Si veda ad esempio la partecipazione alle feste di compleanno, o la consegna di presenti natalizi agli ex dipendenti. Mi è stato raccontato che l'anziano padrone ha fatto visita ad una ex dipendente ricoverata in ospedale, portandole una pianta fiorita come augurio di una buona ripresa. Si tratta di esempi e non di casi isolati.

È ovvio però che non tutti i legami tra i membri del *network* potessero essere ugualmente forti, ciò infatti avrebbe significato quantomeno l'andare d'accordo con tutti allo stesso modo, l'avere lo stesso grado di intimità e di sostegno sociale con tutti in modo indifferenziato. In termini strutturali è possibile riprendere il ragionamento di Granovetter sulla triade impossibile (Granovetter 1973, tr. it. 1998:120), valido anche in questo caso. Ricollegandosi alla teoria dell'equilibrio cognitivo e di altri concetti psicologici e strutturali, Granovetter formula l'ipotesi che, considerando due amici, tanto più forte è il loro legame tanto maggiore sarà la sovrapposizione dei rapporti di amicizia fra gli altri amici dei due considerati (Ibid.:118). Estendendo il ragionamento dalla diade, la coppia di amici, alla triade, si osserva che, se un individuo è connesso da legami forti ad altri due individui, è altamente probabile che tra i due si instauri un legame (Ibid.:120). Ciò ha portato l'autore a definire come triade impossibile quella caratterizzata da tre individui e soltanto due legami forti. Considerando l'impossibilità di questa configurazione, è possibile osservare che un *network* dove esistono solo legami forti risulta frammentato in tante *cliques* isolate. L'unica soluzione per evitare la

disgregazione di un simile *network* sarebbe infatti «*che ogni membro della comunità fosse collegato in modo forte con tutti gli altri*» (Ibid.:140 corsivo dell'autore). Ma è veramente difficile che ciò si realizzi perché «è altamente improbabile che una persona possa mantenere più di una dozzina di legami forti» (Ibidem).

Granovetter applica questi ragionamenti al caso della comunità italiana del West End di Boston studiato da Herbert J. Gans (1962) e si pone una domanda che può emergere anche dall'osservazione del contesto di Follina:

È ragionevole pensare che i legami forti occupassero una porzione così ampia del tempo sociale a disposizione degli abitanti del West End, da rendere attendibile, anche solo in via approssimativa, questa analisi? (Granovetter 1973, tr. it. 1998:140)

Anche Granovetter non aveva a disposizione dati sufficienti e procede quindi con alcune congetture di carattere qualitativo. Innanzitutto cerca di individuare la presenza di legami deboli all'interno della comunità. Nel West End non c'erano organizzazioni formali né luoghi di lavoro, due tra le più comuni fonti di legami deboli. Nel caso del gruppo di Follina, invece, il lanificio (luogo di lavoro) metteva in contatto una o due persone per ogni *clique*.

Quando la comunità è caratterizzata da immobilità geografica e da amicizie continuative, inoltre,

è difficile credere [...] che ogni membro non ne conoscesse molti altri, e quindi non ammettere l'esistenza di almeno alcuni legami deboli al suo interno. (Ibid.:141)

Immobilità geografica, amicizie continuative e condivisione del luogo di lavoro spingono a pensare che a Follina i legami deboli non mancassero. È per questo che si è indecisi sul definire il network oggetto di studio come

coesivo o frammentato. Una ambivalenza da Granovetter descritta come paradosso:

Si deve osservare, anzitutto che una struttura estremamente frammentata, come quella ipotizzata, è visibile soltanto a livello macroscopico – da una prospettiva “aerea” del reticolo – mentre ciò che appare a livello locale è la coesione. (Ibid.:139).

Pertanto, anche se il resoconto dell'osservazione partecipante tende ad evidenziare la coesione dei gruppi, non è da escludersi una frammentazione del *network*. (Ibidem.)

«Ma il problema sostanziale è se tali legami costituivano o meno dei ponti» (Ibid.:141). Solo i ponti possono infatti costituire una certa importanza nei processi di diffusione e quindi nell'introduzione di informazioni utili e nell'organizzazione di azioni collettive. È senza i legami ponte che la comunità risulta frammentata (Ibidem). Granovetter deduce la mancanza di legami ponte nel quartiere di Boston dalla considerazione che gli abitanti

[...] disponevano di pochi altri mezzi per *stabilire* legami deboli, eccetto che entrare in contatto con amici dei propri amici (includendo nel termine “amico” anche i parenti), nel qual caso il nuovo legame, per definizione non costituisce un ponte. (Ibid.:142)

Si crea quella che Elizabeth Bott chiama una rete a maglia stretta (1957) perché quanto più le persone che un individuo conosce si conoscono tra loro, tanto più densa è la rete dell'individuo. Nel generalizzare questi risultati Granovetter considera che

[...] affinché in una comunità vi siano molti legami-ponte, vi devono essere più modi o contesti diversi, in cui la gente possa instaurarli. (Ibidem)

Il caso della comunità operaia di Charlestown studiato da Langley C.

Keyes (1969) disponeva di maggiori legami-ponte proprio perché «aveva una ricca vita organizzativa e la maggior parte dei maschi residenti lavoravano nella zona» (Granovetter 1973, tr. it. 1998:142). A Follina oggi si contano più di 40 associazioni tra sportive, ricreative, sociali, culturali, musicali, d'arma, partigiane e parrocchie. Ovviamente molte sono recenti, ma nel periodo precedente la chiusura del 1982 erano sicuramente attive l'associazione pro-loco, l'associazione calcistica, la società di mutuo soccorso (anche se questa non ricopriva più funzioni di previdenza sociale), la banda musicale aziendale del lanificio, le parrocchie. Anche lo stesso consiglio comunale metteva in contatto persone appartenenti a *cliques* diverse. L'associazionismo quindi favoriva lo sviluppo di legami-ponte.

Cosa dire però del lanificio? I dipendenti erano in gran parte residenti a Follina (nel 1982 erano il 78% e probabilmente il dato è più alto negli anni precedenti), inoltre tendevano a frequentarsi tra loro, data la percezione di “privilegiati” che li contrapponeva alle altre località. È possibile allora che la probabilità di istituire sul luogo di lavoro legami con persone non direttamente connesse alle proprie cerchie o *cliques* fosse ridotta. La stessa cosa probabilmente succedeva anche per le associazioni, almeno alcune. Si pensi ad esempio alla banda musicale che era aziendale. Soltanto due persone nella banda non erano dipendenti del lanificio: il maestro e un appassionato di musica che possedeva strumentazione e conoscenze per effettuare le registrazioni, utili poi per ascoltare e migliorare la performance.

I: Poi con amici musicisti avevo voglia di registrare. Avevo il registratore a bobine, un Revox. Un registratore da studio, con dei microfoni da studio. Pesava 27 chili. Ma trovavo sempre qualcuno che mi aiutava. Poi è uscita la registrazione digitale, ho preso il DAT della Sony. Ho ancora le registrazioni. Poi qua c'era la banda del paese. Io avevo iniziato il clarinetto ma poi i muscoli me lo hanno impedito. Registravo la banda e poi tutti i musicisti compreso il maestro si andava a casa mia a sentire la

registrazione e allora chi si rendeva conto di difetti, di sbagli, è stata una cosa davvero fantastica. Questa banda era del lanificio Paoletti, era una banda aziendale. Tutti gli operai che avevano passione per la musica suonavano. Poi quando ha chiuso il lanificio si è chiusa anche la banda. Però gli appassionati hanno ripreso. (intervista 37)

L'elevata sovrapposizione tra le cerchie di parenti, amici, vicini e colleghi riduceva la possibilità di mantenere legami-ponte. Il concetto di forza (e debolezza) del legame si connette in questo modo con un'altra proprietà strutturale definita molteplicità (*multistrandedness*), «concetto che indica la pluralità dei modi in cui un individuo è legato ad un altro» (Fischer 1982 in Piselli 1995:115). È chiaro che se la molteplicità di un legame aumenta, in mancanza di interferenze di altre variabili, aumenta anche la forza di quel legame, riducendo la possibilità che esso costituisca un ponte tra due parti del *network* altrimenti non connesse.

Come avevo anticipato è difficile sciogliere l'ambivalenza di fondo perché è incastonata in differenti proprietà delle relazioni e della struttura che le unisce. Soltanto l'utilizzo di dati quantitativi molto dettagliati può permettere di pesare le diverse forze e descrivere la risultante. È possibile però fare altre considerazioni. La coesione – definita indicativamente in base alla elevata presenza di legami forti, elevata molteplicità dei legami, discreta presenza di legami deboli e scarsa di legami-ponte – è comunque una caratteristica molto evidente del *network* in oggetto e, come ho osservato precedentemente in questo capitolo, favoriva una efficace collaborazione quando si trattava di “fare gruppo”. In base alle caratteristiche dei legami appena discusse è però possibile fare ulteriore luce sull'argomento.

Esistono infatti diversi tipi di collaborazione e azioni collettive. Quali erano favoriti e quali ostacolati dalla struttura della rete? L'importanza dei legami-ponte (che qui quindi si deve escludere) è quella di favorire la diffusione di informazione e soprattutto l'introduzione di informazioni dall'esterno. Di conseguenza un'azione adattativa nei confronti della realtà

esterna, e in ultima analisi del cambiamento provocato dalle più ampie condizioni economiche e sociali, è strettamente dipendente dai legami-ponte, laddove essi connettano un *network* sufficientemente coeso al proprio interno, quindi dotato di legami forti e anche deboli, con gruppi e informazioni esterni. Questo mix dei tre tipi di legami favorisce la collaborazione del tipo più attivo e programmato, come la realizzazione di un progetto comune. Adattamento e progettualità comuni sono atteggiamenti in cui la novità viene accolta o addirittura ricercata. Viceversa, l'esiguità di legami-ponte unita alla presenza di coesione interna, favoriscono una cooperazione diversa, meno attiva e più spontanea. Questo tipo di azione collettiva si caratterizza più come resistenza che come proposta e azione attiva; più come conformismo che come progettualità<sup>26</sup>.

Il secondo è un sistema molto efficace nello scoraggiare atteggiamenti di *free-riding*, come ricordava Granovetter, ma non per condurre attivamente la propria esistenza di gruppo. La frase «si è sempre fatto così, perché cambiare?!» caratteristica dei dipendenti del lanificio è emblematica di un atteggiamento in cui la novità e il cambiamento non sono accolti né ricercati, anzi ostacolati. In questo senso il comportamento di un gruppo coeso, ma chiuso, spesso prende la forma di una resistenza nei confronti di cambiamenti provenienti dall'esterno.

Il “fare gruppo” emerso dalle interviste è in gran parte frutto di accordi taciti. Il comportamento dei membri si uniformizza sulla base delle scelte ritenute corrette. Sono i tratti morali costruiti sulla base di ciò che è giusto e ciò che è sbagliato che costruiscono il tessuto comune che emerge nelle azioni collettive. Si tratta di modi di essere che l'individuo “impara ad apprendere”. Essi sono cioè già presenti quando l'individuo entra a far parte del gruppo. Ciò a maggior ragione dal momento che nella maggior parte dei casi l'ingresso nel gruppo di appartenenza coincide con la

<sup>26</sup> Quando invece sono scarsi sia i legami-ponte e che i legami deboli, emerge la frammentazione delle *cliques* di legami forti, come il caso del modello del familismo amorale (Banfield 1958). In questo caso la cooperazione è possibile soltanto all'interno della propria *clique* di appartenenza.

nascita, e viene poi marcato dai successivi “inizi”, come l'ingresso precoce nella fabbrica e il primo “vero” giorno di lavoro, tutti all'interno del periodo della giovinezza.

È improbabile che esistano comunità caratterizzate in modo esclusivo da un solo tipo di collaborazione. Proprio perché si tratta di una caratteristica emergente dalla forma e dai contenuti delle relazioni nel *network*, i due tipi di collaborazione (tre se si considera anche la non collaborazione nella comunità disgregata) sono in parte compresenti in ogni comunità. Tuttavia è probabile che diversi mix delle proprietà strutturali elencate portino al sopravvento di un tipo di collaborazione piuttosto che un altro.

Inoltre non esiste una gerarchia di valore tra le due tipologie. Esse assolvono a compiti diversi. Non si può dire in generale se sia più importante essere in grado di resistere a un mutamento che può minacciare l'ordine sociale o se invece sia più importante farsi promotori del cambiamento in modo da evitare il collasso del sistema per disadattamento. È probabile invece che un mix bilanciato delle due sarebbe più ottimale. Questa affermazione è in minima parte contraddittoria. In effetti si potrebbe riconoscere che ricercare l'ottimizzazione nel senso descritto costituirebbe l'obiettivo di una strategia attiva, e che quindi la presenza di legami-ponte è in un certo senso il fattore più importante perché favorisce appunto l'emergere di progettualità collettive. È però possibile osservare lo stato di un sistema, senza considerare se si tratti di una strategia attiva o di un comportamento emergente.

Questi ragionamenti collimano in modo interessante con alcuni risultati conseguiti dagli scienziati sociali che si concentrano sullo studio delle reti tra aziende (*interfirm networks*). Brian Uzzi ad esempio tra il 1992 e il 1993 ha condotto una ricerca etnografica su 23 aziende di moda femminile nel distretto tessile-abbigliamento di New York (Uzzi 1996; 1997). Si è concentrato in particolare sui rapporti tra case produttrici

(aziende che effettuano il *design* e il *marketing*) e conto-terzisti (che effettuano i vari processi produttivi). La ricerca offre spunti interessanti per approfondire il ragionamento qui introdotto sulla presenza di un livello ottimale di legami forti, deboli e ponte, per cui vale la pena di riprenderne i principali snodi concettuali.

L'obiettivo dell'indagine newyorkese era quello di studiare in modo sistematico l'effetto dell'*embeddedness* strutturale<sup>27</sup> – il radicamento delle attività economiche nelle reti sociali – sugli esiti economici ed organizzativi delle aziende. L'autore ha così analizzato due tipologie ben distinte di relazioni lavorative: legami impersonali (*arm's length ties*, definiti dagli interlocutori anche “di mercato”) e legami durevoli, che l'autore chiama relazioni *embedded*. Il primo tipo è caratterizzato dall'utilizzo di un linguaggio distaccato nei riferimenti da parte degli intervistati, da mancanza di reciprocità, dalla non ripetizione del rapporto nel tempo, dalla mancanza di contenuto sociale. «Un affare dove i costi sono tutto». (Ibid.:41) Al contrario, le relazioni durevoli (*close relationships*) sono caratterizzate dal contenuto sociale, sono considerate rapporti d'affari di natura personale e i *partners* che le intrattengono sono definiti amici d'affari (*business friends*) o «parte della famiglia» (Ibid.:42). Uzzi individua tre componenti principali che regolano le aspettative reciproche e il comportamento negli scambi attraverso relazioni *embedded*: fiducia, trasferimento dettagliato di informazioni (*fine-grained information transfert*) e accordi di soluzione congiunta dei problemi.

