

Lauro Mattalucci, Carlo Volpi

Con una premessa di Elena Sarati

DIALOGHI INTORNO ALLA FIGURA DI ADRIANO OLIVETTI, LA SUA EREDITÀ E LA CULTURA AZIENDALE



Dialoghi

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

**Anno IV, numero 2, 2013
Numero speciale edito il 14 Gennaio 2014**

PREMESSA

a cura di Elena Sarati

Di fronte al mito sovente si verificano due tentazioni “opposte”: la prima spinge ad abbracciarlo nella sua totalità ove non sono previste ombre, la seconda suggerisce di decostruirlo, stigmatizzandone le inevitabili contraddizioni.

Data l'abbondanza di retorica che da sempre si è prodotta intorno alla figura di Adriano Olivetti, recentemente riemerso all'attenzione generale sulla scia del Film-TV “La forza di un sogno” andato in onda il 28-29 Ottobre scorso su RAI Uno, è facile riscontrare l'una o l'altra deriva. Ciò è tanto più frequente soprattutto ove il mito, in quanto tale, venga completamente decontestualizzato, quasi fosse esistito di per sé, a prescindere dalle condizioni economiche e sociali in cui si determina la realtà di un agire. Si passa agevolmente dal piano dei valori, del disegno complessivo, a quello delle pratiche, che hanno senso e assumono spessore solo in un dato contesto: eppure, sovente è proprio su quelle che – anacronisticamente – ci si concentra, anziché sui messaggi di fondo e su come essi potrebbero attecchire in una situazione completamente mutata, in cui le esigenze e urgenze vedono al centro soggetti diversi da quelli di allora, equilibri economici diversi, territori diversi, persino differenti idee di comunità non solo geograficamente connotate.

In questo senso, il recupero degli ideali olivettiani appare un po' come il recupero (ugualmente fuorviante e altrettanto alla moda) del discorso di Pericle agli Ateniesi, trasferito a un'epoca, come la nostra, assolutamente distante, condito da un'interpretazione della democrazia ateniese come un che di magnifico e in quanto tale esemplare, e soprattutto privo di contraddizioni, a cui rifarsi senz'altro quale unica via etica possibile.

E in effetti, il paragone tra Atene e Olivetti calza: tra l'altro tale associazione mi deriva proprio da un dialogo che ebbi anni fa con un dipendente di una partecipata Olivetti – chi scrive non vanta alcuna appartenenza –, che poneva, appunto, l'appartenenza aziendale come segno del possesso di uno status di *politēs*, “cittadino”. Chi si trovasse fuori dai confini della *pòlis* (in quel caso i consulenti) era ricondotto – questa volta il paragone era con l'antica Roma – al ruolo di “liberto” in speranzosa attesa di potersi un giorno dire, almeno parzialmente, “Civis”.

L'esclusività razzista (e maschilista) di Atene¹, potenza imperialista – così ben descritta nella tragedia dei Meli² – si avvicina in effetti, a tratti, a quella sorta di “concilio di eletti” con cui diversi soggetti transitati più o meno a lungo (da un veloce passaggio fino all'ambita spilla

¹ Ad Atene, come del resto in tutto il mondo antico, era anche presente la schiavitù, benché, a seguire la testimonianza dell'Anonimo autore dell'*Athenaion Politeia* (I, 10, ss.), gli schiavi ad Atene godessero di un migliore trattamento: «... massima è l'impudenza degli schiavi nella democratica Atene, dove non è neppur lecito a un libero picchiare tranquillamente uno schiavo ...».

² Nel 416 a.C., durante il sedicesimo anno di guerra del Peloponneso fra Sparta ed Atene, A Melo, isoletta delle Cicladi legata a Sparta da vincoli di stirpe, Atene ingiunse formalmente di accettare la propria egemonia pagando un tributo. Melo si trovò davanti a un'alternativa: accettare il dominio e salvarsi, o resistere, cosa che avrebbe causato l'assedio, la conquista e la distruzione della città. Di fronte al rifiuto dei Meli di rinunciare alla posizione di neutralità, gli Ateniesi posero l'assedio all'isola. Quando Melo fu conquistata nel 415, gli uomini furono tutti uccisi, le donne ed i bambini venduti come schiavi e l'isola, occupata da cinquecento coloni, divenne possesso ateniese. L'episodio è narrato in Tucidide (*La guerra del Peloponneso*, V, 84-116).

d'oro) da Olivetti sembrano talvolta voler autorappresentarsi³. Un'esclusività che, per quanto comprensibilmente in buona fede, rischia di essere fondata, più che su evidenze concrete, su una idealizzazione narcisistica del nome (divenuto mito, appunto), segno di un'appartenenza, di un "essere Civis", che quasi naturalmente, ontologicamente, contempla l'adesione a un preciso sistema di valori, sottraendo le pratiche reali alla prova dei fatti, o manipolando gli stessi attraverso artifici retorici.

A tal proposito viene in mente proprio l'episodio storico dell'isola di Melo, sopra citato, episodio conciliabile con il mito di Atene soltanto attraverso la manipolazione discorsiva. Tucidide – che, da contemporaneo dei sofisti, conosceva molto bene l'arte di parlare a partire da un punto di vista non condiviso, anche paradossale – ce ne offre un esempio illustre rappresentando il dialogo tra gli Ateniesi e i Meli. Un passo particolarmente appare significativo:

Ateniesi: «Noi siamo qui per favorire il nostro impero e per salvare la nostra città e ora vi facciamo questi discorsi intenzionati a comandare a voi senza spendere fatica e a salvarvi con vantaggio di entrambi».

Meli: «E come può derivare dell'utile a noi dall'essere vostri schiavi, come a voi dal comandarci? »

Ateniesi: «Perché a voi toccherebbe obbedire invece di subire la sorte più atroce, mentre noi , se non vi distruggessimo, ci guadagneremmo».

Atene, insomma, non vuole il massacro dei Meli, che – suggerisce – *agiranno bene* se non resisteranno alla *legge della natura* – trasferendolo a tutt'altro ambito le potremmo chiamare "logiche organizzative" – che vuole il debole assoggettato al più forte ("Voi vi guarderete, e *non considererete sconveniente essere vinti dalla più potente città*, la quale *vi sollecita a obbedire alle sue moderate richieste*"). Un caso straordinario di discorsività del potere a sostegno, naturalmente, del punto di vista del più forte, in questo caso nientemeno che la democratica – apparentemente incline al confronto e alla dialettica, in realtà connotata da particolare abilità retorica – Atene, che, tra l'altro, di lì a poco avrebbe assistito al crollo della propria potenza per la degenerazione della propria *egemonia* (primato riconosciuto) in *archè* (potere fondato sulla forza).

Si è trattato spesso in questa rivista di retorica, e della sua valenza, a tratti positiva, a tratti manipolatoria (o autoassolutoria), o, appunto, utilizzata a salvaguardia del mito.

Allo stesso modo, quando si parla di Adriano Olivetti si esaltano quasi sempre alcune *res gestae* a scapito di altre. Per esempio, da testimonianze sulla Olivetti quello che si evince è che alla fine degli anni '60 – dunque a meno di dieci anni dalla morte di Adriano – l'attenzione alla professionalità e alla carriera delle donne era ancora assai debole (vi era una sola dirigente donna!)⁴. A livello di fabbrica le operaie lavoravano tipicamente nei montaggi, dove vigeva ancora una organizzazione del lavoro di tipo rigidamente tayloristico⁵. Dal confronto con la popolazione operaia maschile emerge come le donne avessero mediamente una o due categorie retributive in meno: la "aristocrazia operaia" (quella degli attrezzaggi) era composta di soli uomini; lo stesso vale per la mobilità degli operai verso ruoli

³ Sarebbero seriamente da studiare alcuni gruppi di ex Olivetti su Facebook. In particolare l'esposizione della lettera di assunzione come "rito di passaggio".

⁴ Si parla qui di professionalità e di possibilità di carriere, senza disconoscere che nella Olivetti di Adriano le condizioni di lavoro erano assai migliori che altrove (ad Ivrea si faceva il confronto con la Soie, poi assorbita dalla Montefibre, una azienda in cui si produceva seta artificiale con manodopera femminile e condizioni di lavoro molto dure); le donne in generale venivano assunte senza la raccomandazione del parroco (c'erano anche ex partigiane e molte militanti comuniste).

⁵ Interessante leggere lo studio fatto dal Centro Psicologia Olivetti sulle conseguenze dei "montaggi a giostra" sulla manodopera femminile (Musatti, Baussano, Novara, Rozzi, 1980).

tecnici o di quadri intermedi⁶. Sono tutti aspetti che non annullano certo la forza delle idee e dei progetti realizzati da Adriano Olivetti, ma che comunque c'erano e che nella narrazione ufficiale sono sparite.

Ancor di più si può notare questa selezione in funzione mitopoietica nella storia successiva dell'azienda, dove spesso la figura e i valori di Adriano vengono, per una sorta di metonimia, estesi, indipendentemente dal periodo storico e dai fatti intercorsi, alla "Olivetti" e agli "Olivettiani", forse in risposta al bisogno di nobilitare imprese assai meno gloriose. Nella versione più "critica", la continuità della nobiltà e purezza olivettiana è fatta salva attraverso l'escamotage della ricerca del "capro espiatorio" (di solito De Benedetti), responsabile unico della fin troppo evidente deriva.

Sta di fatto che il tema dell'eredità olivettiana talvolta riemerge, insieme al bisogno di scovare lontani paragoni improbabili (non ultimo quello, del tutto fantasioso, con Steve Jobs) o invocare l'avvento di principi illuminati nelle cui vene scorrerebbe il sangue di Adriano, progenitore della stirpe salvifica. Pazienza se questi ultimi sembrano più fantasmi che soggetti reali, un po' come lo Zarevič Dmitrij Ivanovič, figlio di Ivan il Terribile, erede al trono di Russia, assassinato infante da Boris Godunov, ma invocato dal popolo che vuol crederlo vivo. E così il mito si salva ancora una volta dal confronto con la dura realtà.

Sia considerata questa non più che una parentesi, volutamente provocatoria, a sottolineare come, a volte, la rappresentazione mitopoietica o retorica, appunto, nasconda profonde contraddizioni.

Una visione particolarmente equilibrata e critica della difficile eredità di Adriano Olivetti è stata proposta da Lauro Mattalucci ("Tra realtà e mito: note sulla figura di Adriano Olivetti e la cultura aziendale") nel numero 2, 2012 di *Dialoghi*, che qui riportiamo. La figura e il pensiero di Olivetti vengono ricondotti al contesto storico e culturale, l'unicità del suo modo di fare impresa si apre al confronto con il modello del cosiddetto "capitalismo renano", mentre degli anni successivi alla sua scomparsa si sottolineano gli elementi di rottura e quelli di continuità sul piano di alcune pratiche, fino ai molteplici tentativi di utilizzare il mito a scopo retorico e a sostegno dei propri, anche poco nobili, obiettivi. Segue uno scritto successivo, a valle del Film-TV, in cui si riporta l'attenzione sulla centralità del know-how tecnico – di prodotto e di processo – presente nella Olivetti di Adriano, e su come tale sapere si formasse e circolasse in azienda (significativo l'episodio di Capellano), attraverso la testimonianza di un grande progettista e uomo di governo quale fu Piergiorgio Perotto.

