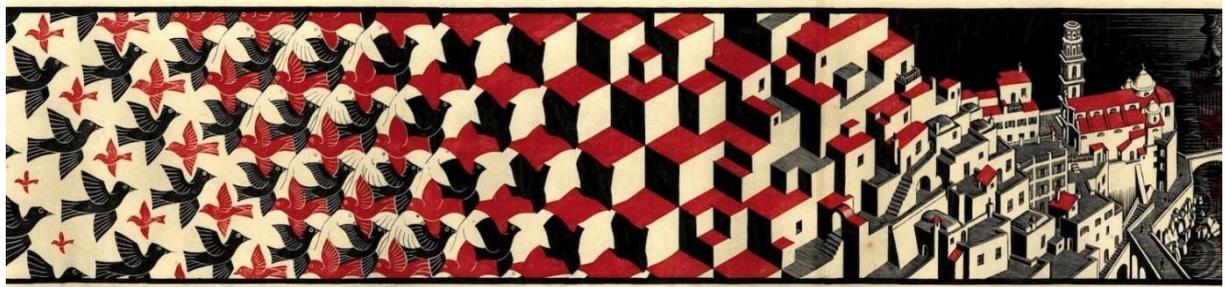




UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
FACOLTÀ DI STUDI UMANISTICI

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN FILOSOFIA

L'UTOPIA CONCRETA DI ADRIANO OLIVETTI
IL BENESSERE AZIENDALE FRA IMPERATIVO ETICO E NECESSITÀ EVOLUTIVA



RELATORE:
CHIAR.MO PROF. AMEDEO VIGORELLI

ELABORATO FINALE DI:
CRISTINA SARA
MATR. 768714

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

L'UTOPIA CONCRETA DI ADRIANO OLIVETTI

Il benessere aziendale fra imperativo etico
e necessità evolutiva

INDICE

Introduzione	4
1. Adriano Olivetti, un caso esemplare	8
1.1. Cronaca e anatomia di un successo	8
2. Il benessere aziendale: definizioni teoriche e raffronti con le strategie Olivettiane	30
2.1. Definizione di "benessere aziendale"	30
2.2. Digressione: l'altra faccia della medaglia: lo "stress lavoro-correlato"	33
2.3. Gli strumenti teorici e pratici per il raggiungimento del benessere aziendale	36
2.3.1. Rapporto Azienda-Territorio	36
2.3.2. Vocazione e professione: congruenza fra attitudini e mansioni	46
2.3.3. L'orario di lavoro	52
2.3.4. Serendipità	56
2.3.5. Bellezza e funzionalità architettonica dei luoghi di lavoro	64
2.3.6. Cultura, Servizi Sociali e per le Persone	76
2.3.7. Le strategie di gestione delle Persone : selezione e formazione	87
→ La selezione delle Persone	88
→ La formazione come "educazione" delle Persone	99
3. Considerazioni (e non-conclusioni) etico-filosofiche	107
3.1. Premessa e digressione: il "falso" benessere aziendale	107
3.2. Significato morale del benessere aziendale	111
3.3. Significato economico del benessere aziendale	116
3.4. Significato evolutivo del benessere aziendale: il benessere aziendale come Strategia Evolutivamente Stabile (ESS)	119
4. Conclusione	126
Bibliografia	135
Riferimenti bibliografici	136
Sitografia	138
Documenti audiovisivi	138

Questo viaggio comincia adesso

6760
ING. CAMILLO OLIVETTI

MILANO - VIA DONIZETTI 33

Carissima Luigia.

È questa la prima lettera che io scrivo con la nuova
macchina ed è con grande soddisfazione che io dedico a te
queste poche righe che spero tu riceverai con piacere.
La macchina non è ancora perfetta, ma credo che in poco
tempo potrò renderla buona quanto le migliori macchine
del genere.

Ricevi mille baci affettuosi da

Camillo

Ivrea li dodici Agosto ~~1908~~ ~~1908~~ 1908

Lettera scritta il 12 agosto 1908 da Camillo Olivetti alla
moglie con il prototipo della M1, la prima macchina da
scrivere prodotta dall'azienda di Ivrea
(Fotografia da me scattata a Milano - Museo del Novecento -
mostra "Olivetti, una storia di innovazione", 19 marzo 2019)

«Beh, ecco, se mi posso permettere, spesso il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci. E allora può diventare qualcosa di infinitamente più grande»

Adriano Olivetti

Introduzione

Uno spettro si aggira nel mondo del lavoro dell'occidente più "avanzato": lo spettro del "benessere aziendale", benessere che qui intenderemo unicamente come complesso di strumenti ed iniziative attuati oggi dalle aziende e il cui fine dovrebbe essere quello di sostenere e proteggere il benessere psicologico e fisico del lavoratore in relazione alle attività che svolge nel suo ambiente di lavoro come, ad esempio, la conciliazione dei ritmi e degli orari col diritto a una vita privata e psicologica ricca, soddisfacente e non semplicemente marginale ed antitetica rispetto al lavoro stesso (in gergo, il cosiddetto *work-life balance*).

Tuttavia, da un punto di vista ontologico, che cos'è esattamente il "benessere aziendale" così inteso? Un facile slogan, eventualmente da sfoggiare, per vedersi annoverati tra le aziende più innovatrici? Un imperativo etico per una civiltà che si ritiene "avanzata" e moderna? Un'ipocrisia? Una sciocchezza? Una aspirazione giusta e legittima da parte di un lavoratore, che ha il sacrosanto diritto non solo ad un impiego, ma anche a una vita equilibrata e felice in tutti i suoi aspetti? Rappresenta quindi in definitiva un autentico interesse a beneficio del lavoratore, anzi della Persona? E poi, qual è il suo significato morale? E più in generale: esiste un "significato morale" legittimamente attribuibile alle nostre azioni e alle nostre scelte?

Le note che seguiranno non hanno certo la pretesa di dare risposte a interrogativi tanto smisuratamente impegnativi, ma rappresentano solo il tentativo di gettare lo scandaglio al di là della coltre dei luoghi comuni, un

colpo di sonda fra le parole e le pratiche in uso riguardo a un tema tanto dibattuto (almeno apparentemente) e attorno al quale - soprattutto - si addensano alcuni nodi delle nostre convinzioni morali e delle relative ricadute etiche. Un modo come un altro, insomma, di indagare che cos'è una morale, qual è il suo significato profondo e perchè le nostre azioni devono necessariamente iscriversi in un orizzonte morale, senza il quale sembra quasi ci manchi l'ossigeno.

Per fare tutto ciò, evitando eccessivi accademismi e speculazioni troppo astratte, abbiamo fatto un percorso "a rebours" partendo da un caso di specie storico, ovvero quello dell'azienda di Adriano Olivetti, uno degli imprenditori più singolari e geniali che l'Italia abbia mai avuto: ne abbiamo studiato le strategie e le teorizzazioni per capire come, in modo spesso pionieristico e talora un po' avventuroso e inconsapevole, Adriano abbia declinato i vari fattori che compongono ciò che oggi, appunto, definiamo "benessere aziendale": seguendone il filo rosso, abbiamo cercato di illuminare a tratti il labirinto attraverso il quale, nel giro di nemmeno un secolo, l'etica del benessere aziendale si è fatta faticosamente strada, per cercare di capirne e carpirne in definitiva la natura sfuggente e problematica.

Quanto verrà illustrato, pertanto, è sommariamente strutturato nei termini che ora descriviamo sinteticamente.

La prima parte, per entrare da subito nel vivo della questione, ripercorre la storia esaltante della Olivetti di Adriano mettendone in luce ciò che questo genio dallo sguardo distratto e ceruleo ha realizzato in materia di selezione, gestione e cura del Personale (o delle Persone, come verrà chiarito meglio più avanti: perchè è con persone fisiche in carne e ossa bene individuate, con i propri sogni, i propri bisogni e anche le proprie miserie, che ogni

imprenditore ha sempre a che fare - malgrado a volte qualcuno di loro tenda a dimenticarsene).

La seconda parte, prende in esame i singoli parametri sulla base dei quali noi oggi definiamo e valutiamo il "benessere aziendale": per ciascuno di essi vengono fornite delucidazioni e definizioni teoriche il più possibile aggiornate, che vengono poi confrontate con le concrete realizzazioni di Adriano Olivetti e con le numerose testimonianze di coloro i quali hanno avuto un ruolo attivo in azienda sia all'epoca di Adriano che in epoca successiva rispetto alla sua morte in modo da osservare come tali nozioni si siano storicamente incarnate nella sua pratica aziendale, spesso precorrendo (e non solo percorrendo) i tempi, e in modo da capire fra l'altro se - dato l'attuale contesto del mercato del lavoro - quelle di Adriano sono strategie ancora praticabili o se sono pensabili solo in relazione al contesto del boom economico dell'Italia fra gli anni 50 e 60. Vedremo infatti che, anche in un particolare contesto come quello della crisi mondiale del 1953, Adriano seppe trovare strategie alternative coraggiose e controcorrente, seguendo quindi la via più rischiosa, pur di proteggere le sue Persone in coerenza con i propri valori.

La terza e ultima parte cerca di approdare a qualche (non) conclusione teorica, tirando le fila di quanto precede e arrivando a porre in modo più chiaro e lucido le domande da cui siamo partiti. In particolare, cerca di fornire qualche elemento riguardo alla natura del benessere aziendale: strategia produttiva? Convinto costume etico? Inalienabile diritto? Semplice sottoprodotto di ciò che la biologia contemporanea definisce come "Strategia Evolutivamente Stabile"? Senza dimenticare che queste domande, che sicuramente valgono in relazione al "benessere aziendale", valgono più in generale in relazione a qualunque

nostro preteso diritto etico e morale, e forse in relazione a qualunque sistema morale *tout court*.

Con la conclusione, infine, cercheremo di illustrare i motivi per i quali la "questione Olivetti" è ancora oggi di grande attualità e quale sia, più che l'eredità, il "legato" (propriamente nel senso di "bene lasciato in retaggio a persona diversa dall'erede", retaggio quindi sovra-individuale e storico-sociale) che Adriano ci ha lasciato: in particolare riguardo alle pratiche del benessere aziendale, cercando cioè di capire se e fino a che punto si tratti di un modello replicabile e non solo moralmente suggestivo e autorevole.

Una particolarità di questo scritto, ed in proposito si avvisa il lettore, è che sono state sovente riportate citazioni dello stesso Adriano Olivetti: nel corso del tempo ed in svariate occasioni, egli ha infatti rivolto discorsi ai propri lavoratori nonché di fronte al Consiglio di Amministrazione dell'azienda: non si devono immaginare, come afferma Emilio Renzi «le retoriche delle cifre resocontate e dei messaggi agli azionisti attuali e acquistabili tramite la stampa»¹: qui, e lo si comprenderà, veramente e come per poche altre personalità "lo stile è l'uomo". Esprimersi attraverso di lui è stato, in definitiva, il modo migliore in molte circostanze per descriverne l'unicità ed il carattere e per farne emergere la personalità la quale, come afferma Giuseppe Galasso «necessita di uno sguardo dall'interno, di uno sguardo partecipe e solidale perché essa parli non solo nel ricordo, bensì anche in una dimensione più oggettiva, di chiarezza retrospettiva»². Chi l'ha conosciuto ha anche definito Adriano «artista, perché al pari dell'artista è riuscito a inserire ciò che aveva costruito o fantasticato in quella che è la logica effettiva

¹ E. Renzi, *Comunità concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag. 114

² E. Renzi, *Comunità Concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, prefazione Giuseppe Galasso, XII

realtà»³ e «imprenditore di idee, tratte non solo dai libri ma dalle intelligenze presenti in Italia»⁴: queste caratteristiche singolari emergeranno attraversando il racconto delle sue imprese.