Il risultato della ricerca mostra che l'*embeddedness* è una logica di scambio che ha un effetto estremamente positivo sulle *performances* dell'impresa. Favorisce economie di tempo perché i dettagli della transazione, normalmente approntati per proteggersi dall'opportunismo (contratti, negoziazione dei prezzi, programmazione), che nelle relazioni di mercato vengono stabiliti prima della produzione, vengono invece negoziati “al volo” o dopo che la produzione è completata. In secondo

---

<sup>27</sup> Sono state classificate quattro forme di *embeddedness*: strutturale, cognitiva, politica e culturale (Zukin e Di Maggio 1990).

luogo la miglior informazione permette alle aziende di conoscere i rispettivi metodi di lavoro, giungere ad un reciproco adattamento e velocizzare la presa di decisioni. Gli eventuali problemi che insorgono vengono risolti in modo congiunto e in tempo reale durante la produzione. Non viene praticata una pura *exit option*, per cui un problema non è mai di uno solo dei *partner*, ma viene affrontato come problema della transazione e risolto insieme. In un tale arrangiamento “prima si fa, e poi si stabilisce il prezzo”, laddove la fiducia tra i *partners* permette di poter contare sull'equità della distribuzione dei guadagni (Ibid.:49). In terzo luogo, oltre a migliorare le prestazioni della singola azienda, l'*embeddedness* aumenta l'efficienza allocativa generale. Infatti le aziende che sono connesse attraverso legami durevoli sono in grado di abbinare *design* dei prodotti e livello di produzione alle preferenze dei consumatori molto di più rispetto a una situazione di mercato atomizzato governato dal sistema dei prezzi (Ibidem). Infine la ricerca di soluzioni coordinate a problemi organizzativi aumenta le capacità di adattamento delle aziende ai cambiamenti esterni, del mercato. Ciò è possibile perché c'è una consuetudine tra i partners di informarsi l'un l'altro in anticipo su futuri rallentamenti di lavoro e di scambiarsi altre informazioni cruciali che i prezzi non possono mai convogliare con la stessa accuratezza e soprattutto non in anticipo.

Alcuni atteggiamenti di questo tipo spingono l'autore a parlare di altruismo, o comunque a riconoscere che a volte gli attori operino anche contro il proprio rendiconto personale e in favore del benessere della *partnership*. Una spiegazione indicativa di questi comportamenti è il fatto che il mescolarsi delle vite sociali ed economiche degli attori fa in modo che le relazioni tra essi si mantengano oltre la fine delle transazioni economiche (Granovetter 1993, in Uzzi 1997:56).

Collective successes ("We had a hit season"), common experiences ("I went to her daughter's wedding"), and shared symbols (plaques of appreciation from exchange partners) vividly and enduringly influence actions to furnish resources for which no future gain can be expected. (Uzzi

1997:56)

Si tratta di meccanismi supportati da abbondante ricerca psicologica la quale mostra che i contatti personali e intimi accrescono l'empatia. A sua volta l'empatia aumenta il comportamento altruistico, che si trasforma in benefici sia individuali che collettivi nell'apprendimento, condivisione del rischio, investimenti e velocizzazione. La spiegazione che un produttore offre di questi comportamenti è molto chiara e mostra un certo tipo di attaccamento molto simile a quello evidenziato nella comunità di Follina nei confronti del lanificio.

You have a heart and a soul here with the people you work with. [...] Not everyting in business works by the economic model. (Ibidem).

Nella logica dell'*embeddedness* la rete agisce come un confine sociale di demarcazione di opportunità, assemblate dai legami *embedded*, che definiscono l'appartenenza ed arricchiscono la rete. (Uzzi 1996:693). Questo tipo di visione della rete porta l'autore ad assimilarla al concetto di *social capital embeddedness* (Portes e Sensenbrenner 1993) (Uzzi 1996:691).

La scoperta più interessante del lavoro di Uzzi è che, gli stessi processi attraverso cui l'*embeddedness* favorisce l'adattarsi di una organizzazione ad un contesto dato, paradossalmente possono ridurre la capacità di adattamento (Uzzi 1997:57). In altre parole l'*embeddedness* presenta un comportamento a soglia. Fino ad un certo livello offre potenzialità difficilmente raggiungibili attraverso legami impersonali, superato il quale il processo si rovescia e produce vulnerabilità, ovvero il rischio di fallimento dell'azienda.

Ciò accade per tre motivi. L'eccessiva dipendenza da un numero ristretto di legami – ad esempio quando un conto-terzista dipende da pochi o da un committente principale – può essere disastrosa nel caso in cui uno di questi legami forti venga improvvisamente interrotto. L'impegno

nelle relazioni, supportato dalle aspettative di reciprocità e dalla pressione sociale ad adempiere alle aspettative, intensifica il coinvolgimento con pochi *partners* e contemporaneamente aumenta il costo di mantenimento di legami con *partners* all'esterno del *network*, che potrebbero garantire una rete di difesa nel caso di fluttuazioni inaspettate (Ibidem).<sup>28</sup> In secondo luogo forze istituzionali possono razionalizzare il mercato rendendo inefficienti i legami *embedded* o impedendo di istituirne di nuovi. Il terzo motivo di instabilità si verifica quando viene raggiunto un eccessivo radicamento dei legami (*overembeddedness*). Se i legami con membri all'esterno della rete diventano troppo pochi e troppo ridondanti (secondo la terminologia di Burt 1992), si riduce il flusso di informazione nuova che può portare idee innovative all'interno.

Queste considerazioni sull'effetto soglia dell'*embeddedness* strutturale porta Uzzi a sostenere che la struttura ottimale per un'organizzazione è di essere connessa attraverso un mix di legami "di mercato" ed *embedded*. Se i secondi permettono di arricchire la rete (aumentare il capitale sociale), i primi svolgono l'importante funzione di prevenire il completo isolamento della rete dalle richieste del mercato e dalle nuove possibilità. Così come una struttura *overembedded* abbassa le performance delle organizzazioni connesse, altrettanto si verifica per una struttura fondata esclusivamente su "legami di mercato". In altre parole è l'uniformità dei legami a creare il problema.

Uzzi argomenta che i legami *embedded* offrono vantaggi considerevoli in situazioni stabili ma, in periodi di cambiamento, inducono staticità e possono inibire l'adattamento. Al contrario, i legami impersonali non forniscono specifici contenuti fiduciari, ma permettono una maggiore flessibilità di fronte al cambiamento. Così, le imprese che riescono a bilanciare tra i due tipi di legame hanno maggiori probabilità di sopravvivere

---

<sup>28</sup> Come si può notare questo è esattamente il caso dei rapporti tra il gruppo Benetton e i suoi sub-fornitori, per come viene percepito dalle descrizioni che ho raccolto. Al di là delle implicazioni morali, qui non è il luogo adatto a discuterne, si tratta di una strategia simile a quella del contadino che fa ingrassare l'oca per poi mangiarla.

in condizioni di mercato variabili. (Granovetter 2004:372)

I legami durevoli o *embedded* equivalgono ad un grado di forza elevato, quelli impersonali o “di mercato” ad uno molto limitato. Perciò, ancora una volta, si osserva l'importanza dei legami-ponte, diretti verso l'esterno del gruppo e non ridondanti. Per estendere le considerazioni fatte a reti generiche e non solo aziendali, ci viene in aiuto il lavoro di Ronald Burt (Lin, Cook e Burt 2001), le cui considerazioni possono essere estese dal team alla famiglia, al vicinato, alla comunità più ampia ed alla fabbrica (Ibid.:47).

Anche Burt si è concentrato sull'ambivalenza tra l'importanza della coesione interna al gruppo da una parte e dei legami deboli verso l'esterno dall'altra. Burt pone questo problema a partire dall'analisi del capitale sociale. Gli studi sul capitale sociale concordano nel ritenerlo una proprietà del *network* di relazioni, che produce un vantaggio competitivo e che individui o gruppi meglio connessi possano trarne maggiori benefici (si veda ad esempio Di Nicola 2006). Di qui deriva l'ambivalenza dato che la miglior connessione viene sostenuta da due argomentazioni diverse: quella sui buchi strutturali (Burt 1992) – che coincide sostanzialmente con i risultati di Granovetter sulla forza dei legami deboli (1973) e di Freeman sulla centralità di *betweenness* (1977) – e quella che l'autore chiama “di chiusura della rete” derivata dalle analisi di Coleman (1988; 1990).

Burt prende in esame gli studi su cinque popolazioni di *managers*, sulle quali dispone di dati dettagliati e comparabili, ed analizza la correlazione tra l'effetto di costrizione della rete dei contatti e le performance dei *managers*. Il risultato, che conferma una precedente indagine dello stesso autore (Burt 2000), è che le reti chiuse (caratterizzate da elevata costrizione), reti i cui contatti sono densamente interconnessi, sono sistematicamente associate con performance di qualità inferiore. Al contrario, i reticoli con ponti che connettono buchi strutturali all'esterno dei gruppi, sono associati con creatività, innovazione,

valutazioni positive, promozioni in età inferiore, maggiore retribuzione e profitto (Lin, Cook e Burt 2001:45). In particolare sono i contatti non ridondanti rivolti oltre il gruppo che permettono di integrare una diversità di prospettive, abilità e risorse, a creare gruppi più performanti, ad esempio nella capacità di adattamento e di innovazione. Un gruppo compatto, ma con contatti ridondanti oltre i propri confini presenta un'unica prospettiva, abilità e risorsa.

Nonostante questa evidenza, la chiusura o compattezza della rete continua a giocare un ruolo decisivo, dato che è l'integrazione dei due meccanismi a produrre le performance migliori. La chiusura descrive come reti dense o gerarchiche possano ridurre il rischio associato a transazione e fiducia. L'argomento sui buchi strutturali descrive come questi costituiscano un'opportunità per aggiungere il valore dell'intermediazione o "brokeraggio" tra i buchi. Se la fonte del valore aggiunto sta nella possibilità di intermediazione, la chiusura gioca però un ruolo cruciale nel realizzare questo valore "sepolto" nei buchi strutturali (Ibid.:52). Questa tipologia di gruppo integrato dimostra le migliori *performances*.

Riprendendo le considerazioni di Granovetter e Uzzi si può affermare che un gruppo di una certa dimensione, per poter essere coeso deve aver un discreto numero di legami forti, ma anche di legami deboli. Questo fornisce la *network closure* di cui parla Burt. Inoltre è possibile osservare che i contatti non ridondanti verso l'esterno del gruppo, che permettono di ricoprire funzioni di intermediazione tra buchi strutturali, altro non sono che legami-deboli-ponte rivolti all'esterno. Come Uzzi, anche Burt individua il miglior risultato nell'integrazione tra i due meccanismi.

Non è che l'azienda di Follina fosse completamente priva di contatti non ridondanti e possibili legami ponte, né i proprietari ignoravano il valore di tali contatti. Si veda per esempio la testimonianza di un operaio specializzato diplomato:

Paoletti... per me anche là sono stato fortunato, perché lui ha capito che mi

mandava allo sbaraglio in una fabbrica con 200 operai dentro! Tutti vecchi, tutti con esperienza, tutti pieni di ambizione diciamo, vecchi da tanti anni là quindi avevano un certo prestigio diciamo, lavorativo parlo io... e quindi io, uno sbarbatello di 20 anni, ho detto "Signor Paolo, come faccio io a impormi su questa gente!", perché dovevo comandarli eh! Come si fa a andare dentro a 20 anni e comandare uno che ha 55-60 anni con 40 anni di lavoro sulle spalle! Allora è stato lungimirante il mio titolare, mi ha mandato nella patria del tessile. Cioè mi ha mandato sei mesi a Biella a imparare e sei mesi a Prato. I due poli principali del tessile di quel periodo, Biella era la città della lana, Prato la città del cardato rigenerato diciamo. E anche là io sono andato giù, naturalmente avevo uno stipendio minino, ero speso e avevo qualche rimborso spese proprio, perché dovevo imparare, ero perito meccanico, ma non avevo esperienza. E anche là ho saputo cavarmela bene perché ho trovato un vecchietto che ne sapeva più di tanti altri. "E allora facciamo così" gli ho detto, "lei adesso si siede e mi dice cosa devo fare. Io lavoro per lei e lei mi insegna a lavorare". Mi ha preso in simpatia e mi ha inquadrato bene, allora io ero preparato tecnologicamente, tecnicamente, quello che mi mancava era l'esperienza e questo vecchietto mi ha insegnato i trucchi del mestiere. Uguale a Prato, anche là ho trovato una persona che mi sembrava che sapesse e mi ha, anche là, inquadrato un po', mi ha insegnato i trucchi del mestiere. Quindi quando sono tornato qua da Paoletti, non potevano raccontarmi quella dell'orso, cioè non potevano dirmi, perché mi ero fatto un anno di tirocinio con gente che sapeva veramente! (intervista 5)

Il caso testimoniato è un chiaro esempio di introiezione di informazione nuova, tecniche nuove, di contatto non ridondante esterno al network locale. Il punto non è che questi contatti non ci fossero. Piuttosto non erano abbastanza. Ancora meglio è notare come non andavano ad incidere sulla struttura del *network* e sulla struttura dell'azienda, i quali erano condizionati molto di più dai legami forti, dai gruppi familiari.

Un comportamento a soglia dell'*emdedness* strutturale è evidenziato anche da Lisa Finneran e Morgan Kelly (2003) a proposito di un'altra caratteristica delle reti: la creazione di diseguaglianza attraverso

l'assunzione tramite raccomandazione o referenza. L'evidenza empirica stabilisce circa sul 50% la quantità di posti di lavoro occupati attraverso questi meccanismi socializzati (Ibid.:283; Granovetter 2004), quindi si tratta di un fenomeno rilevante. Se una rete è piatta, uniforme, allora l'assunzione attraverso le raccomandazioni rappresenta un aumento dell'allocazione delle risorse. In questo caso però il modello non è di grande aiuto. Se invece una rete presenta un comportamento gerarchico, dove in altre parole alcuni individui hanno più probabilità di essere assunti rispetto ad altri perché meglio connessi, allora gli autori mostrano che l'assunzione tramite raccomandazione o referenza ha un effetto estremamente negativo – cioè crea forte disuguaglianza sulle probabilità di venire assunti – soltanto ad di sotto di un determinato valore di densità dei legami di referenzialità. Al di sopra della soglia tutti i nodi della rete hanno probabilità 1 di venire assunti, al di sotto della soglia tale probabilità scende drasticamente a valori prossimi a 0. Secondo gli autori in questo caso emerge una sotto-classe.