Carlo Volpi, con segno completamente diverso, trasforma in "sogno" – per definizione privo di contraddizioni – la propria storia di appartenenza e di significato, offerta ai lettori come terreno fertile sul quale costruire nuovi progetti d'impresa e di sviluppo che del messaggio di Adriano Olivetti tengano conto, attraverso un titolo evocativo: "Libertà e bellezza al lavoro". Lasciamo ai Lettori discuterne le numerose implicazioni nel contesto odierno. Ci auguriamo senza retorica, naturalmente.

Bibliografia essenziale

Tucidide (1985), *La guerra del Peloponneso*, Rizzoli, Milano.

Canfora L. (1991), *Il dialogo dei Meli e degli Ateniesi*, Marsilio, Venezia, pp. 19-20.

Musatti C., Baussano G., Novara F., Rozzi R.A. (1980), *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Einaudi, Torino.

Sordi M. (1982), *Storia politica del mondo greco*, Vita e Pensiero, Milano.

⁶ Ringrazio Lauro Mattalucci per queste informazioni su Olivetti e Mauro Bini per i preziosi feed-back.

TRA REALTÀ E MITO: NOTE SULLA FIGURA DI ADRIANO OLIVETTI E LA CULTURA AZIENDALE¹

di Lauro Mattalucci

In uno dei precedenti numeri di *Dialoghi* (1, 2012) è stata brevemente chiamata in causa la figura di Adriano Olivetti. Nel suo articolo denso di critiche sulle mode e sulle ipocrisie che pervadono oggi i discorsi attorno al *People Management* Francesco Muzzarelli ci invita a «non dimenticare l'esperienza, purtroppo interrotta, di Adriano Olivetti attraverso la quale, in tempi non sospetti, egli dimostrò la concreta possibilità di far convivere esigenze produttive, benessere materiale e pienezza umana». Commentando l'articolo in questione Elena Sarati insinua «[...] il sospetto che anche questa storia [quella di Olivetti] sia stata narrata e rinarrata negli anni con abbondanza di formule retoriche, quasi per rispondere al bisogno di creare un mito» e si augura che – nello spirito della rivista – altri intervengano nel dibattito.

In effetti sul personaggio di Adriano e sulla azienda Olivetti esiste una vastissima bibliografia, così ampia che è difficile anche solo suggerire un percorso di lettura per chi voglia cogliere l'originalità e le connotazioni culturali della figura di imprenditore, di intellettuale e di politico, e (ancor più) per chi voglia comprendere quale sia stata la cultura organizzativa che ha pervaso l'azienda sino alla sua morte, e la fedeltà o meno che il management successivo espresse nei confronti di tale cultura.

Raccolgo l'invito di E. Sarati ad intervenire con una certa riluttanza. Nonostante l'essere io vissuto da sempre ad Ivrea² ed i molti anni di vita professionale in Olivetti (dopo la mia assunzione nel 1968), non ho mai pubblicato nulla sull'argomento³ e mi riesce difficile farlo ora affidandomi a passate e non sistematiche letture o a ricordi personali sbiaditi dal tempo. Cercherò comunque di dire le cose che mi paiono essenziali: spero che queste note valgano, se non altro, a suscitare nei lettori che non lo conoscono qualche desiderio di approfondire quello che è senza dubbio uno dei capitoli più rilevanti della storia industriale del nostro Paese.

¹ Contributo pubblicato su *Dialoghi* 2, 2012, pp. 8-20.

² Tra i ricordi che conservo vi è quello dell'improvvisa notizia della morte di A. Olivetti diffusasi il 27 febbraio del 1960, il primo giorno di carnevale: in una città sgomenta fu subito decretata la interruzione della festa popolare (così cara agli Eporediesi). La giunta in carica era quella designata dal Movimento Comunità da lui fondato che aveva vinto le elezioni amministrative del 1956. Dopo essere stato sindaco di Ivrea, con le elezioni politiche del 1958, A. Olivetti era diventato parlamentare. Dal momento che a Ivrea la sua avventura politica era stata avversata da molti (dalla piccola borghesia mercantile, dal PCI, etc.) stupiva vedere una città ammutolita che si interrogava con preoccupazione su cosa sarebbe successo all'azienda dopo l'inattesa scomparsa "dell'ingegner Adriano".

³ Unica eccezione è stata la redazione con Giuliano Canavese, su invito della Direzione delle Relazioni Aziendali, delle voci "Olivetti Adriano" ed "Olivetti" (azienda) della *Enciclopedia dell'Antifascismo e della Resistenza*, casa editrice La Pietra. Fu quella per me l'occasione di studiare il ruolo avuto da Adriano e da altre persone dell'azienda nella lotta antifascista.

1. La figura di Adriano Olivetti e la sua egemonia culturale

Sulla figura dell'imprenditore e intellettuale canavesano e sulla cultura di impresa che egli espresse esistono moltissime pubblicazioni. Per una breve ma approfondita analisi mi sembra di poter senz'altro rinviare il lettore al saggio di Giulio Sapelli *Adriano Olivetti: la tentazione di un tradimento*⁴, confluito nel succoso libricino di Sapelli e Cadeddu (2007, p.10). Vi si legge:

«Egli era un utopista in un senso particolare. [Intendendo con tale termine] che si possa prefigurare qui ed ora, nel mentre gli uomini vivono e fanno, esercitano i loro doveri ed i loro diritti, un mondo diverso che si pensa sia migliore di quello in cui attualmente l'uomo vive associato con gli altri.»

E, più avanti (p. 11):

«Si trattava di un uomo che da un lato era immerso nella pratica imprenditoriale e soprattutto nella pratica tecnologica (fondò una rivista di grande importanza ancora oggi, *Tecnica ed Organizzazione*) e dall'altro viveva in una famiglia in cui il problema religioso era fondamentale e ci si interrogava sul destino del mondo da un punto di vista escatologico.»

Dalla figura del padre Camillo⁵ (il fondatore dell'azienda) A. Olivetti trasse – come spiega Sapelli (p.13) – l'aderenza al «messianismo ebraico [che] concepisce l'azione come intervento dell'uomo che continua e realizza la creazione». Le istanze etiche e politiche che gli derivano dalla religione cristiana, coniugate con una prospettiva di evoluzione della società in senso socialista, sono particolarmente influenzate dalle riflessioni dei filosofi francesi Emmanuel Mounier e Jacques Maritain. Già durante il periodo bellico, quando lavorava alla prima stesura de *L'ordine politico delle Comunità*, cercando una terza via tra liberismo economico e stalinismo comunista, Adriano trasse ispirazione dall'idea di "comunità" che Mounier in *Révolution personaliste et communautaire* (1935) aveva prospettato, scrivendo:

«Solo un'organizzazione parzialmente collettiva, qual è quella che noi auspichiamo, che poggi su persone collettive [che saranno le comunità di base, n.d.r.] le quali assumono in sé i vari gradi di responsabilità, può consentire la salvezza di quei valori [i valori della persona] adattandoli alle condizioni materiali della nostra epoca»⁶.

Pensando alla crescita industriale come motore dello sviluppo sociale, A. Olivetti ravvisava la esigenza di conciliare interessi diversi: quelli delle singole persone che partecipano al processo produttivo, quelli derivanti dalle forme di solidarietà tra i lavoratori, quelli delle comunità in cui l'impresa opera. Ne *L'ordine politico delle Comunità* (1945) scriveva:

⁴ Il saggio deriva dalla trascrizione di un intervento ad un ciclo di incontri del 1994 e mantiene lo stile agile ed essenziale di una comunicazione orale.

⁵ Sulla figura imprenditoriale e sull'impegno politico (come socialista) di Camillo Olivetti vedasi Caizzi (1962).

⁶ La citazione riportata in Sapelli e Cadeddu (2007), p. 20.

«L'equilibrio degli interessi sopraelencati non è garantito dalla proprietà privata [...]. L'impresa deve essere associata ad una vera comunità, divenendo così un centro di cooperazione e partecipazione di tutti coloro che vi sono interessati in un modo o nell'altro, e che hanno in definitiva lo stesso fine: la libera ed armoniosa crescita della fabbrica e della comunità in modo tale che il lavoro di ogni giorno serva consapevolmente ad un nobile interesse umano. Così i fini materiali e spirituali saranno conciliati. [...]. A questo scopo noi pensiamo che la proprietà ed il controllo dell'azienda debbano essere affidati ad una compartecipazione organica di tutte le forze vive della comunità, rappresentative di enti territoriali, sindacali e culturali. La forma legale può essere scelta tra diverse alternative: probabilmente la migliore è la Fondazione. La proprietà comunque dovrebbe essere affidata ad un organismo misto, nell'ambito del quale i rappresentanti dello Stato, della Regione, della Comunità, delle Università, dei lavoratori, potessero avere una partecipazione congiunta e rispondente alla loro funzione sociale.»

Negli anni difficili della ricostruzione postbellica sino alla sua scomparsa A. Olivetti fu fedele ad una simile visione di quella che oggi usa essere chiamata Responsabilità Sociale d'Impresa, dentro e fuori dalla fabbrica. Sulla facciata dell'elegante edificio che ospitava, oltre ai servizi sanitari e sociali, la biblioteca centrale⁷ e le sale per dibattiti culturali, è riportata una frase che Adriano pronunciò nel discorso di inaugurazione:

«Questa nuova serie di edifici posta di fronte alla fabbrica sta a testimoniare con la diligente efficienza dei suoi molteplici strumenti di azione culturale e sociale che l'uomo che vive la lunga giornata nell'officina non sigilla la sua umanità nella tuta di lavoro.»

Che tale affermazione non fosse una espressione retorica è testimoniato dalla rete e dalla qualità dei servizi sociali che vennero realizzati a beneficio dei lavoratori e delle loro famiglie: le scuole aziendali, i trasporti, le mense, la costruzione di quartieri abitativi, le provvidenze per la integrazione delle cure mediche, il trattamento delle donne in maternità, la rete di assistenti sociali, gli asili, le colonie montane e marine per i figli dei dipendenti, le biblioteche, le borse di studio, le iniziative culturali, etc. Era l'azienda a sostituirsi alle allora vistose carenze dei servizi pubblici sposando un'idea alquanto avanzata di welfare (un'idea che oggi, dopo più di cinquant'anni, viene considerata un lusso non più sostenibile, stante le magnifiche sorti del capitalismo finanziario in epoca di globalizzazione!).

È interessante sfogliare la pubblicazione *Olivetti 1908-1958* edita in occasione del 50° anniversario della fondazione della azienda di Ivrea: la cronologia delle notizie sulla storia aziendale riportata nelle pagine finali registra, assieme ad informazioni che testimoniano l'immissione sul mercato di nuovi prodotti, la espansione mondiale della rete commerciale, l'insediamento di nuovi stabilimenti in Italia e all'estero⁸, puntuali indicazioni sullo sviluppo dei servizi sociali a favore dei dipendenti⁹, la cui gestione prevedeva forme ampie di coinvolgimento dei lavoratori.