1. Adriano Olivetti, un caso esemplare

«Egli era nato da un sogno di speranza che la costante presenza, intorno a lui, di tante atroci miserie non riuscì mai a scoraggiare, che tutte le avversità, all'opposto, hanno reso trionfante. Visse, lui così sensibile, in mezzo a lamenti così penetranti che un cane qualunque se ne sarebbe fuggito urlando. Ma forzare così il proprio sogno a tutte le promiscuità vuol dire vivere in un mondo di scoperte, vuol dire vedere nella notte, e forse anche forzare il mondo a entrare nel proprio sogno»

Louis-Ferdinand Céline, Il dottor Semmelweis

1.1. Cronaca e anatomia di un successo

1908-1928: la creazione della azienda, padre e figlio, un ritratto di Adriano

Il 29 ottobre 1908 Camillo Olivetti fonda a Ivrea la "Ing. C. Olivetti & C. - prima fabbrica nazionale di macchine per scrivere": dodici soci, un parente e soprattutto amici; sede: il piccolo fabbricato in mattoni rossi sotto la collina di Montenavale, ancora oggi visibile: qui Camillo inizia la nuova attività di progettazione della prima macchina per scrivere italiana su base industriale, macchina che già nel suo viaggio americano aveva richiamato le sue attenzioni.

Adriano, suo figlio, nel 1924, subito dopo la laurea in ingegneria chimica entra nella fabbrica di mattoni rossi, al

³ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-la Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 173. Le parole riportate sono dello psicologo Cesare Musatti

⁴ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-la Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 210. Le parole riportate sono del sociologo Franco Ferrarotti

bancone, tra gli operai e gli apprendisti: furono cinque/sei anni di osservazione, apprendistato, formazione tecnica e prime scritture pubbliche: fu lo sfondo raramente espresso e pulsante delle idee che lo animeranno successivamente. Nel 1938 all'età di 37 anni ne diviene Presidente restando ai vertici fino all'inaspettata morte nel 1960: a quel momento i dipendenti nel mondo Olivetti saranno 35 mila di cui la metà in Italia, con 18 stabilimenti e filiali in 177 paesi del mondo.

Va subito detto che, pur vivendo avvenimenti diversi in modi dissimili, molti principi legheranno il padre Camillo al figlio Adriano: i valori di spiritualità e fedeltà al lavoro, il rispetto verso chi lavora, il coraggio di intraprendere strade nuove e la coerenza nel percorrerle oltre a obiettivi sempre alti e selezionati. Un'altra delle eredità paterne è l'origine ebraica che, passata per vie profonde da Camillo ad Adriano, ne determinerà lo slancio profetico, la tensione visionaria. Lo stesso Adriano amava affermare la superiorità dei mezzo ebrei, come segno di irrequietudine intellettuale, di spirito di ricerca, di genialità. Disse a Geno Pampaloni sulla persecuzione degli ebrei: «sono odiati perché sono ricchi di qualità invisibili, la tenacia, la fedeltà, il rispetto della parola data, il pudore, che gli altri non sanno prevedere e controllare»⁵, testimonianza che è frammento di autoritratto.

Significativamente, Natalia Ginzburg⁶, ricorda Adriano Olivetti e delinea uno dei suoi aspetti più significativi e dibattuti, ovvero l'essere utopista e sognatore, con queste bellissime parole: «Andava solo, con il suo passo randagio: gli occhi perduti nei suoi sogni perenni, che li velavano di nebbie azzurre. Era vestito come tutti gli altri, ma sembrava, nella folla, un mendicante; e sembrava, nel tempo

⁵ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-la Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.90

⁶ Natalia Levi Ginzburg era la sorella della prima moglie di Adriano Olivetti, Paola Levi

stesso, anche un re. Un re in esilio»⁷.

Utopia è ciò che non esiste (ancora) in nessun luogo ("ou" - non - e "topos" - luogo) ma Adriano immaginava e sognava sapendo come fare per concretizzare il suo sogno grazie alla capacità non solo di progettare ma di vivere ed incarnare quel medesimo sogno come qualcosa di tangibile e già lì, presente nella sua anima. Adriano soleva dire: «Io non ho passato in me. In me non c'è che futuro. Ciò che per altri è futuro io lo vedo già qui: lo posso toccare: è il presente del futuro». Egli si riferiva all'impresa. Guardava sempre avanti, era un ricercatore nato, e questo non voleva significare ripudiare il passato, che conosceva bene, nelle forme dell'arte e della scienza. Infine, come ricorda Franco Ferrarotti⁸, era un utopista "tecnicamente provveduto", non il "padrone buono" ma colui che, sì, cercava il profitto, purché al servizio della Comunità.

"Concreto" è un aggettivo ricorrente negli scritti di Adriano, da lui usato come arma contro l'accusa di utopia spesso rivolta anche al suo Movimento⁹: concreta è infatti la sua analisi del tessuto sociale, culturale e politico da cui partire: occorre una meta nobile in cui credere e un percorso per poterla conquistare. E' la Rete della Comunità, mezzo concreto per realizzare questo progetto, rifondando lo Stato dal basso (dalla "piccola patria" alla Nazione).

C'è un'altra testimonianza della sua concreta spiritualità, della sua missione di operare attivamente: è una lettera a quella che diventerà la sua seconda moglie: qui Adriano afferma di essere stato provato da Dio il quale gli aveva proposto la parabola del giovane ricco a cui Gesù

⁷ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-la Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 107

⁸ Cfr. la puntata di *Porta a porta* trasmessa il 23 ottobre 2013, RaiUno

⁹ Il Movimento Comunità, (di cui parleremo più avanti) venne fondato da Adriano nel 1947 per promuovere le azioni di una "Comunità concreta" che viene identificata in Ivrea e nel Canavese. Il Movimento fu attivo politicamente a livello locale a partire dal 1953 e divenne una forza politica nazionale con le elezioni del 1958

indicò di rendere tutto ciò che possedeva per darlo ai poveri. Al proposito, così scriveva: «il modo in cui questo avvenne fu molto strano e un giorno sarai in grado di capire che il mio spirito, liberato dalle corruzioni terrene, fu pronto ad obbedire a questo comandamento. Questo sacrificio non fu fatto e non sarà fatto, perché devo vivere come un uomo e non come santo, altrimenti mancherei alla mia missione che è di agire e creare».

1929-1944: l'ascesa nazionale e internazionale, la fase tecnico-organizzativa e la messa in atto delle iniziative volte al rispetto e alla crescita della Persona che lavora

Sta di fatto che, dagli anni 30, la Olivetti era arrivata ad essere la più grande azienda italiana con il maggior successo commerciale internazionale e capace di coprire 1/3 del mercato mondiale del suo settore, esportando ogni anno circa 15.000 macchine per scrivere rispetto alle 2.000 che avevano varcato i confini dieci anni prima: una multinazionale atipica con un forte radicamento sul territorio e caratterizzata da politiche sociali avveniristiche, formazione permanente e attività culturali di respiro internazionale che furono il segreto del suo successo commerciale e non la conseguenza filantropica o mecenatistica dei suoi profitti. Quella di Adriano era una concezione di industria complessa di massa: complessa perché non si esauriva nella produzione e nel profitto bensì comprendeva responsabilità che abbracciavano l'ambiente circostante e la società.

La Olivetti di Adriano ha percorso una strada lungo la quale è possibile riconoscere alcune tappe puntuali: quella tecnocratica incentrata sulla organizzazione della fabbrica; in seguito l'introduzione delle provvidenze sociali per i lavoratori assieme all'urbanistica dei rapporti esistenti tra l'organismo complesso della fabbrica ed il territorio circostante; infine l'approdo alla convinzione che solamente

un intervento globale e politico sulla società potesse essere in grado di individuare un progetto cui associare tutte le forze più vitali, la cultura, i lavoratori, la comunità locale: tutto in modo armonico ed equilibrato.

La radice dell'impegno, della visione globale di Adriano e la sua intuizione avevano peraltro una origine lontana che risaliva all'infanzia e prima adolescenza: uno scritto autobiografico riporta una frase significativa riferita ad un Adriano solo tredicenne: «Passavo davanti al muro di mattoni rossi della fabbrica, vergognandomi della mia libertà di studente, per simpatia e timore di quelli che ogni giorno, senza stancarsi vi lavoravano»¹⁰.

Anche Adriano, come il padre Camillo, aveva viaggiato in America: a differenza del padre che andava alla ricerca delle tecniche che fanno la tecnologia con spirito avventuroso, pionieristico e aperto a molteplici curiosità, Adriano, trent'anni dopo, osservava invece l'organizzazione del lavoro industriale che fa la produzione e che prosegue, infine, nella vendita nel mondo dell'esplosione dell'industria e del consumo di massa. Scriveva a casa: «ho comprato una mezza libreria sull'organizzazione industriale»; e ancora, su Ford: «l'officina è miracolo di organizzazione perché tutto marcia senza burocrazia»¹¹.

Il modello al di là dell'Atlantico era «una spinta quasi inesorabile ad andare verso un nuovo stato di cose più grande, più efficiente, dove molti più lavoratori avrebbero trovato ragione di esistenza»¹². Ma Camillo aveva esitato perché, forse, la grande fabbrica avrebbe distrutto l'uomo e la possibilità dei contatti umani: un ingranaggio meccanico che divora l'uomo. «Ogni uomo come un numero» prosegue

¹⁰ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-la Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.9

¹¹ A. Olivetti, *Lettere dall'America*, pag. 241 e pag. 227; citato in E. Renzi, *Comunità concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag. 11

¹² A. Olivetti, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 65 e pag. 66. Trascrizione del discorso pronunciato da A. Olivetti a Ivrea nel giugno 1945 "Dovete conoscere i fini del vostro lavoro"

Adriano, ma la strada aperta da Camillo va avanti nel suo sviluppo con un aumento degli operai nel 1934 a 1.200, nel 1937 a 2.000 e nel 1940 a 3.000.

Adriano non ha mai dimenticato l'uomo: questa prima fase dedicata alla organizzazione era solo l'inizio dell'avventura di un uomo per l'uomo, perché il lavoratore della fabbrica era, prima di tutto, un uomo: Adriano si sentiva legato da invisibili fili spirituali alle sue Persone e ai loro destini, in reciprocità: «una parte di protezione dei vostri destini mi è stata consegnata dal mio destino»¹³. Adriano accentrava in sé la figura del profeta, del leader, del datore di lavoro.

Di primaria importanza era dunque la gestione del Personale: «non basta, quantunque condizione necessaria, avere degli uomini di valore, ma occorre che siano organizzati in modo decentrato e funzionale» affinché le varie attività aziendali siano assolte «per propria interiore capacità e non per iniezione dall'alto»¹⁴.

