

Lauro Mattalucci

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



Dialoghi

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

Anno III, numero 2, Dicembre 2012

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

di Lauro Mattalucci

Nel precedente numero di *Dialoghi* 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 Ivrea¹ ed i molti anni di vita professionale in Olivetti (dopo la mia assunzione nel 1968), non ho mai pubblicato nulla sull'argomento² 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 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 Eorediesi). 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".

² 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*³, 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 Camillo⁴ (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»⁵.

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:

«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

³ 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.

⁴ Sulla figura imprenditoriale e sull'impegno politico (come socialista) di Camillo Olivetti vedasi Caizzi (1962).

⁵ La citazione riportata in Sapelli e Cadeddu (2007), p. 20.

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 centrale⁶ 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'estero⁷, puntuali indicazioni sullo sviluppo dei servizi sociali a favore dei dipendenti⁸, 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 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),

⁶ Biblioteche periferiche erano presenti in quasi tutti gli stabilimenti

⁷ 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).

⁸ Vi si legge ad es.: 1957 - La media dei libri dati in prestito dalla Biblioteca Olivetti raggiunge le 6000 copie al mese.

nonché lo statuto del Fondo Solidarietà Interna, istituto solidaristico alimentato finanziariamente per un quarto dai dipendenti e per tre quarti dall'azienda⁹.

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 diffuso¹⁰.

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»

Eccolo là! Io lavoro alla Olivetti!... Diritto sull'ultima vertebra, come le ballerine di *Studio Uno*... Bastava guardarlo e capivi: Aristocrazia Operaia¹¹.

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 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

⁹ I testi degli statuti possono reperirsi ad es. in appendice alla pubblicazione *Sevizi ed assistenza sociale di Fabbrica*, (1963).

¹⁰ 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, che 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!

¹¹ 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.

un positivo clima sociale, con interventi sugli orari di lavoro¹², 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 raccontarsi¹³.

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 Personale¹⁴.

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”)¹⁵.

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)

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

¹² 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.

¹³ 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).

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

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 collettivista¹⁶.

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. 323¹⁷)

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 Paese¹⁸.

Sotto questo profilo A. Olivetti si inserisce nella tradizione di quello che l'economista francese Michel Albert (1993) ha definito "capitalismo renano"¹⁹, contrapponendolo al modello americano

¹⁶ Derivo la citazione da Gallino (2005), p. 216.

¹⁷ Caizzi (1962), p. 323.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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;

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»²⁰.

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 ideale²¹, 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 iscriversi 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 capitalistica²².

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 tuttavia il mito entra pesantemente anche nella disponibilità di “trafficcanti 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

d) un sistema di protezione sociale molto sviluppato; e) una politica di stabilità monetaria mantenuta in maniera indipendente dai governi.

²⁰ Il riferimento a M. Albert è tratto da Berselli (2010).

²¹ 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.

²² 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.

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, ch  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 identit  da parte taluni manager che avevano vissuto l’avventura (imprenditoriale e politica) di Adriano, ma anche perch  specifici valori – per quanto radicati da un progetto complessivo – continuarono a mostrarsi vitali nella gestione di impresa. La Olivetti – sia pure con momenti di difficolt  finanziaria – dimostr , almeno sino al ’79, capacit  di crescita e di sviluppo in tutto il mondo.

Tra gli aspetti che consentivano di rivendicare la continuit  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 informatica²³.

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 usc  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 potenzialit  dell’informatica, simbolizzata soprattutto nel ’67 dall’immissione sul mercato della P101, il primo Personal Computer del mondo!²⁴

- 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”²⁵, il Personale svolge una funzione di presidio del clima organizzativo, di tenuta motivazionale e contrasto del *turnover* delle persone migliori. Si reinterpreta il tal modo il valore della centralit  della persona. Prosegue la mobilit  da operaio ad impiegato. Si consolidano le funzioni di formazione interna (scuole di formazione manageriale, di formazione tecnica e di formazione commerciale²⁶).

- Le trasformazioni dell’organizzazione del lavoro.

In questo ambito, riguardante l’attenzione congiunta alla produttivit  ed alla qualit  della vita lavorativa (nel quale A. Olivetti era rimasto fermo alle concezioni tayloristiche in

²³ Le vicende della Olivetti sono state narrate soprattutto in chiave economica, politica e sociologica; comparativamente minore   stata forse la attenzione alla tecnologia e al fatto che gran parte di quella storia sia stata scritta da ingegneri.   un fatto che la storia della Olivetti si identific  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).

²⁴ La storia molto interessante della nascita della P101   documentata in Perotto (1995).

²⁵ Quando una persona, a tutti i livelli, ha un problema chiede di parlarne con il suo “gestore del personale”.

²⁶ 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 mobilit  di lavoratori.

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 ancora²⁷.

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 imponessero 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 valori²⁸. 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 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.»

²⁷ 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.

²⁸ 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.

«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.»²⁹

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. 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».

²⁹ 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*.

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 *Il 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* aziendale³⁰.

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 *Il 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):

«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.»

³⁰ 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».

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. Olivetti³¹. 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 nemesi 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. Olivetti³².

Ma forse di questo è qui meglio tacere.

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.

³¹ 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

³² 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.

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 garanzie 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.