Sotto questo profilo sarebbe interessante – se non ci fossero vincoli di ampiezza delle presenti note – esaminare lo statuto del Consiglio di Gestione istituito nel 1948 con una serie di funzioni consultive (in materia di politica aziendale, di metodi produttivi, di condizioni di vita

⁷ Biblioteche periferiche erano presenti in quasi tutti gli stabilimenti

⁸ I temi da trattare, volendo tracciare un profilo di A. Olivetti, sarebbero davvero tanti: non entriamo qui nel merito dell'attenzione verso il design dei prodotti, la grafica pubblicitaria, l'architettura industriale, e neppure della sua attività come editore e del vivissimo interesse per l'urbanistica che occupò ampia parte del suo impegno politico. Per un'analisi ampia della figura di A. Olivetti oltre a Caizzi (1962), si veda Ochetto (1985).

⁹ Vi si legge ad es.: 1957 - La media dei libri dati in prestito dalla Biblioteca Olivetti raggiunge le 6000 copie al mese.

dei lavoratori dentro e fuori la fabbrica, di “risparmio dello sforzo operaio e miglioramento della efficienza produttiva”, etc.) e di funzioni deliberative (in materia di gestione e sviluppo dei servizi sociali), nonché lo statuto del Fondo Solidarietà Interna, istituto solidaristico alimentato finanziariamente per un quarto dai dipendenti e per tre quarti dall’azienda¹⁰.

Tutte queste iniziative di promozione della crescita del lavoratore come persona dentro e fuori la fabbrica fu reso possibile dai successi economici dell’azienda (in una situazione di quasi monopolio dei mercati ottenuta in virtù della sua eccellenza tecnologica), successi ai quali indubbiamente contribuiva anche la politica del Personale.

Sul piano dell’analisi della cultura aziendale – stanti tutte queste premesse – è difficile pensare che i valori che ispiravano l’azione di A. Olivetti non diventassero cultura egemone, non solo tra il management e i quadri intermedi, ma anche tra gli operai. Forse è un po’ enfatico dire come fanno Novara e Rozzi (2005, p. 32): «Se in altre aziende il lavoratore si confondeva con un massa indifferenziata, in Olivetti egli era una persona con una vita lavorativa individuata», ma non si fa fatica a pensare che il senso di far parte di una comune avventura economica, tecnica ed ideale fosse ampiamente diffuso¹¹.

Se è lecito, parlando di queste cose, riferirsi ad un testo letterario (che racconta in modo divertito il diverso senso di appartenenza tra un operaio in Fiat e in Olivetti) possiamo leggere (Curino e Vacis, 1998, p. 20 -21) alcune battute di una sorta di inchiesta fatta da una petulante ragazzina:

«Scusi, signor Fierro, e lei dove lavora?» [...]

«... Lavoro alla Fiat ranocchia, insieme al tuo papà»

Lavoro alla Fiat, dicevano, alla Fiat [...] No, era che volevo vedere *come* lo dicevano [...] alla Fiat dicevano, e li vedevi abbassarsi, chinare la testa sul collo, nella posizione di un Cristo che porta la croce.

«Scusi, zio di Marino, ma lei dov’è che lavora?» [...]

«io lavoro alla Olivetti»

Ecco! là! lo lavoro alla Olivetti!... Diritto sull’ultima vertebra, come le ballerine di *Studio Uno*... Bastava guardarlo e capivi: Aristocrazia Operaia¹².

Le cose ovviamente non erano così idilliache come quelle della *pièce* teatrale. L’egemonia culturale (alla quale contribuiva – è bene ricordarlo – una nutrita schiera di intellettuali entrati in Olivetti, tale da far meritare in quegli anni alla città di Ivrea l’appellativo di moderna piccola Atene) non era senza incrinature. D’altronde un’egemonia assoluta, priva di tensioni dialettiche, equivarrebbe ad un sistema totalitario. Le lotte sindacali non erano assenti, animate in particolare dalla CGIL. Oltre al sostegno dato alle posizioni ideologiche del PCI che liquidava la politica del Personale e il programma del Movimento Comunità con la sbrigativa accusa di “paternalismo”, le battaglie sindacali avevano per lo più come bersaglio le forme di organizzazione del lavoro nei reparti produttivi (tempi e metodi), gli inquadramenti sindacali, le tabelle di cottimo.

Va detto che l’azienda aveva adottato nelle officine e nei montaggi modelli organizzativi ispirati dal taylorismo e dal fordismo. A. Olivetti negli anni Trenta era andato negli Stati Uniti

¹⁰ I testi degli statuti possono reperirsi ad es. in appendice alla pubblicazione *Sevizi ed assistenza sociale di Fabbrica*, (1963).

¹¹ Per quanto statisticamente irrilevante, non è forse privo di significato un mio ricordo personale relativo ad un operaio della Valchiusella andato in pensione dopo una vita passata nelle officine. Aveva ripreso il suo mestiere di contadino (per altro mai del tutto abbandonato, ché forme di *part time farming* furono molto diffuse tra i lavoratori canavesani) e teneva nella baita in cui d’estate portava il bestiame al pascolo il ritratto di Adriano Olivetti!

¹² La comicità che la *pièce* teatrale di Laura Curino e Gabriele Vacis suscita nasce dalla ironia con la quale si narra il mito della Olivetti.

a studiare tali modelli che considerava essenziali in una fabbrica moderna. Si rendeva tuttavia conto del disagio prodotto da un lavoro ripetitivo e poco qualificato al quale cercava di ovviare con la promozione di un positivo clima sociale, con interventi sugli orari di lavoro¹³, con la citata rete di servizi sociali in favore dei lavoratori e garantendo agli operai meritevoli possibilità di carriera interna. La mobilità da operaio ad impiegato fu una componente molto significativa della politica del Personale, evocativamente sottolineata da alcune “storie di caso” entrate a far parte del modo con cui l’azienda amava raccontarsi¹⁴.

Oltre alle ricordate contestazioni, la CGIL guardava con sospetto – considerandole “trappole del Capitale” – le forme di coinvolgimento più diretto nelle scelte in materia di organizzazione del lavoro e la filosofia di partecipazione indicata nello statuto del Consiglio di Gestione: non farsi irretire da prassi di cogestione era la parola d’ordine. In un simile contesto la nascita, appoggiata dall’azienda, di un nuovo sindacato denominato prima Comunità di Fabbrica e poi Autonomia Aziendale fu fonte di notevoli tensioni, essendo l’operazione vista come rottura del fronte sindacale ed essendo il nuovo sindacato sospettato di improprie connivenze con la funzione del Personale¹⁵.

Tutto ciò va detto per non cadere in una visione troppo agiografica della realtà di fabbrica, ma non scalfisce il discorso sull’egemonia raggiunta all’interno della azienda dalle idee di Adriano nel voler ricondurre a sintesi l’impiego efficiente delle risorse tecniche e umane, produzione di ricchezza da parte della azienda, benessere e promozione umana dei lavoratori, sviluppo della comunità territoriale (per la quale l’azienda assumeva significato di “bene comune”)¹⁶.

2. La unicità della figura di A. Olivetti?

Nell’arco temporale dall’immediato dopoguerra a tutti gli anni Cinquanta la figura di A. Olivetti è stata narrata come una personalità unica nel panorama industriale italiano. In effetti tale unicità appare con nettezza se si analizzano i suoi burrascosi rapporti con la Confindustria guidata da Angelo Costa (nell’ambito della quale non mancò di trovare ascolto la proposta di boicottare l’acquisto di prodotti Olivetti).

Una delle occasioni di più forte contrasto fu la pubblicazione nel 1953 sulla rivista americana *Word* di un articolo in cui Adriano denunciava il pessimo impiego fatto dei finanziamenti del piano Marshall che, invece di promuovere la modernizzazione e lo sviluppo della democrazia in Italia, erano finiti a profitto delle grandi industrie monopolistiche. Denunciando la miopia sociale di tali industrie egli affermava tra l’altro (Caizzi, 1962, p. 365)

¹³ Nel 1956 la Olivetti ridusse unilateralmente (senza alcun accordo con la Confindustria) l’orario di lavoro nello stabilimento di Agliè portandolo da 48 a 45 ore; il provvedimento fu esteso poco dopo a tutti gli stabilimenti.

¹⁴ La rilevanza di una conoscenza diretta del lavoro operaio è stata sempre simbolicamente sottolineata dall’apprendistato in fabbrica che il vecchio ingegner Camillo volle per il figlio Adriano, prima di affidargli una qualsiasi responsabilità. Nella “epopea” dei primi anni della “fabbrica di mattoni rossi” si staglia la figura di Domenico Burzio divenuto, da semplice operaio, direttore tecnico e stretto collaboratore di Camillo Olivetti. Negli anni dell’immediato dopoguerra si colloca invece la figura di Natale Cappellaro, operaio con un grande talento per la meccanica, divenuto in virtù dei suoi progetti protagonista del successo della Olivetti nel campo delle macchine calcolatrici. La storia è narrata in Perotto (1995).

¹⁵ Il tentativo di CGIL, CISL e UIL nel 1955 di impedire la nascita di Comunità di Fabbrica fu sconfessato da Giuseppe Di Vittorio: egli riconobbe la legittimità del nuovo sindacato che si proponeva di ottenere maggiori forme di coinvolgimento dei lavoratori nella gestione di impresa. Rimasero comunque in essere forti tensioni con gli altri sindacati. Non so se sia appropriato o meno parlare, anche in riferimento alla evoluzione intervenuta dopo la scomparsa di A. Olivetti, di analogie tra Autonomia Aziendale e quelli che vennero definiti “sindacati gialli”, tipo la SIDA in Fiat.

¹⁶ Il consenso raggiunto da tali idee è indirettamente testimoniato anche dal successo nel Canavese del Movimento *Comunità* nelle elezioni amministrative del 1956, nonostante il forte contrasto con il blocco sociale conservatore e con i partiti della sinistra estrema. L’analisi del voto mostra come il successo derivasse soprattutto dai dipendenti e dalle loro famiglie.

«La differenza tra il tenore di vita del lavoratore e quello del datore di lavoro è addirittura abissale»

Aggiungendo poi:

«In Italia si potrà avere una società democratica solo quando il potere di questi capitani di industria sarà spezzato; gli aiuti americano lo hanno paradossalmente aumentato.»

Non è difficile pensare quanto blasfeme presso tali capitani di industria dovessero suonare le idee di A. Olivetti sui rapporti tra fabbrica e comunità e sulla socializzazione dal basso dell'economia (la fabbrica come bene comune)!

In un contesto in cui il blocco conservatore e la prospettiva rivoluzionaria ideologicamente proposta dal PCI, contrastandosi aspramente, in realtà si tenevano a vicenda, lo scandalo olivettiano stava nella dimostrazione, attraverso la prassi imprenditoriale, che era possibile una terza via. Le idee sulla Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) che animavano A. Olivetti erano avversate sia da chi traeva vantaggio dalla edificazione di un capitalismo fatto di aziende, private e pubbliche, generosamente sostenute dalla mano pubblica, sia da chi magari guardava con maggior favore al modello liberista americano basato sul libero mercato e sull'idea di "Stato minimo". Significativo è il fatto che l'economista Milton Friedman – vate delle virtù del liberismo economico – nel 1962, in *Capitalismo e libertà*, affermasse come la dottrina della RSI fosse "profondamente sovversiva", paventando che, se chi dirige un'impresa dovesse rispondere non solo agli azionisti ma anche ai consumatori, ai dipendenti o alla comunità, di fatto l'impresa sfocerebbe in una concezione collettivista¹⁷.