È importante notare che questo studio non fa distinzione tra legami forti e deboli (Ibid.:291). Non è possibile stabilire l'influenza che questa variabile avrebbe sul valore soglia. Nel caso di Follina l'azienda non poteva certamente fornire un volume di assunzioni sufficiente a garantirne una distribuzione equa su tutta la popolazione. A maggior ragione dato il fatto che le referenze venissero trasmesse quasi esclusivamente attraverso i legami parentali (forti). Il fattore decisivo era l'averne un parente (il più stretto possibile) alle dipendenze della fabbrica. Il gruppo dei dipendenti del lanificio perciò si configurava come privilegiato.

La variabile di controllo utilizzata da Burt, la costrizione (*constraint*) della rete, è correlata con variabili più semplici, come dimensione (negativamente), densità e gerarchia (positivamente). Per Burt la gerarchia sembra essere la più potente forma di chiusura. Un *leader* connesso in modo forte con tutti i membri del gruppo può migliorare la coordinazione a dispetto della formazione di coalizioni e fazioni separate

da buchi all'interno del *network* del gruppo (Ibid.:49). Ancora una volta il collegamento con il pattern di relazioni individuato a Follina appare in modo chiaro. Soltanto stabilendo legami non ridondanti verso l'esterno un tale gruppo sarebbe stato in grado di mantenere una buona comunicazione con l'ambiente esterno e in definitiva di non isolarsi.

Il fattore di riduzione della presenza di legami ponte all'interno della comunità, causato dall'eccessiva sovrapposizione tra le diverse cerchie sociali e in particolar modo dalla condivisione dell'unico luogo di lavoro, era contrastato dall'effetto aggregante della forte gerarchizzazione della rete. Era la presenza e la volontà del padrone in definitiva, a tenere unito il gruppo, riducendo ad esempio la necessità di scioperi e altri contrasti, come testimoniano alcune interviste. Questo tipo di unità è come già detto caratterizzato da accordi taciti. La semplice consapevolezza che l'azienda "manteneva" tutte le famiglie era una forte spinta al conformismo, senza scontri.

Se non era necessaria una strategia programmata, non mancavano però meccanismi o comportamenti che possedevano l'effetto di mantenere l'ordine. Uno dei motivi che spingevano alla creazione di fazioni nelle singole comunità, erano ad esempio le opposizioni politiche di "colore". Il collegamento tra il livello nazionale e quello locale avveniva spesso attraverso l'istituzione del sindacato, presente in ogni fabbrica. A Follina la questione era tenuta piuttosto sotto controllo dalla consuetudine di fornire una tessera CISL ai nuovi assunti. Ancora una volta si scopre un meccanismo indirizzato a scoraggiare il mutamento, a produrre stabilità. Per questo risulta evidente la scelta del sindacato dei lavoratori di orientamento più moderato e più vicino al partito di governo, la Democrazia Cristiana. Ho raccolto un racconto di un caso in cui un dipendente ha efficacemente protestato per averlo iscritto senza il suo consenso.

I1: Una volta, ne hanno trovato uno solo una volta che ha avuto

soddisfazione!

I2: La gente si trovava la tessera senza neanche sapere di averla fatta!

I1: Dove lavoravo io, il mio capo era proprio della Cisl. E lui è andato d'accordo con l'impiegato e il padrone di fargli la tessera a questo qua. Ma una volta, quando che si tiravano i soldi del mese, si andava sempre lì al Cavallino a bere un'ombra assieme, eravamo in quattro o cinque o sei, allora lavoravo in falegnameria, ed è venuto dentro uno che lavorava laggiù e gli ha detto al mio capo «Chi è che ha ordinato che mi facciano la tessera?» «Mah, sai... Ho visto che non eri iscritto da nessuna parte...» «Mi vengono indietro subito i soldi!» gli ha risposto lui. L'altro è venuto tutto rosso, ha tirato fuori i soldi ed è andato via. (Intervista 31)

Altri meccanismi assumevano forme anche meno dirette, più involontarie. Un ex operaio si ricorda ad esempio che all'inizio del turno l'entrata in fabbrica «era come passar la frontiera». Con questa similitudine l'operaio si riferisce alla figura del portiere all'ingresso, che aveva assunto un atteggiamento di controllore. Se infatti qualcosa lo irritava, come ad esempio una battuta o delle risa sguaiate da parte degli operai, secondo il ricordo dell'intervistato, il portiere redarguiva dicendo «Ma sei tu il padrone?!», come a dire che essi stavano per entrare nella fabbrica del padrone e che dovevano mostrare rispetto. In certi casi il portiere poteva anche spedire l'operaio poco rispettoso al cospetto del padrone, di cui molti avevano un timore reverenziale, ma che nell'ascoltare la ramanzina diveniva vera e propria paura.

Come si è potuto notare le reti inter-aziendali, come le più piccole reti intra-aziendali sono basate su collaborazione e competizione. Aziende distinte, specializzate su alcuni momenti del processo produttivo e di vendita, devono collaborare per portare a termine un ciclo di produzione completa. Allo stesso tempo i rapporti tra le aziende sono regolati dal vincolo di dover mantenere il proprio vantaggio competitivo, pena l'esclusione, il fallimento. Per un gruppo di manager all'interno di un'azienda l'esigenza di collaborazione è evidente. Ciò nondimeno essi sono in competizione in quanto alle possibilità di carriera e al merito

personale. Nell'interazione tra reticoli sociali primari e una fabbrica, come nel caso di Follina qui analizzato, le famiglie sono poste in collaborazione all'interno della fabbrica, ma esse si comportano come tanti attori individuali che competono per il dominio delle stesse risorse: gli stipendi.

Non deve sorprendere che gerarchia e concentrazione di potere possano rappresentare una strategia adatta ad un sistema ad elevata interdipendenza delle sue componenti e che prende la forma di rete. Ancora una volta l'aspetto metaforico del concetto di rete può richiamare alla mente una struttura uniforme e non gerarchizzata. Al contrario, data la presenza di buchi strutturali nella rete – poiché non tutti sono connessi con tutti e i legami esistenti hanno diverse intensità – la gerarchia rappresenta una efficiente soluzione di connessione di un *network*. Dato un sistema economico di allocazione di risorse scarse a fini alternativi, la gerarchia rappresenta un sistema efficiente per connettere porzioni di *network* separate da buchi strutturali. Tanto più che pone i nodi in posizione superiore nella possibilità di esercitare la funzione di intermediatori tra le parti connesse, e di mettere a frutto il vantaggio competitivo “sepolto” di cui parla Burt. In questo modo viene sfruttato il capitale sociale.

Ciò che differenzia i due tipi di gerarchia è che nel secondo caso la di concentrazione del potere è senza centralizzazione (Sennett 1999:54). La struttura a rete ha la pretesa di decentralizzare il potere, ma non fornisce realmente a chi si trova nei ranghi più bassi delle organizzazioni un maggior controllo sulle proprie attività. Rimane sempre la casa madre o l'azienda monopolista a dettare le regole mentre *teams* di lavoro o aziende sub-fornitrici devono adattarsi. A loro rimane la possibilità di scegliere in totale autonomia (questa volta sì) la modalità attraverso cui raggiungere gli obiettivi imposti (Marzano 2008), se non proprio dall'alto, diciamo dall'esterno.

Una prova di questo si può trovare nello studio dei distretti industriali in cui il “mix di competizione e cooperazione” rappresenta l'elemento

centrale. In breve il distretto industriale è caratterizzato dall'“integrazione flessibile” di competenze e creatività diverse e coordinate. È questa integrazione che produce l'efficienza del distretto rispetto all'entità produttiva monolitica e centralizzata, efficienza che ha stimolato il famoso studio del caso italiano da parte di studiosi americani (Piore e Sabel 1984). Nonostante l'esaltazione di questi caratteri però l'evoluzione recente dei distretti nel processo di adattamento ai cambiamenti del mercato generati dalla crisi degli anni '70 ha riproposto l'emergenza di sistemi gerarchici. Per “rimanere in zona” si veda come esempio il caso del distretto dell'occhialeria bellunese (Cangiani 2001), dove da un sistema si cooperazione/competizione tra piccoli produttori, molto vicino alle caratteristiche della concorrenza perfetta, sia nel tempo emerso il ruolo prioritario di alcune imprese multinazionali come Luxottica, che hanno acquisito capacità di gestione dell'intero sistema distrettuale. L'evoluzione recente del distretto bellunese dell'occhialeria rappresenta un caso in cui i legami hanno subito un aumento di “commercializzazione”. In questa situazione l'emergere del monopolio economico, rappresenta la naturale tendenza a mettere a frutto le capacità di brokeraggio disponibili nella posizione gerarchicamente meglio connessa.

Il capitale sociale viene generato dai rapporti di fiducia, dagli sforzi di collaborazione, dalle obbligazioni culturali alla reciprocità. In pratica sono le relazioni sociali e le relazioni economiche *embedded* a rigenerare il capitale sociale. Inoltre è stato notato che le relazioni economiche più impersonali “di mercato” sfruttano il capitale sociale (Donati 2008). Se i sistemi a concentrazione senza centralizzazione mantengono la tendenza a indebolire le relazioni delle proprie reti, adottando legami impersonali e riducendo l'interazione tra economia e contesto socio-culturale, è possibile che il capitale sociale del *network* si riduca, anche di molto. Nei distretti italiani il problema sta emergendo sotto forma di insufficiente investimento nell'innovazione scientifica e tecnologica, spesso a causa della mancanza di contatti saldi con università ed enti di ricerca e della scarsa

preparazione da parte di questi. Se queste caratteristiche persistono è possibile che la posizione di vantaggio venga perduta in favore di altre reti più coese e meglio connesse.

Le osservazioni fatte sinora mostrano nel dettaglio l'ambivalenza degli effetti che le caratteristiche dei legami sociali hanno sulle *performances* economiche, sulle capacità di adattamento di un *network* o di un gruppo alla realtà esterna e sulle abilità collaborative che può generare. Nel prossimo paragrafo queste informazioni verranno utilizzate per osservare più da vicino i gruppi familiari.

### ***Sistema famiglia***

Il supporto familiare ha un effetto molto positivo sugli individui che vi possono fare affidamento. Nei casi migliori si tratta proprio di una consapevolezza che dà sostegno.

I: Eh cosa vuoi le passioni... però più che cultura... io non è che avessi una gran cultura, i miei erano contadini, gente di paese, "povera gente" quasi si può dire. Però a parte questo io ho avuto la fortuna di avere una grossa famiglia dietro. Una famiglia dietro vuol dire tanto. Che senti la sicurezza della famiglia hai capito. Poi essendo in tanti fratelli... è molto più sano il discorso. Mentre un figlio unico diventa più egoista, con i fratelli sei portato ad arrangiarti diciamo. (intervista 37)

Avere "una grossa famiglia dietro" è una bella metafora del supporto, del sostegno e della sicurezza derivanti dall'"avere le spalle coperte". Se "dietro" c'è una situazione solida, di sostegno, in cui si ha fiducia, allora non è necessario "guardarsi sempre alle spalle" ed è possibile rischiare qualcosa di più nel mettere alla prova le proprie forze nel mondo che sta "davanti".

Queste immagini preludono ad un rapporto sano con la società,

poiché il giovane che si trova nel passaggio all'età adulta fa del supporto familiare la rampa di lancio per poter conquistare la propria autonomia. Ciò è maggiormente vero perché la famiglia non solo fornisce sicurezza all'individuo, ma dà anche un'etica, insegna il rispetto che sarà poi essenziale per poter portare un contributo sano nella società. Lo si può notare dalle opinioni negative nei confronti di chi invece non manifesta rispetto verso gli altri, nel seguente stralcio di intervista:

I: Suo padre faceva il contrabbandiere di tabacco, il fratello scapestrato, poca voglia di lavorare... più che altro di rompere le scatole alla gente. Ci sono queste famiglie che ce l'hanno nel DNA. In casa invece di bruciare la legna bruciava i balconi. Probabilmente gli viene dai suoi, erano un po' disagiati... Ha sempre vissuto di espedienti, mai un lavoro fisso... Però sempre con la voglia di disturbare la gente... non si tiene pulito. Come uno zingaro, però peggio di uno zingaro. Perché gli zingari se non altro hanno la famiglia, hanno una certa etica.

E: Aveva delle passioni?

I: Mah... in fatto di meccanica sarebbe bravo ma non ha educazione. Ha lavorato a Parigi alla costruzione dei grattacieli, ma con lo stipendio andava a bere. La classica persona senza una morale si potrebbe dire. Poi è sempre trasandato, non cura la persona. (intervista 37)

L'etica dipende dalla famiglia perché il bambino impara a rispettare le regole, l'autorità, dalle persone che lo amano. Perciò sviluppa rispetto nei loro confronti.

È interessante notare che la sicurezza fornita dalla famiglia non ha l'effetto di mantenere il giovane all'interno, una chiusura, ma anzi lo motiva a rischiare qualcosa di più nel tentativo di negoziare i termini della propria esistenza. Non a caso l'interlocutore citato racconta:

[...] quando ero sui 16-17 anni mia madre mi diceva: "vai giù dal Paoletti a vedere se ti prendono a lavorare". Io invece di andare al lanificio andavo un po' più distante, poi tornavo indietro e le dicevo "mah, mi hanno detto di

riprovare". Io non volevo andare lì. Perché volevo crearmi una cultura un po', perché se resti in paese diventi un po'... chiuso, invece andando fuori è diverso. E difatti ho fatto come ho scelto. (intervista 37)

Questo è il caso positivo. Non sempre però le cose sono così limpide, d'altronde i sistemi familiari a legami forti sono caratteristici per mettere il gruppo familiare davanti all'individuo (Reher 1998). Il primo elemento dove questo aspetto diventa osservabile è nell'identità personale. Come osservava Hareven la famiglia fornisce un'identificazione per il lavoratore appena assunto (Hareven 1982:99). Un nuovo lavoratore veniva identificato e anche giudicato in base alla famiglia di appartenenza oppure attraverso l'associazione a qualche altro parente nello stabilimento. Nello stesso modo il lavoratore poteva mettere a frutto il nome (e la reputazione) della propria famiglia. Si veniva immediatamente etichettati come "il figlio di", "la sorella di", non con il proprio nome. Le caratteristiche di una persona, ad esempio le sue prestazioni sul lavoro oppure il suo comportamento morale, si trasferivano in parte a quelle della famiglia e degli altri familiari, producendo vantaggi o svantaggi. Non è che le qualità o i difetti del padre ricadessero direttamente sul figlio, ma nemmeno il lavoratore aveva un'identità individuale né veniva trattato come un agente indipendente (Ibidem).

