

Adrian Gostick
Chester Elton

IMPEGNO TOTALE

Come i manager migliori
creano la cultura e la convinzione
per raggiungere grandi risultati

Edizione italiana a cura di Sergio Zicari

FrancoAngeli/Trend

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Adrian Gostick
Chester Elton

IMPEGNO TOTALE

**Come i manager migliori
creano la cultura e la convinzione
per raggiungere grandi risultati**

Edizione italiana a cura di Sergio Zicari

FrancoAngeli/Trend

Titolo originale: *All In*
How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results
Free Press, a Division of Simon & Schuster,
1230 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020

Copyright © 2012 by Adrian Gostick and Chester Elton
All rights reserved

Traduzione dall'inglese di Stefano Ballerio

1ª edizione. Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Non molto tempo fa abbiamo intrapreso un viaggio emozionante.
Ciò che abbiamo potuto raggiungere con le nostre forze
non sarebbe mai stato possibile senza il sostegno
di così tanti cari amici che se cercassimo di nominarli tutti
occuperemmo l'intero libro. Vi ringraziamo tutti.*

*Dedichiamo questo libro
a coloro che ci offrono il loro amore e il loro sostegno inesauribili,
le nostre famiglie. Jennifer e Tony e Heidi, Cassi,
Carter, Brinden e Garrett – avete creduto in noi
e nel nostro lavoro e non avete mai dubitato
che potessimo fare una differenza nel mondo.
Il vostro amore ci sostiene; insieme, il nostro impegno è totale.*

Indice

Presentazione, di <i>Giordano Fatali</i>	pag.	9
Introduzione all'edizione italiana, di <i>Sergio Zicari</i>	»	11

Parte I **La cultura funziona**

1. Salite sulla carriola	»	19
2. Il fattore convinzione	»	35
3. E + E + E	»	55

Parte II **La road map in sette passi**

4. Definite la vostra <i>burning platform</i>	»	77
5. Create un focus sui clienti	»	95

6. Sviluppate l'agilità	pag. 111
7. Condividete tutto	» 125
8. Create una partnership con i vostri talenti	» 137
9. Sostenetevi reciprocamente	» 147
10. Stabilite chiaramente le responsabilità	» 159

Parte III Strumenti per la cultura

11. Rinnovate la convinzione	» 173
12. Cinquantadue modi per ottenere un impegno totale	» 185
13. In compagnia dei credenti	» 201
Appendice	» 205
Note	» 209
Ringraziamenti	» 217
Gli autori	» 221
Postfazione. Uno sguardo alla realtà italiana, di <i>Edoardo Cesarini</i>	» 223

Presentazione

di *Giordano Fatali**

Né temerari, né equilibristi. Piuttosto direi: portatori sani di fiducia. Capaci canalizzatori di energie, anche. Valorizzatori di Talenti. Per non parlare poi della definizione più esatta tra quelle scritte nelle pagine che vi apprestate a leggere: detentori di nuova Cultura aziendale, con la “C” maiuscola, chiara, positiva, forte. Ecco a voi, signori e signore, il ritratto dei leader del futuro. Leader di cui tra l’altro abbiamo un grande, immenso bisogno. Perché là fuori c’è un mondo che in breve si è fatto più angusto, difficile, spietato addirittura. E allora servono energie nuove, o magari soltanto nuovi modi per imbrigliare e canalizzare quelle che abbiamo già a disposizione e che probabilmente non ricordiamo nemmeno di avere. Con lo scopo ultimo – in verità ambizioso e tutt’altro che trascurabile – di far funzionare le cose in azienda.

Ecco, il libro che in questo momento avete tra le mani parla proprio di questo. Parla di un cambiamento di prospettiva in ottica di creazione e consolidamento di un ambiente speciale. Un ambiente funzionale e funzionante che ha molto a che vedere con la cultura, che anzi è esso stesso cultura. Perché se Gostick ed Elton hanno ragione, quando la cultura c’è e funziona, allora tutto funziona meglio. Da splendido e ideale collante, la cultura muta le difficoltà di ieri nelle sfide di domani. Sfide capaci in primo luogo di rendere eccezionale un team e in seconda battuta di portare a risultati di

* Presidente HRCommunity Academy e Fondatore di SiamoTuttiTalenti.it.

business concreti. Prima arriva la cultura – quello in cui le persone *credono*, insomma. Poi si passa a rendicontare i risultati, che immancabilmente si presentano nel momento in cui si è in grado di padroneggiare quello che può essere considerato il segreto per mandare davvero avanti un business: fare in modo che a differenziarvi siano le persone che lavorano per voi.