La successiva e conseguente tappa dell'Olivetti di Adriano è dunque quella della concretizzazione di tutto quanto fosse non per l'uomo-massa, non per il lavoratore collettivizzato, non per il consumatore, bensì per la Persona che è protagonista della visione storica, sociale e antropologica di Adriano: dal sistema retributivo con l'applicazione di una particolare tipologia di cottimo "umanizzato", come spiegheremo nelle prossime pagine, all'assistenza medica di fabbrica, agli asili, alla formazione continua, alla mensa, alle biblioteche e alla progettazione degli ambienti.

Nel 1929 la più grande crisi nella storia del modo di produzione capitalistico con il crollo della Borsa a Wall Street il 24 ottobre era con acume stata prevista da

¹³ A. Olivetti, *Discorsi per il Natale*, Edizioni di Comunità, 2017 pag. 19

¹⁴ A. Olivetti, *Lettere dall'America*, pag. 245 e pag. 253; citato in E. Renzi, *Comunità concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag. 13

Adriano: per la Olivetti ebbe un effetto paradossalmente positivo, sbarazzandola quasi totalmente dalla concorrenza estera, americana e tedesca. La crisi dovuta alla recessione, poi, non fu fronteggiata con i licenziamenti, ma bensì senza ridurre numeri e qualità della occupazione operaia e puntando nel contempo sul rilancio e sulla ricerca di nuovi spazi. Adriano ricorda la fedeltà al severo ammonimento paterno quando incominciò il suo lavoro: «Tu puoi fare qualsiasi cosa tranne licenziare qualcuno per motivo dell'introduzione dei nuovi metodi perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia»¹⁵.

Prendersi cura delle Persone per Adriano voleva dire anche occuparsi dei rapporti esistenti tra l'organismo complesso della fabbrica ed il territorio circostante: era un problema che sentiva molto vicino e nello stesso tempo quasi impenetrabile: voleva dire cercare di ricucire il taglio, la disgiunzione che separava il lavoro dal lavoratore.

In una vecchia intervista, rilasciata alla Rai e ritrasmessa nell'anno 2017¹⁶, Adriano racconta della difficoltà di «capire come si potesse stare delle ore alla stessa macchina senza imprigionare il respiro». Egli amava aggirarsi per la fabbrica quando era chiusa, la domenica, passeggiando per i saloni vuoti tra le presenze mute e vitali delle macchine silenziose perché, diceva,

quando la fabbrica è ferma i problemi della tecnica e delle macchine spariscono e il problema fondamentale dell'uomo diventa più chiaro [...] per molti anni questo problema di conciliare l'uomo alla macchina mi ha affaticato e quando ho iniziato a lavorare seriamente ho cercato quali erano i mezzi per adattare l'uomo alla macchina e mi

¹⁵ A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 41
Trascrizione del discorso pronunciato a Ivrea il 19 dicembre 1954
"Alle Spille d'Oro", rivolto ai dipendenti con venticinque anni di lavoro in fabbrica

¹⁶ Rai News, *Amarcord*

sono persuaso che non esiste una ricetta, è troppo chiaro che è un problema di estrema complessità: la questione fondamentale è il rapporto dell'uomo dentro e fuori la fabbrica

Fuori dalla fabbrica c'è il territorio, mai dimenticato da Adriano perché scordare le proprie radici vorrebbe dire, nelle parole di Ferrarotti, «accettare il venir meno della obbligazione etica verso le propria comunità»¹⁷.

Nel 1932 Adriano diviene Vicepresidente: inizia per la Olivetti, in quegli anni, la fase dell'industria nuova e moderna che si avvia alla conquista del mercato nazionale oltre a quelli europei e latinoamericani, con Ivrea destinata a diventare una sorta di «Bauhaus rediviva» con l'arrivo degli «architetti di Adriano», nelle parole dello storico dell'architettura Benedetto Garvagnuolo¹⁸.

1945-1958: il progetto politico e culturale, l'«Ordine politico delle Comunità», il Movimento Comunità, la Fondazione

Se il primo momento del successo della Olivetti è dunque coinciso, come in precedenza descritto, con la fase tecnico-organizzativa della fabbrica, seguito successivamente dalla messa in atto delle iniziative volte al rispetto e alla crescita della Persona che lavora - unitamente all'attenzione per il territorio nell'interazione con il sistema della fabbrica - l'epilogo, che non è solo "sintesi" ma più di tutto opera di "progetto", è rappresentato nel 1945 dalla pubblicazione dell'«Ordine politico delle Comunità» (Nuove Edizioni Ivrea, 1945). Si tratta dell'opera più importante di Adriano Olivetti, in cui egli esprime il suo concetto di "Comunità" come «idea concreta, spazio territoriale, sociale, istituzionale in cui una persona vive effettivamente la propria vita relazionale,

¹⁷ Cfr. la puntata di *Porta a porta* trasmessa il 23 ottobre 2013, RaiUno

¹⁸ F. Irace, *La Ville d'Hadrien à Ivrea*, in, *Costruire la città dell'uomo: A. Olivetti e l'urbanistica*, Edizioni di Comunità, 2001, pag. 205-232

non dichiarazione di principi né di diritti (o doveri) del cittadino, né Stato nella sua astrattezza universale o storica definitezza, non missioni nazionali o internazionali»¹⁹. E', in definitiva, una proposta di radicale trasformazione istituzionale ed etico-politica dell'Italia il cui obiettivo primario è quello di sfuggire ai mali della società contemporanea che, nella visione di Adriano risiedono nella dissociazione fra etica, cultura e tecnica e lo strapotere del denaro: egli propone dunque una democrazia liberale in politica e socialista in economia, in cui prevalgano i valori spirituali così come intende Kant²⁰ la spiritualità, ovvero come ciò che vivifica, come slancio che si alimenta di sé e che fortifica le facoltà stesse da cui risulta. Afferma Adriano che lo scritto ha origine da «disparate esperienze ed umane vicende: prima di essere costruzione teorica fu vita»²¹: di nuovo concretezza, non utopia, non fantasie ad occhi aperti, bensì spazio, territorio dove si abita, si vive e convive ovvero dove l'uomo compone i conflitti in virtù del comune interesse morale e materiale. La Comunità sta nel mezzo, fra il singolo e lo Stato con ricomposizione di tipo federalista e, ancora nelle parole di Emilio Renzi, «più che "a misura d'uomo" è essa stessa una "misura umana"»²².

Di fatto, al centro di questa Comunità sta la Persona, intesa come opposto di Individuo e opposto di lavoratore collettivizzato, che nasce dalla consapevolezza di un compito nella società terrena secondo i valori morali e i fini spirituali. La concretizzazione avverrebbe con un piano di riforme, animate dalla concezione di una «nuova società essenzialmente socialista» ma che «non dovrà ignorare i due

¹⁹ E. Renzi, *Comunità concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag. 48

²⁰ I. Kant, *Critica del giudizio*, Libro secondo, par. 49 (Delle facoltà dell'animo, che costituiscono il genio), secondo capoverso

²¹ A. Olivetti, *L'Ordine politico delle Comunità*, pag. 4; citato in E. Renzi, *Comunità concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag. 48

²² E. Renzi, *Comunità Concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag.49

fondamenti della società che l'ha preceduta: democrazia politica e libertà individuale». Olivetti usa l'espressione "terza via": la via umanistica a sua volta articolata e concretata nel socialismo e nella libertà. Adriano scrive che i tre poteri del nuovo Stato dovranno essere: l'ideale democratico, le forze del lavoro, la cultura.

Egli riteneva infatti ormai distrutta una tipologia di Società brutalmente accentrata nello Stato totalitario così come polverizzata e frantumata in atomi elementari: su queste macerie doveva nascere una società nuova, umana, solidaristica e personalistica: una Comunità Concreta. Per Adriano i concetti di Persona e personalismo vengono dai filosofi francesi di prima della guerra ai quali Adriano aveva dato risalto: Emmanuel Mounier, Jacques Maritain, Denis de Rougemont: svariati volumi di questi filosofi fanno tra l'altro parte della biblioteca personale di Adriano Olivetti. «Nella seconda metà degli anni trenta, Adriano aveva incominciato a leggere privatamente moltissimi libri di ingegneria industriale, design, economia e filosofia: singolari letture in solitario, fatto inconsueto per un industriale, un ingegnere che dirigeva una fabbrica metalmeccanica con molte responsabilità», afferma Emilio Renzi.²³

L'"Ordine politico delle Comunità" aveva colpito Luigi Einaudi e, probabilmente, se non fosse stato per lui l'Assemblea Costituente che a Roma tra il '45 e gli inizi del '46 dibatteva appassionatamente circa il referendum istituzionale mai avrebbe conosciuto le tesi esposte da Adriano Olivetti: fu lo stesso Einaudi a recensire l'"Ordine politico delle Comunità" e a prendere lui stesso la parola all'Assemblea Costituente, parlandone, ed accennando al fatto che «fra molte affermazioni un po' fantastiche ha un'idea che può essere accolta» che era

²³ Presentazione effettuata al Convegno "Adriano Olivetti", organizzato dalle Spille d'Oro a Ivrea il 16/12/2017

quella, appunto, di Comunità. La Comunità concreta di Adriano.

Ettore Rotelli osserva peraltro, commentando la proposta federalista avanzata da Olivetti, che «sull'idea-regione non vi è nella pubblicistica post-bellica alcun contributo altrettanto moderno» e che «l'opera dell'Olivetti è così protesa verso il futuro, la sua tematica così distante da quella corrente, lo stesso linguaggio così diverso che forse ai suoi primi lettori non dovette sembrar trattarsi di argomenti e problemi coincidenti con l'oggetto del dibattito in corso sulle autonomie locali e sulla Regione»²⁴.

Di nuovo Adriano visionario e anticipatore, che sapeva incarnare e concretare il suo sogno: ma i risultati delle elezioni del 1946 premiarono, infine, i 3 partiti di massa facendo così svanire nel silenzio proprio le voci di coloro che con maggior perizia e laboriosità si erano dedicati a ripensare l'ordinamento costituzionale dalle radici e tra loro, secondo lo storico Silvio Lanaro, anche Adriano. Adriano ritorna così ad Ivrea senza neppure attendere la formale conclusione dei lavori della Costituente ma non prima di fondare, nel marzo del 1946 e come ultimo gesto romano, la rivista "Comunità" e, nello stesso anno, la casa editrice "Edizioni di Comunità".

Adriano a Roma non era stato capito: l'"Ordine politico delle Comunità" era stato un insuccesso dal punto di vista della sua presentazione in politica ma è stato lo scritto dove le sue idee sono confluite e il luogo dove le fila di ciò che Adriano ha osservato, assorbito, iniziato e realizzato nei vent'anni trascorsi si sono unite ed innalzate non solo a riflessione teorica bensì ad articolazione direttiva.

²⁴ E. Rotelli, *L'avvento della Regione in Italia. Dalla caduta del regime fascista alla Costituzione repubblicana /1943-47*, A. Giuffrè, 1967, pag.228

A Ivrea, riprende dunque le redini dell'azienda: i dirigenti che lo avevano sostituito all'epoca del suo soggiorno forzato in Svizzera durante la Guerra e che avevano salvato gli impianti della fabbrica furono congedati ed egli stesso diviene Presidente ed Amministratore Delegato, mentre al fratello Massimo viene assegnata la Vice Presidenza.