Anche nel contesto di Follina è possibile individuare la stessa situazione. Sono caratteristiche le descrizioni di una persona attraverso la propria famiglia e parentela, come nel caso citato più sopra dove addirittura si fa riferimento al concetto di "DNA familiare" per spiegare il comportamento di qualcuno. Lo stesso vale per le relazioni all'interno della fabbrica. Come già ricordato nei capitoli precedenti il comportamento di una persona o le sue prestazioni produttive potevano influire sulla considerazione verso i suoi familiari e anche sulla possibilità di mantenere o meno il privilegio di essere assunti in fabbrica.

Come osservava Salvador Minuchin (1976[1974]:50) «In tutte le culture la famiglia imprime un senso di identità nei suoi membri». Non ho

intenzione però di insistere su questo aspetto. Qui è sufficiente sottolineare da una parte i particolari aspetti che tale identità familiare assume nella comunità di fabbrica, e dall'altra notare che la sovrapposizione tra le cerchie sociali di appartenenza faceva sovrapporre anche i rispettivi contributi all'identità individuale che ogni cerchia produceva, andando a rinsaldarsi l'un l'altro. Ciò spiega come mai la chiusura della fabbrica non si sia configurata soltanto come perdita del lavoro ma anche come trauma più ampio, come mostrato nel capitolo precedente.

Si è visto come il supporto familiare sia regolato da meccanismi di reciprocità, per cui il beneficio che una persona ottiene, ha sempre una contropartita nell'aiuto che ella offrirà in cambio. Non è per nulla scontato che la regola della reciprocità porti sempre a effetti positivi (Anspach 2002). Qui si vuole affrontare un aspetto della possibile dissimmetria che il lavoro di cura e di sostegno familiare può assumere. C'è una certa convergenza tra i concetti di 'membro sintomatico' utilizzato dalla scuola di Palo Alto, '*kin keeper*' in Hareven (1982), '*relief organization*' in Uzzi (1997) e '*welfare hotel*' in Portes e Sensenbrenner (1993).

La scuola di Palo Alto, fondata da Gregory Bateson, studiava la comunicazione e l'interazione nella prospettiva della teoria dei sistemi. Una parte del gruppo si dedicò allo studio della famiglia, vedendo quest'ultima come un sistema e i suoi membri come parti interconnesse. Concentrandosi sullo studio delle famiglie schizofreniche la famiglia era vista come un sistema omeostatico (Jackson 1957) che attraverso meccanismi di retroazione negativa cerca di mantenersi, riducendo le deviazioni derivanti dall'introduzione di nuove informazioni. Ciò che qui interessa è che spesso le famiglie disfunzionali delegano ad uno dei membri il ruolo di componente omeostatica. La persona che ricopre questo ruolo viene chiamata membro sintomatico. Ogni volta che viene minacciata una regola familiare o che un componente manifesta un bisogno nuovo o una maggiore necessità di svincolo, fatti che

porterebbero il sistema ad un nuovo stadio, il membro sintomatico manifesta un aggravamento del sintomo e così facendo riporta il sistema familiare ad uno stato di quiete, dato che tutti gli altri problemi diventano secondari rispetto al sintomo. Questa struttura produce una grossa asimmetria in quanto il membro che ricopre il ruolo omeostatico paga un prezzo molto alto per permettere a tutti gli altri di mantenere inalterati i rispettivi ruoli.

Hareven dedica un paragrafo del libro del 1982 a *kin assistance in critical life situations* (1982:101). Inizia affermando che l'interdipendenza tra famiglia e fabbrica, nel caso degli stabilimenti tessili Amoskeag da lei studiati, era parte di un più ampio ruolo che la famiglia ricopriva come la vera fonte di sicurezza e assistenza in tutti gli aspetti della vita (Ibidem). Come si è visto ciò emerge anche per l'analisi del gruppo di Follina. L'autrice, dopo un'ampia rassegna degli aiuti che vengono forniti e dei ruoli attraverso cui passano, osserva che all'interno di ogni gruppo familiare emerge un membro, di solito una donna, con il ruolo di *kin keeper* (Ibid.:105). Nei *network* familiari più larghi ci possono essere diversi *kin keeper*, ma nella famiglia nucleare il compito di solito ricade su un solo membro, spesso la figlia maggiore (soprattutto quando la madre è deceduta). Il ruolo viene ricoperto generalmente per tutto l'arco della vita della persona che lo assume, la quale funge da aiutante, arbitro e pacificatore per gli altri membri del gruppo. Può accadere che la *kin keeper* rimanga *single* a causa delle sue responsabilità di cura. Il ruolo conferisce un certo potere e rispetto all'interno della famiglia, ma anche molte obbligazioni. Esse vanno dal prendersi cura dei fratelli più piccoli, o dei cugini e nipoti, all'organizzazione delle feste per i compleanni e gli anniversari.

Uzzi descrive tre motivi che possono portare al paradosso dell'*embeddedness* per cui l'esistenza di legami durevoli tra aziende può divenire un peso anziché un vantaggio (Uzzi 1997:57).

L'*overembeddedness*, uno di questi motivi, si verifica quando tutte le

aziende di una rete sono connesse attraverso legami durevoli. Questa situazione è sfavorevole non solo perché riduce il flusso di informazione nuova e porta il network all'isolamento, ma anche perché può portare gli aspetti sociali dello scambio a sopersedere i vincoli economici. Può capitare che i sentimenti e le aspettative di obbligo e di amicizia nella transazioni tra aziende possono essere talmente forti da spingere un'azienda a divenire "organizzazione di soccorso" (*relief organization*) per le altre della rete. (Ibid.:59). Le aziende più forti possono dedicare risorse a quelle più deboli ad un tasso superiore alla capacità di rigenerare le proprie risorse.

L'argomento viene affrontato da Alejandro Portes e Julia Sensenbrenner in riferimento ad un caso balinese studiato da Clifford Geertz (1963). In quel contesto i bisogni dei gruppi cui gli individui appartengono sono al di sopra dei bisogni dei singoli individui, per cui quando i sentimenti di solidarietà e fiducia vengono esacerbati, gli imprenditori sono letteralmente "assaliti" dalle continue richieste di assunzioni o di prestiti da parte dei parenti.

Although entrepreneurship is highly valued in this community, successful businessmen face the problem of numerous claims on their profits based on the expectation that economic decisions "will lead to a higher level of welfare for the organic community as a whole" (Geertz 1963, p. 123).

Il risultato è che imprese promettenti vengono trasformate in *welfare hotels* (Portes e Sensenbrenner 1993:1339). Ciò risulta in modo evidente dal caso di una comunità di immigrati vietnamiti in California. In quella comunità un imprenditore vietnamita nella sua fabbrica dava lavoro a circa 300 dipendenti, ma nessuno di questi era vietnamita. L'imprenditore aveva anglicizzato il suo nome e tagliato la maggior parte dei rapporti con la comunità di immigrati, proprio per paura delle richieste da parte degli altri vietnamiti. Portes e Sensenbrenner ricordano poi che anche Max Weber (1922) identificava le transazioni impersonali (*arm's length transactions*)

guidate dal principio dell'universalismo come una delle maggiori ragioni del successo delle imprese puritane, proprio perché maggiormente svincolate dagli obblighi di solidarietà.

Che si tratti di famiglie o di reti di imprese, nei gruppi o nei *networks* si possono creare equilibri decisamente iniqui, in cui alcuni nodi della rete forniscono sostegno molto di più di quanto non ne ricevano, oppure si trovano in una posizione che limita notevolmente la libertà personale (sia ego un individuo o un'impresa). Come fa notare Hareven per i *kin keepers*, essi sono talvolta designati dai genitori (quindi il ruolo viene imposto d'autorità), altre volte sono le circostanze, le abilità e la personalità individuali che portano una persona a ricoprire il ruolo (Hareven 1982:105). Nel caso della donna è facile rendersi conto di quanto il ruolo femminile sia formato culturalmente in modo da poter ricoprire la funzione di *kin keeper*.

Alcuni dialoghi con gli informatori di Follina hanno evidenziato situazioni che possono essere descritte con i concetti appena elencati. Un caso emblematico è rappresentato dalle concezioni sul matrimonio. Spesso ho discusso con gli interlocutori della situazione delle famiglie, delle coppie e del matrimonio negli anni recenti e ho incontrato immancabilmente giudizi negativi per la scarsa capacità di queste istituzioni di restare unite. Confrontando la situazione contemporanea a quella del passato (che nella percezione termina circa con l'inizio degli anni '90) emerge sempre il fatto che un tempo le coppie si sposavano, i matrimoni non si sfaldavano e le famiglie restavano unite.

I: specialmente adesso le donne vogliono essere indipendenti, finanziariamente indipendenti e allora dopo fanno anche un po' quello che vogliono una volta forse erano anche un po' obbligate a stare in famiglia perché non sapevano dove andare anche avessero voluto dove andavano!? La mamma non le voleva più perché allora guai se una ritornava a casa da sua madre che era sposata, era uno scandalo! E allora dovevano sopportare. Anche forse di più, che se non ci fosse stato quello

probabilmente ci sarebbe stata qualche separazione in più. Ma adesso è cambiato un po' il mondo, sotto quell'aspetto, c'è più libertà c'è più possibilità adesso è all'ordine del giorno anche qua nel nostro paese.  
(intervista 18)

La famiglia era unita, in un vincolo “sacro”, però non rimaneva unita da sola. Il compito di “tenere insieme” la famiglia ricadeva sulle spalle della donna. Essa era in un certo senso costretta nel ruolo di *kin keeper* da pressioni del gruppo. Come si può notare i genitori della donna sposata non accettavano che lei potesse tornare a casa, limitando così le alternative alla separazione. Solo una donna molto forte poteva andare contro questa norma. Si osservi anche questa opinione da parte di un genitore:

E: Cosa, come si dovrebbe comportare un genitore nei confronti di un figlio?

I: Non è facile, vero [guarda la moglie e cerca conferma]? Noi si è sempre detto così – sai che noi abbiamo tre ragazze, tre femmine, per quello tutte sposate in chiesa – gli abbiamo sempre detto: "se non andate d'accordo che dovete dividervi, che non crediate di venire qui a casa nostra!" Così. Però dopo tra di noi ci dicevamo: "Beh, però poi se succede, dove vuoi che la mandiamo!"... però insomma in tanto glielo dicevamo perché oggi è troppo facile, si dividono e tornano dai genitori. Cosa vai a fare dei genitori fare cosa! Devi pensare di cercare di andare d'accordo e sennò che se dici non sto più insieme allora pensa di arrangiarti, non che torni dai tuoi. Ma noi si diceva così ma dopo se ti succedeva come gli altri l'avresti [ri]presa. Come fai?! Però le fai prendere un po' di paura. Almeno non scappano. Perché ci sono di quelli che dopo un anno o dopo due scappano via subito a casa da sua madre, tanto le donne come gli uomini. (intervista 31)

Come si vede in questione c'è una norma di insegnamento da parte dei genitori, “a fin di bene”. La questione è riportata alla responsabilità. Ciò è confermato anche dalla mancanza di responsabilità attribuita da un altro interlocutore ai problemi delle coppie di oggi.

I: Roba da pazzi [oggi] stanno insieme sei mesi... e poi si separano. Io non capisco, ci sono delle coppie che convivono dieci anni, decidono di sposarsi, stanno insieme sei mesi e poi si dividono. Cosa è cambiato?! Secondo me solo responsabilità! Perché... la responsabilità perché prima allora? Che convivevano? Era come fossero due persone separate allora! Una volta unite allora ci sono degli obblighi, diritti e doveri, ma penso che se uno fa dieci anni di convivenza abbia un po' capito cosa... infatti adesso ci sono pochi che si sposano secondo me specialmente che fanno matrimonio civile o religioso sono pochissimi ormai. Qualcuno fa il civile, ad esempio... ma ci sono i diritti e i doveri anche là. Io certi giovani non li capisco. È cambiata la generazione comunque, una volta non c'era tutta la libertà e la possibilità che c'è adesso, di indipendenza, perché una volta anche le donne non erano così indipendenti come adesso, cinquant'anni fa. [...] Perché dopo io dico sempre una cosa, se due si separano se non ci sono figli... ognuno fa la sua vita, pazienza. Quando ci sono di mezzo figli però... li abbandonano. Perché qualche donna li lascia a casa dal marito! Ma come fa! Mia moglie alle volte dice che avrebbe fatto diversamente perché a ero sempre via [...] domenica sempre via, non ero mai a casa, [...] avevo sempre da fare, però dice. "io i figli non vi avrei mai abbandonati. Se ho sopportato ho sopportato per loro", per dire! Adesso non sopportano più. Neanche con i figli e sì che i figli sono patrimonio... tu hai fratelli?

E: Sì, uno più grande... Mah, da una parte a me fa molto piacere che le donne conquistino questa libertà.

I: Senz'altro, una volta noi eravamo troppo da una parte secondo me, adesso hanno preso troppa libertà, o perché... se mettono al mondo i figli devono anche sapere a cosa vanno incontro! [...] c'è sempre qualcosa tra marito e moglie però bisogna anche sopportarsi a vicenda invece al giorno d'oggi basta che ci sia una controversia e si dividono. Sembra troppo alla leggera insomma ecco, prendono le cose troppo alla leggera. Sbaglierò anche sarò anche un po' antico come dice mia moglie perché lei è più giovane forse è più giovanile però..... (intervista 18)

Oltre alla pressione da parte dei genitori, è visibile in questi discorsi anche un aspetto maschilista per cui si ritiene che la donna nel matrimonio debba assumere un comportamento «remissivo». È ritenuto giusto che la

donna «porti pazienza» se qualche comportamento del *partner* o qualche aspetto del suo ruolo non le piacciono o le creano sofferenza. La donna deve essere remissiva in virtù di un bene più grande per la famiglia – l'unione – e specialmente quando c'è la presenza di figli.

In un paio di occasioni il dialogo si è soffermato sul tema del tradimento. Ai due interlocutori maschi è stato chiesto esplicitamente di dare una valutazione di tale comportamento e la risposta è rivelatrice: in entrambi i casi si riteneva che l'uomo può tradire la moglie, e che avere avuto una o più amanti è un fatto di vanto. Contemporaneamente si ritiene che in caso di tradimento si debba essere in grado di mantenere il segreto nei confronti della compagna. Nel caso in cui però lei lo scoprisse è giusto che porti pazienza, per tenere la famiglia unita. Una moglie invece non deve mai tradire, e nel caso lo facesse il comportamento corretto da parte del marito o del compagno è di lasciarla. Si ritiene inoltre che per un uomo sia più difficile emotivamente sopportare il fatto che la propria compagna abbia tradito, mentre una donna può accettare la stessa situazione con meno difficoltà. È evidente la forte asimmetria contenuta in queste idee e giudizi che sono il frutto di costruzione culturale, e negli arrangiamenti coniugali che ne derivano.