Il singolarissimo percorso delle due penne visionarie che hanno dato alla luce e alle stampe questo libro inizia proprio da qui. Con l'**Engagement**, anzitutto. Facendo cioè in modo che cresca e si radichi l'attaccamento all'azienda da parte dei dipendenti, edificando terreno fertile per ospitare quegli sforzi in più che faranno guadagnare all'azienda centimetri importanti nella traiettoria di mercato che questa va progressivamente coprendo. Terreno fertile, abbiamo detto, e non a caso. Perché il complemento perfetto dell'Engagement menzionato in questo volume è quel senso forte che si respira e si raccoglie in un ambiente aziendale esperto, capace di supportare produttività e prestazioni delle "sue" Persone.

È il senso di **Abilitazione** (*Enablement*). Ma non basta ancora. Leader non è soltanto chi il leader fa, parafrasando l'azzeccato motto della geniale pellicola con la storia di un "certo" Forrest Gump, che credo sia rimasto indelebilmente impresso nella mente di un po' tutti. Leader è – e merita davvero di essere – chi in concreto supporta le Risorse, consentendo loro non di transitare in maniera asettica nell'ambiente di lavoro, ma di viverlo, scoprendo in esso quelle potenzialità di realizzazione personale e professionale che fanno leva sul benessere e, di qui, sullo slancio a fare di più e meglio.

Leader è chi detiene il potere e soprattutto il dono di **energizzare** le Risorse, attivandole in tal senso in direzione di nuove, insperate vette. Ricapitoliamo.

Engagement. Abilitazione. Energizzazione. In pratica, secondo i nostri Gostick ed Elton, questa sarebbe la formula della felicità in azienda. Sicuramente, è la ricetta della nuova cultura d'impresa, che massimizza un'iniziale, passiva curiosità delle Risorse trasmutandola con alchemica precisione in legame emotivo prima e fede radicata poi. Perché insistere su tutto questo? Perché, come ho saggiamente sentito dire ai due signori i cui nomi trovate in copertina, che si sono presi la briga di proporre una visione e una spiegazione realmente plausibile per quanto di buono accade all'interno delle nostre aziende – anche in giorni bui come quelli che stiamo attraversando – perché, dicevo, *la cultura funziona*. In assenza di quest'ultima, senza cioè disporre dei benefici propri di una cultura responsabile e convincente, agile e condivisa, che si faccia collante e al contempo sostegno, che sia per questo permeata di vivida fiducia e perciò tanto più in grado di elevare alle stelle l'operato di un team, senza tutto questo muore il Talento e con esso il Lavoro che ne è canale pressoché obbligato oltre che espressione prediletta. Dopotutto, *the era of survival is over; the age of belief is upon us*. L'epoca della sopravvivenza è giunta al termine e già incombe su di noi il tempo di credere.

Introduzione all'edizione italiana

di *Sergio Zicari**

«Abbiamo fatto l'Italia, ora dobbiamo fare gli italiani». Non aveva torto Massimo D'Azeglio, il politico e scrittore a cui viene generalmente attribuita la celebre frase. Era il 1861, il nostro Paese contava 26 milioni abitanti che non si capivano tra loro: meno di seicento mila persone conoscevano infatti l'italiano e tre su quattro non sapevano né leggere né scrivere. Centocinquanta anni dopo, siamo diventati 60 milioni, parliamo tutti l'italiano e siamo tutti andati a scuola. Tuttavia “dobbiamo (ancora) fare gli italiani”.