Ancora una volta Adriano non perde l'occasione per incontrare le Persone, le sue Persone: racconta le grandi svolte dell'azienda ripercorrendo passo dopo passo conquiste, innovazioni, difficoltà e compromessi nel tempo della Guerra, riferisce sulla trasformazione in atto dei sistemi direttivi e sottolinea l'importanza sempre assegnata all'uomo:

cosa faremo, cosa faremo? Tutto si riassume in un solo pensiero, in un solo insegnamento: saremo condotti dai valori spirituali, che sono valori eterni. Seguendo questi, i beni materiali sorgeranno da sé senza che noi li ricerchiamo. Nel Vangelo di Matteo questo pensiero è espresso: "non siate dunque con ansietà solleciti dicendo - che mangeremo, che berremo o di che ci vestiremo? - Perché il Padre vostro giusto sa che avete bisogno di tutte queste cose. Ma cercate prima il Regno e la giustizia di Dio e tutte queste cose vi saranno sopraggiunte" (A Olivetti, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 72. Trascrizione del discorso pronunciato da A. Olivetti a Ivrea nel giugno 1945 "Dovete conoscere i fini del vostro lavoro").

Il 3 giugno del 1947 a Ivrea, sulla scia della pubblicazione e diffusione dell'"Ordine politico delle Comunità", nasce il Movimento Comunità: Adriano Olivetti decide così di dedicare tutta l'attenzione alla sua Ivrea, ripartendo da Ivrea, servendosi delle sue idee ed utilizzando gli strumenti in cui crede ed ha sempre creduto: la cultura e gli uomini di cultura.

Per Adriano la cultura ha il significato autentico di ricerca disinteressata di verità e bellezza e doveva caratterizzare la nuova società acquistando un significato specifico di preparazione politica dottrinale come entità organizzata, (Adriano aveva infatti molto a cuore la "selezione" e la preparazione della classe politica), e uno generale di conoscenza dei problemi superiori della umanità.

La cultura è nelle parole stesse di Adriano «un'ancora affinché la vita comune non sia dominata dalla potenza del denaro fine a se stessa e al nudo potere» e perciò Adriano moltiplica e seleziona le persone di cultura, nella fabbrica così come nelle strutture strettamente culturali sul territorio affinché il territorio divenisse a sua volta centro di cultura, come la fabbrica.

La ragione per la quale Adriano Olivetti facilitava l'incontro delle sue Persone con gli uomini di cultura risiedeva nel fatto che per lui erano proprio le classi lavoratrici, più di ogni altro ceto sociale, a rappresentare nel modo più autentico un valore insopprimibile: la giustizia. Ed è esattamente su questo terreno e per questa ragione che i lavoratori erano destinati ad incontrarsi con gli «uomini di cultura, gli esperti di ogni attività scientifica e tecnica, che esprimono attraverso la loro tenace ricerca valori ugualmente universali, nell'ordine della verità e della scienza»²⁵. Si tratta pertanto di una alleanza fondata su obiettivi di elevazione personale e sociale, ideali da fare crescere, valori concreti, non su interessi personali.

Afferma Adriano: «Comunità, il nome lo dice e il programma lo riafferma, è un Movimento che tende a unire, non a dividere, tende a collaborare, desidera insegnare, mira a costruire. Non siamo venuti dunque per dividere, ma

²⁵ A. Olivetti, *Ai Lavoratori*, discorso ai lavoratori di Pozzuoli pronunciato da A. Olivetti il 23 aprile 1955 ; citato in E. Renzi, *Comunità Concreta* , Guida Editore, 2008, pag 113

per esaltare i migliori, per proteggere i deboli, per sollevare gli ignoranti, per scoprire le vocazioni»²⁶.

Malgrado dunque le sue idee non fossero state premiate in ambito politico, Adriano non poteva rimanere sordo alla sua voce interiore: le sue idee, infatti, non restavano mai sul piano delle idee ed inaugura così questo approccio culturale concretizzandolo sul territorio di Ivrea e del Canavese, approfondendo le iniziative in tema di urbanistica e di rapporto ambiente-fabbrica e, infine, dedicandosi ai rapporti per e tra le persone che lavorano nelle fabbriche: non si deve mai dimenticare che nell'ottica di Adriano Olivetti la fabbrica è per la Persona e non il contrario: dalla fabbrica di Via Jervis, a Ivrea, si devono vedere le Alpi, da quella di Pozzuoli deve vedersi "il golfo più singolare del mondo". La Comunità è anche in fabbrica, nella sua fabbrica stessa.

Il Movimento Comunità si rivolgeva pertanto specificamente al territorio ove era attiva l'azienda, la fabbrica, affinché potesse avvenire un processo di «elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata ad operare, avviando quella regione verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue vicende umane, della storia che si fa giorno per giorno per garantire ai figli di quella terra una vita più degna di essere vissuta».²⁷

²⁶ A. Olivetti, *Il Cammino della Comunità*, Edizioni di Comunità, 2018, pag.32. E' forse il caso di notare come la concezione "meritocratica" di Olivetti fosse dunque scevra della retorica dell'egualitarismo spirituale a tutti i costi: Olivetti era ben consapevole che non siamo tutti uguali, in questo ricordando le parole di un grande pensatore: «[...] Le cose grandi ai grandi, gli abissi ai profondi, le finezze ai sottili, le rarità ai rari», F. Nietzsche, *Al di là del bene e del male*, 1886

²⁷ A. Olivetti, *Ai Lavoratori*, discorso ai lavoratori di Pozzuoli pronunciato da A. Olivetti il 23 aprile 1955; citato in E. Renzi, *Comunità Concreta*, Guida Editore, 2008, pag. 113

In questo modo, e solo così, fabbrica e ambiente circostante potevano diventare economicamente solidali, l'azienda si metteva cioè in stretta relazione con il mondo, operando non solo in funzione di se stessa ma per avvalorare la vita di tutti coloro che, a vario titolo, entravano in relazione con essa: benessere dentro e fuori la fabbrica. Luoghi di lavoro, di vita quotidiana e familiare, di godimento dell'arte, di fruizione della tecnica erano intesi come momenti distinti ma tra loro complementari: ognuno fonte di ricchezza materiale e spirituale per l'altro. Adriano non costruiva un mondo idilliaco e teorico ma una concreta società umana nella quale lavoro e cultura, operando in modo sinergico, dovevano attuare una profonda e radicale trasformazione delle strutture sociali ed economiche.

Movimento Comunità era anche impegno politico, suo simbolo la Campana che apparentava liberali di sinistra, repubblicani, socialisti dissidenti e, al sud, intellettuali che cercavano di modernizzare il meridionalismo storico. Sul nastro che avvolge la campana appare scritto *Humana Civilitas*, dice infatti Adriano:

noi guardiamo all'uomo, sappiamo che nessuno sforzo sarà valido e durerà nel tempo se non saprà educare ed elevare l'animo umano, che tutto sarà inutile se il tesoro insostituibile della cultura, luce dell'intelletto e lume dell'intelligenza, non sarà dato a ognuno con estrema abbondanza e con amorosa sollecitudine

e prosegue:

ognuno può suonare senza timore e senza esitazione la nostra campana. Essa ha voce soltanto per un mondo libero, materialmente più fascinoso e spiritualmente più elevato. Suona pertanto per la parte migliore di noi stessi, vibra ogni qualvolta è in gioco il diritto contro la violenza, il debole contro il potente, l'intelligenza contro la forza, il coraggio contro la rassegnazione, la povertà contro l'egoismo, la saggezza e la sapienza contro la fretta e

l'improvvisazione, la verità contro l'errore, l'amore contro l'indifferenza (A. Olivetti, *Il Cammino della Comunità*, Edizioni di Comunità, 2018 pag. 60).

Il successo alle elezioni amministrative, però, fu circoscritto al Canavese: Ivrea divenne comunitaria con Adriano sindaco della sua città nel 1956. Oggi è possibile ancora notare molte zone collinari o di montagna del Canavese che appaiono come una "Svizzera italiana" con casette che non stonano e con servizi ad alto grado di efficienza: le fondamenta di tutto questo sono da ricercarsi proprio negli anni di egemonia comunitaria. Egemonia culturale, però, ed assai meno politica, a livello di potere: Adriano infatti verrà sempre battuto e sovente umiliato dalla astuzia manovriera dei partiti e dal volgare per quanto efficace uso del potere. Come sindaco illuminato e dotato di preparazione culturale dovette presto perdere la battaglia contro la burocrazia ed il potere di Roma a causa della mancanza di strumenti adeguati sul piano delle istituzioni. Così la sua carica sarà molto breve: Adriano si dimette da Sindaco di Ivrea alla fine del 1957 ma vorrebbe ora andare oltre e proporsi come forza nazionale di alternativa.

La campagna elettorale sarà massacrante perchè Adriano era un uomo schivo e di grande timidezza, nei discorsi importanti era sempre pervaso da una forte ansia e, infine, era abituato ad un linguaggio che non poteva e non riusciva a fare presa su un elettorato che recepiva quasi esclusivamente parole d'ordine e facili slogan. Ricorda Renato Zorzi: «non c'erano speranze di successo [...] vedemmo questo uomo instancabile deciso a fare tutto ciò che doveva perchè la cosa riuscisse, fiducioso, contro l'evidenza, che un discorso pacato, ragionevole, necessariamente tecnico, potesse strappare un consenso. Lo vedemmo mettere in questa impresa, senza esitazione, il suo

prestigio, la sua salute, il suo avvenire, la sua stessa vita»²⁸.

Le elezioni del 25 maggio 1958 disintegrano ogni speranza e la ricaduta di questo fallimento arriva non tanto sul Movimento che era legato a doppio filo alla figura del suo leader quanto sul delicato terreno dell'azienda a causa dell'abnorme impegno economico sostenuto per la campagna elettorale: Adriano era un uomo solo che aveva affrontato una impresa estranea alle sue più vere corde.

Parallelamente all'insuccesso politico ed elettorale arrivano per la Olivetti grandi successi a seguito, nel 1957, della decisione di Adriano di entrare nell'elettronica con la costruzione del primo computer mai realizzato in Italia, concepito, progettato e sviluppato da un piccolo gruppo di giovani ricercatori guidati da Mario Tchou: il figlio di Adriano, Roberto, con Mario Tchou, ingegnere di origine cinese, compongono la squadra per dar corpo e concretizzare la volontà di Adriano. Non si smentisce, Adriano, e battezza il calcolatore nato nel 1959 ELEA che è acronimo di ELaboratore Elettronico Aritmetico ma anche nome eponimo: la città della Magna Grecia dove miticamente nacque il pensiero filosofico-logico dell'occidente.

Adriano, nel settembre del 1958, aveva chiesto un congedo di 6 mesi rinunciando alla carica di Amministratore Delegato ma non a quella di Presidente continuando, senza clamore come era nel suo stile, a proporre le idee che maggiormente aveva a cuore quali la distribuzione gratuita di azioni ai dipendenti in occasione del cinquantenario aziendale pari a una mensilità di stipendio e la messa in atto del trasferimento graduale della proprietà aziendale ad una Fondazione che doveva intitolarsi a "Camillo Olivetti": le proposte non erano però prioritarie per il Consiglio di

²⁸ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-la Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.239

Amministrazione e se la prima viene bocciata, la seconda è lasciata scivolare via.