Ancora un paio di esempi chiariscono quest'ordine di problemi. Una donna racconta il seguente caso: una zia anziana viveva con il marito in un paese vicino Follina. Una volta morto il marito, la donna si trovava sola e bisognosa di cure. A Follina una nipote (l'interlocutrice) viveva anch'essa sola, così i figli della donna anziana hanno spinto affinché fosse la loro cugina a prendersi in carico la zia. La cugina si trovava in una posizione strutturale in cui difficilmente poteva rifiutare di assumere tale compito di cura. Il marito era deceduto, i figli già adulti, lei viveva sola in casa.

In un altro caso una donna aveva il desiderio di diventare un'insegnante. A pochi anni dal termine dell'insegnamento magistrale la madre è mancata. Questa perdita l'ha costretta ad interrompere la scuola per fare la «parona de casa» per il padre e il fratello. È facile osservare

come i compiti familiari di cura possano implicare anche il sacrificio personale.

Una donna mai sposata annovera tra le cause una forte delusione d'amore, ma anche l'oneroso compito di cura nei confronti dei due genitori anziani, che ricadeva soltanto sulle sue spalle anche se aveva dei fratelli maschi. Un'altra donna racconta di aver vissuto per dieci anni con il suocero anziano e la figlia piccola, di cui doveva prendersi cura e conciliare i compiti domestici con il lavoro in fabbrica nel lanificio. Si era trovata in quella situazione perché suo marito era deceduto, e successivamente era deceduta la suocera. Il suocero si è allora trasferito nella casa della nuora. Lei si prendeva cura di lui e lui badava alla nipotina durante l'orario di lavoro della donna. La nuora è un classico ruolo parentale con alta probabilità di ricoprire la funzione di *kin keeper*. Forse perché strutturalmente si trova nella posizione di congiunzione tra le due famiglie, oltre che come madre tra le due generazioni (cura dei figli). Da una parte è probabile che come figlia femmina debba assumersi le cure nei confronti dei propri genitori, dall'altra è nella posizione di affiancare o sostituire il marito nei suoi compiti di cura nei confronti dei genitori (i suoceri per lei).

Il punto è che il lavoro di cura svolto dalle reti familiari e parentali e in generale dalle reti di sostegno può comportare una distribuzione dei carichi non egualitaria e costringere alcuni membri in ruoli di cura a discapito delle proprie aspirazioni. Se un rapporto familiare equilibrato fa del sostegno sociale la rampa di lancio per la conquista dell'individualità e dell'indipendenza, è difficile sostenere che ciò avvenga nei casi di equilibri iniqui. Il sostegno sociale ha i suoi vincoli, i suoi pesi, compiti e ruoli che devono essere ricoperti. Meccanismi interni ai gruppi e relazioni di potere esercitano forti pressioni affinché i singoli membri si allineino alle esigenze della cura interpersonale, pena l'esclusione dal gruppo di appartenenza (Di Nicola 2008).

## **Capitale sociale *bonding***

È facile rendersi conto che i meccanismi sociali descritti nel paragrafo precedente, dalle aspettative di reciprocità, alla segregazione dei ruoli coniugali, all'esistenza di ruoli di *kin keeper*, ecc, meccanismi che danno vita alle reti di sostegno sociale, producono capitale sociale. Essi sono “aspetti della struttura che facilitano le azioni all'interno della struttura” aderendo alla definizione di capitale sociale di James Coleman (1988:S98). Portes e Sensenbrenner ritengono giustamente che tale definizione colga soltanto la parte positiva della faccenda e che escluda la capacità delle strutture sociali di imporre costrizione sul perseguimento degli obiettivi individuali. I due autori perciò propongono una definizione più ampia per cui il capitale sociale corrisponde a:

[...] those expectations for action within a collectivity that affect the economic goals and goal-seeking behavior of its members, even if the economic expectations are not oriented toward the economic sphere (1993:1323).

La definizione contempla non soltanto l'influsso della struttura sociale sulle performance economiche e gli obiettivi economici della collettività, cioè in definitiva il suo sostentamento. La definizione coinvolge anche il comportamento progettuale della comunità, il perseguimento di finalità anche extra-economiche, come è stato mostrato per la comunità studiata, che era orientata al mantenimento della stabilità.

Questo livello del capitale sociale corrisponde al capitale sociale *bonding* (si veda Adler e Kwon 2002 per una rassegna). Portes e Sensenbrenner sono sufficientemente chiari nel mostrare come tale capitale sociale sia positivo per il gruppo, ma non necessariamente per gli individui. Il capitale sociale generato dalle reti di sostegno è funzionale alla rete anche a discapito dei singoli membri. Nel paragrafo precedente è stato mostrato inoltre come il capitale sociale *bonding* in determinate condizioni di cambiamento dell'ambiente esterno al gruppo o al *network* di

riferimento, possa arrivare anche ad isolare il gruppo, a rovesciarsi in una costrizione anziché un vantaggio. Ciò dipende dal fatto ampiamente riconosciuto (si veda Reher 1998) che la forza e la ridondanza dei legami tendano a produrre un *network* stabile ma rigido, con scarse capacità di adattamento. Si è visto inoltre che la soluzione di de-socializzare i legami di lavoro non è efficace, in quanto è la uniformità dei legami a creare problemi, non tanto la tipologia. Un *network* costituito esclusivamente da legami impersonali ha una scarsissima dotazione e scarse probabilità di sopravvivenza.

Si è visto come nel 1982 il sistema fabbrica-comunità studiato, volto alla stabilità, non ha più retto: l'azienda ha perso grosse quote di mercato e, per evitare il peggio, l'industria è stata chiusa. Improvvisamente tutto il gruppo si è trovato senza fonte di sostentamento. Anche se le altre attività presenti sul territorio hanno assorbito parte dei nuovi disoccupati, e gli ammortizzatori fiscali statali hanno garantito una fase di transizione in cui si è ristabilita la situazione, il paese ha subito un forte trauma da questa chiusura e tutti avrebbero preferito continuare a lavorare.

I dipendenti sapevano bene che l'azienda vendeva in mercati esteri, ciononostante avevano costruito una percezione della fabbrica come di una "botte di ferro". Aspiravano ad entrare nell'*entourage* perché garantiva un "posto sicuro". Che le sorti dell'attività fossero appese ai *trends* di consumo di tedeschi e giapponesi, non creava insicurezza. Anzi, proprio perché aveva superato due guerre e varie crisi economiche, la fabbrica era ritenuta una presenza stabile. In generale le persone non si preoccupavano di mantenere la fonte del sostentamento, ovvero la posizione nel mercato. Il loro impegno era piuttosto diretto a coltivare le relazioni sociali orizzontali e verticali all'interno del gruppo di appartenenza creato attorno al lanificio.

Nel saggio di Reher già citato è presente una intuizione secondo cui il sistema familiare forte (che io in questo momento identifico con la rete di sostegno da esso generata) intercetta i bisogni di socialità che nei sistemi

dove i legami sono meno forti si incontrano nel livello civico più ampio e generalizzato.

In weak-family societies the individual is able to combat loneliness by turning directly to civil society, itself largely the product of the needs and initiatives of its members, in contrast to strong-family societies where *the family comes between the individual and civil society, meeting a large part of the needs stemming from loneliness* (Reher 1998:217 corsivo mio).

In Hareven c'è una risonanza con questa idea, quando l'autrice nota che le caratteristiche delle reti di parentela e del sostegno da esse fornito, portino le reti a ricoprire alcune funzioni simili a quelle del sindacato (Hareven1982:101), il che riduce l'esigenza di costituire un sindacato.

Nel tentativo di sviluppare queste intuizioni si propone il seguente ragionamento. Un gruppo di appartenenza sia esso una famiglia o altro (una comunità di recupero, un'azienda, una cittadina) possiede capitale sociale *bonding* garantito da gerarchia ed autorità che fungono da ponte tra i buchi strutturali interni creando coesione e che sono diffuse attraverso meccanismi strutturali e culturali. Il fatto che il gruppo di appartenenza sia dotato di questo capitale sociale che serve ai propri membri per sostenersi (ad esempio per trovare lavoro, o per ottenere un prestito), fa in modo che paradossalmente le persone non considerino la fonte reale da cui il gruppo trae la sussistenza (il mercato e il vantaggio economico) come propria fonte di sussistenza, ma considerino il gruppo stesso – con il suo capitale sociale – come fonte di sussistenza.

Non è un fatto di percezione, come già osservato le persone coinvolte sapevano che la fabbrica doveva continuare a «far metri», e che la stoffa prodotta manteneva tutti, lavoratori e datori di lavoro compresi. Il punto è che in un sistema strutturato in quel modo, il compito di mantenere la sussistenza era affidato (da meccanismi taciti, impliciti) esclusivamente alla posizione gerarchicamente direttiva. Come mostrato, soltanto il padrone della fabbrica avrebbe avuto il potere necessario a

promuovere un adattamento del gruppo alle nuove esigenze provenienti dall'esterno, e in definitiva una conservazione della fonte di sussistenza, ma soltanto a patto di una radicale trasformazione della struttura stessa del gruppo. La concezione dell'azienda inoltre è tale per cui i dipendenti non hanno accesso alle informazioni relative alla contabilità. Come mostrato nel primo capitolo molti operai avevano una modalità empirica di costruzione di tale conoscenza, ma insufficiente a valutare la situazione del mercato in anticipo.

Proprio la complessità dei meccanismi del mercato che governano la sussistenza del gruppo, unita alla particolare struttura della rete sociale che creava impossibilità per i dipendenti di mettere mano a tali meccanismi, facevano sì che gli sforzi dei dipendenti fossero rivolti alla cura delle relazioni sociali all'interno del gruppo, fossero quindi finalizzati a mantenere le relazioni sociali che li connettevano con la fonte di sussistenza. La coltivazione di questo capitale sociale da parte degli individui non altera però la dipendenza del gruppo intero dalla produttività sul mercato.

Nella 'società di mercato', il gruppo si interpone tra il mercato economico e l'individuo in modo da creare la finzione di dipendere da un'azienda, o da una famiglia, quando invece anch'essi dipendono dai mutamenti del mercato. Ciò risulta evidente dalle concezioni diffuse sull'imprenditoria. Nelle interviste effettuate un imprenditore locale evidenzia questo punto mentre la conversazione si dilunga su ideologie e conflitti politici:

I: [...] uno deve fare questo ragionamento, perché adesso come me io ho due commesse e più mia figlia e mia nuora... cavolo allora io mantengo quattro famiglie col negozio! Bisogna pensare anche questo... Posso fare anche qualche ingiustizia, però do da vivere a quattro famiglie. Quattro! Quindi devono avere anche un po' di considerazione anche per me. Una fabbrica che da lavoro a 100 operai, può essere anche un bischero il padrone, ma mantiene 100 famiglie fioi eh! Dà lavoro a 100 famiglie... o per

lo meno a 100 persone. Quindi bisogna che anche l'operaio consideri questa cosa, che la fabbrica è una ricchezza, non si può distruggere. Se tu vuoi quello che non posso darti, e sono costretto a chiudere perché tu mi obblighi a darti quello che non posso darti, si va a spasso tutti eh! E quello che ci rimette è l'operaio perché il padrone ha già messo da parte il suo... Hai capito?! Quindi anche i sindacati... devono essere delle persone intelligenti e capire queste cose... Però io non ho mai avuto questi problemi perché ho avuto sempre un rapporto corretto quindi... (intervista 5)

È vero che un imprenditore mantiene i suoi dipendenti. Ma è altrettanto vero che non è in grado di garantire il mantenimento nel tempo. Il punto è che l'imprenditore può mettere in atto strategie per rimanere sul mercato e quindi garantire il suo contratto con i dipendenti, mentre l'operaio non ha possibilità di mettere in atto alcuna strategia per garantire la propria sussistenza se non quella di rimanere alle dipendenze del datore di lavoro, cioè di non farsi licenziare per inefficienza o cattivo comportamento, cioè di rimanere competitivo tra gli operai. Lo stesso imprenditore, ex dipendente nel lanificio Paoletti, dichiara che:

I: [...] ha chiuso [...] E quindi, sono rimasto senza lavoro diciamo. Paoletti non è fallito, ha chiuso, ha pagato tutti, però ha cessato l'attività. Infatti il tessile adesso è un lavoro da terzo mondo, nessuno più lo fa in Italia, è un lavoro da fare in India, in India più che in Cina perché sono gli indiani bravi a fare tessuti, secondo me sono bravi quindi secondo me è giusto che lo facciano là. In Italia fai conto che non esiste neanche più l'istituto tecnico per disegnatori tessili, è stato eliminato anche quello perché non c'è più richiesta, è un lavoro finito. Quindi io sono stato anche fortunato perché l'ho finito prima degli altri. Nel senso che ... perché se stavo là, si andava sempre peggio, meno meno meno meno ... e forse si finiva peggio di come è finita. E io magari non mettevo su un altro lavoro e avrei sofferto ... mai più avrei abbandonato Paoletti, anche se andava male... perché ... ero nato là... avevo buonissimi rapporti... quindi... io sono un tipo che non abbandono la gente quando ha bisogno, assolutamente, quindi però siccome ha chiuso, io avevo altre esperienze di lavoro perché mi

interessava tutto, io non è che facessi solo da Paoletti, io quando vedevo un lavoro nuovo andavo a vedere come si faceva. E sono stato fortunato perché avevo uno zio a Trento che aveva un'azienda. Allora all'estate andavo a trovarlo, stava a Trento, all'estate ero libero da impegni che non andavo a scuola, e andavo a trovarlo, lo aiutavo, così ho imparato un altro mestiere praticamente. Quindi quando ha cessato Paoletti, ho fatto ... tesoro di quello che avevo imparato e ho messo su questa azienda qua a Follina. [...]