Sì, perché siamo ancora un popolo diviso come lo eravamo centocinquanta anni fa e, prima ancora, come lo eravamo nel Medioevo. Siamo divisi tra Nord e Sud, tra dipendenti salariati e lavoratori autonomi, tra operai e colletti bianchi, tra dipendenti pubblici e privati, tra consumatori e commercianti, tra destra e sinistra, tra governo e opposizione. Portiamo con noi un ruolo, uno *status* e con esso portiamo avanti idee, modi di essere, modi di vivere. Un atteggiamento trasversale che permea ogni sfaccettatura del Sistema Italia a iniziare da quello che, più di altri, dovrebbe tenere a mente, promuovendolo, il bene collettivo e l'interesse diffuso: la Politica.

Chi scrive ha ancora davanti agli occhi l'immagine di Mitt Romney, condannato alla sconfitta elettorale dalla dura realtà dei numeri, ma subi-

* Consulente senior Akón Comunicazione e Marketing. La presente introduzione è frutto di un lavoro congiunto di apporti e riflessioni dell'autore con Stefano Martello.

to pronto a riconoscere la valenza politica di quel risultato e ad appoggiare l'operato del «nostro Presidente». Attenzione, non il Presidente dei Democratici, semplicemente il Presidente.

Non (solo) un gesto di realismo politico (o, come malignamente insinuato, di comunicazione politica), ma anche la consapevolezza di essere parte integrante di un sistema complesso denominato *comunità*, che esprime valori alti richiedendo ai propri consociati un singolo passo indietro che si trasformi in un generale passo in avanti.

Un passo indietro che pochi in Italia sono disposti a fare o solo a immaginare. Racchiusi in una bolla di realtà parziale, la nostra verità passa sempre attraverso il disconoscimento della realtà altrui; un processo che riscontriamo nella politica e, nel contempo, riconosciamo addirittura come forza/credibilità nelle interazioni economiche.

In tal senso, si prenda come esempio lo strumento più antico e sostanziale del confronto tra le parti: la negoziazione. Il modello europeo legittima una strategia esclusiva, basata sull'individuazione di punti di forza/di debolezza da sfruttare in una ricerca di risultato di parte. Un *animus* di fondo che mette in pericolo la stessa tenuta del rapporto nel medio-lungo termine, prefigurando uno scenario di convenienza al cui interno la parte vincitrice debba sempre stare all'erta mentre la parte soccombente sia sempre pronta a individuare il momento giusto per prendersi la propria rivincita.

La stessa cosa, a ben vedere, accade in quel microcosmo produttivo e umano che è l'impresa. Ancora alla ricerca di una strategia che coniughi le legittime ambizioni al profitto con un progetto etico capace di far dialogare le diverse anime al proprio interno.

Colpa, dirà qualcuno, di un mercato liquido e sempre più competitivo, incapace di mantenere forma e sostanza per un periodo prolungato di tempo. Colpa di strategie industriali necessariamente calibrate su tempi, sempre più stretti e ridotti, che esigono nervi saldi e incisività. Colpa, più semplicemente, di una percezione distorta che «dà per scontato il lavoro, il benessere, la qualità della vita che solo l'impresa può dare... salvo dimenticarlo e attribuire alle attività industriali, al di là di ogni obiettività, effetti negativi sotto il profilo ambientale, urbanistico e del territorio, relazionale»¹.

Occorre, dunque, un ripensamento che metta al centro della riflessione non tanto il concetto di "impresa" quanto quello di "vita nell'impresa".

Una delle assenze più palpabili riscontrabili nell'attuale modello organizzativo risulta essere proprio quella di un'*identità comune*. I singoli "sco-pi di genere" – legati strettamente alle istanze di ciascuna tipologia interna

1. Luca Bonaiti, Presidente Unindustria Padova, "Introduzione", in Bagno M., La Caria M., Vecchiato G., *Fare impresa, che impresa!*, Il Prato, Padova, 2005, p. 7.

di un'organizzazione complessa – esauriscono spesso la propria funzione nel mantenimento del singolo *status quo*. Senza, dunque, ampliare la propria portata verso un *fine ultimo* che trasversalmente li ricomprenda tutti e che sia naturalmente orientato verso la crescita dell'organizzazione nel suo insieme. Un dato facilmente verificabile nella quotidianità operativa, nel momento in cui il manager pensa esclusivamente al raggiungimento di un certo obiettivo senza chiedersi mai quante risorse umane siano *effettivamente* necessarie per il perseguimento dello stesso. O nel momento in cui gli stessi livelli intermedi svolgono male il proprio lavoro non preoccupandosi troppo dell'impatto del loro comportamento sulle condotte future.