Tuttavia, se ampliamo lo sguardo verso il Nord Europa, scopriamo altre figure di imprenditori con i quali A. Olivetti si sentiva in sintonia. In *Città dell'Uomo* egli stesso indica in Ernst Abbe, proprietario della Zeiss, un precursore dell'idea di una fabbrica comunitaria stante la decisione nel 1896 di voler investire il granducato di Sassonia-Weimer, con la Università di Jena, di diritti di proprietà e di nomina del Consiglio di Amministrazione. Si realizzava in tal modo una comunanza di interessi tra l'impresa, il piccolo Stato e la comunità scientifica facente capo alla Università, consentendo alla azienda di prosperare:

«Nell'ordinamento interno [...] la Zeiss precorse le più evolute conquiste della legislazione sociale: introdusse la settimana di 48 ore lavorative già nel 1901, creò eccellenti servizi assistenziali e, pur continuando a sovvenzionare l'università di Jena, riservò ai propri dipendenti una larga partecipazione ai profitti annualmente conseguiti.» (Caizzi, 1962, p. 323¹⁸)

Un'altra figura alla quale A. Olivetti è stato accostato è quella di Walter Rathenau, imprenditore di religione ebraica (come suo padre Camillo, che conosceva ed ammirava il Rathenau): anch'egli coltivava, oltre allo spirito imprenditoriale, il senso della RSI e l'imperativo morale ad assumere responsabilità politiche per promuovere la modernizzazione e lo sviluppo del proprio Paese¹⁹.

¹⁷ Derivo la citazione da Gallino (2005), p. 216.

¹⁸ Caizzi (1962), p. 323.

¹⁹ Devo questo accostamento tra Olivetti e Rathenau, nell'ambito di una cultura ispirata dal messianismo ebraico, ad una comunicazione (purtroppo non pubblicata) di Nerio Nesi in occasione di non ricordo quale convegno.

Sotto questo profilo A. Olivetti si inserisce nella tradizione di quello che l'economista francese Michel Albert (1993) ha definito "capitalismo renano"²⁰, contrapponendolo al modello americano che fa appello esclusivo alla "mano invisibile" del mercato in virtù della quale l'egoismo privato diventa virtù pubblica, e dove impera l'ossessione di creare di anno in anno valore per gli azionisti. L'economista francese sostiene infatti che il modello "renano" (presente in buona parte anche in Francia ed in tutto il Nord Europa e dimostratosi nel tempo alquanto vitale) vede l'impresa come una comunità «in cui l'azionista detiene poteri limitati ed è costretto in ogni caso a dividerli con il personale ed il management»²¹.

Il rapporto tra la figura di A. Olivetti ed il modello del così detto capitalismo renano (nel quale confluiscono influenze culturali derivanti dal messianismo ebraico, dal cristianesimo sociale e dalla socialdemocrazia) mi sembra rilevante e penso che andrebbe studiato più a fondo. Non mancavano verosimilmente, nell'Italia di quel periodo, altre figure imprenditoriali e manageriali che – anche se in termini meno netti – condividevano la stessa ispirazione ideale²², senza voler acconciarsi, come fecero un po' tutti gli imprenditori, sulle posizioni confindustriali di A. Costa. Il fatto è che tale modello non riuscì ad affermarsi in Italia, affossato da visioni di corto respiro e connivenze improprie tra il mondo delle imprese e quello della politica (con i crescenti appetiti dei "boiardi di Stato"). Se letto in questa prospettiva, il progetto di A. Olivetti, in cui la dimensione imprenditoriale e quella dell'impegno politico e sociale debbono essere considerate strettamente complementari, cessa di apparire come il sogno visionario di una personalità fuori del comune, per inscrivere in una prospettiva storica, quella della direzione assunta in quegli anni dal capitalismo italiano, direzione che forse negli anni che seguirono la guerra mondiale non era così necessariamente predeterminata da inesorabili leggi di sviluppo della economia capitalistica²³.

3. La fine degli ideali olivettiani

La tesi che mi sembra si possa proporre è allora che gli ideali di cultura di impresa e di rapporto con la comunità territoriale scompaiono con A. Olivetti, travolti da concezioni del tutto diverse sul modo di fare business che, nella prassi dei grandi gruppi del capitalismo italiano, diventano assolutamente egemoni, tali da imporre una sorta di omologazione dei modi di fare impresa lontana dai canoni di quello che è stato definito il capitalismo renano.

Il progetto di Adriano, privato delle condizioni finanziarie e socio-politiche di sostenibilità, lascia il campo al "mito della Olivetti" che si connota all'interno dell'azienda come "mito delle origini"; di lì, molti anni dopo, il mito si riverbera all'esterno, come evocazione simbolica – in un panorama di capitalismo italiano senz'anima e senza fini – di un "paradiso perduto" che interroga soprattutto chi sembra non rassegnarsi alla perdita di quei valori. In tal modo

²⁰ Nella tesi di Albert il modello renano si basa su: a) un ruolo importante delle grandi banche nel finanziamento delle imprese (e una relativizzazione del ruolo della borsa); b) una visione di lungo termine che si regge sul detto modo di finanziamento alle imprese e su un sistema di partenariato con i clienti, i fornitori e gli impiegati; c) un forte partenariato tra sindacati e datori di lavoro che limiti tanto i conflitti di lavoro che l'intervento diretto dello stato nella vita delle imprese; d) un sistema di protezione sociale molto sviluppato; e) una politica di stabilità monetaria mantenuta in maniera indipendente dai governi.

²¹ Il riferimento a M. Albert è tratto da Berselli (2010).

²² Nel già ampiamente citato saggio di Sapelli viene richiamata la figura di Felice Balbo, rampollo della nobiltà piemontese che tentò idealmente di unificare umanesimo marxista e umanesimo cristiano, e che ebbe un ruolo di rilievo nel dibattito sul modello economico italiano creando la direzione degli studi manageriali dell'IRI.

²³ Storie che connotano la realtà industriali tedesca, come quelle della Wollkswagen, con la presenza del Land nell'assetto proprietario e la partecipazione dei lavoratori nella *governance* aziendale (nota come *Mittbestimmung*), testimoniano indirettamente come forse vi potessero essere alternative anche in Italia.

tuttavia il mito entra pesantemente anche nella disponibilità di “trafficienti di immagini” che pensano di ricavare benefici dalla sua evocazione. Vediamo meglio cosa successe.

La fine degli ideali di A. Olivetti nel 1964 è sancita in modo pesante dalla assunzione del controllo della Olivetti – in seguito ad una situazione di rilevante difficoltà finanziarie – da parte del così detto Gruppo Finanziario di Intervento pilotato da Mediobanca coinvolgendo i maggiori gruppi industriali e finanziari italiani (Fiat, Pirelli, IMI, etc.) costituitisi in sindacato di controllo. La presidenza fu affidata a Bruno Visentini, mentre alla carica di A.D. fu nominato Aurelio Peccei (in rappresentanza della Fiat).

Non si può tuttavia parlare di un drastico “turnaround culturale” imposto dal nuovo gruppo di controllo, ché molti dei valori che furono di A. Olivetti sopravvissero a questo cambiamento del vertice aziendale, ed anche a cambiamenti successivi, e questo non solo per un interessato calcolo manageriale a voler mettere a frutto un *brand* e una immagine aziendale che su tali valori si fondavano, e neppure solo per un bisogno di negoziare la propria identità da parte taluni manager che avevano vissuto l’avventura (imprenditoriale e politica) di Adriano, ma anche perché specifici valori – per quanto sradicati da un progetto complessivo – continuarono a mostrarsi vitali nella gestione di impresa. La Olivetti – sia pure con momenti di difficoltà finanziaria – dimostrò, almeno sino al ‘79, capacità di crescita e di sviluppo in tutto il mondo.

Tra gli aspetti che consentivano di rivendicare la continuità culturale dell’azienda mi limito qui a ricordare taluni fatti che interessano l’arco temporale che va dalla morte di A. Olivetti sino a tutti gli anni Settanta e che, in molti casi, si proiettano anche oltre questi due decenni.

- L’eccellenza tecnologica e l’innovazione elettronica ed informatica²⁴.

L’attenzione per l’innovazione tecnologica – ereditata dal padre – aveva portato A. Olivetti a voler essere presente nel mercato dell’informatica: nel novembre 1959 dai laboratori di Pregnana uscì Elea 9003, primo calcolatore elettronico italiano in grado di rivaleggiare con i prodotti delle grandi compagnie americane. Abbandonata poi la “grande elettronica” (scelta resa necessaria dalla crisi del ‘64 e dall’assenza di una lungimirante politica industriale da parte del governo italiano), non cessa in Olivetti l’attenzione alle potenzialità dell’informatica, simbolizzata soprattutto nel ‘67 dall’immissione sul mercato della P101, il primo Personal Computer del mondo!²⁵

- La rete dei servizi sociali e la politica del Personale.

La rete dei servizi sociali creata con A. Olivetti viene sostanzialmente mantenuta per tutti gli anni Sessanta e Settanta, ed anche oltre, in attesa che progressivamente fossero le istituzioni pubbliche a farsi carico di molte di esse (asili, scuole professionali, etc.) nell’ambito delle politiche di welfare. Prosegue una politica del Personale volta a responsabilizzare il management sulla gestione delle risorse umane. La funzione del Personale dialoga con la *line* anche in materia di organizzazione del lavoro e valorizzazione delle risorse umane: si consolidano i centri di Sociologia e Psicologia del Lavoro. Con la sua articolazione decentrata e con la politica della “porta aperta”²⁶, il Personale svolge una funzione di presidio del clima organizzativo, di tenuta motivazionale e contrasto del *turnover* delle persone migliori. Si reinterpreta in tal modo il valore della centralità della persona. Prosegue la mobilità da operaio ad impiegato. Si consolidano le funzioni di formazione interna

²⁴ Le vicende della Olivetti sono state narrate soprattutto in chiave economica, politica e sociologica; comparativamente minore è stata forse la attenzione alla tecnologia e al fatto che gran parte di quella storia sia stata scritta da ingegneri. È un fatto che la storia della Olivetti si identificò per molti anni con la storia dell’informatica. Un ruolo importante lo ebbe Roberto Olivetti, figura piuttosto negletta nella narrazione delle vicende aziendali. Cfr. Squazzoni (2005).

²⁵ La storia molto interessante della nascita della P101 è documentata in Perotto (1995).

²⁶ Quando una persona, a tutti i livelli, ha un problema chiede di parlarne con il suo “gestore del personale”.

(scuole di formazione manageriale, di formazione tecnica e di formazione commerciale²⁷).

- Le trasformazioni dell'organizzazione del lavoro.