Dopo avevo richieste un po' dappertutto [Australia, Arabia Saudita, Vicenza] però... ho fatto bene a non accettare perché poi è stato un lavoro che è finito hai visto. Io dieci anni dopo sarei rimasto a piedi, già negli anni '90 avevano cominciato ad andare in India, a spostare perché i costi erano... fuori mercato diciamo. Quindi è stato un bene che non abbia accettato, perché... perché sarei finito in tutti i casi, sarebbe stato un lavoro che sarebbe finito in ogni caso, sarei rimasto a piedi lo stesso oppure avrei vivacchiato così tanto per tirare avanti diciamo e basta. E quindi ho messo su questo lavoro e ho cominciato con due operaie, tre operaie, cinque operaie, dieci, venti, e trentacinque operaie. (intervista 5)

Come si può notare, quando sono in atto meccanismi di mercato come quelli che hanno prodotto lo spostamento dell'attività tessile in paesi emergenti, né l'imprenditore né i dipendenti, né nessun altro possono invertire la rotta. Il ragionamento dell'interlocutore su questa consapevolezza costruisce l'idea che l'imprenditore mantenga i suoi dipendenti e che suo compito è di rinnovarsi per superare le crisi economiche. Il ragionamento è molto positivo e non vede gli effetti negativi sistemici provocati dalla struttura economica. Ma non è qui la sede per affrontare tali argomenti.

Piuttosto è sufficiente notare come tale concezione spieghi come mai, nel caso studiato, le persone impiegassero più energia nel conservare l'appartenenza al gruppo che non nel conservare la fonte di sussistenza del gruppo. Quest'ultima come abbiamo visto è fuori dal controllo. Non resta che lo sviluppo del capitale umano, del capitale fisico

e del capitale sociale. È inoltre sensato ritenere che nei gruppi con elevato capitale sociale *bonding* come quello descritto, si crei la percezione che il gruppo può garantire il sostentamento. In questo modo l'individuo tende a mantenere e sviluppare il capitale sociale anziché ad esempio quello umano, cioè la sua formazione e specializzazione tecnica.

## Conclusione: il peso dei legami forti nella società

Nel corso di questa tesi, grazie al un caso di studio e ad esempi tratti dalla letteratura, sono emerse diverse caratteristiche delle reti sociali che ne condizionano gli effetti sull'agire sociale ed economico. A questo punto, per concludere, è possibile integrare questi aspetti nel ragionamento più generale a proposito dei sistemi di *welfare*, cioè del tessuto sociale più ampio. Con *welfare system* si considera la rete sociale generale di cura, di assistenza, di solidarietà e di protezione in una società.

In primo luogo si è visto come le reti informali di sostegno sociale, fondate sulle reti sociali primarie (queste reti sono comunemente identificate come quarto settore) e in particolare sulle famiglie, nello svolgere il loro compito di *welfare* producono un rafforzamento e un aumento della ridondanza dei legami. Si è visto inoltre come la presenza di legami forti presenti un comportamento a soglia. Crea importanti vantaggi fiduciari nell'agire socio-economico fintantoché mantiene un'integrazione con legami deboli ponte non ridondanti. In caso contrario si produce una *overembeddedness* nel *network*. Questa porta il *network* all'isolamento dall'esterno, all'aumento della staticità e alla diminuzione della capacità di adattamento. Caratteristiche che non creano effetti negativi soltanto in condizioni relativamente stabili dell'ambiente socio-economico esterno (globale). In condizioni di mercato variabili invece l'*overembeddedness* è una forte minaccia alla sopravvivenza del *network*.

Se la presenza di legami forti non pregiudica l'integrazione con legami ponte non ridondanti, allora le relazioni forti (come quelle familiari) sono produttrici di capitale sociale, essenzialmente fondato sulla presenza della fiducia e dei suoi vari aspetti. Questa evidenza mostra come né una difesa totale del capitale sociale primario, né una sua completa detrazione colgano la realtà complessa della situazione. Si veda ad esempio la posizione della prima "fazione", contenuta nell'Ottavo rapporto Cif sulla

famiglia in Italia del 2003:

Bisogna dunque affermare che la famiglia è il capitale sociale più importante della società per almeno due ordini di motivi: primo, perché è a partire dalla famiglia che si genera la coesione del tessuto sociale nella sfera del lavoro, della partecipazione civica, dell'impegno pro-sociale, e non viceversa; e, secondo, perché la famiglia diventa sempre più decisiva agli effetti della felicità delle singole persone, perché il benessere degli individui dipende sempre di più dal loro capitale sociale familiare (Donati 2003).

Secondo quanto osservato nel presente lavoro il discorso è da reimpostare nel modo seguente: la famiglia genera capitale sociale anche al di fuori di se stessa, nella società, soltanto se la rete più ampia in cui è inserita non è troppo sovraccarica di legami forti.

Nel rapporto si afferma che il ruolo delle politiche sociali e familiari è di *empowerment*, cioè di predisporre misure che sostengano le famiglie attraverso l'aumento della loro capacità di generare relazioni fiduciarie, cooperative e di reciprocità. Anche qui sembra opportuno notare che tale funzione deve essere affiancata dal mantenimento di un livello ottimale di integrazione tra legami forti e legami deboli ponte non ridondanti.

In secondo luogo è possibile osservare come il terzo settore, costituito dal mondo delle associazioni, del volontariato, del mutuo aiuto, ecc., sia produttivo di capitale sociale, ma possa andare anche a rinforzare esclusivamente il capitale sociale *bonding* in una comunità. In questo modo, aumentando la forza dei legami e la presenza di legami forti, si somma alle reti primarie nel produrre *overembeddedness* e i suoi effetti negativi.

Ciò accade quando le associazioni sono fondate sull'*enforceable trust* come fonte di capitale sociale, ovvero quando gli individui si comportano secondo le aspettative in virtù di sistemi di premi e punizioni. Normalmente queste punizioni sono fondate sull'ostracismo dal circolo, ovvero dai benefici del gruppo. Se non si rispettano le aspettative, si viene

abbandonati dal gruppo. A questo proposito si vedano i casi delle comunità di immigrati richiamati da Portes e Sensenbrenner (1993), ad esempio la comunità cinese di San Francisco (Ibid.:1340) studiata da Nee e Nee (1973). Risulta evidente che la massiccia presenza di associazioni, dalle tradizionali famiglie estese, alle ROSCAs (rotation saving and credit associations), alle moderne organizzazioni professionali e di affari, non produce capitale sociale allargato, ma limitazioni alla libertà personale, chiusura, ostracismo e altri effetti inconfutabilmente negativi.

È opportuno rivedere anche l'assunto che individua nell'associazionismo e quindi nel terzo settore la più grande fonte di capitale sociale allargato. Ciò è vero soltanto se le associazioni costituiscono dei ponti, quindi contatti non ridondanti tra buchi strutturali presenti nella rete sociale. Oppure nel caso in cui invece le associazioni costituiscano legami forti, ma solo se la rete non raggiunge l'*overembeddedness*. In questa seconda categoria rientrano molte delle associazioni familiari (ad esempio il gruppo delle famiglie degli alunni di una scuola) che vanno ad aumentare la *multistrandedness* dei legami, cioè la sovrapposizione delle cerchie sociali e quindi la forza dei legami.

In terzo luogo è possibile osservare che il valore dell'integrazione tra legami forti e deboli sembra coincidere con gli appelli al mix di cure formali e informali nel sistema di welfare, ottenuto dall'integrazione di assistenza professionale privata e assistenza familiare (di veda Di Nicola 1998).

In altre parole in questo caso è il secondo settore al centro dell'attenzione, le aziende private che forniscono servizi sociali. Apparentemente i servizi sociali professionalizzati forniti dal privato possono (oltre che aumentare la qualità dell'assistenza) essere svincolati dai meccanismi psico-sociali delle reti primarie (come ad esempio l'iniqua distribuzione dei carichi, il peso del *kin keeper*) e per questo costituire dei legami ponte tra gli assistiti. Innanzitutto la qualità dei servizi privati di assistenza e sicurezza sociale non è sempre garantita, in altre parole il privato non ha nessun meccanismo etico di mantenimento del livello di

qualità. Il privato risponde alle leggi del profitto. Inoltre il meccanismo economico della domanda e dell'offerta, assolve al compito di garantire la qualità soltanto in presenza di un certo potere d'acquisto. Il controllo della qualità, non presente all'interno, deve essere trovato al di fuori, ad esempio nel controllo da parte dei familiari dell'assistito. Affinché questo produca un effetto di negoziazione, attraverso il meccanismo della domanda e dell'offerta, il costo deve essere abbastanza elevato. In altre parole per il *welfare* prodotto dal secondo settore, la qualità ha un prezzo. Ciò produce frammentazione sociale, per cui gruppi con elevato potere d'acquisto possono permettersi cure adeguate, mentre difficilmente accade che gruppi con basso potere d'acquisto raggiungano un livello sufficiente di cure.

Bisogna poi osservare che i processi di economia sostanziale (cfr. la divisione di Weber in economia formale e sostanziale) sono anch'essi fondati spesso sull'ostracismo e l'esclusione. Si vedano come esempio i servizi fiscali forniti in Italia da alcuni enti religiosi, come la Compagnia delle Opere. Le maglie dei loro network sono così strette che in certi casi un imprenditore non ha alternative che farne parte (e adeguarsi alle norme interne), perché altrimenti non può ottenere accesso al credito.

Inoltre è vero che le aziende private costituiscono legami deboli "di mercato" tra le famiglie e tra gli assistiti. È però necessario notare che nel settore privato questi legami vengano utilizzati dalle aziende per sfruttare le funzioni di brokeraggio offerte dalla posizione di collegamento tra buchi strutturali. Solo in un sistema di concorrenza perfetta tale situazione può produrre il benessere della collettività, come mostrano tutte le analisi economiche da Smith in poi. Poiché la realtà si discosta notevolmente dal sistema della concorrenza perfetta è ragionevole ritenere che i legami ponte creati dalle aziende producano soltanto l'emergere di monopoli nel business del *welfare*, come in tutti gli altri settori di business. Il monopolio produce un accumulo di risorse togliendole tal network, per cui produce una riduzione delle funzioni di *welfare* della rete sociale generale.

In quarto ed ultimo luogo, le indicazioni raccolte mostrano l'esigenza di sfatare un luogo comune: il fatto che i legami forti producano coesione sociale (si veda ad esempio Reher 1998). Senza meccanismi che mantengano la presenza di ponti strutturali, i legami forti producono una frammentazione del *network* in fazioni, gruppi, *cliques*.

Se e quando i contributi del quarto settore e delle associazioni produttrici di capitale sociale *bonding* generano *overembeddedness* per la presenza eccessiva di legami forti (come sembra il caso delle società mediterranee), la società risulta frammentata in *clusters* relativamente chiusi. La privatizzazione dei servizi sociali (cioè l'ingresso del secondo settore nel sistema di *welfare*) non migliora questa situazione, perché i meccanismi del profitto producono un accesso differenziale alle risorse basato sul potere d'acquisto, che inevitabilmente produce anch'esso disgregazione (in gruppi omogenei di potere d'acquisto).

Al contrario producono un aumento di coesione la parte del terzo settore costituita dalle associazioni non fondate sull'esclusione, e il primo settore: il livello pubblico. Soltanto questi due settori sembrano in grado di mettere a frutto il capitale sociale "sepolto" nei buchi strutturali della rete sociale, senza sottostare alla logica del profitto e quindi producendo una ricaduta nell'aumento del *welfare* della rete stessa. In altre parole in questi due livelli viene messo a frutto il capitale sociale generato a livello relazionale nelle famiglie, nei gruppi, nelle comunità. In particolare il *welfare* pubblico funziona come legame ponte debole non ridondante rivolto all'esterno del gruppo per *tutti* i *clusters* costituiti dai processi di sostegno sociale delle reti primarie. Le associazioni che possiamo chiamare "aperte", costituiscono lo stesso effetto tra i *clusters* che ne fanno parte.

In generale è possibile osservare che se si vuole appoggiare il *welfare* al sistema di scambio di risorse nei reticoli primari (tendenza visibile in tutta Europa, cfr. Viazzo 2010), si devono fare i conti con il peso dei legami forti. Con questa espressione si vuole sottolineare l'ambivalenza

strutturale di questi legami, che costituiscono una enorme risorsa, ma possono anche creare grossi rallentamenti al dinamismo della società.

È infruttuoso impostare il dibattito sulla questione se la famiglia sia o meno importante. È fin troppo ovvio che la famiglia è una cosa buona. Gli insegnamenti, la cura, il sostegno dei genitori sono un pilastro della società. Il punto è che i due fenomeni della familiarizzazione del *welfare* e della privatizzazione del *welfare*, si sommano nel produrre frammentazione sociale. Che la presenza della famiglia nel sistema di sicurezza sociale è positiva fino ad un certo punto, oltre il quale si manifestano invece importanti effetti negativi.

## Bibliografia

ALBERTINI, M., KOHLI, M. e VOGEL, C.

2007, "Intergenerational transfers of time and money in European families: common patterns – different regimes?", *Journal of European Social Policy* 17 (2007), 319–34.

ALESINA, Alberto e GIAVAZZI, Francesco

2008, *La crisi. Può la politica salvare il mondo?*, Milano: Il Saggiatore.

ALESINA, Alberto e ICHINO, Andrea

2009, *L'Italia fatta in casa: indagine sulla vera ricchezza degli italiani*, Milano: Mondadori.

ANASTASIA, Bruno e CORÒ, Giancarlo

1996, *Evoluzione di un'economia regionale. Il Nordest dopo il successo*, Portogruaro: Ediciclo Editore.

1987, "Dimenticare il modello veneto? Riflessioni sul seminario di Conegliano", *Venetica. Rivista di Storia delle Veneziae*, 7 (1987).

ANASTASIA, Bruno e RULLANI, Enzo

1982, *La nuova periferia industriale. Saggio sul modello veneto*, Venezia: Arsenale.

ANDERSON, Michael

1971, *Family structure in nineteenth century Lancashire*, Cambridge: University Press.

ANSPACH, R. Mark

2002, *A charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité*, Paris: Le Seuil (tr. it. 2007, *A buon rendere: la reciprocità nella vendetta, nel dono e nel mercato*, Torino: Bollati Boringhieri).

ARIÈS, Philippe e DUBY, Georges

1988, *La vita privata. Il Novecento*, Bari: Editori Laterza.

ASQUER, E., CASALINI, M., DI BIAGIO, A. e GINSBORG, P. (a cura di)  
2010, *Famiglie del Novecento. Conflitti, culture, relazioni*, Roma: Carocci.

ATTIAS-DONFUT, C., OGG, J., e WOLFF, F.-C.

2005, "European patterns of intergenerational financial and time transfers",  
*European Journal of Ageing*, 2 (2005), 161–73.

BAGNASCO, Arnaldo

1977, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna:  
Il Mulino.

BAGNASCO, A., PISELLI, F., PIZZORNO, A. e TRIGILIA, C.

2001, *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Bologna: Il Mulino.