L'esito di tale diffuso atteggiamento è il proliferare di tante culture aziendali proprie di ciascun ruolo, ciascuna di esse caratterizzata da un peculiare approccio ai problemi e da proprie regole, a scapito di una cultura aziendale condivisa, da intendersi come l'insieme di valori e di significati che si esprimono esteriormente attraverso il linguaggio, le norme e i modelli di comportamento, gli slogan, le narrazioni, i riti, i simboli adottati da tutti i componenti dell'organizzazione.

Proprio la consapevolezza dell'importanza di questa *cultura aziendale condivisa* rappresenta il punto di partenza innovativo, ma anche l'*animus* del libro di Gostick ed Elton. Innovativo perché teso a dimostrare quanto fondamentale sia mettere in discussione la tradizionale centralità del *profitto*, preferendo a quest'ultimo proprio la *cultura*. Certamente qualcosa di più difficile da creare (soprattutto in organizzazioni di medie dimensioni) e ancora più difficile da consolidare nel medio-lungo termine, ma più efficace nel mantenimento di una relazione stabile e sincera tra le diverse tipologie che operano all'interno della stessa impresa.

Un dato interessante – che emerge prepotentemente dalle pagine del testo – è che tale approccio, nelle aziende di successo, non è certo vissuto in senso oppositivo rispetto alle logiche produttive e di profitto, contribuendo al contrario a un loro rafforzamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Un primo segnale importante, che attesta la validità dell'approccio, concorrendo a un deciso orientamento nel passaggio alla fase immediatamente successiva: l'attuazione.

Sfatare miti e leggende

Il lettore mi vorrà spero perdonare se mi permetto di prevedere quella che potrebbe essere la reazione di un manager di fronte a questo libro. Gli autori sono noti, soprattutto nel mondo anglosassone, per il loro famoso bestseller *The Carrot Principle*. «Un altro libro dei “due della carota”», penserà allo-

ra il manager, e subito, davanti a lui, prenderà forma l'immagine di un carro trainato da un animale, davanti al quale l'astuto conducente, servendosi di un bastone e di un filo, fa penzolare la classica carota. Un premio troppo ambito per arrendersi alla fatica. Un premio che quell'animale non raggiungerà mai.

«Questo libro – penserà il manager – rappresenta due ore giornaliere d'ossigeno, le stesse due ore che uso per blandire collaboratori insoddisfatti. Uno strumento per fare bella figura con il boss con una teoria *pronto uso* da applicare (e da sostituire) in un lasso ridotto di tempo».

Un'ipotetica reazione di questo tipo rifletterebbe un più generale atteggiamento, purtroppo assai diffuso, che ritiene possibile ottenere un risultato – qualunque esso sia – con la sola forza di un discorso ben costruito, di una presentazione a effetto o di un gesto di quelli che solitamente vediamo nei film al cinema. In fondo, non si tratta della realizzazione di un *business plan*, ma “solo” di saper costruire una relazione.

Il testo che avete tra le mani e che tra poco inizierete a leggere non è però affatto un antidoto per superare miracolosamente le difficoltà; non è un manuale di persuasione. È invece una testimonianza – ben costruita e ben motivata – di quanto una corretta cultura d'impresa possa giovare al vostro business.

Partendo da un presupposto solo apparentemente banale: le persone – qualunque sia il loro status o la loro posizione nell'organigramma dell'organizzazione – hanno bisogno di ricevere un giusto riconoscimento per il lavoro che svolgono e di esprimerlo a loro volta ai propri colleghi². Hanno bisogno, insomma, di percepire concretamente la propria appartenenza a una *comunità d'impresa* attraverso un'assunzione di responsabilità che li rappresenti come soggetti portatori di diritti e doveri.