Proprio il progetto della Fondazione costituisce l'ossessione di una vita per Adriano Avendola già teorizzata nel 1945 all'interno dell'"Ordine politico delle Comunità" ed illustrata con accenni ai suoi dipendenti nei discorsi del 1947. Adriano, secondo il pensiero di Ferrarotti, aveva in mente di dar vita alla Fondazione dividendo in quattro parti la proprietà azionaria: la componente tecnologica da destinarsi al Politecnico di Torino; la componente politica locale al Comune di Ivrea, città sede della fabbrica principale; la terza parte agli operai (nel senso della *Mitbestimmung*²⁹ tipica dello storico sindacalismo socialdemocratico tedesco); infine la quarta parte come indennizzo ai vecchi azionisti che rappresentavano la tradizione: così è l'Industria sociale autonoma (ISA) come era teorizzata nell'"Ordine".

1959-1960: la fine del progetto politico, il rilancio internazionale della Olivetti, la acquisizione della Underwood, la morte di Adriano

Nell'aprile del 1959 termina l'auto esilio di Adriano ed egli si ripresenta in Consiglio di Amministrazione: è carico e le sue idee persistono nell'essere idee di espansione. Lo spirito imprenditoriale non lo ha mai abbandonato ed è così che il 29 settembre dello stesso anno si presenta, con una piccola delegazione, alla sede di New York della Underwood che è in cerca di finanziamenti: Adriano ha una proposta di acquisto, accettata dal *board* della Società. Dirà Sergio Gavarini sul giornale comunista di fabbrica che si è trattato di «una sorta di piano

²⁹ La *Mitbestimmung* è la forma di governance più diffusa fra le aziende tedesche. Letteralmente significa "cogestione": è il termine che si riferisce alla partecipazione attiva dei lavoratori nei processi decisionali delle aziende. Il termine riguarda anche una partecipazione ai risultati economici e alla redistribuzione degli utili

Marshall alla rovescia»: è la prima volta, infatti, che una società italiana prende il controllo di una grossa azienda statunitense e di uno storico marchio americano: nessun'altra lo avrebbe più fatto.

La notizia fa il giro del mondo con lo stupore per questa "Italietta imprenditoriale" che si è fatta valere sul colosso americano: attraverso la rete commerciale di Underwood i collaboratori di Adriano poterono vendere, nello sterminato mercato USA, le calcolatrici Olivetti.

Il nome della Olivetti ed il valore delle azioni ne sono remunerati e dopo breve tempo, nelle prime settimane del 1960, si sarebbe lanciato l'ingresso in Borsa della società: l'operazione Underwood corona così un ciclo della Olivetti portando l'industria di Ivrea a diventare una multinazionale senza però perdere il suo originario carattere. Malgrado l'acquisizione avesse causato un forte prosciugamento finanziario dell'azienda, nel giro di pochi anni e grazie alla riorganizzazione della rete di distribuzione commerciale, i risultati arrivarono.

Adriano ha cinquantotto anni e l'immagine del *manager* di talento è rilanciata conquistando, infine, un alone internazionale.

Ancora una volta, però, Adriano pensa alla sua Ivrea e al Canavese, al fatto che la costruzione della Comunità Concreta è ferma, che a livello nazionale non ha avuto successo, emarginata come singolare bizzarria da coloro che contano a Roma. Occorreva agire e lui, malgrado gli inviti «a non indugiare, a muoversi perchè il tempo non aspetta» risponde a Giuseppe Maranini che così lo incalzava: «E' vero, non siamo immortali: ma a me pare sempre di avere davanti un tempo infinito. Forse, perchè non penso mai al passato, perchè non c'è passato in me. Ma è vero, il tempo

non aspetta»³⁰, procedendo per la sua strada con la sicurezza dei fondatori di religione e di chi ha lo sguardo rivolto oltre le contingenze della vita umana e della storia: molti anni prima aveva affermato che sarebbero occorse generazioni per dare vita ad una autentica Comunità.

Adriano credeva ai segni, alle premonizioni, ma quella volta era troppo ricaricato e visibilmente soddisfatto per tutto quando aveva concretizzato attorno all' "affare Underwood" che non ne rimane colpito: l'orologio d'oro, dono dei suoi dipendenti per i venticinque anni in azienda si è guastato senza rimedio. Dovrà comprarne uno nuovo che, per ironia della sorte, si arresta dopo solo pochi giorni. Scherza con la sua segretaria: «si vede che sono proprio io che non li faccio andare»³¹.

E' il 27 febbraio 1960, gran giorno, ricco di impegni e di festeggiamenti a Milano, non solo per l'operazione Underwood approvata all'unanimità pochi giorni prima dall'assemblea degli azionisti ma soprattutto per la naturale conseguenza dell'ingresso in Borsa della Olivetti: Adriano muore, al termine di quella estenuante quanto soddisfacente giornata, in una carrozza delle ferrovie svizzere del direttissimo per Losanna: trombosi cerebrale.

Un giorno Adriano aveva confidato a sua moglie Grazia: «quando muoio voglio i pifferi del Carnevale al mio funerale». Ed è così che a Ivrea, proprio nel bel mezzo dei preparativi del Carnevale e ancora una volta come se Adriano avesse potuto leggere il futuro, è proclamato il lutto cittadino. Il funerale, che non avrà la semplicità desiderata da Adriano, raccoglie una grande folla. Ancora, e per l'ultima volta, Adriano con le sue Persone: la cassa portata a spalla dagli "anziani Olivetti" e dai militanti

³⁰ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-la Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 265

³¹ Ivi, pag.267

comunitari si faceva strada in mezzo a 40.000 persone, il doppio degli abitanti di Ivrea.

«Voglio una cassa di legno che sia deposta nella nuda terra», la fossa scavata a guardare verso levante: chissà, forse una consapevole reminiscenza della sua origine ebraica (il levante era la direzione di Gerusalemme), forse un semplice ma coerente omaggio al sole nascente. Così volle Adriano, così fu.

L'esecutore testamentario scoprì che Adriano possedeva, come capitale personale, solo alcune migliaia di azioni della Società.

Non poteva che essere traumatica e destabilizzante la scomparsa improvvisa di una personalità così variegata e carismatica come quella di Adriano, rendendone perciò problematica la successione.

1961-2003: La fine della Olivetti di Adriano

La prima importante conseguenza della sua scomparsa è lo scioglimento, nel settembre 1961, del Movimento Comunità: la disunione dovuta alla mancanza di una adeguata *leadership* dal temperamento trainante è immediatamente sinonimo di dissolvenza e anche le direttrici di Adriano entrano in un cono d'ombra. I Centri Comunitari si sciolgono uno dopo l'altro mentre le biblioteche ed i servizi sociali sul territorio vengono talvolta incorporati dalle Amministrazioni comunali; stessa sorte per le Comunità di Fabbrica con un tentativo di rilancio da parte di Ferrarotti che, però, non ebbe successo e così anche il Sindacato comunitario finirà in fusione con la Uil.

Le attività di Adriano e del Movimento Comunità in campo sociale e culturale, affinché ne fosse tutelata l'attività morale, vengono però garantite e proseguite dalla Fondazione Adriano Olivetti che nasce nel 1962 su iniziativa

di alcuni suoi familiari, amici e stretti collaboratori con l'intento di raccogliere e sviluppare l'impegno civile e politico che ha distinto l'operato di Adriano Olivetti nel corso della sua vita. Scopo della Fondazione, guidata poi da Lalla, figlia di Adriano, è "la promozione, l'incoraggiamento e l'organizzazione degli studi che sono diretti ad approfondire la conoscenza delle condizioni da cui dipende il progresso sociale".

La seconda e meno immaginabile conseguenza è la parabola della gestione aziendale dopo la morte di Adriano: non era riuscito, Adriano, a destinare al figlio Roberto la medesima base societaria ed il medesimo trasferimento di poteri che il padre Camillo aveva delegato a lui, dieci anni prima di morire. Mancanza di visione da parte della famiglia e del *management*, progressivo indebitamento nei confronti delle banche, conseguente crollo delle azioni, ingerenza del cosiddetto Gruppo di Intervento guidato da Bruno Visentini (vicepresidente IRI) che crea un punto di rottura e tenta di "normalizzare" una azienda che appariva diversa - quel diverso che dava un pò fastidio - faranno tutto il resto: la vendita della Divisione Elettronica a General Electric, (con la sola opposizione del figlio Roberto), in particolare, è una delle decisioni più drammatiche per il futuro ormai segnato della Olivetti. La successiva ed ultima svolta avviene nel 1978 con l'avvento del nuovo azionariato e con Carlo De Benedetti che assume il controllo dell'azienda: ha inizio una costante discesa sino al *delisting* dell'azienda dalla Borsa Valori nel 2003.

I Presidenti e gli amministratori succedutisi dopo la scomparsa di Adriano hanno, in definitiva, spostato di peso la Olivetti su altre rotte portando l'azienda fuori da se stessa e snaturandone lo spirito, destinando gli utili su obiettivi "altri" e chiedendo via via alla Società più utili e soltanto utili: questo è l'"olivetticidio". Afferma Emilio

Renzi: «i mezzi prevalgono sui fini: la ricerca dei mezzi divora la questione dei fini: il Gruppo Olivetti diventa "mezzo" per "mezzi"»³².

2. Il benessere aziendale: definizioni teoriche e raffronti con le strategie Olivettiane

«Non rifiuto la scala delle conquiste che permettono all'uomo di salire più in alto. Ma non ho punto confuso il mezzo con lo scopo, la scala e il tempio. E' urgente che la scala permetta l'accesso al tempio, altrimenti esso rimarrà vuoto. Ma il tempio, solo, è importante. E' urgente che l'uomo trovi intorno a sé i mezzi per ingrandirsi, ma essi non sono che la scala che porta all'uomo. L'anima che gli edificherò sarà cattedrale, perché essa, sola, è importante»

Antoine De Saint-Exupery, Citadelle

2.1. Definizione di "benessere aziendale"

Non è scontato e nemmeno semplice fornire una definizione univoca di "benessere aziendale": il concetto è in continua evoluzione e pare debba rincorrere la nascita incessante di altri e sempre nuovi bisogni e desideri. Il benessere aziendale potrebbe definirsi come misura di quei parametri che descrivono la qualità del clima interno di una impresa: organizzazione, livello del morale, sentimento di appartenenza e buona volontà che si riscontra in chi lavora. E' quindi determinato dall'insieme delle relazioni che si instaurano tra il lavoratore e l'ambiente nel quale egli si trova ad operare inteso sia come ambiente fisico, con relative dotazioni di sicurezza e di comfort, sia come ambiente organizzativo determinato invece dalle relazioni interpersonali, dalla comunicazione e partecipazione e, infine, dalle fonti e cause di stress. Un'organizzazione aziendale deve quindi essere efficace e produttiva e

³² E. Renzi, *Comunità Concreta*, Afredo Guida Editore, 2008, pag. 144

contestualmente crescere e svilupparsi facendo in modo di favorire e conservare un grado adeguato di benessere fisico, psicologico e di corretta convivenza sociale dei suoi lavoratori, indipendentemente dal ruolo ricoperto, mansione e grado. Sul benessere delle persone che lavorano incidono senza dubbio anche numerosi e rilevanti aspetti psicologici: il contenuto stesso del lavoro, il problema della identità, dell'autonomia, dell'influenza e del potere, le necessità personali, gli obiettivi propri o assegnati ed anche l'accettazione e la familiarità quando il lavoratore è inserito in un gruppo.