In questo ambito, riguardante l'attenzione congiunta alla produttività ed alla qualità della vita lavorativa (nel quale A. Olivetti era rimasto fermo alle concezioni tayloristiche in materia di organizzazione del lavoro, temperate da politiche di *Human Relation*), negli anni Settanta si realizzano importanti innovazioni che non hanno solo carattere sperimentale ma arrivano a ridisegnare l'organizzazione dei montaggi in tutti gli stabilimenti. Sposando i principi della scuola socio-tecnica (*Tavistock Institute*) si porta a compimento un progetto di ricomposizione delle mansioni operaie che diventa altrettanto noto dei progetti attuati nei paesi scandinavi (Butera, 1972).

- La promozione della cultura. Prosegue e per certi versi si intensifica l'attenzione alla architettura industriale.

La casa editrice *Comunità* continua ad operare. L'attenzione per la cultura e per l'arte prosegue attraverso l'attività del Centro Culturale Olivetti dando luogo all'organizzazione di grandi mostre, alla sponsorizzazione di interventi di recupero e valorizzazione del patrimonio artistico e ad altro ancora²⁸.

Se si prescinde dal progetto politico di A. Olivetti connesso, come si è detto, all'attuazione di un diverso modello di capitalismo e alla idea della socializzazione dal basso dell'economia (tutte idee che oggi, con una terminologia che si presta a vistosi equivoci, confluiscono nella categoria di "economia sociale di mercato"), si possono allora trovare nelle prassi manageriali che hanno segnato la storia dell'azienda dopo la scomparsa di Adriano numerosi elementi di continuità, così che diventa possibile per il management rivendicare una sostanziale fedeltà ai valori delle origini, e per contro diventa difficile (se non anche un po' capzioso) imputare agli uni o agli altri la responsabilità di aver tradito quei valori. Separati dal disegno complessivo di A. Olivetti, molti valori che egli aveva promosso possono essere perseguiti fino a che essi si dimostrano compatibili con le esigenze del business (che nel frattempo vanno progressivamente cambiando con la globalizzazione della finanza e dei mercati), essendo tuttavia molti disposti a rinunciarvi appena tali esigenze impongano strade diverse.

All'interno della azienda il "mito delle origini" porta – stante la diffusa esigenza dei vecchi e nuovi "olivettiani" di negoziare con se stessi le propria identità – a sottolineare la continuità dei valori²⁹. Ancora alla fine del 1999 (dopo il periodo di Carlo De Benedetti e le profonde ristrutturazioni intervenute con la crisi degli anni Novanta fino all'arrivo di Roberto Colaninno) si potevano registrare, nell'ambito di una indagine da me coordinata in cui si cercava di mettere a confronto la cultura aziendale in Olivetti ed in Telecom, affermazioni di questo tipo:

«Chi nasce in questa azienda si porta dietro il "mal d'Africa". Ieri ero in Confindustria e c'erano quasi tutte persone passate dal Personale Olivetti: per nessuno di loro è stata una esperienza priva di significato; al contrario tutti dichiarano di aver acquisito alcune sensibilità importanti [...] Noi non abbiamo mai chiesto di quale partito o religione fossero le persone, abbiamo solo guardato alla lealtà verso l'azienda. Questa è una

²⁷ Va ricordato come negli anni Settanta le scuole di formazione contribuirono alla formidabile riconversione dalla meccanica all'elettronica che avvenne praticamente senza ricorsi alla messa in mobilità di lavoratori.

²⁸ La pubblicazione del "Calendario Olivetti" (dedicato ogni anno ad un diverso tema artistico e divenuto, come l'agenda Olivetti, a oggetto *cult* ricercato da moltissimi collezionisti), iniziato nel 1951, continuerà sino al 1995.

²⁹ Ci sarebbe anche da valutare se tale dichiarata continuità che rappresenta la cifra con cui l'azienda amava raccontarsi, non abbia determinato anche, almeno sino alla fine degli anni Settanta, un eccesso di autoreferenzialità: ma è un discorso difficile da sviluppare.

azienda che non ha mai “gravitato” intorno a nulla. Da noi la domanda è sempre stata se uno era bravo o no, se faceva gli interessi dell’azienda o no.»

«Questa è una azienda che ha sempre creduto nei valori della libertà e della umanità; ha sempre percepito se stessa anche in rapporto ad un progetto di modernizzazione del Paese.»

«Anche nei posti più sperduti, i dipendenti sapevano che se c’era un problema potevano rappresentarlo al Personale, perché questo rappresentava, lasciatemi dire, la “legalità” in azienda.»³⁰

Molte delle risposte raccolte nel corso dell’indagine testimoniano dunque lo sforzo di custodire il mito, rivendicando continuità con i valori della centralità dei lavoratori e dell’attenzione ai loro problemi, della libertà di idee, del rapporto con il territorio, della corretta impostazione delle relazioni sindacali, dei fini etici dell’impresa, dell’attenzione al design, all’arte e alla cultura. Si continua così a tenere in vita l’idea di una Olivetti diversa dalle altre aziende, quando ormai l’omologazione era da tempo avvenuta.

4. Chi ha tradito i valori olivettiani?

Ho già detto che, secondo me, la questione è alquanto capziosa: ognuno risponde come vuole. Anche perché sono incerti i criteri con i quali si dovrebbe valutare la questione.

Il romanzo *Le mosche del Capitale* di Paolo Volponi è un’opera letteraria quasi interamente incentrata sulle vicende a scavalco dell’arrivo in Olivetti nel 1971 di Ottorino Beltrami come A.D. e sui cambiamenti culturali intervenuti in quegli anni. Nessun dubbio che l’autore fosse, per così dire, “informato sui fatti” visto che era stato sino all’arrivo del nuovo A.D. uno dei dirigenti più importanti: responsabile a livello di Gruppo Olivetti della Direzione Relazioni Aziendali e “papabile” (come lui stesso racconta) alla carica di A.D. (prima che Beltrami venisse a lui preferito). Il romanzo è dedicato ad “Adriano Olivetti, maestro dell’industria mondiale”.

Pur nella finzione del romanzo, quella di Volponi è una analisi spietata e sofferta di quello che egli considera il tradimento degli ideali olivettiani.

«L’industria italiana – fa dire a Sarracini che altri non è che lo pseudonimo con cui P. Volponi compare nel romanzo – non pensa a svilupparsi ordinatamente: alla ricerca, alla perfezione della propria organizzazione, dei propri prodotti, ad un confronto aperto e leale con il mercato, con la cultura industriale, con l’università pensa alla propria comodità, nel senso che esclude queste reali ipotesi di ricerca per restare nell’ambito dell’esercizio del comando e basta ... E per restare così arretrata, evidentemente, ha bisogno di tener arretrato l’intero paese ... io ci ho sempre creduto a queste cose ... sono state la giustificazione del mio lavoro, la perdita della mia vita.»

La critica che si svolge attraverso il romanzo prende di mira l’instaurarsi in azienda di una cultura fatta di slogan *à la page* presi a prestito dal contesto americano, da individualismi e da lotte fratricide per il successo e il potere. Tutti i manager paiono mossi dalla stessa logica, quella della esibizione del proprio status, dell’adulazione verso i potenti, del calcolo del proprio tornaconto, disputandosi come mosche la panna che sta sulla torta del successo.

³⁰ La ricerca da me coordinata era finalizzata ad un *workshop* rivolto agli uomini del personale del Gruppo Olivetti e del Gruppo Telecom dopo l’esito favorevole dell’OPA voluta da Roberto Colaninno. Le conclusioni dell’indagine sono riportate in un *paper* non pubblicato intitolato *Culture a confronto*.

Così si muovono, scrive crudamente Volponi, «tutti gli amministratori e i manager industriali di successo, fatti di voli e voletti, di ali e alette... svolazzano e ronzano dappertutto, in bell'inglese, per andare a succhiare e sporcare».

La pubblicazione del libro nel 1989 suscitò indignate reazioni da parte dei vecchi olivettiani. Un uomo di cultura come Renzo Zorzi sentì il bisogno di stroncare, su *// Sole-24 ore*, il romanzo parlando di un “atto di avvelenato risentimento trascinato per quasi un ventennio”. Eppure chi leggeva il romanzo con animo più distaccato trovava appropriati molti dei rilievi critici, soprattutto quelli riferiti ai giochi di potere che sembravano continuamente incrinare la costruzione di consenso verso una nuova *vision* aziendale³¹.

La lettura del volume *Uomini e lavoro in Olivetti* curato da Novara, Rozzi e Garuccio (2005), un'ampia inchiesta fatta di interviste a testimoni privilegiati sulle loro esperienze lavorative, sembra indicare nell'arrivo di Carlo De Benedetti il più forte punto di rottura. D'altra parte l'imprenditore torinese, affermando di aver trovato una azienda “decotta”, prossima a portare i libri contabili in tribunale, e di averla rilanciata sino a divenire impresa leader in Europa nel settore dei Personal Computer, sottolineava esplicitamente la discontinuità. La riduzione degli organici e la defenestrazione di gran parte del vecchio gruppo di management faceva il resto...

Ragionando sulla dissoluzione del sogno olivettiano, nella postfazione del volume di Novara, Rozzi e Garuccio (2005, p. 609) affermano:

«[...] successe anche nella stessa Olivetti quando vi giunse Carlo De Benedetti e nulla di quei valori lasciò nell'azienda, ma tutto di essi disseminò fuori di sé, come per una sorta di hegeliana astuzia della ragione.»

Aggiungono poi, allargando il campo di riflessione:

«[...] l'avvento di Carlo De Benedetti non fu altro che il definitivo suggello a un processo di dilapidazione avviato già da tempo.»

Nella prefazione al libro (p. 13-14), Roberta Garuccio, in senso più tecnico, spiega così il cambiamento della cultura manageriale:

«Anche in Olivetti il manager di fine secolo non è più un neutrale portatore di eccellenza socio-tecnica che risponde a tutti i portatori di interesse ma è un partigiano dello *shareholder*; anche in Olivetti il credo manageriale degli anni Novanta non è più un credo socio-tecnocratico ma il nuovo credo proprietario, perché i manager stessi sono trasformati dai sistemi di incentivazione in una speciale categoria di *shareholder*.»

Certamente De Benedetti, nello stile manageriale che introdusse in Olivetti, non fece nulla per richiamarsi alla tradizione olivettiana. In una intervista rilasciata a *// Sole 24 ore* del 27 maggio 1984, contrapponendo la cultura di impresa alla responsabilità essenziale di produrre ricchezza, afferma (con un linguaggio in cui appare esplicita la voglia di profanare il mito):

³¹ Sotto questo profilo trovo molto significativa in Novara e Rozzi (2005) l'intervista a Mario Torta che utilizza il termine “feudalizzazione dell'azienda” e che con efficace *verve* letteraria (che non sarebbe dispiaciuta a P. Volponi) dice: «L'Olivetti [...] era diventata un terreno di battaglia di feudatari [...] l'un contro l'altro armato, era un'azienda fuori controllo, non più gestita da nessuno: un'azienda impazzita; se i feudatari non stavano attenti scoppiavano scaramucce sanguinosissime tra i valvassini e i valvassori, non con morti, ma con scambi di lettere feroci, con telefonate bollenti tra i vari capi, e chi era sotto questi capi poi ne subiva le conseguenze».