Nel momento in cui avrete compreso questo dato, vi troverete di fronte a un ideale bivio, a due possibili alternative.

La prima, la più semplice, la più intuitiva, sarà quella di studiare i vostri collaboratori, per individuare le loro istanze più immediate, prefigurando per ciascuna di esse un simulacro persuasivo che li convinca quel tanto che basta. Ma dovete stare attenti, perché il vostro interlocutore non è uno sprovveduto; ha persino compreso che la pubblicità non rappresenta l'opzio-

2. Secondo James L. Ferrel, «alcuni studi mostrano come, nelle relazioni interpersonali sane, i commenti positivi siano in un rapporto di cinque a uno rispetto a quelli negativi. A un primo sguardo, questo sembra voler dire che le persone non vivono bene se non ricevono un numero di complimenti molto maggiore rispetto alle critiche. A prescindere dalla veridicità di questa affermazione, è ancora più innegabile il fatto che le persone non vivono bene se non offrono un numero di complimenti molto maggiore rispetto alle critiche, poiché ciò che edifica davvero è fare dei complimenti, piuttosto che riceverli»; *Falling to Heaven*, Deseret Book, Salt Lake City (UT), 2012, pp. 106-107 (traduzione dall'inglese di Andrea Palmieri).

ne più efficace per conoscere pregi e difetti di un dato prodotto preferendo il dialogo con altri consumatori, privi di interessi reconditi, dunque sinceri.

La seconda alternativa che avete a disposizione è quella di acquistare questo libro e di leggerlo con la mente sgombra da preconcetti, come se visitaste un luogo di cui non avete mai letto nulla. Scoprirete allora come la nascita di una relazione empatica sia il primo passaggio da mettere in atto, all'interno di un processo funzionale alla creazione di riconoscimenti che siano, prima di tutto:

- *calibrati/sinceri*: che senso ha gratificare un vostro collaboratore con una bottiglia millesimata se il vostro interlocutore è astemio? Un riconoscimento ben calibrato parte da una conoscenza che è profonda, non superficiale;
- *personali*: quante volte, nella vostra vita professionale, avete ricevuto ringraziamenti su modelli prestampati privi di qualsiasi calore? Quante volte avete perso più di due minuti prima di cestinarli? Personalizzare un messaggio vuol dire personalizzare la relazione, portandola a un livello più sincero;
- *costanti nel tempo*: troppo spesso la prassi aziendale prevede un riconoscimento solo in determinate occasioni, come per esempio l'apporto decisivo in un progetto, o l'aver raggiunto un determinato risultato all'interno di una situazione ostile. Ma perché, allora, non prevedere delle forme di riconoscimento costanti nel tempo, non vincolate da una determinata contingenza ma legittimate dall'apporto quotidiano che il vostro collaboratore dà all'azienda?

Nelle pagine che seguono troverete il racconto di un CEO che, durante una formazione tenuta nella sua azienda dagli autori del libro, sentendo che le voci di questi ultimi stavano diventando rauche, si è subito dato da fare per procurarsi delle bottiglie d'acqua. Un gesto di grande attenzione nei confronti dei suoi ospiti e, nel contempo, una chiara conferma (rivolta alla platea composta da tutti i suoi collaboratori) di quei valori identitari sottesi alla cultura aziendale dell'organizzazione: umiltà, sincerità, orientamento al servizio. L'esempio ci dimostra come tale attitudine non possa essere presente solo in determinate occasioni, ma al contrario debba permeare ogni attività, ogni singola conversazione, affermandosi come un elemento proprio della vita in azienda.

Per i più scettici

«Cosa ci guadagno da tutto ciò?», si chiederà il lettore più scettico. Quell'attività che qui si è solo accennata ma che gli autori di questo volume hanno trattato in maniera esaustiva è infatti sicuramente complessa, ne-

cessitando di attenzione, di doti di pianificazione e di grande consapevolezza rispetto alle caratteristiche del capitale di valori presente nella propria organizzazione.