Chiunque lavori si aspetta di essere introdotto in una organizzazione efficiente, all'interno della quale possa contare su *manager* capaci di gestire, condurre e supportare in modo appropriato le proprie persone, gestire la conflittualità, valorizzare le competenze e la diversità: in una parola *manager* dotati di *leadership*. Si aspetta anche di essere apprezzato se produce risultati positivi ma sostenuto e compreso nei momenti di difficoltà, si aspetta di ricevere inoltre una formazione adeguata per poter svolgere le proprie mansioni nel modo più appropriato e per poter accrescere competenze professionali e conoscenze personali. Chiunque lavori si aspetta che l'organizzazione globale garantisca cooperazione, fiducia e anche la sicurezza dell'appartenere ad una azienda, si aspetta giustizia ed equità e si aspetta un riconoscimento individuale, anche monetario, nel momento in cui la propria prestazione raggiunge un livello superiore o che tale riconoscimento si traduca in una crescita a livello di carriera, con maggiori responsabilità e soddisfazioni. Chiunque lavori si aspetta di essere coinvolto nelle decisioni che riguardano il proprio lavoro e di essere ascoltato qualora vengano proposti suggerimenti nell'ambito dei processi lavorativi che lo riguardano. Chiunque lavori si aspetta, infine, di poter conciliare la propria vita professionale con quella

personale e privata, affinché possa trovare un equilibrio: ecco il motivo per cui un aspetto che sta caratterizzando in crescendo l'ultimo decennio è l'introduzione e la sempre maggior promozione nella cultura aziendale del cosiddetto *work-life balance* che dovrebbe basarsi sul rispetto della persona che lavora e di conseguenza delle sue esigenze attraverso la promozione di azioni e di comportamenti che possano favorire l'auspicato equilibrio per tutti i livelli della organizzazione aziendale.

Riguardo quest'ultimo aspetto, la recente Risoluzione del Parlamento Europeo del 13 Settembre 2016 (2016/2017(INI)) si è espressa sulla «creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale» affermando che «politiche di conciliazione ben progettate e attuate devono essere considerate come un miglioramento essenziale dell'ambiente di lavoro, in grado di creare buone condizioni lavorative e benessere a livello sociale e professionale» e che, nel contempo, «un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata favorisce la crescita economica, la competitività, la partecipazione complessiva al mercato del lavoro, la parità di genere, la riduzione del rischio di povertà e la solidarietà tra le generazioni».

D'altro canto, però, occorre sottolineare come l'equilibrio tra la propria vita ed il lavoro non significhi mai equilibrio "equo" ed è irrealistico pensare di poter programmare un numero di ore per ciascuna delle proprie attività lavorative e personali: la vita è fluida e non può essere organizzata così rigidamente. Inoltre, quello che potremmo considerare il migliore equilibrio individuale tra lavoro e vita privata, potrebbe variare nel tempo: spesso questa variazione può avvenire giornalmente ma, più in generale, varierà a seconda che si abbia una famiglia, dei figli, oppure se ci si trovi agli inizi di una nuova

carriera o si nutrano anche interessi differenti rispetto alla propria attività lavorativa. Tutto questo mette in evidenza come non vi sia un perfetto ed unico equilibrio e come tale equilibrio sia diverso per ogni persona proprio in virtù della diversità della vita di ognuno di noi.

Tutti questi elementi, messi in relazione tra loro, contribuiscono a definire e a determinare la complessa costruzione della piramide del "benessere aziendale".

2.2. Digressione: l'altra faccia della medaglia: lo "stress lavoro-correlato"

Lo "stress lavoro-correlato"³³, in termini molto generali, potrebbe essere descritto come uno squilibrio (percepito soggettivamente) che si viene a creare tra la persona e l'ambiente in cui si trova ad operare, mettendo così a rischio il benessere individuale. Fornirne una definizione in modo diretto ed univoco non è impresa semplice trattandosi, in sostanza, dell'esito di processi che finiscono con il logorare il lavoratore quando le richieste che provengono dall'ambiente di lavoro eccedono la capacità del singolo di farvi fronte. E' possibile tuttavia, in modo indiretto, soffermarsi sui molteplici fattori di rischio che, se presenti e continui in una organizzazione aziendale, possono condurre a situazioni estremamente spiacevoli compromettendo la salute del lavoratore e contestualmente la prosperità dell'azienda: aspetti tecnici e fisici da un lato; aspetti socio-ambientali più vicini ad una percezione soggettiva o a situazioni di stress esterne al lavoro dall'altro: fattori, questi ultimi, che rendono senz'altro difficoltosa anche la misurazione del rischio stesso.

³³ In Italia il termine "stress lavoro-correlato" fu introdotto per la prima volta in forma esplicita nell'articolo 28 del Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro (D.Lgs n. 81 del 9 aprile 2008)

Tra gli indicatori di rischio "generalisti", più strettamente legati alla vita ed organizzazione dell'azienda, possiamo trovare elementi quali: il comfort ambientale determinato dalla presenza di un ambiente di lavoro salubre, confortevole, accogliente sia per i lavoratori che per i fruitori possibili dei medesimi spazi aziendali; un microclima adeguato dal punto di vista della temperatura e della illuminazione; il grado di disturbo determinato dal rumore, dalla sua intensità, frequenza e fluttuazione di frequenza; l'orario di lavoro con particolare attenzione ai turni, soprattutto se notturni e loro modulazione; il lavoro parcellizzato e ripetitivo o svolto in posizioni obbligate e/o scomode; il lavoro che presuppone stimoli emotivi rilevanti (assistenza, interventi di emergenza etc). Gli indicatori "correlati" di stress da lavoro sono invece identificabili nei comportamenti assenteisti, nella presenza e maggior frequenza di infortuni e/o malattie professionali, presenza di provvedimenti disciplinari, licenziamenti e dimissioni volontarie che caratterizzano una rotazione di personale elevata.

La percezione soggettiva è invece legata alla valorizzazione della Persona nelle sue peculiarità e nel contributo fornito all'azienda, alla motivazione, alle relazioni interpersonali con i colleghi ed i responsabili, al senso di equità connesso alla retribuzione percepita e alle responsabilità assegnate, al senso di utilità, alla condivisione e messa a disposizione delle informazioni, alla chiarezza e trasparenza degli obiettivi regole e procedure aziendali, al senso di sicurezza e protezione riferiti all'incertezza stessa del proprio impiego e destino.

Secondo la *European Agency for Safety and Health and Work*, infine, un'altra area di rischio rispetto allo stress correlato al lavoro, comprende l'impreparazione dei lavoratori rispetto a continui cambiamenti organizzativi ma

anche tecnologici, i carichi di lavoro troppo elevati che portano ad inevitabile tensione emotiva o a violenza, il clima di competizione che causa conflitti di ruolo, cattiva gestione delle risorse umane e non e, per finire, lo squilibrio tra la vita privata e quella professionale.

Gli ulteriori aspetti dei quali tener conto al fine di valutare il rischio di stress lavoro-correlato sono da ricercarsi nel manifestarsi di sintomi psicosomatici a carico del lavoratore, come risposta di fronte a determinate sollecitazioni ed eventi nell'ambito lavorativo, e infine nella presenza di situazioni stressanti esterne al lavoro legate questa volta alla vita privata degli individui, che hanno inevitabili ricadute e ripercussioni anche sulla vita lavorativa.

Tutte queste considerazioni mettono in evidenza come sia fondamentale l'impegno da parte dei singoli lavoratori e all'interno dell'organizzazione aziendale, dell'adozione di misure atte a prevenire, eliminare o contenere i problemi derivanti dallo stress da lavoro-correlato e a far si che vi sia la consapevolezza e comprensione degli effetti dello stress medesimo, delle cause possibili e dei modi per affrontarlo agendo su più fronti, al fine di eliminare o ridurre tali problemi attraverso il miglioramento dell'ambiente di lavoro.

Nei paragrafi successivi verrà messo in evidenza come Adriano Olivetti, intraprendendo molteplici iniziative sociali, culturali e relative all'ambiente - a partire dalla fabbrica - avesse già ben chiare tutte le tematiche oggi così sentite e dibattute nelle organizzazioni aziendali riguardanti il benessere dei lavoratori e avesse, in qualche modo, anticipato il futuro.

Vedremo come i progetti avviati da Adriano non saranno mai alla stregua di generose elargizioni da parte del datore

di lavoro bensì un insieme di servizi proposti per il dovere che deriva dalla responsabilità sociale dell'azienda. Il sistema dei servizi sociali della Olivetti di Adriano raggiunge il suo apice tra gli anni del secondo dopoguerra e gli anni 70 diventando un vero e proprio "stato sociale olivettiano", come si è soliti definirlo. Le sue radici però sono molto più antiche e profonde: già il padre Camillo infatti nel 1909, un anno dopo la fondazione della sua azienda, aveva creato la prima mutua aziendale, a cui contribuivano in egual misura i lavoratori e la direzione della fabbrica.

I provvedimenti, poi, si estendono a tutti gli aspetti della vita del lavoratore coinvolgendone le famiglie e assumendo la forma di un sistema organico caratterizzato dalla forte attenzione alla Persona e dalla costante ricerca della qualità e dell'efficienza.

2.3. Gli strumenti teorici e pratici per il raggiungimento del benessere aziendale

2.3.1. Rapporto Azienda-Territorio

«Il valligiano non desidera più emigrare, sente di dover vivere sui luoghi dove è nato, dove ha una casa, dove ha una famiglia, portare le fabbriche più vicine all'uomo, nelle campagne, nelle valli»³⁴

Adriano Olivetti

La prossimità fisica del luogo di lavoro rappresenta ancora oggi per molti individui un *plus* per poter dare una positiva valutazione nel considerare le caratteristiche complessive di un posto di lavoro. Questo naturalmente ha a che fare con il benessere e la qualità della vita

³⁴ Si tratta della incisione sulla targa in bronzo posta alla base di un moderno monumento costruito in onore di Adriano Olivetti presso Torre Cives, nel Canavese

considerando che il "fattore tempo" è una variabile di cui tenere conto nella sempre difficile conciliazione della propria attività professionale con la vita privata e le incombenze diverse legate alla problematicità delle nostre esistenze: lavorare in prossimità del proprio posto di lavoro di certo garantisce una maggior comodità e la certezza di più tempo per sé.

Non a caso le più recenti iniziative messe in atto dalle aziende in tema di conciliazione tra vita professionale e vita privata sono volte proprio ad incoraggiare un approccio organizzativo basato sia su iniziative per favorire la mobilità, sia sulla flessibilità di tempo e di spazio implementando soluzioni che favoriscano l'organizzazione del lavoro senza la necessità di essere fisicamente presenti nella sede di lavoro, pur rispettandone gli orari: lo *smart-working*, o "lavoro agile"³⁵, si basa su una nuova filosofia aziendale che si propone di agevolare l'integrazione tra i tempi di vita e di lavoro, garantendo al lavoratore flessibilità e autonomia nella scelta del luogo di lavoro, che potrà coincidere con la propria abitazione, e della gestione del proprio tempo, tenendo sempre presenti il miglioramento della produttività con focalizzazione sui risultati.