«Poi magari gli dici [ai manager aziendali] che l'azienda esprime una cultura, ma queste sono normalmente delle palle [sic!] che vengono raccontate per dare un contenuto sostitutivo all'assenza di messaggi fondamentali.»

Nel seguito dell'intervista, per rafforzare il messaggio, dice di non aver personalmente conosciuto A. Olivetti, ma di ritenere che tra loro "non ci fosse niente in comune". Dunque De Benedetti assume il ruolo di profanatore del mito. Praticamente nulla degli elementi di continuità che potevano preservare l'idea di una azienda geneticamente diversa rimane in piedi.

Eppure – quando già De Benedetti aveva lasciato l'azienda dopo aver inanellato una serie di insuccessi nel tentativo di rimettere in sesto la situazione economica –, tra le risposte sugli effetti del primo decennio di guida debenedettiana dell'azienda contenute nella citata ricerca inedita intitolata *Culture a confronto*, accade di leggere risposte di questo tenore:

«L'arrivo di De Benedetti è stato un momento di grande cambiamento: l'Azienda ha smesso di vivere sulla sua storia e ha capito che doveva ripensarsi soprattutto nel modo di fare business. L'Ingegnere ha insegnato che bisognava guardare attentamente ai costi, al *cash flow*, etc. L'Azienda era poco abituata a questo.»

«In Olivetti gli uomini sono sempre venuti prima delle strutture. Si è sempre pensato che chi aveva delle elevate potenzialità dovesse poterle esprimere, anche a scapito un qualche "disordine organizzativo". Negli anni Settanta la azienda si era un po' burocratizzata, con l'arrivo di De Benedetti la Olivetti ha conosciuto una nuova giovinezza.»

C'è allora da chiedersi cosa fosse la cultura aziendale in anni precedenti in cui, coltivando il mito di A. Olivetti, si era giunti ad una azienda "un po' burocratizzata" e poco attenta all'equazione economica, come se tale attenzione non avesse occupato un posto primario nella prassi dell'industriale A. Olivetti³². Più malevolmente c'è da chiedersi se la dichiarata fedeltà ai valori olivettiani non fosse divenuta una sorta di maschera retorica capace anche di nascondere pratiche di *mismanagement*, quasi che il tradimento dei valori arrivasse anche da chi di quei valori si ammantava. E continuando ad essere malevoli c'è da chiedersi se il fallimento della gestione debenedettiana non abbia portato nuova acqua al mulino di chi – contrapponendo la nobiltà dei tempi antichi alle miserie dell'attualità – ha potuto così intraprendere una nuova operazione di mitopoiesi. Come se la scomparsa dell'Olivetti fosse la nemesis del tradimento dei valori di Adriano.

Queste ultime riflessioni ci porterebbero a ragionare sui tanti "trafficienti di immagini" che, magari non avendo pressoché nulla conosciuto dall'azienda, hanno cercato più o meno furbescamente di trarre vantaggio dal mito di A. Olivetti³³.

Ma forse di questo è qui meglio tacere.

³² Basterebbe leggere il discorso tenuto in fabbrica, nel "salone 2000" ai dipendenti in occasione del Natale del 1955. Il discorso che ha avuto di recente un vistoso *revival* è reperibile al sito http://www.storiaolivetti.it/upload/Personaggi_Adriano_Discorso%20alle%20maestranze_6496.pdf

³³ Sandro Bondi, autore del libro *Il sole in tasca. L'utopia concreta di Adriano Olivetti e Silvio Berlusconi*, non è forse neppure il peggiore: al suo disinvolto e improprio accostamento tra A. Olivetti e S. Berlusconi va almeno riconosciuta la buona fede.

5. Bibliografia

- Albert M. (1993), *Capitalismo contro capitalismo*, Bologna, il Mulino.
- Berselli E. (2010), *L'economia giusta*, Torino, Einaudi.
- Butera F. (1972), *I frantumi ricomposti*, Venezia, Marsilio.
- Caizzi B. (1962), *Gli Olivetti*, Torino, UTET.
- Curino L., Vacis G. (1998), *Olivetti. Camillo: alle radici di un sogno*, Milano, Baldini&Castoldi.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press; trad. it.: *Capitalismo e Libertà*, IBL Libri, Milano, 2010.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi.
- Mounier E. (1935), *Révolution personaliste et communautaire*, Paris, Aubier; trad. it.: *Rivoluzione personalista e comunitaria*, Milano, Edizioni di Comunità, 1955.
- Novara F., Rozzi R., Garuccio R., a cura di (2005), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Milano, Bruno Mondadori.
- Ochetto V. (1985), *Adriano Olivetti. Industriale e utopista*, Milano, Mondadori.
- Olivetti A. (1945), *L'ordine politico delle Comunità. Le garanzia di libertà in uno stato socialista*, Ivrea, Nuove Edizioni Ivrea.
- Olivetti A. (1960), *Città dell'uomo*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Perotto P.G. (1995), *Programma 101. L'invenzione del personal computer: una storia appassionante mai raccontata*, Milano, Sperling & Kupfer.
- Sapelli G., Cadeddu D. (2007), *Adriano Olivetti, lo spirito nell'impresa*, Trento, Il Margine.
- Squazzoni F. (2005), "Roberto Olivetti attraverso l'Archivio Storico della Società Olivetti" in Gemelli G., *Politiche scientifiche e strategie d'impresa: le culture olivettiane ed i loro contesti*, Roma, Fondazione Adriano Olivetti.
- Volponi P. (1989), *Le mosche del capitale*, Torino, Einaudi.

Testi aziendali

- Olivetti 1908-1958. Notizie dei cinquantanni* (1958), Ivrea, Ing. C. Olivetti & C. SpA.
- Sevizi ed assistenza sociale di Fabbrica* (1963), Ivrea, Ing. C. Olivetti & C. SpA.

NOTA A PROPOSITO DELLA *FICTION* SU ADRIANO OLIVETTI¹

Numerosi sono stati su Dialoghi i contributi che hanno richiamato la figura di Adriano Olivetti; io stesso avevo scritto un articolo dal titolo *Tra realtà e mito: note sulla figura di Adriano Olivetti e la cultura aziendale*. Vedo che le considerazioni attorno all'imprenditore eporediese continuano, avendo come sfondo il tema della Responsabilità Sociale di Impresa e l'interrogativo di quanto il lascito culturale di Adriano Olivetti possa essere oggi messo in valore, al di là delle retoriche che inevitabilmente si intrecciano con la nostalgia del ricordo e con le più o meno corrette rievocazioni.

Alcuni amici mi hanno chiesto di dire la mia sulla *fiction* prodotta da Luca Barbareschi e mandata in onda su Rai Uno il 28 e 29 ottobre, cosa che tento qui di fare toccando solo uno specifico punto sul quale la *fiction* mi è parsa particolarmente fuorviante ed in qualche modo anche irritante.

Premetto subito che non mi sento di denigrare più di tanto l'operazione culturale che Rai Uno ha tentato di fare riproponendo al vasto pubblico una figura scomparsa nel 1960 che molti giovani (e non più giovani) neppure conoscono. La trasmissione televisiva è servita, rafforzando il mito di Adriano Olivetti, a creare curiosità verso la sua figura. Forse non è stato un caso che in quegli stessi giorni – ovviamente con un taglio completamente diverso e con un rigore ben superiore – usciva un libretto di F. Ferrarotti dal titolo "La concreta utopia di Adriano Olivetti"². Solo che, verosimilmente, il libro avrà poche migliaia di lettori, la *fiction* è stata vista da milioni di persone. Le operazioni di mitopoiesi vanno capite prima che giudicate; ma poi, in fondo, vale la regola aurea "che è il fine che giustifica i mezzi".

Ho avuto modo di assistere a Ivrea ad una proiezione in anteprima della puntata iniziale della *fiction*: erano presenti Lalla Olivetti (presidente della Fondazione A. Olivetti) e Luca Barbareschi (produttore della *fiction*) che, mettendo le mani avanti rispetto a critiche che potevano venire dai presenti, hanno spiegato che è impossibile raggiungere il grande pubblico se non concedendo qualcosa alla logica dell'*audience*. Va per altro detto che l'anteprima ha ricevuto alla fine un caloroso applauso ed era palpabile il senso di commozione, soprattutto nei più anziani: forse vedendo le immagini della azienda e di riconoscibili paesaggi canavesani veniva loro da pensare con malinconia che la Storia (quella con la maiuscola) era passata sull'uscio di casa loro, senza magari riuscire a capirne bene il senso.

Poi sono cominciati i commenti che, nella piccola città di Ivrea, potevi sentire anche dal giornalaio. Alcune delle persone con cui ho scambiato qualche considerazione avevano conosciuto Adriano e si sentivano dunque testimoni privilegiati. Le riserve espresse sulla *fiction* si condensavano su due punti: «Troppo spazio alle vicende sentimentali» e «Hanno falsato il personaggio: Zingaretti è bravo, ma lui, Adriano, non era così; era riservato, quasi

¹ Nota del Dicembre 2013.

² F. Ferrarotti (2013), *La concreta utopia di Adriano Olivetti*, Bologna, Edizioni Dehoniane.

timido, non usava quei toni declamatori ...» Tutto condivisibile, ma in qualche modo prevedibile nella logica della *fiction*.

Il rilievo critico più pertinente mi è arrivato con la telefonata di un mio amico³ che era più o meno di questo tenore:

«La cosa più assurda della trasmissione è stato il racconto della nascita della Lettera 22. È stato l'ingegner Giuseppe Beccio a progettare! Mio papà lo conosceva bene... Che idea assurda far vedere che Adriano doveva andare fino a Novara, come un *headhunter*, per convincere un giovanotto di una azienda concorrente a venire in Olivetti! Come se in azienda non ci fosse il know how necessario...»

In effetti, anche stando all'interno della logica della *fiction*, si comprendono poco le ragioni della scelta; tanto più che il regista Michele Soavi (nipote dello stesso Adriano Olivetti) aveva a portata di mano un'altra storia che è vera, ma che sembra uscita da un'edificante ricostruzione fantasiosa degli eventi: quella della nascita della MC24, progettata dall'allora operaio attrezzista Natale Capellaro nel 1954-55 e che fece la fortuna dell'azienda di Ivrea.

Conviene seguirne il resoconto che ne fa Piergiorgio Perotto, l'ideatore della P101, il primo personal computer nel mondo:

«Il problema era emerso quando nell'immediato dopoguerra la Olivetti tentò di sfondare nel campo delle calcolatrici meccaniche per allargare il catalogo dei prodotti, sostanzialmente limitato alle macchine per scrivere. Nel gruppo di progetto incaricato di progettare queste calcolatrici, alle dipendenze degli ingegneri e dei tecnici, lavorava un operaio, Natale Capellaro, incaricato di costruire i prototipi. Adriano seguiva da vicino il lavoro di questo gruppo, che aveva l'obiettivo ambizioso di rompere il monopolio di costruttori famosi, soprattutto americani, come Monroe, Friden, Marchant. Ma i risultati non erano soddisfacenti, le soluzioni proposte erano complicate, costose, poco affidabili. D'altra parte la Olivetti voleva puntare a un prodotto di massa e non solo a fare una macchina per scienziati.