BALBO, Laura

1976, *Stato di famiglia. Bisogni, privato, collettivo*, Milano: Etas.

1977, "Un caso di capitalismo assistenziale: la società italiana", *Inchiesta*  
28 (luglio-agosto 1977).

1980, "Ripariamo del welfare state: la società assistenziale, la società dei  
servizi, la società della crisi", *Inchiesta* 46/47 (luglio-ottobre 1980).

2008, *Il lavoro e la cura*, Torino: Einaudi.

BALBO, Laura e SIEBERT-ZAHAR, Renate

1979, *Interferenze: lo Stato, la vita familiare, la vita privata*, Milano:  
Feltrinelli.

BALBO, Laura e NOWOTNY, Helga (a cura di)

1986, *Time to care in tomorrow's welfare systems*, Vienna, 1986 (tr. it.  
1991, *Tempi di vita. Studi e proposte per cambiarli*, Milano,  
Feltrinelli).

BANFIELD, Edward C.

1958, *The Moral Basis of a Backward Society*, Glencoe: The Free Press

(tr. it. 2006, *Le basi morali di una società arretrata*, Bologna: Il Mulino).

BARBAGLI, Marzio, CASTIGLIONI, Maria e DALLA ZUANNA, Gianpiero  
2003, *Fare famiglia in Italia. Un secolo di cambiamenti*, Bologna: Il Mulino.

BARBAGLI, Marzio e KERTZER, David I. (a cura di)  
2005, *Storia della famiglia in Europa. Il Novecento*, Roma-Bari: Laterza.

BATESON, Gregory  
1972, *Steps to an ecology of mind*, University of Chicago Press (tr. it.  
1977, *Verso un'ecologia della mente*, Milano: Adelphi).

BAUMAN, Zygmunt  
1987, *Memorie di Classe: Preistoria e Sopravvivenza di un concetto*,  
Torino: Einaudi (ed. or. 1982, *Memories of Class: the Pre-history  
and After-life of Class*, London: Routledge & Kegan Paul).  
2003, *Intervista sull'identità*, Bari: Laterza.  
2009, *La solitudine del cittadino globale*, Milano: Feltrinelli (ed. or. 1999,  
*In search of politics*, Cambridge, Polity Press).

BENTOLILLA, Samuel, MICHELACCI, Claudio e SUAREZ, Javier  
2008, "Social contacts and occupational choice", *Economica* (agosto  
2008).

BERTAUX, Daniel e BICHI, Rita  
2003, *Racconti di vita. La prospettiva etno-sociologica*, Milano: Franco-  
Angeli.

BIANCHI, M., BIANCO, M., GIACOMELLI, S., PACCES, A. e TRENTO, S.  
2005, *Proprietà e controllo delle imprese in Italia. Alle radici delle difficoltà  
competitive della nostra industria*, Bologna: Il Mulino.

BOURDIEU, Pierre  
1986, "The Forms of Capital", in Richardson J. (editor), *Handbook of  
Theory and Research for the Sociology of Education*, Westport, CT,

Greenwood Press, pp. 249-262.

BUSCEMA, Massimo

1999, *Reti neurali artificiali e sistemi sociali complessi. Teoria – Modelli – Applicazioni*, Milano: Franco-Angeli.

CALLENDER, Claire

1987, "Women seekin work" in FINEMAN, S. (a cura di), *Unemployment: personal and social consequences*, London: Tavistok, p.22-45.

CAMPBELL, Colin

1987, *The romantic ethic and the spirit of modern consumerism*, Oxford (tr. it. 1992, *L'etica romantica e lo spirito del consumismo moderno*, Roma: Edizioni Lavoro).

CANGIANI, Michele

2001, "L'evoluzione dell'industria bellunese degli occhiali e la teoria dei distretti industriali", *Economia e società regionale*, 2 (2001), Milano: Franco Angeli.

2005, "La libertà difficile di Karl Polanyi", *La società degli individui*, 24 (2005), Milano: Franco Angeli.

CARRÀ MITTINI, Elisabetta

1999, *La famiglia "globale". La sfida delle generazioni nella società del rischio*, Milano: Franco-Angeli.

CARSTEN, Janet

2004, *After Kinship*, Edinburgh: Cambridge University Press.

CASULA, Carlo Felice

*Per una storia dello Stato sociale - Origini, percorsi, soggetti*,  
[http://host.uniroma3.it/docenti/casula/\\_private/Stato%20SocialeII.doc](http://host.uniroma3.it/docenti/casula/_private/Stato%20SocialeII.doc), documento consultato in data 31/07/2010 ore 10:30.

CENSIS

2004, "Relazioni sociali e reti di sostegno. Famiglie e individui nella società italiana", *Note & commenti*, 5/6 (Maggio/giugno 2004).

CESCA, Damiano (a cura di)

2009, *Statuti medioevali della contea di Val Mareno e della Gastaldia di Solighetto*, Vittorio Veneto: Dario de Bastiani.

Cgil Milano, Funzione Pubblica Cgil Milano, Ires Lombardia

1985, *Risposte alla crisi del Welfare State: ridurre o trasformare le politiche sociali*, Milano: Franco-Angeli.

CIGAGNA, Luisa

2007, *Trame di vita e lavoro: la operaie del lanificio Paoletti di Follina (1795-1982)*, Tesi di laurea, Rel. Prof. FILIPPINI Nadia Maria, Università degli Studi Ca' Foscari – Venezia.

COLEMAN, J.

1988, "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94:95-121.

COOKE, Betty D., ROSSMANN, Marilyn M., MCCUBBIN, Hamilton I. e PATTERSON, Joan M.

1988, "Examining the Definition and Assessment of Social Support: A Resource for Individuals and Families", *Family Relations*, 37(2) (Apr., 1988):211-216.

COSENTINO, F., PYKE, F., SEGENBERGER, W. (a cura di)

1997, *Le risposte locali e regionali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*, Bologna: Il Mulino.

COSTA, Giovanni

2006, *Il Nordest e i porcospini di Schopenhauer. Cronache del capitalismo post-distrettuale*, Venezia: Marsilio.

2008, "Le aziende post-familiari" in C. Devecchi e G. Fraquelli (a cura di), 2008, *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Bologna: Il Mulino.

COTESTA, V. (a cura di)

1995, *Il Welfare italiano. Teorie, modelli e pratiche dei sistemi di solidarietà sociale*, Roma: Donzelli.

CRAINZ, Guido

2003, *Il paese mancato. Dal miracolo economico agli anni '80*, Donzelli: Roma.

CURINI, Luigi

2004, *Il dilemma della cooperazione. Capitale sociale, sviluppo, frammentazione*, Milano: Vita e Pensiero.

DASGUPTA, Partha and SERAGELDIN, Ismail (a cura di)

2000, *Social capital: a multifaceted perspective*, Washington (DC): The World Bank.

DE ANGELINI, Anna et al. (a cura di)

1986, *IRSEV, Il Veneto a metà degli anni '80*, Milano: Franco Angeli.

DE BONI, Claudio (a cura di)

2010, *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento, Volume II*, Firenze: Firenze University Press.

DEL BOCA, Daniela e ROSINA, Alessandro

2009, "La solitudine delle famiglie italiane", [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 10 luglio 2009.

DEL BOCA, Daniela

2010, "Perché l'Italia ha bisogno di womenomics", [www.lavoce.info](http://www.lavoce.info), 16 marzo 2010.

DI NICOLA, Paola,

1998, *La rete: metafora dell'appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*, Milano: Franco-Angeli.

2002, *Amichevolmente parlando. La costruzione di reti sociali in una società di legami deboli*, Milano: Franco-Angeli.

2006, *Dalla società civile al capitale sociale. Reti associative e strategie di prossimità*, Milano: Franco-Angeli.

2008, *Famiglia: sostantivo plurale*, Milano: Franco-Angeli.

DI NICOLA, Paola, STANZANI, Sandro e TRONCA, Luigi

2010, *Forme e contenuti delle reti di sostegno. Il capitale sociale a Verona*, Milano: Franco-Angeli.

DONADEL, Giovannina

2007, *Il comune di Follina nel secondo dopoguerra. Aspetti elettorali e amministrativi*, Tesi di laurea Rel. Prof. AGOSTINI Filiberto, Università degli studi di Padova..

DONATI, Pierpaolo,

1983, *Introduzione alla sociologia relazionale*, Milano: Franco-Angeli.

1984, *Risposte alla crisi dello Stato sociale*, Milano: Franco-Angeli.

1993, *La cittadinanza societaria*, Roma-Bari: Laterza.

1996, *Sociologia del terzo settore*, Roma: Carocci.

1997, *La società civile in Italia*, Milano: Mondadori.

1999, *Lo Stato sociale in Italia: bilanci e prospettive*, Milano: Mondadori.

2001, *Generare "il civile": nuove esperienze nella società italiana*, Bologna: Il Mulino.

2004, *Il privato sociale che emerge: realtà e dilemmi*, Bologna: Il Mulino.

2007, (a cura di) *Il capitale sociale. L'approccio relazionale*, Milano: Franco-Angeli.

DONATI, Pierpaolo, TRONCA, Luigi

2008, *Il capitale sociale degli italiani. Le radici familiari, comunitarie e associative del civismo*, Milano: Franco-Angeli.

ESPING-ANDERSEN, G.

1990, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton: Princeton University Press.

FINNERAN, Lisa e KELLY, Morgan

- 2003, "Social network and inequality", *Journal of Urban Economics*, 53 (2003):282–299.
- FLORIANI, Abramo  
1977, *La Diocesi di Vittorio Veneto nella Resistenza (8 settembre 1943 – 30 aprile 1945)*, Vittorio Veneto: Tipse.
- FLORIO, Massimo  
2009, "L'influenza americana. Diagnosi, terapia, prognosi di una pandemia economica", *Quale Stato*, 1-2 (2009):11-41.
- FORSÉ, M. & TRONCA, L. (a cura di)  
2005, "Capitale sociale e analisi dei reticoli", *Sociologia e politiche sociali*, 8-1 (2005).
- FOUCAULT, M.  
1975, *Surveiller et punir, naissance de la prison*, Paris: Gallimard (tr. it. 1976, *Sorvegliare e punire*, Torino: Einaudi).
- FRANK, Robert H. e COOK, Philip J.  
1995, *The winner-take-all society: why the few at the top get so much more than the rest of us*, New York: Free Press.
- FUÀ, Giorgio, ZACCHIA, C.  
1983, *Industrializzazione senza fratture*, Bologna: Il Mulino.
- FUKUYAMA, Francis  
1995, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: The Free Press, (trad. it. 1996, *Fiducia*, Milano: Rizzoli).  
1999, *Social Capital and Civil Society*, Virginia – USA, The Institute of Public Policy: George Mason University.
- GANS, Herbert J.  
1962, *The urban villagers*, New York: Free Press.

GASPARINI Danilo, PANCIERA Walter (a cura di),  
2000, *I lanifici di Follina*, Verona: Cierre.

GEREMEK, B.

1986, *La pietà e la forza. Storia della miseria e della carità in Europa*,  
Roma-Bari: Laterza.

GINSBORG, Paul

1989, *Storia d'Italia dal dopoguerra a oggi: Dal "miracolo economico" agli  
anni '80*, Torino: Einaudi.

1998, *L'Italia del tempo presente. Famiglia, società civile, stato*, Torino:  
Einaudi.

2004, *Il tempo di cambiare. Politica e potere nella vita quotidiana*, Torino:  
Einaudi.

GODELIER, Maurice

1979, voce "Economia", *Enciclopedia Einaudi*, Torino: Einaudi.

GOFFMAN, Erving

1961, *Asylums. Essays on the social situation of mental patients and other  
inmates*, New York: Anchor Books, Doubleday & Company, Inc. (tr.  
it. 1968, BASAGLIA, F., *Asylums. Le istituzioni totali: i meccanismi  
dell'esclusione e della violenza*, Torino: Giulio Einaudi).

GOODE, W.

1982, *Famiglia e trasformazioni sociali*, Bologna: Zanichelli.

GRANOVETTER, Mark

1973, "The strenght of weak ties", *The American Journal of Sociology*,  
78(6):1360-1380 (Maggio, 1973), (ed. it. 1998, *La forza dei legami  
deboli e altri saggi*, Napoli: Liguori).

1995, *Gettong a job: a studi of contacts and careers* (2nd Ed.), Chicago:  
The University of Chicago Press.

G. R. F. BIBLIOTECA COMUNALE DI CISON

1980, *La Valmareno Note storico artistiche*, Mestre: C.E.T.I.D.

GRIECO, Margaret

1987, *Keeping in the family. Social network and employment chance*, London: Tavistock.

GUERZONI, Luciano (a cura di)

2008, *La riforma del Welfare. Dieci anni dopo la Commissione Onofri*, Bologna: Il Mulino.

HANK, Karsten e JÜRGES, Hendrik

2007, "Gender and the Division of Household Labor in Older Couples. A European Perspective", *Journal of Family Issues* 28(3) (March 2007):399-421.

HAREVEN K., Tamara

1982, *Family time & industrial time: the relationship between the family and work in a New England Industrial Community*, Cambridge: University Press.

HEILBRONER, Robert

1993, *21st Century Capitalism*, New York: W. W. Norton (tr. it. 2006, *Il capitalismo del XXI secolo*, Milano: Mondadori).

HOBSBAWM, E.

1995, *Il secolo breve. 1914-1991: l'era dei grandi cataclismi*, Milano: Rizzoli.

HÖLLINGER, F. e HALLER, M.

1990, "Kinship and social networks in modern societies: a cross-cultural comparison among seven nations", *European Sociological Review* 6 (1990), 108–11.

HOUSE, J. S.

1981, *Work stress and social support*, Reading, MA: Addison-Wesley.

JACKSON, Donald D.

1957, "The question of family homeostasis", *The Psychiatric Quarterly Supplement*, 31 (1957):79–90.

KOHLI, M., KÜNEMUND, H. e LUDICKE, J.

2006. "Family structure, proximity and contact" in BÖRSCH-SUPAN, A. et al. 2006, *Health, ageing and retirement in Europe – first results from SHARE*, Mannheim, 170.

LANARO, Silvio

1984, *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. Il Veneto*, Torino: Einaudi.

LAKOFF, George

2009, *The Political Mind: Why you can't understand 21st-century American politics with an 18th-century brain*, Viking Penguin ( tr. It. *Pensiero politico e scienza della mente*, Milano, Mondadori).

LAZZARINI, Guido & SANTAGATI, Mariagrazia

2004, *Tessile e non solo. Il capitale sociale del biellese*, Milano: Franco-Angeli.