Secondo alcuni dati statistici³⁶ per quasi un lavoratore italiano su due (46%) la vicinanza al posto di lavoro conta ancor più dell'ambizione professionale e viene preferita quindi un'occupazione vicino a casa a costo di sacrificare i propri obiettivi lavorativi: la comodità e la vicinanza ai propri affetti prevalgono, dunque, sul desiderio di carriera. Un'ulteriore statistica effettuata nel 2013 dal

³⁵ L'art. 18, Legge n.81 del 22 maggio 2017(anche detta Legge sul Lavoro Agile), regola la materia del lavoro da remoto

³⁶ Osservatorio mensile Findomestic realizzato in collaborazione con Doxa, ottobre 2017, (www.osservatoriofindomestic.it)

sindacato Uilcom³⁷ sul contenuto dei servizi di *welfare* aziendali ha messo in evidenza come la preferenze degli intervistati (32,5%), seconda solo alla necessità di asili nido aziendali (32,8%), fosse rivolta proprio al miglioramento delle convenzioni per il trasporto casa-lavoro.

In questa prospettiva, già tra la fine dell'800 e l'inizio del 900 si assiste in Italia al diffondersi del fenomeno dei villaggi operai (che, ad una prima superficiale valutazione, potrebbero in qualche misura essere considerate affini a quanto realizzato da Adriano Olivetti ma, come vedremo, non è così): una delle opere più importanti è il Villaggio Crespi d'Adda, realizzato da Cristoforo Benigno Crespi con il figlio Silvio, industriali cotonieri lombardi. Si trattava di un piccolo feudo dove il castello del padrone era simbolo dell'autorità e della benevolenza verso gli operai e le loro famiglie: microcosmo autosufficiente dove la vita dei lavoratori ruotava, in un piano ideale di ordine e di armonia, attorno alla fabbrica. In questo piccolo mondo perfetto il padrone "regnava" dal suo castello e provvedeva come un padre a tutti i bisogni dei suoi dipendenti. Come ricorda Emilio Renzi «certamente per gli operai vivere in quel contesto rappresentava un vantaggio perchè gli affitti erano minimi e vi erano dei servizi come la scuola, la chiesa e l'ospedale ma si trattava di una forma di beneficio paternalistico, antitetico al Comunitarismo di Adriano Olivetti»³⁸ e antitetico alla sua visione di Comunità concreta, intesa come "comunità di destino".

Viceversa, non è possibile capire a fondo il pensiero e l'esperienza olivettiana se ci si lascia sfuggire il suo

³⁷ Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale, *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano*, Gangemi 2014, a cura di Mauro Pacetti, Bruno Di Cola, Nicola Ferrigni

³⁸ Intervista ad Emilio Renzi, Milano, 15 maggio 2019

aspetto più essenziale e rivoluzionario: l'agire economico d'impresa si iscrive in un più vasto progetto di carattere spirituale, perché per Adriano «nessuno sforzo sarà valido e durerà nel tempo se non saprà educare ed elevare l'animo umano»³⁹, come ricorderà, vent'anni dopo la morte di Olivetti, anche Papa Giovanni Paolo II, definendo il lavoro «un bene dell'uomo»⁴⁰ se rispettoso di doveri etici.

E' per questa spinta innanzi tutto interiore e armonica che, come afferma Adriano Olivetti, i «fini dell'industria» non debbono, anzi non possono, trovarsi «semplicemente nell'indice dei profitti». Perché nella «vita di una fabbrica» vi è, «al di là del ritmo apparente», la cifra del «successo dell'opera»: una «destinazione», una «vocazione», «qualcosa di più affascinante»⁴¹. Il fine dell'impresa, per lui, non è dunque mai riducibile al puro profitto bensì vi è la visione e l'ispirazione di un'etica di impresa in base alla quale l'agire economico è inserito nella catena teleologica che deve finalizzarlo al bene comune: l'impresa esiste per restituire valore, per creare e diffondere al proprio interno e nelle realtà circostanti una sempre maggiore qualità di vita: la ragione politica dell'agire d'impresa, per Adriano, è dunque il raggiungimento di una elevazione materiale e spirituale anche dei luoghi ove si trova ad operare.

Afferma a questo proposito: «la fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata ad operare [...] per garantire ai figli di quella terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta»⁴². E

³⁹ A. Olivetti, *Città dell'Uomo*, Edizioni di Comunità, pag. 59

⁴⁰ Giovanni Paolo II, *Laborem exercens*, Edizioni Paoline, Alba, 1981, pag. 9

⁴¹ A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.28. Trascrizione dal discorso ai lavoratori di Pozzuoli del 23/04/1955

⁴² A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.29. Trascrizione dal discorso ai lavoratori di Pozzuoli del 23/04/1955

ancora: «solo nelle Comunità l'intelligenza sarà veramente al servizio del cuore, e il cuore potrà finalmente portarsi al servizio dell'intelligenza [...] ma la nuova Comunità imperniata sulla libertà dell'uomo, sull'autonomia della Persona, sulla dignità della vita umana, presuppone un mondo liberato dall'asservimento, dalla forza, dallo strapotere del denaro»⁴³.

Da questo punto di vista, è molto importante quanto afferma Emilio Renzi:

Adriano Olivetti non era un materialista, era un Personalista cioè pensava che la società, l'economia, la psicologia, l'esistenza avessero al centro la Persona: "Individuo" va bene ai materialisti perché così è l'*homo economicus*, che produce e che consuma, ma la "Persona" oltre a produrre e consumare fa anche una terza cosa che giustifica e tiene in piedi anche queste attività: ha relazioni, ha valori, ha un'etica e ha dei fini (Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011).

In questo, in definitiva, consiste la Responsabilità: il fine "irriducibile" al puro profitto e il profitto a sua volta concepito come potere al servizio della Comunità, come equilibrio eco-sistemico della Comunità. Ciò che fa la differenza è, infine, "come" il profitto viene reinvestito e per Adriano vi è una sola possibilità: reinvestire per il benessere della Comunità locale così da rendere il fine del lavoro non più costretto dal tornaconto ma ampliato ed occasione di avvaloramento del mondo. Tutto questo non lo si ottiene semplicemente con un aumento dei salari ma con la promozione di un armonico sviluppo dell'essere umano, della Persona in tutti i suoi aspetti, materiali e spirituali, e con la diffusione nella realtà circostante alla fabbrica di una sempre maggiore "qualità di vita".

⁴³ A. Olivetti, *Il Cammino della Comunità*, Edizioni di Comunità, 2018 pag.35

Adriano ha queste consapevolezza così come quella che la fabbrica è nel territorio: tutto questo è determinato dalla sua sensibilità e capacità di leggere "l'intorno" ovvero il luogo in cui "sta" la Olivetti, come afferma Patrizia Bonifazio, storica dell'urbanistica.

Adriano è infatti in grado di osservare i problemi a livello nazionale, trovare ad essi soluzioni particolari, applicate nella sua azienda, per essere poi diffuse come modelli di vita estendibili a tutto il Paese, se non a tutti i Paesi del mondo: modelli locali e globali allo stesso tempo o, come si direbbe oggi con un termine in uso dagli anni 80 ma del tutto sconosciuto all'epoca di Adriano, "glocalizzazione" o agire d'impresa "glocale", che fonda cioè la strategia di impresa riconoscendo innanzitutto le specificità storiche, tradizionali, culturali e le vocazioni del territorio ove l'impresa è radicata ed operosa per poi essere capace di aprirsi al mercato mondiale. Come ricorda anche Franco Ferrarotti: «Adriano ci ha insegnato che le grandi cose si fanno a partire dalla piccola Comunità esortando noi, che spesso tremavamo di fronte alla forza della sua preveggenza, ad essere abitanti del villaggio e nello stesso tempo cittadini del mondo»⁴⁴.

E' possibile in definitiva affermare che Adriano rifiutava l'idea di impresa ridotta a "merce" per abbracciare invece la concezione di una impresa che sia "comunità di intenti": nel primo caso si punterebbe alla ricerca del massimo guadagno individuale ossia l'impresa come strumento di esclusiva ed assoluta proprietà privata che deve produrre beni o servizi unicamente in funzione della massimizzazione del profitto; nel secondo caso l'impresa è una "espressione del vivere" dove tutti cooperano per conseguire obiettivi comuni che vanno ben oltre gli interessi individuali: ci troviamo di fronte ad

⁴⁴ Cfr. la puntata di *Porta a porta* trasmessa il 23 ottobre 2013

una impresa concepita come entità storico-culturale che è in costante relazione con l'ambiente fisico, sociale, culturale che la circonda e verso il quale assume responsabilità che vanno molto al di là del conseguimento del mero profitto: questo è Adriano e questa è la sua impresa che rivela in tal modo una rivoluzionaria modernità: egli con il suo operato esprime e concretizza la volontà di rendere la fabbrica e l'ambiente circostante economicamente solidali.

In concreto, l'attività di Adriano Olivetti contestualmente rivolta da un lato ai suoi lavoratori, alle sue Persone - dove per Persona si deve sempre intendere il cerchio ampio della famiglia - dall'altro alla valorizzazione del territorio, ha visto la realizzazione di molteplici iniziative: prima fra tutte la progettazione e costruzione delle case per i dipendenti che erano date in affitto o a riscatto a condizioni decisamente vantaggiose rispetto ai prezzi di mercato. L'opera era iniziata a partire dal 1926 dal padre Camillo con l'edificazione, a Ivrea, del Borgo Olivetti: sei case unifamiliari con un piccolo orto-giardino di pertinenza per contribuire all'autosufficienza alimentare delle famiglie. Sotto la direzione di Adriano il piano abitativo viene poi ampliato con progetti di alto profilo e con il costante intervento di architetti qualificati come Figini e Pollini, allievi di Le Corbusier, Nizzoli e Olivieri e altri non meno noti che potessero sempre garantire risultati di elevata qualità ambientale e costruttiva, in coerenza con l'idea di Adriano secondo cui le condizioni e l'aspetto dei luoghi di lavoro e di residenza influiscono sulla qualità della vita sociale e sull'efficienza produttiva.

Seguono questi principi ispiratori la realizzazione, sempre ad Ivrea, di altri quartieri come quello di via Castellamonte - oggi via Jervis - negli anni 1940-1942 e all'inizio degli anni 50 i quartieri Canton Vesco, costruito

secondo i modelli britannici e scandinavi che prevedono la presenza di infrastrutture varie come scuole, servizi commerciali e sociali in grado di rendere il quartiere semi-autonomo, e Canton Vigna realizzato anche grazie ai contributi finanziari di Ina-Casa e ricorrendo all'Istituto Autonomo Case Popolari (IACP) di Torino, fornendo comunque sempre gratuitamente il progetto e l'assistenza tecnica. Infine, tra il 1958 e il 1962 e per far fronte alla crescente domanda di abitazioni connessa all'espansione dell'Olivetti, vengono realizzati attorno a Ivrea altri insediamenti residenziali nell'area denominata "La Sacca" e viene progettato il nuovo quartiere di Bellavista, per 4.000 abitanti⁴⁵.