Un giorno, durante una visita, Adriano notò l'assenza di Capellaro e ne chiese le ragioni. La risposta, alquanto imbarazzata, fu che l'operaio aveva dovuto essere allontanato in quanto si era reso responsabile di gravi irregolarità, come la sottrazione di materiali dal laboratorio, l'utilizzo dei macchinari per lavori personali e così via. Adriano, stupito, chiamò Capellaro il quale ammise, sì, di costruire in laboratorio pezzi e gruppi e di portarseli a casa, ma questo succedeva perché egli non condivideva l'impostazione dell'ingegnere responsabile dell'ufficio progetti e comunque stava realizzando una macchina innovativa che si riprometteva di presentare quanto prima alla Olivetti. Adriano esaminò il progetto, ne capì il valore competitivo e assegnò a Capellaro due disegnatori e un ufficio. Nel giro di pochi mesi il progetto della prima Divisumma⁴ era pronto. Da questa prima macchina nacque la calcolatrice automatica scrivente Divisumma 24, che fu la vera causa dello straordinario successo e dell'espansione mondiale della Olivetti negli anni 50. Natale Capellaro da semplice operaio diventò direttore generale e ricevette pure la laurea in ingegneria, *honoris causa*, dall'università di Bari.

Attorno a Capellaro si era raccolto un gruppo di progettisti, che non erano né ingegneri né laureati, molti avevano solo la licenza elementare, tutti però dotati di straordinaria genialità e creatività. Essi inventarono praticamente, al di fuori di qualsiasi circuito accademico, una nuova meccanica del tutto non convenzionale, molto diversa da quella

³ Si tratta dell'ingegner Carlo Muzio che già ho avuto modo di intervistare per Dialoghi. Vedasi *Formare il personale in un nuovo insediamento produttivo in Tunisia. una case history: intervista a Carlo Muzio*; Dialoghi, 2, 2011, pp. 24-34.

⁴ La Divisumma fu uno dei modelli della MC 24.

che si insegna nei politecnici. Era una meccanica dei segnali deboli, non di forza, adatta a trasmettere e a manipolare la leggerezza della informazione. La sua materia prima per eccellenza era la semplicissima lamiera»⁵.

Esisteva dunque in Olivetti una diffusa competenza tecnica, spirito di invenzione e creatività che arrivavano a coinvolgere anche personaggi geniali ma privi di titoli accademici come Natale Capellaro. Forse si trattava, in qualche misura, del lascito del padre di Adriano, Camillo Olivetti, il fondatore della azienda, che era stato un progettista di grande talento: a lui si devono i progetti delle prime macchine per scrivere e di numerose macchine utensili impiegate nel processo di produzione.

La *fiction*, con l'invenzione del reclutamento del giovanotto proveniente da una fantasiosa azienda concorrente in quel di Novara, produce un'immagine del tutto diversa: una operazione gratuita, fuorviante e poco meditata.

Tanto più che l'elevato livello di competenza tecnica e di inventiva progettuale continuò per diversi anni anche dopo la morte di Adriano. Esempio preclaro è lo stesso Piergiorgio Perotto che, com'è noto, fu un pioniere della "piccola informatica", conosciuto soprattutto per l'innovativa Programma 101, il primo esemplare al mondo di personal computer. Perotto si era formato in Olivetti con il gruppo di Pregnana, capeggiato da Mario Tchou, impegnato nella sviluppo di Elea 9003, il primo grande computer italiano messo in produzione nel 1957 e interamente basato sulla tecnologia dei transistor.

La figura di Mario Tchou trova sufficiente rilievo anche nella *fiction* (e giustamente assieme a lui trova spazio la figura, spesso lasciata in ombra, di Roberto Olivetti⁶); forse, nelle scene della tormentata nascita del primo grande calcolatore italiano, un cenno alla presenza del giovane ingegner Perotto avrebbe avuto un suo senso.

A ben vedere lo scarso interesse per il patrimonio di competenze tecniche e di capacità progettuali accumulate in Olivetti che la *fiction* inopportunosamente dimostra è lo stesso che traspare in tanti saggi e scritti (più o meno intelligenti) che sono stati pubblicati su Adriano. Si parla molto – e giustamente – delle sue idee sulle responsabilità sociali delle imprese e sulla democrazia industriale, della sua vision politica (la sua "concreta utopia") fondata sull'idea federalistica delle comunità, si parla dei suoi interessi per l'urbanistica e l'architettura industriale e dei progetti realizzati in questo campo, si parla delle innovazioni nel design industriale e così via. Si parla poco invece del *know how* tecnico che era presente in azienda: quello di prodotto e (ancor meno) quello di processo dove pure con la OCN Olivetti fu per anni all'avanguardia nell'automazione industriale. Non ci si chiede più di tanto come tale *know how* si formasse e come circolasse in azienda, come funzionassero i gruppi di progetto, ed altro ancora. La spiegazione di questa sorta di amnesia collettiva va certamente cercata nella estrazione culturale degli autori di tali saggi e scritti che si colloca quasi esclusivamente nel campo delle scienze sociali (o del giornalismo), e nella persistenza delle separatezza tra cultura umanistica e cultura tecnica. Ma bisogna probabilmente approfondire il discorso.

Ancora una volta conviene leggere quanto scrive Perotto nei due capoversi che precedono e seguono il brano sopra riportato.

«Già nel '57 avevo, per il mio lavoro, dovuto frequentare il cosiddetto Centro Studi [...]

All'interno di questi edifici erano stati raccolti dei gruppi di progettisti, incaricati di realizzare macchine per scrivere, calcolatrici, contabili, telescriventi, molte volte in competizione tra loro. Ma di questi progettisti nulla si sapeva al di fuori della ristretta

⁵ Perotto P.G., (1955), *Programma 101. L'invenzione del personal computer: una storia appassionante mai raccontata*, Milano, Sperling & Kupfer.

⁶ Ho sentito più di una volta Perotto lamentarsi degli scarsi riconoscimenti avuti da Roberto, figlio di Adriano, e grande fautore della svolta elettronica: «Senza di lui» – diceva – «la P101 non sarebbe mai nata».

cerchia degli addetti ai lavori; e mentre i nomi degli architetti e dei designer facevano il giro del mondo, i nomi dei tecnici erano coperti dal più assoluto anonimato. [...]. La mitologia del “progettista inventore”, che sperimenta e crea un `nuovo prodotto con un suo gruppo di caccia e quindi lo presenta al Principe illuminato, come a un nuovo Mecenate, divenne determinante in Olivetti e alimentò certamente gran parte delle energie interne e delle risorse umane che ne forgiarono il successo. Però Adriano, mentre colmò di denaro e di potere questi progettisti-inventori⁷, li tenne sempre confinati all'interno della fabbrica. *È probabile che anche lui fosse condizionato da un pernicioso vizio che da sempre contrassegnò la cultura d'impresa in Italia, che fu quello di non apprezzare sufficientemente la competenza e la creatività tecnica, preferendo privilegiare altri valori, più facilmente comunicabili e condivisibili.* » (corsivo mio).

È verosimilmente per tale ragioni che nella pubblicistica su Adriano Olivetti ben poco spazio è riservato a questioni che adesso chiameremmo di Knowledge Management. Mi sembra significativo che il declino della Olivetti coincida con il progressivo smantellamento della R&S e con la rinuncia all'idea che le innovazioni di prodotto potessero essere sviluppate in azienda: ovviamente è ben difficile dire se potessero esserci strategie alternative.

Eppure, almeno per Ivrea e per il Canavese, forse è su questo terreno che si fonda un rilevante lascito della Olivetti. Dopo la fine dell'azienda sono nate sul territorio numerose aziende nei settori dell'ICT e della mecatronica ad opera di tecnici cresciuti in Olivetti, che hanno messo a frutto competenze tecniche ed anche inaspettate qualità imprenditoriali. È un fenomeno che non voglio sopravvalutare ma che meriterebbe di essere maggiormente studiato.

Tutto questo è lontano mille miglia dalla *fiction*.

⁷ L'espressione “colmò di denaro e di potere” va intesa ovviamente in senso relativo: nulla paragonabile agli attuali differenziali retributivi.

LIBERTÀ E BELLEZZA AL LAVORO I VALORI OLIVETTIANI TRA CELEBRAZIONE E CULTURA IMPRENDITORIALE

di Carlo Volpi

Scrivo da Amman, dove seguo come Team Leader il progetto UE di assistenza tecnica al Consiglio delle Ricerche Giordano in materia di innovazione, ricerca applicata e commercializzazione di Proprietà Intellettuale. Senza la storia ed esperienza olivettiana non avrei mai potuto competere per questo incarico.

Non è il primo lavoro all'estero sia durante, sia dopo l'esperienza nel Gruppo; rimango esterrefatto tutte le volte che, anche con professionisti del settore ICT, non ritrovo memoria storica della Olivetti, come se il patrimonio di identità a livello internazionale si fosse perso irrimediabilmente. Purtroppo anche in Italia mi capita sempre più spesso di parlare con giovani che fanno fatica ad associare il marchio con la storia industriale del Paese.

Ho seguito quindi con interesse lo sceneggiato TV su Adriano Olivetti interpretato da Luca Zingaretti, che ha saputo restituire al personaggio un po' di profondità e spessore. Profondità e spessore smarrite nelle diverse celebrazioni del centenario Olivetti che avevano tratteggiato un eroe buono quanto ingenuo.

È su questa differenza che si combatte la battaglia sulla efficacia e replicabilità del modello olivettiano. Era Adriano un sognatore privo di senso della realtà che ha spinto l'Azienda verso il baratro dell'indebitamento o un imprenditore capace di dar concretezza ad una visione di profondo rinnovamento della cultura industriale?

Enfatizzare Olivetti buono, sognatore, forse un simpatizzante comunista, vuol dire negare la forza e replicabilità del modello considerandolo al massimo una bella storia da ricordare e celebrare. La sostenibilità e l'empatia sono un lusso per le imprese, oppure elementi caratterizzanti ogni comportamento di business vincente?

Certamente oggi i valori olivettiani sono divenuti parte dei modelli di business più innovativi. Non è certo più uno scandalo coniugare produzione di massa e bellezza né coltivare talenti in grado di portare pensiero divergente ed innovazione; lo stesso Michael Porter (2011) che ci ha guidati per lustri a focalizzare le imprese sulla creazione di valore (per l'azionista) riconosce oggi l'importanza del valore condiviso, degli "Shared Values". Scivolamento epocale dagli shareholders agli stakeholders che sta diventando un nuovo paradigma.

Non fa scalpore nemmeno una politica di copertura sociale di tutto il personale, anche se le ferie a Luglio e l'aspettativa di maternità lunga sono rimaste parte dei bei ricordi olivettiani.

La responsabilità sociale di impresa è oggi la parte più qualificata della comunicazione di molte aziende anche se spesso si tratta appunto di immagine senza molta sostanza.

C'è invece un aspetto che resta centrale nella visione Olivettiana e che è ancora lontano dall'essere non solo praticato ma forse anche capito almeno nella sua potenzialità di

business. Si tratta del rapporto con il territorio e la Comunità nella quale l'azienda nasce e si sviluppa, crea e scambia ricchezza e umanità, promuove sostenibilità sociale parallela e complementare a quella ambientale. E di come poi questo solido rapporto si coniuga con la spinta alla globalizzazione, all'andare altrove, a vendere e a produrre per creare valore e prosperità.

