

Alberto Pichi

Si è laureato in giurisprudenza a Firenze nel 1958. In Olivetti dal 1958, istruttore al Centro formazione commerciale e poi addetto alla selezione del personale. Capo del Personale di numerosi Enti, ha retto il Servizio Centrale Personale Dirigente; l'ultimo incarico è stato la Direzione Norme e Amministrazione del Personale. Dal 1992 al 2013 consulente per numerose aziende, in materia di contrattualistica dei dirigenti, gestione del management, Fondi pensione e di assistenza sanitaria, espatrio dei lavoratori dipendenti e relativi trattamenti. Ha svolto poi per un quinquennio i compiti di Giudice di pace e per un altro quelli del Difensore Civico del Comune di Ivrea.

La gestione del personale: una magistratura aziendale senza tribunali

Gli organizzatori di questa giornata, mi hanno chiesto di parlare della Gestione del Personale in Olivetti: non mi hanno dato un vincolo a proposito dell'epoca di riferimento, che peraltro andrebbe precisata, perché nell'arco di oltre un secolo di vita della Olivetti, qualche differenza sarà pur maturata, visto che anche nel più breve arco della mia vita aziendale, dovrei già fare dei distinguo ...

Se fossi uno storico, dividerei infatti così le ere Olivetti, ciascuna con sue peculiarità :

1. La Olivetti di Camillo
2. Quella di Adriano
3. L'età di mezzo (tra Adriano Olivetti a Carlo de Benedetti)
4. Il periodo di CdB
5. L'età del declino ...

Io ovviamente – per la mia anagrafe e storia personale - posso solo parlare con cognizione di causa soprattutto delle ere 3 e 4 ..., anche se con qualche riferimento alla ... eredità del passato!

E, a proposito di eredità, vorrei introdurre il mio intervento raccontandovi un aneddoto, ricevuto dal mitico sig. Cagliaris, che aveva iniziato la sua storia lavorativa lavorando a stretto contatto con l'ing. Adriano come responsabile amministrativo nel Movimento di Comunità. Nel corso della sua storia Cagliaris è poi arrivato a coprire gli incarichi di Direttore Amministrativo, Direttore del Personale e da ultimo, di Presidente di questo sodalizio, ma fu in quel suo primo lavoro che si trovò un giorno a scoprire che un collaboratore, non so più con quale manipolazione, si era appropriato di una discreta somma. Turbato, ne informò l'ing. Adriano che, a sua volta molto contrariato chiese di incontrare il collaboratore infedele ... Il colloquio si protrasse a lungo e, alla sua conclusione, l'ing. Adriano fece chiamare nuovamente

Cagliaris, che accolse col seguente commento: “ Cagliaris, noi dobbiamo delle scuse al : corrispondendogli uno stipendio assolutamente inadeguato al mantenimento di una famiglia come la sua, lo abbiamo messo nella condizione di commettere della azioni di cui è il primo a vergognarsi... Ho perciò deciso che portiamo il suo stipendio, che mi ha detto essere di ... lire , a.... Va da sé che parte di questo aumento il sig.lo impiegherà in un ragionevole piano di restituzione, che la prego di concordare direttamente con lui”.

Vi ho raccontato questo episodio non per farvi dire, anche se è vero, che Adriano era un uomo buono, perché questa secondo me sarebbe una lettura riduttiva: Adriano era un uomo “giusto”, non nel senso banale della applicazione di una giustizia astratta, che chiede comunque la punizione dei colpevoli, ma nel senso di una giustizia che riesce ad andare oltre i fatti, per vederne le cause e trarne le conseguenze .

L’aneddoto, di cui sono venuto a conoscenza molto dopo il mio inizio di attività nel Personale, non vi faccia però pensare che ci fosse una specie di corso interno per dare ai gestori del personale l’imprinting Olivetti. Questa impronta, che pure ci fu e fu riconoscibile, può sembrare strano, ma non venne trasmessa né con parole d’ordine né con lettura degli scritti di Adriano. Si trattò piuttosto di un adeguamento sottile allo stile aziendale, colto nei comportamenti di chi in qualche modo rappresentava la continuità dei valori della fabbrica, accolto spontaneamente e con convinta adesione dai gestori che arrivavano al ruolo per crescita interna, così come dalla maggioranza di quei giovani laureati assunti dall’esterno, che aderivano con entusiasmo all’offerta Olivetti, anche perché già ne conoscevano e condividevano il sistema valoriale. Anche a queste immissioni, di risorse qualificate e selezionate con cura, si deve dunque il mantenimento e lo sviluppo di un “modello Olivetti di relazioni industriali”, che non ebbe un solo padre, ma in qualche modo è stato creato da un gruppo di colleghi che collaborarono a implementarlo e, quando ci sono riusciti, ad onorarlo....