LÉVI-STRAUSS, Claude

1949, *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris: Mouton (tr. it. 1967, *Le strutture elementari della parentela*, Milano: Feltrinelli).

LUHMANN, Niklas

1989, "Il sistema sociale famiglia", in DONATI, P., MARTELLI, S., GILI, G. (a cura di) 1989, "Nuove tecnologie, comunicazione e mondi vitali" , *La ricerca sociale*, 39:233-252.

MANOUKIAN, Agopik (a cura di)

1974, *Famiglia e matrimonio nel capitalismo europeo*, Bologna: Il Mulino.

MARSHALL, Terence H.

1964, "Citizenship and Social Class", in Marshall, T.H, 1964, *Class, Citizenship and Social Development*, Chicago: The University of Chicago.

MARZANO, Michela

2008, *Estensione del dominio della manipolazione dall'azienda alla vita privata*, Milano: Mondadori.

MOLLER OKIN, Susan

1989, *Justice, gender and the family*, New York: Basic Books (tr. it. 1999, *Le donne e la giustizia. La famiglia come problema politico*, Bari: Dedalo).

MONTANO, Nicola

2009, *Ladri di stelle*, Milano, Edizioni Medusa.

MOTEL-KLINGEBIEL, A., TESCH-ROEMER, C. & VON KONDRATOWITZ, H.J.

2005, "Welfare states do not crowd out the family: evidence for mixed responsibility from comparative analyses", *Ageing & Society*, 25:863-882.

MUNNO, Cristina

2004, "Un filo lungo: i lanifici di Follina nel '900", in *Wool: products and markets* (13th - 20th), Padova: CLEUP p.963.

2005, *L'eco del tesser resuscitò. Patriottismi e facezie: un foglio politico nella Follina di fine '800*, Treviso: Antiga.

LIN, Nan

1999, "Building a network theory of social capital", *Connections*, 22, 1:28-51.

2001, *Social capital: a theory of social structure and action*, Cambridge: University Press.

2003, "Capitale sociale: paradigmi ricorrenti e loro validazione concettuale ed empirica", *Inchiesta*, 33:5-17.

LIN, Nan, ENSEL, Walter M., SIMEONE, Ronald S. & KUO, Wen

1979, "Social Support, Stressful Life Events, and Illness: A Model and an Empirical Test", *Journal of Health and Social Behavior*, 20, 2 (Jun., 1979):108-119.

O'CONNOR, James

1973, *The Fiscal Crisis of the State*, New York, St. Martin Press (tr. it. 1979, *La crisi dello stato fiscale*, Torino, Einaudi).

1992, "La seconda contraddizione del capitalismo: cause e conseguenze", *Capitalismo Natura Socialismo*, II(3) (1992).

OGG, Jim e RENAUT, Silvie

2007, "The influence of living arrangements, marital patterns and family configuration on employment rates among the 1945–1954 birth cohort: evidence from ten European countries", *European Journal of Ageing* 4(3) (2007):155-169.

OLSON, Mancur

1982, *The rise and decline of nations: economic growth, stagflation and social rigidities*, New Heaven and London: Yale University Press.

OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA

2005, *Famiglie e politiche di welfare in Italia: interventi e pratiche, vol. II*, Bologna: Il Mulino.

OSTROM, Elinor

1990, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, New York: Cambridge University Press (tr. it. 2006, *Governare i beni collettivi*, Venezia: Marsilio, 2006).

PACI, Massimo

1983, *Famiglia e mercato del lavoro in un'economia periferica*, Milano: Franco-Angeli.

PIATTONI, Simona

2007, *Le virtù del clientelismo. Una critica non convenzionale*, Bari: Laterza.

PILAT, Mario, DAL PONT, Maria (a cura di)

2009, *Dialetto de Maren*, Pieve di Soligo.

PIORE, Michael J., SABEL, Charles F.

1984, *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, New York: Basic Books (tr. it. 1987, *Le due vie dello sviluppo industriale. Produzione di massa e produzione flessibile*, Milano: Isedi).

PISELLI, Fortunata

1995, *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Roma: Donzelli.

PISTAFERRI, Luigi

1999, "Informal networks in the italian labour market", *Giornale degli economisti*, 58 (3-4), 1999:355:375.

POLANYI, Karl

1944, *The great transformation*, New York: Holt Rinehart and Winston Inc., (tr. it. 1974, *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Torino: Einaudi).

1980, *Economie primitive, arcaiche, moderne*, Torino: Einaudi (ed. or. 1971, DALTON, George, *Primitive, archaic and modern economies: Essays of Karl Polanyi*, Boston: Beacon Press).

POLLARD, S.

1992, *Il sogno di Robert Owen: mito e realtà. Le origini della cooperazione in Gran Bretagna*, Roma: Bulzoni.

PORTES, Alejandro e SENSENBRENNER, Julia

1993, "Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action", *The American Journal of Sociology*, 98(6) (Maggio, 1993):1320-1350.

POSER, Sara

2006, *Il lanificio paoletti di follina radici, storia familiare, archivio*, <http://www.ticcihcongress2006.net/paper/Paper%205/Poser.pdf>, Paper presentato il 15/09/2006 al XIII Congresso internazionale del The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage.

PUTNAM, Robert D., LEONARDI, Robert, NANNETTI, Raffaella Y.

1993, *Making Democracy Works: Civic Traditions in Modern Italy*, New York: Princeton University Press (tr. it. *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Milano: Mondadori).

RAMONET, Ignacio

1995, "La pensée unique", *Le monde diplomatique*, gennaio 1995 (consultabile su <http://www.monde-diplomatique.fr/1995/01/RAMONET/1144>).

REHER, David Swen

1998, "Family ties in western Europe: persistent contrast", *Population and Development Review*, 24(2):203-234 (June 1998).

RODANO, F.

1990, *Lezioni su servo e signore*, Roma: Editori Riuniti.

ROSINA, Alessandro, VIAZZO, Pier Paolo

2008, *Oltre le mura domestiche. Famiglia e legami intergenerazionali dall'Unità d'Italia a oggi*, Udine: Forum.

ROVERATO, Giorgio

1986, "'Modello veneto' e dintorni in alcuni studi recenti", *Venetica. Rivista di Storia delle Venezie*, 5 (1986).

1987, "Metamorfosi del Tessile-Abbigliamento", *Scenari della società e del territorio, Venezia*, 1 (Dicembre 1987).

2001, "Dalla Marzotto alla nascita dell'area-sistema" in 2001, Cisotto G. (a cura di), *Storia della Valle dell'Agno*, Valdagno: Comune di Valdagno.

SAHLINS, Marshall David

1972, *Stone age economics*, New York: Aldine Publishing Company (tr. it. 1980, *L'economia all'età della pietra. Scarsità e abbondanza nelle società primitive*, Milano: Bompiani).

SARACENO, Chiara

1998, *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Bologna: Il

Mulino.

SARACENO, Chiara, NALDINI, Manuela  
2007, *Sociologia della famiglia*, Bologna: il Mulino.

SARASON, Barbara R., SARASON, Irving G. and PIERCE, Gregory R.  
1990, *Social support: an interactional view*, New York: John Wiley and Sons.  
1996, *Handbook of social support and the family*, New York-London: Plenum Press.

SENNET, Richard  
1977, *The fall of the public man*, New York: Knopf (tr. it. 1982, *Il declino dell'uomo pubblico*, Milano: Bompiani).  
1999, *The corrosion of the character. The personal consequences of work in the new capitalism*, New York-London, W. W. Norton & Company (tr. it. 2009, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano: Feltrinelli).

SGRITTA, Giovanni B.  
1988, *Famiglia mercato e stato: strutture e funzioni delle famiglie nella società della crisi*, Milano: Franco-Angeli.

SPINA, Alessandra  
2000, "Agricoltura e industria: le attività produttive nell'area follinese nella prima metà dell'Ottocento", *Quaderni del Mazarol*, 5, Treviso.

STIGLITZ, Joseph E.  
2002, *Globalization and Its Discontents*, New York: W. W. Norton (tr. it. *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Torino: Einaudi).  
2006, *Making Globalization Work*, New York: W. W. Norton.  
2009, "The current economic crisis and lessons for economic theory, Presidential Lecture to the Eastern Economic Association", *Eastern Economic Journal*, 35(3), June 2009:281-296 (tr. it. 2009, "La crisi economica in atto e le sue lezioni per la teoria economica", *Quale Stato*, 1-2, (2009):201-233).

STOCCHIERO, Andrea (a cura di)

2007, *Alla ricerca del sistema Italia nei Balcani Occidentali*, Roma: CeMiSS.

TIMMINS, N.

1995, *The five giants*, Londra: Fontana Press.

TULLIO-ALTAN, Carlo

1974, *I valori difficili. Inchiesta sulle tendenze ideologiche e politiche dei giovani in Italia*, Milano: Bompiani.

1986, *La nostra Italia. Arretratezza socioculturale clientelismo trasformismo e ribellismo dall'Unità ad oggi*, Milano: Feltrinelli. (n.e. 2000, *La nostra Italia. Clientelismo, trasformismo e ribellismo dall'Unità al 2000*, Milano: EGEA).

TULLIO-ALTAN, Carlo & CARTOCCI, Roberto

1995, *Italia, una nazione senza religione civile. Le ragioni di una democrazia incompiuta*, Udine: Gaspari.

1997, *La coscienza civile degli italiani. Valori e disvalori nella storia nazionale*, Udine: Gaspari.

VIALE, Guido

2009, *Prove di un mondo diverso. Itinerari di lavoro dentro la crisi*, Nda Press.

WARREN, Elizabeth and TYAGI WARREN, Amelia

2003, *The two-income trap: why middle-class mothers and fathers are going broke*, New York: Basic Books.

ZINN, Dorothy Louise

2001, *La raccomandazione. Clientelismo vecchio e nuovo*, Roma: Donzelli.

### **Articoli di quotidiano**

Anon., *A Follina la Paoletti è in crisi. Un incontro tra sindacati e responsabili dell'azienda per salvare i 180 posti di lavoro del lanificio*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 22 Ottobre 1982.

- Anon., *La Paoletti chiude. Licenziati 180 dipendenti*, "La Tribuna", 22 Ottobre 1982.
- Anon., *I sindaci del Quartier del Piave incontrano Bernini ma l'unità territoriale è soltanto sulla carta*, "La Tribuna", 23 Ottobre 1982.
- Anon., *Follina. La Paoletti replica al sindacato*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 23 ottobre 1982.
- Anon., *Follina. I sindacati vogliono sapere i programmi del Lanificio Paoletti*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 26 ottobre 1982.
- PAOLETTI, G., *Quartier del Piave e Vallata all'esame degli amministratori locali e regionali. In un convegno al castello di Cison*, "L'Azione", 31 ottobre 1982.
- Anon., *Paoletti: interviene il comune*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 05 Novembre 1982.
- Anon., *La Paoletti chiude, Presto altre 170 persone disoccupate nella zona del Quartier del Piave*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 11 novembre 1982.
- Anon., *Ha chiuso il più antico lanificio della Marca. Licenziati i 180 operai della Paoletti di Follina*, "La Tribuna", 16 novembre 1982.
- Anon., *Paoletti ha licenziato tutti i 165 dipendenti*, "Il Gazzettino" ed di Treviso, 16 novembre 1982.
- Anon., *Ha chiuso il più antico lanificio della Marca. Licenziati i 180 operai della Paoletti di Follina*, "La Tribuna", 16 novembre 1982
- Flavio Corazza, *In crisi l'economia di tutto un paese. Nel laboratorio occupato dai lavoratori un clima di preoccupazione e sfiducia*, "La Tribuna", 16 novembre 1982
- Anon., *Tanti tentativi disperati per salvare la Paoletti*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 17 novembre 1982.
- Anon., *Paoletti a fine settimana un incontro in Regione*, "La Tribuna", 17 novembre 1982.
- Anon., *La vertenza Paoletti mercoledì in Provincia*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 21 Novembre 1982.
- Anon., *La situazione nelle fabbriche. Il lanificio Paoletti in liquidazione*, "L'Azione", 21 novembre 1982.
- Anon., *Paoletti: incontro senza esito. In Provincia i sindacati hanno ribadito la loro proposta: amministrazione controllata*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 26 novembre 1982
- Anon., *Paoletti, solidali Provincia e Regione*, "La Tribuna", 01 dicembre 1982.
- Anon., *Paoletti cerca un imprenditore*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 02 dicembre 1982.

- Anon., *I lavoratori Paoletti manifestano a Treviso*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 22 dicembre 1982.
- Anon., *Per la vertenza della Paoletti oggi un incontro in Provincia. Si inasprisce ulteriormente la crisi delle due più grosse aziende tessili della zona*, "La Tribuna", 22 dicembre 1982.
- Anon., *Paoletti. Forse oggi il concordato preventivo*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 23 dicembre 1982.
- Anon., *Un Natale di solidarietà per gli operai Paoletti*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 02 gennaio 1983.
- BATTISTELLA, Mario, *Il Natale alla Paoletti con i lavoratori in lotta*, "L'Azione", 09 gennaio 1983.
- Anon., *Si al concordato preventivo per la Paoletti e la Clamy's*, "La Tribuna", 22 gennaio 1983.
- Anon., *Il lanificio Paoletti sarà trasformato in una cooperativa? Prospettata questa soluzione*, "La Tribuna", 30 gennaio 1983.
- NARDI, Anna Maria, *Paoletti, quale futuro?*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 30 gennaio 1983
- Anon., *Paoletti: incontro in Provincia*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 04 febbraio 1983.
- Anon., *Paoletti: c'è speranza*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 11 febbraio 1983
- Anon., *Follina. Speranze per la Paoletti, qualcuno vuole rilevare l'azienda*, "Il Gazzettino" ed. di Treviso, 04 marzo 1983
- Anon., *Concordato preventivo alla Paoletti di Follina*, "La Tribuna", 16 marzo 1983
- Anon., *Alla Paoletti di Follina schiarita in vista*, "L'Azione", 20 marzo 1983.

Numeri de "L'Economia della Marca Trevigiana" del 23/10/1982, 13/11/1982, 27/11/1982, 01/01/1983, 16/07/1983.

### **Archivio Comunale di Follina**

- ACF, Verbale Consiglio Comunale, 13 novembre 1982.
- ACF, Verbale Consiglio Comunale, 21 dicembre 1982.
- ACF, Documento, 29 novembre 1982.

### **Altre fonti**

*La Paoletti non deve chiudere*, volantino ciclostilato del Partito Comunista Italiano sede di Follina, del 12 novembre 1982.

*Un natale diverso per i lavoratori del lanificio Paoletti*, volantino ciclostilato dal consiglio di fabbrica del lanificio Paoletti e dalla Fulta.