Chi vive lontano condivide la consapevolezza di quanto l'Italia venga vista come il luogo della bellezza e della qualità della vita. Molte aree del nostro paese vantano un patrimonio consolidato di *coesione*, di cittadinanza responsabile, di organizzazioni di volontariato, e solide realtà di economia sociale. L'adesione di massa al movimento cooperativo, i comportamenti virtuosi in campo ambientale, la tendenza atavica al risparmio e alla sobrietà degli stili di vita, l'amore per la storia, la tradizione, il recupero e riuso, sono *valori* visibili e radicati nel paesaggio, nel rapporto città campagna, nella presenza attiva e diffusa dell'eredità culturale della centralità della tradizione del saper fare in tutte le attività produttive.

Italia che ha tutti i numeri per uscire dalla crisi che l'attanaglia non verso il ritorno a modelli di consumo insostenibili ma con un nuovo "miracolo" basato sul patrimonio di industriosità, relazioni di prossimità ed eredità culturale per trainare una nuova rivoluzione industriale basata sul decentramento, l'empatia e la creatività. I valori olivettiani di sostenibilità e empatia che si fanno oggi elementi caratterizzanti ogni business e comportamento sociale.

Possiamo immaginare un' Italia, con il suo patrimonio di bellezza, cultura e industriosità farsi motore e punto di riferimento di un rilancio industriale, eco e socio sostenibile che è probabilmente l'unica via in grado di salvare il pianeta.

Ci piace immaginare una re-industrializzazione basata non solo sul terziario ma su un manifatturiero a forte contenuto valoriale. Non solo vino, design e moda quindi, ma anche ambiente, tecnologie per i beni culturali, per la protezione del territorio e del paesaggio e per la costruzione ecosostenibile.

Un ruolo di apripista nella terza rivoluzione industriale porterebbe, forse, l'Italia a recuperare quel ruolo al centro dei flussi mediterranei per tornare ad essere meta di investimenti internazionali trainati dall'innovazione e da una nuova economia dei valori. Per far questo l'Italia dovrà imparare ad importare ingegno e capitali oppure il declino demografico ed economico la condannerà ad ospitare solo povertà e marginalità.

Energia rinnovabile certamente, ma soprattutto decentrata, costruzioni ad energia positiva e trasporti a basso impatto sono i pilastri di questa rivoluzione. Occorre dunque uno sviluppo basato non sul consumo di territorio e di risorse naturali ma sul *recupero* dell'esistente e la trasformazione di tante brutte periferie, ai margini dei centri storici tra i più belli e meglio conservati del mondo, in spazi di bellezza e vivibilità contemporanea.

In un paese dove la stragrande maggioranza degli edifici si situano in zone a rischio idrogeologico, c'è da chiedersi se un piano coerente e a lungo termine di de-costruzione e sostituzione di fabbricati in pericolo o deturpanti il paesaggio con nuove eco-costruzioni ad energia positiva non potrebbe rappresentare, senza bisogno di incentivi, uno stimolo poderoso ad una economia in affanno.

Uno sviluppo "olivettiano" basato su asset forti come la qualità della vita, il paesaggio, il patrimonio culturale, la capacità di innovazione, il valore aggiunto di creatività, richiede una politica delle risorse umane che non si limiti ad inseguire i bassi salari e le rendite di posizione, ma a immettere valore intrinseco nei propri prodotti costruendo processi virtuosi di internazionalizzazione responsabile e reciproca.

Vorrei anche accennare alla sfida che Adriano ha osato contro gli equilibri e la divisione del lavoro internazionale. Come Mattei e Ippolito, Olivetti si rende conto che la sfida si vince sui mercati globali. Sono gli anni della decolonizzazione e della fine degli imperi, Nuovi popoli si affacciano all'indipendenza e tentano di assicurarsi autosufficienza ed autonomia economica. Gli storici ci diranno un giorno se il miracolo Italiano si sia arenato per ragioni di debolezza della classe dirigente o per complotti delle grandi potenze.

Pensare globale, mantenere libertà di giudizio rispetto al pensiero dominante, ricerca di soluzioni creative, apertura ai contributi e all'interscambio come caratteri vincenti. Posso essere testimone diretto di questa eredità ancora forte in Olivetti anche in tempi recenti. Penso alla generosità con la quale l'Azienda ha incoraggiato le mie esperienze internazionali concedendomi, quando indispensabili, periodi sabbatici al termine dei quali sono stato chiamato a maggiori responsabilità; ancora di più alla vicenda professionale ed umana di una mia collega e carissima amica che è stata sostenuta a vivere un lungo periodo di assenza per una seria malattia come una fase di studio e riconversione al termine della quale ha potuto dare per lunghi anni un contributo straordinario di dedizione, entusiasmo ed impensabili risultati.

Più che la fuga di cervelli italiani all'estero deve invece preoccupare la scarsità di cervelli stranieri che trovano nelle imprese e Università Italiane gli ambienti creativi dove mettere radici e far fiorire le loro conoscenze. Anche in questo campo bisogna capire quali ostacoli (oltre quelli linguistici) scoraggiano giovani scienziati dal completare i loro studi in Italia e portano le imprese a ricorrere agli stranieri solo marginalmente e per attività a basso contenuto intellettuale.

La scarsa partecipazione di talenti stranieri al nostro sistema di ricerca e sviluppo si sposa con un bassissima partecipazione delle donne alla forza lavoro. Anche in questo la politica sociale Olivettiana era stata lungimirante promuovendo l'Azienda come un *Great Working Place* anche per le donne con responsabilità familiari. Non è certo un caso se l'unico manager italiano di livello internazionale di sesso femminile sia cresciuto ed affermato proprio in Olivetti.

C'è un aspetto sul quale Olivetti lascia una eredità di visione anticipatoria: il rapporto tra locale e globale. Gli anni d'oro della Olivetti sono dentro il periodo di grande espansione, il "miracolo italiano" caratterizzato dalla nascita e consolidamento dei "distretti industriali" ed il loro affermarsi come modello di integrazione territoriale e sviluppo della Piccola e Media Impresa. In molti casi al periodo di espansione è seguita la fase di stagnazione, di capitalizzazione del vantaggio competitivo tradotti in finanziarizzazione della iniziativa industriale sfociata in delocalizzazioni "nomadi" che stanno oggi mettendo a rischio intere filiere produttive e spingono verso la desertificazione industriale del Paese. Olivetti aveva accettato la sfida dei mercati globali e percepito questo come un Cambiamento di tipo 2 (come lo definirebbe Paul Watzlavick), puntando a modificare il paradigma economico e sociale di riferimento. È stato capace di iniettare nel prodotto industriale peculiarità italiane come senso estetico, capacità innovativa, coesione sociale e farne patrimonio culturale e materiale da esportazione.

Una visione oggi riproposta da Jeremy Rifkin (2010) che preconizza dopo la civiltà del carbone quella dell'empatia: una terza rivoluzione industriale basata su pilastri di saggezza come visione a lungo termine, identità storica, reciprocità delle relazioni sociali, capitalizzazione della reputazione, senso estetico e tutela ambientale.

Il modello di internazionalizzazione Olivettiano, da Pozzuoli agli Stati Uniti al Sud America, all'Asia al Sudafrica, è concepito come un mettere nuove radici senza sradicare quelle storiche e presuppone la presa in carico della Comunità che rimane al centro dell'agire imprenditoriale. Comunità come rete di relazioni e funzioni complementari che

permettono di coniugare industria e agricoltura, città e campagna, cultura tecnica e umanistica, produzione e paesaggio. Questa visione porta oggi ad immaginare uno sviluppo basato su energia sostenibile, rinnovabile ma soprattutto, come dicevamo, decentrata. Il paradigma "grid", cioè l'interazione reciproca in reti non gerarchiche il cui motore è rappresentato appunto dall'empatia come coscienza universale che rifonda le relazioni verso una collaborazione estesa ed interdipendente.

Come Psicologi di Comunità tendiamo a dare sempre maggiore enfasi al concetto di patrimonio di prossimità. Imparare non solo a vivere ma a collaborare con i vicini rappresenta la risorsa immateriale strategica per una migliore vivibilità del territorio basata sulla capacità di essere allo stesso tempo produttori e fruitori dei servizi.

L'affermarsi del paradigma della interconnessione e dell'interattività, riassunto nel concetto WEB 2.0, rappresenta una spinta al cambiamento così forte da risultare decisiva anche nello scardinamento di sistemi di potere più che consolidati come quelli nordafricani. La primavera araba ha travolto regimi basati sul controllo e la manipolazione non in grado di reggere all'ondata di empowerment generata dall'accesso di masse enormi di giovani all'informazione indipendente sia come fruitori sia come produttori.

L'enfasi sulle relazioni partecipative, la interazione e la prossimità potrebbe far ripensare anche alla logica con la quale si concepiscono e si programmano i servizi pubblici dove il ruolo della collaborazione tra utenti-produttori di beni e servizi potrebbe farci uscire dalla trappola che ci porta oggi ad avere asili nido meravigliosi ma capaci di soddisfare la domanda di una parte molto ridotta della popolazione.

Cultura industriale, visione globale, centralità della Comunità, politica evolutiva delle risorse umane, innovazione tecnologica sfidante, forte contenuto estetico ed ecologico sono i valori che oggi servono al rilancio del nostro paese: sostenere chi affronta con coraggio e determinazione queste sfide è compito non solo dello Stato ma di tutti i soggetti attivi nel panorama economico. In particolare di chi alla memoria di Olivetti si riconduce ed ispira.

Ho suggerito qualche mese fa all'associazione che raduna gli "Olivettiani" una proposta finalizzata a dare concretezza al mantenere memoria e legami della storia aziendale che altrimenti rischia di ridursi ad un "come eravamo" celebrativo quanto frustrante. L'idea è quella di promuovere, grazie anche alle agevolazioni fiscali per investimenti di capitale di rischio che la legge oggi prevede, la creazione di un soggetto collettivo, un "Business Angel" di rete, che perpetui i valori Olivettiani finanziando ogni anno un certo numero di start up innovative che si ispirino al valore della ricerca, innovazione, responsabilità sociale coerente con la nostra filosofia e storia.

Molti di noi (anch'io) lo facciamo in privato, tassarci per qualche migliaio di euro l'anno per perennizzare nei fatti e non a parole la storia e i valori che ci hanno ispirati.

Ciascuno di noi ha avuto molto dall'azienda, alcuni moltissimo, penso sia ora di restituire (pay back) in forme innovative se non vogliamo che con l'autunno delle nostre vite si perda anche la memoria storica di quella che in molti riteniamo l'avventura industriale più affascinante del nostro paese.

Bibliografia di riferimento

Watzlawick P., Weakland J.H., Fisch R. (1974), *Change*, Roma, Astrolabio.

Rifkin J. (2010), *La civiltà dell'empatia*, Milano, Mondadori.

Porter M.E. & Kramer M.R. (2011), [Creating Shared Value](#), Harvard Business Review, Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, pp. 62–77.