E cosa fu la Olivetti di quegli anni? Ho trovato in un saggio del “nostro” Butera che un sociologo americano (Richard Florida) individua, come fattori di successo per le aziende, la adeguata presenza di tre fattori “T” : **Talenti**, **Tecnologie** e .. **Tolleranza**. Certo nella visione di Adriano questi fattori erano presenti tutti e anche negli anni successivi di cui io posso essere testimone, si mantenne il focus su di essi: la capacità di individuare i **talenti** trovava la sua controprova sia nella capacità di attrarre a sé i migliori laureati e diplomati di ogni disciplina, sia – non sembri un paradosso – nella capacità di valorizzare talenti anche privi di riconoscimenti formali (Burzio,

Capellaro, Gassino, Treves, Innocenti, Cagliaris, Novara, Gallino, Piol, tanto per citare i più famosi, coprirono ruoli di primo livello nella Società, e non erano laureati ...). Quanto alle **Tecnologie**, Olivetti per decenni fu leader nelle tecnologie meccaniche e lo fu in Italia anche per la elettronica, realizzando il primo mainframe e il primo PC, così come – negli anni più prossimi a noi - fu con OMNITEL il primo operatore nazionale di telefonia mobile. Se poi vogliamo dire della **Tolleranza** come fattore di successo, basti ricordare il “manifesto” che accoglieva i candidati nella anticamera della mitica Villetta, sede della selezione dove si affermava che *per entrare in questa fabbrica a nessuno è mai stato chiesto quale fosse il suo credo religioso o politico o la sua regione di provenienza*. E non si trattava di una mera affermazione, ma fu una pratica costante, che consentì non solo di acquisire talenti, senza alcun pregiudizio, ma dando loro la facoltà di esprimersi liberamente, di acquisirne i benefici della loro libera creatività.

Il titolo che ho scelto per questa mia chiacchierata, che può essere sembrato pretenzioso, non è farina del mio sacco, ma nasce da un’esortazione fattaci da Paolo Volponi – allora Direttore delle Relazioni Aziendali – nel corso di un suo intervento. Eravamo nel giugno del 1971 e Volponi apriva una sorta di Convention cui aveva invitato tutti i più importanti responsabili di Uffici e Servizi del Personale (Gestione, Formazione, Selezione, Relazioni Sindacali, Servizi Sociali, Centro di Psicologia e Studi di Sociologia ...). Eravamo presenti in 35 , non venne steso un verbale, ma io prendo sempre appunti quasi maniacali e sono in grado di cogliere, di quella due giorni, alcune notazioni, oltre all’invito di Volponi, rivolto in particolare ai Gestori del Personale, a muoversi come “una magistratura aziendale , senza Tribunale”.

Alcuni flash:

- L’ambiente in cui ci muovevamo: erano gli anni di piombo, i colleghi della FIAT giravano sotto scorta e con auto blindate Nei due giorni di incontri non abbiamo avuto il minimo riferimento a pericoli imminenti su di noi, né in quegli anni cambiammo mai per paura, neppure di una virgola, i nostri comportamenti, aziendali e privati;
- In quei giorni esaminammo a fondo la situazione sindacale del momento, ma sempre nell’ottica di cercare le vie più convincenti per il “dialogo”, per completare un percorso che era iniziato da pochi mesi col primo Accordo sulle UMI (unità di montaggio integrate)...
- Il Capo della Selezione definì le assunzione dall’esterno “un male necessario”, mentre auspicò che si potessero trovare le risorse qualificate di cui pure l’azienda aveva bisogno, essenzialmente con la mobilità interna, per esempio

valorizzando gli attrezzisti che incominciavano ad essere eccedenti per la progressiva riduzione di importanza della meccanica... oltre ai diplomati serali (i tanti “geom.” nell’elenco telefonico aziendale ...) e ai tecnici formati con corsi interni ..

- La Formazione comunicò i dati consuntivi del 1970: 846.000 giornate/ allievo, di cui 200.000 in Italia: come dire che ogni giorno oltre 3.000 dipendenti Olivetti, in qualche parte del mondo, stavano seguendo attività di formazione! Il tutto era costato circa 13 miliardi di lire, 6 dei quali rappresentati dalle retribuzioni degli allievi ...

In questa Azienda, in una sua fortunata epoca di espansione, mi sono occupato di gestione del personale per una dozzina di anni, prevalentemente in quella che ho chiamato l’età di mezzo ... Chi poi ha fatto lo stesso mestiere negli anni del declino, certo ha portato il peso, molto meno gratificante, delle riduzioni di personale, ma nel periodo cui mi riferisco, l’esercizio di “collocare l’uomo giusto al posto giusto”, che si trattasse di operai, di impiegati o di dirigenti, è stata certo l’incombenza principale, bella e impegnativa. Col che non voglio mitizzare una stagione che conobbe anche contrasti accesi (a Scarmagno D, dove fui capo del personale per tre anni tra il 1969 e il 1973, ebbi cortei quasi quotidiani !), senza però che venisse mai meno l’impegno alla valorizzazione delle risorse umane, alla gestione dei conflitti, alla ricerca di soluzioni organizzative e tecniche che migliorassero, sia a livello individuale che collettivo, le condizioni di lavoro, nelle fabbriche come negli Uffici

Al magistrato senza Tribunale si chiedeva, in ultima analisi, di essere sempre un vigile mediatore tra gli interessi contrapposti, senza dar per scontato che la ragione dovesse per forza essere dalla parte dell’Azienda verso le OOSS o del Capo verso il suo sottoposto, ma avendo la libertà di contribuire alla soluzione dei conflitti con una intelligente mediazione, avendo a disposizione un ampio scacchiere aziendale in cui muovere eventualmente le sue pedine, alla ricerca di equilibri possibili. Spiegherò questa attività, ancora con un aneddoto, tratto dalla mia personale storia.