Ciò che si guadagna è la lealtà dei propri collaboratori; un dato che in tempi di turnover incessante dovrebbe giustificarne la necessità. Ma il guadagno è anche in termini di livelli di innovazione e di creatività. Si guadagneranno apporti e idee che altrimenti non si manifesterebbero. Si guadagnerà, in ultima analisi, quella moneta che è la spinta al cambiamento, la capacità di vedere oltre l'esistente, il coraggio di condividere un'intuizione, la forza di credere in quell'intuizione fino a farla diventare realtà/prodotto/servizio/profitto.

Qualcosa si muove...

Proprio nel momento in cui viene scritta questa Introduzione, Brunello Cucinelli, imprenditore del cashmere con 783 dipendenti, 60 boutique monomarca e la presenza in oltre 50 Paesi, ha deciso di regalare 5 milioni di euro alle proprie maestranze. Un altro imprenditore, Diego Della Valle, ha annunciato un contributo di 1.400 euro lordi a dipendente insieme all'assicurazione sanitaria e a un fondo per l'acquisto dei testi scolastici per i figli. E poi c'è Luxottica, che ha previsto l'istituzione di borse di studio per gli studenti meritevoli.

Tutti esempi degni di una condotta imprenditoriale che riconosce, nell'apporto dei propri dipendenti/collaboratori, una risorsa importante nelle dinamiche interne ed esterne di crescita.

Un primo segnale, dunque – sia pure limitato a organizzazioni di grandi dimensioni e calibrato esclusivamente su un riconoscimento economico – che mostra un'attenzione a tali dinamiche.

Una strategia che si potrebbe definire *in progress* e di cui proprio questo testo rappresenta una necessaria evoluzione.

Prevedendo la nascita di un clima di *felicità interna*, promuovibile *anche* attraverso la logica delle gratificazioni, Gostick ed Elton auspicano lo sviluppo di un sistema di relazioni che non faccia leva esclusivamente sul dato economico (come, al contrario, accade negli esempi sopra citati) e che sia finalizzato al far emergere un più radicato senso di appartenenza. Un sistema che può trovare la sua più naturale concretizzazione nel contesto delle Piccole e Medie Imprese.

Perché il segreto per mandare avanti un business non sono le dimensioni, ma è fare in modo che a differenziarvi siano le persone che lavorano per voi.

Parte I

La cultura funziona

La sola cosa che rende unico il vostro team
e porta risultati concreti

Salite sulla carriola

Perché non ce la stanno mettendo tutta?

Il 30 giugno del 1859, circa 25.000 spettatori accorsero per seguire un esuberante francese coi mustacchi – noto come «il Grande Blondin» – che stava per avventurarsi su una corda dello spessore di otto centimetri tesa sopra le ruggenti cascate del Niagara. Erano di ottimo umore, curiosi di vedere se quel temerario sarebbe diventato il primo uomo a superare quello strapiombo su una corda tesa o se invece sarebbe precipitato verso la morte. In ogni caso, sarebbe stato un giorno da ricordare.

Blondin, nato Jean-François Gravelet, era cresciuto sotto le tende dei circhi di tutta Europa ed era stato un acrobata fin dall'infanzia. Conosceva la sua arte, era un uomo di spettacolo e non dubitava in alcun modo che ce l'avrebbe fatta. Non era spavalderia: per lui era semplicemente un fatto, vero come è vero che il cielo è azzurro. E non solo, come tramanda la storia, attraversò i 500 metri sopra le cascate senza la minima incertezza, ma a metà del tragitto di ritorno si fermò anche per eseguire un salto mortale all'indietro. Quando tornò a mettere piede sulla terraferma, la folla, che era rimasta col fiato sospeso, proruppe in grida selvagge.

Nei dieci anni successivi, il Grande Blondin avrebbe attraversato il baratro otto volte, ciascuna con qualche variazione spettacolare: bandedo, sui trampoli o, più spesso, spingendo una piccola carriola. Come potete immaginare, folle di spettatori accorrevano per vederlo ed egli cominciò ad avere dei fedeli devoti. Stando a ciò che si racconta, un certo giorno d'estate la folla era particolarmente rumorosa e gli tributò un co-