Siamo alla fine del 1974: da circa due anni ero il Responsabile della gestione del personale degli Enti centrali della Società, che seguivo con alcuni collaboratori, intervenendo personalmente nei casi più critici o con supplenze quando per qualche motivo un settore rimane momentaneamente scoperto. Fu il caso, in quel periodo, della Gestione Ricambi STAC, ubicata per motivi logistici nella periferia di Milano a Bresso; già la sua collocazione risultava infelice per che la doveva raggiungere, per di più la struttura venne alimentata con personale, a dir poco, poco motivato perché

destinatovi un po' a forza. La situazione aziendale di quel periodo non consentiva di assumere manodopera specifica per quella sede, in presenza di eccedenze di personale in altre strutture, neppure tanto distanti. Gli "Alti Comandi" avevano perciò deciso di attivare una mobilità forzata, dallo stabilimento di Crema e da altre sedi commerciali della zona, e per soprammercato purtroppo le sedi cedenti non fecero certo uno sforzo per destinare a questa mobilità gli elementi più collaborativi Comunque il disagio era realmente forte per molti e ne risultò una miscela esplosiva, con un buon numero dei dipendenti di questa struttura che si rivelò cronicamente scontento e potenzialmente "piantagrane".

Un riassetto organizzativo dello STAC aveva all'epoca portato questa unità, dalla Direzione Commerciale Italia, nell'alveo delle funzioni centrali da me seguite. Proprio perché erano noti i fattori di criticità che ho prima ricordato, decisi di occuparmene personalmente. Vi faccio grazia delle cronache delle faticose gite a Bresso: incontri tempestosi con la locale RSA, discussioni con il Capo locale, poco elastico e tendenzialmente autoritario, colloqui difficili con singoli dipendenti.... Ma, fortunatamente, registrammo anche la progressiva soluzione di alcuni problemi, collettivi (tra tutti, con l'istituzione di una mensa), e individuali con qualche trasferimento a riduzione del disagio personale. Tra gli scontenti, faceva spicco un certo rag. B, dotato di notevole vis polemica, ma anche evidentemente portatore di capacità che in quella situazione lavorativa non erano certo utilizzate compiutamente. Mi attivai allora per trovargli, presso la Direzione Commerciale Italia, una diversa occupazione e, con ciò ... egoisticamente tirai anche un respiro di sollievo, perché l'ambiente, con la perdita di un coagulatore di scontento come lui, risultò pacificato ... Inopinatamente, qualche mese dopo il suo trasferimento, ricevetti poi una sua lettera che è tra i pochissimi documenti di lavoro che ho conservato, non lo nascondo, con un certo compiacimento. Ve la leggo, a conclusione del mio intervento, perché spero possa testimoniare cosa volevo intendere con "magistratura senza tribunali"

Dott. Pichi,

La disturbo solo per ringraziarla di quanto ha voluto e saputo fare per me.

Lo faccio a titolo di trattamento personale pur sapendo che le sue scelte non state effettuate, vanno come sole educative la rotella ottimale degli interessi aziendali; il merito che le attribuisco è di aver conciliato tale suo preciso dovere con il riconoscimento di certe esigenze della controparte.

Mi trovo benissimo nel mio nuovo ambiente di lavoro; il rischio della cassa integrazione non è immediato, per l'U.D.I.; l'orario normale si aggira sulle dieci ore, con punte di soggiorno in ufficio fino alle ore ventidue-ventitré ed anche oltre mezzanotte, compresi gli ultimi sei sabati e quattro domeniche per esigenze di spedizione e fatturazione di fine anno.

Considero tutto ciò un ottimo antidoto alla precedente inattività; anche se può sembrare assurdo, mi sento in condizioni psico-fisiche nettamente migliori ed anche di ciò La ringrazio.

Molto probabilmente non avremo ulteriori rapporti per motivi aziendali, cosa che so Le farà molto piacere: approfitto perciò di questa ultima occasione per manifestarle il apprezzamento di chi, come me, crede nelle persone e non nei concetti astratti tipo Azienda. Tale mia opinione nei Suoi confronti è sempre stata condivisa da molti, anche quando la Sua funzione costringeva a vedere in lei il avversario; l'azione talvolta dura e magari scorretta era rivolta alla Sua veste ufficiale, la stava all'uomo.

E con questa lettura, concludo. Con la speranza che le esperienze raccontate, che per me e molti dei presenti sono ormai solo "passato", per quel che possono ancora insegnare, magari per i nostri giovani amici allievi del Liceo Gramsci, che ci hanno ascoltato possano davvero divenire anche "futuro", come auspica il titolo di questa giornata.