L'attività di Adriano Olivetti però non interessa solo Ivrea e l'area del Canavese ma anche altre zone di presenza aziendale come Aglié in provincia di Torino, Roma, Massa Carrara: anche qui l'Olivetti costruisce case per i suoi dipendenti. Le realizzazioni più interessanti però restano quelle dei quartieri nel meridione: a Pozzuoli, in prossimità della fabbrica e realizzato in collaborazione con l'Ina-Casa il progetto è contestuale a quello dello stabilimento e affidato nel 1951 da Adriano Olivetti a Luigi Cosenza: il complesso era immerso nel verde e posto di fronte al mare e il sogno di Adriano quello di una "fabbrica amica" costruita in luoghi di grande bellezza.

La costruzione della fabbrica di Pozzuoli è anche emblematica dell'approccio di Adriano Olivetti al problema meridionale: per lui era fondamentale contenere i grandi flussi migratori che dal Sud d'Italia si dirigevano a Nord e realizzare l'unificazione tra nord e sud significava

⁴⁵ Progettazione urbanistica del 1957 di Luigi Piccinato: prevede un complesso con ampie aree verdi e a bassa densità abitativa, delimitato da una strada perimetrale da cui si dipartono le vie di accesso ai vari edifici; al centro sono posizionati la chiesa, le scuole e gli edifici per i servizi

migliorare le condizioni materiali delle genti del sud ma in modo che queste non perdessero la loro identità, anzi contribuendo a ridare al mondo operaio del nord quella vitalità spirituale che sembrava smarrita. Affermava Adriano: «abbiamo lottato e lotteremo sempre contro questo immenso pericolo; l'uomo del sud ha abbandonato soltanto ieri la civiltà della terra: egli ha perciò in sé una immensa riserva di intenso calore umano»⁴⁶.

Il piano di case aziendali e dei quartieri era stato concepito da Adriano in particolare per coloro che si insediavano a Ivrea da zone lontane o per gli immigrati e le case erano pensate per rendere quanto meno lontana possibile la moderna esperienza dell'abitare da quella tradizionale dei borghi e delle campagne: da qui l'accessibilità di ampi spazi verdi per la socialità, i servizi sociali che perpetuavano la solidarietà umana, la luce, il silenzio, l'aria aperta e l'orto domestico da curare nelle ore libere che restituivano i vantaggi del vecchio abitare aggiungendoli alle comodità del nuovo abitare, senza cesure con l'esperienza precedente.

Per tutti questi lavoratori che abitavano nell'area del Canavese, l'Olivetti aveva messo a punto dal 1937 un efficiente servizio di trasporti, in assenza di adeguati mezzi di trasporto pubblici, così, al mattino, all'ingresso della fabbrica arrivavano decine e decine di corriere. Stesso servizio di trasporti organizzati dall'azienda era stato pensato anche per la fabbrica di Pozzuoli poichè molti lavoratori provenivano da Napoli. Il servizio era gratuito ed esteso anche alle famiglie dei lavoratori ed agli studenti.

⁴⁶ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-La Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.183

Per concludere, vorremmo porre in rilievo quella che, a nostro avviso, è la differenza sostanziale fra quanto attuato a suo tempo dalla Olivetti di Adriano e le pratiche maggiormente in uso nelle aziende di oggi. Per queste ultime, infatti, le agevolazioni nei confronti del lavoratore fin qui descritte sono praticate non tanto in modo esclusivo per favorire il benessere del lavoratore e trarne di riflesso un beneficio nella produttività e a favore quindi dell'azienda e del territorio, quanto perchè recenti operazioni normative hanno attribuito alle iniziative riguardanti il benessere aziendale benefici contributivi e fiscali davvero imponenti che rappresentano un risparmio per le aziende stesse oltre che una contrazione dei costi (affitti, utenze, attrezzature) legati all'occupazione dello spazio fisico - come ad es. nel caso del "lavoro agile". Inoltre, il paternalismo che ha segnato e caratterizzato il periodo dei Villaggi operai di fine '800 di cui abbiamo in precedenza parlato, continua ad insinuarsi nelle aziende moderne sotto forma di "graziose concessioni" spesso neppure realmente condivise, animate invece dalla volontà del datore di lavoro di apparire paterno, attento e generoso, aperto e sollecito.

Nel caso della Olivetti, al contrario, non si può certo affermare che vi fossero stime di preventiva convenienza così patentemente orientate al *particolare* e al tornaconto immediato della azienda: nelle pagine precedenti, abbiamo già visto e in parte dimostrato che Olivetti, nel porre al centro la Persona ancor prima del lavoratore, garantiva una naturale reciprocità fra azienda e lavoratore, la cui dinamica si concretizzava nello sviluppo della fabbrica, della Comunità, dell'intero sistema Paese.

2.3.2. Vocazione e professione: congruenza fra attitudini e mansioni

«La maggioranza degli abitanti di questa terra lavora per procurarsi da vivere, lavora perché deve. Non scelgono il lavoro per passione, sono le circostanze della vita a farlo per loro. Un lavoro non amato, un lavoro che annoia, apprezzato solo perché comunque non a tutti accessibile, è una delle più grandi sventure umane»

Wisława Szymborska, Il poeta e il mondo

E' noto che, nella Politeia, Platone pone come premessa fondamentale della felicità dell'intera comunità la congruenza fra le propensioni personali di ciascuno ed il suo ruolo all'interno della *pòlis*, affermando che sarà unito e giusto lo stato nel quale ogni individuo attenda al compito che gli è deputato. I compiti in una comunità sono molteplici e la cosa importante è, dunque, che ognuno venga istradato al più adatto a seconda della propria costituzione caratteriale, alla propria inclinazione naturale e vi si dedichi. Lo stato ideale sarà così quello in cui l'uomo può trovare la sua collocazione senza essere tormentato.

Sembra che tali principi siano in realtà ineludibili per qualunque organizzazione di tipo sociale o aziendale: i protocolli e gli studi più avanzati nell'ambito delle neuroscienze confermano infatti come, per svolgere al meglio ed in modo continuativo una certa attività, sia fondamentale "provare piacere" nella realizzazione e nella concretizzazione stessa del proprio operato: anche i momentanei disagi vengono tollerati ma a patto di intravedere un obiettivo a lungo termine che continui ad essere congeniale e congruente rispetto alle nostre propensioni. Anche il cosiddetto senso del dovere, che potrebbe apparentemente costituire una alternativa rispetto al piacere, è in realtà un altro modo per riproporre lo stesso tipo di meccanismo: si prova una forma di piacere (se

vogliamo, più sottile) nello svolgere il proprio dovere. Del resto, piacere ed egoismo sono incontrovertibili elementi costitutivi della nostra psiche, e più cerchiamo di confinarli sullo sfondo più tornano prepotentemente alla ribalta: per rendersene conto non occorre neppure ricorrere alle neuroscienze: Spinoza, nell'*Ethica*, non si è limitato a dimostrarlo, ma lo ha mostrato col potere della sola riflessione.

Che la congruenza fra le proprie attitudini, la propria vocazione e la mansione che si svolge sia quindi elemento cruciale quanto critico per il benessere di chi lavora risulta palese ed indubbio: non a caso, nelle organizzazioni aziendali sovente si parla di "flessibilità", ovvero di quello strumento che dovrebbe consentire di attuare, a livello teorico, una diversificazione della attività lavorativa stessa permettendo al lavoratore di aumentare il proprio bagaglio di conoscenze e di competenze professionali e di crescere al contempo anche economicamente adattandosi a svariati e differenti ruoli nell'ambito della medesima organizzazione, o in organizzazioni differenti, con la possibilità di incontrare anche quello più confacente al proprio ingegno. In realtà questa flessibilità "buona" portatrice di miglioramento delle competenze, miglioramento retributivo e di *status* sociale, rischia di divenire flessibilità "cattiva", foriera di precarietà, condizione molto vicina al timore, alla paura dell'ignoto, all'incubo dell'incertezza: la flessibilità in questo caso viene utilizzata alla stregua di uno strumento meno costoso ed impegnativo per le imprese che, nei fatti, non aumentano neppure produttività e competitività ma si avvalgono, al contrario, di giovani precari proponendo retribuzioni basse e contratti senza tutele.

Adriano Olivetti ha rappresentato un caso quanto mai attuale in tema di teoria e pratica della flessibilità

d'impresa poichè, come afferma Luciano Gallino, sociologo presso la Olivetti, scrittore e docente universitario di sociologia, con riferimento all'azienda Olivetti: «la flessibilità che davvero conta sui mercati non deve essere riferita solo a quella del lavoratore bensì è flessibilità dell'intera impresa, la capacità che questo organismo ha di adattarsi nel suo complesso a variazioni quantitative e qualitative della domanda, di reagire al declino di certe aree di mercato e allo sviluppo di altre»⁴⁷. In tal senso, una testimonianza ci è trasmessa da Umberto Chapperon, che aveva avuto il ruolo di responsabile delle Relazioni Sindacali alla Olivetti. Intervistato in *"Uomini e Lavoro alla Olivetti"*⁴⁸, riconosce tra i pilastri del successo dell'azienda proprio la presa di coscienza che le mansioni dovevano essere il più possibile "flessibili": la fabbrica infatti era per Adriano Olivetti qualcosa in perenne movimento e le mansioni stesse in continua trasformazione non dovevano essere cristallizzate neppure nella rigidità di un mansionario, anticipando, ma in un'ottica ben diversa da quella attuale, alcune parole d'ordine che oggi, come si è visto, sono diventate d'attualità: un'ottica diversa perchè nel contesto odierno sempre più spesso c'è il bisogno di lavorare per vivere, a volte per sopravvivere, le persone hanno problemi sociali ed economici, pertanto non è raro che la flessibilità, da opportunità di crescita promessa ai propri lavoratori e acquisizione di nuove professionalità, sfoci e degeneri in instabilità ed in modifica delle mansioni al fine di poter mantenere l'occupazione ed evitare quindi il licenziamento.

Oltre a quello riguardante la "flessibilità", un altro rischio che sovente si corre nelle organizzazioni aziendali è poi quello di privilegiare e sostenere un "modello" ideale

⁴⁷ P. Condemni, *La rosa di Jericho*, IPOC 2006, pag. 129

⁴⁸ F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 171

di lavoratore che debba essere perlopiù poco differente dagli altri e con quell'atteggiamento servile e impersonale tale da renderlo idoneo alla creazione e al mantenimento di un ordine generale il più possibile stabile: non si cercano la diversità, l'individualità o l'originalità che il singolo può apportare attraverso le proprie specifiche caratteristiche personali, inclinazioni, abilità che sembrano invece essere foriere di disordine e di instabilità: ma, come ha giustamente affermato il sociologo Michael Young ancora nel 1958, «gli uomini si distinguono non per l'eguaglianza, ma per l'ineguaglianza delle loro doti»⁴⁹.

Anche in tal senso, Adriano Olivetti era riuscito nella costruzione di una civiltà di "vocati" perché all'interno della Olivetti le Persone erano chiamate e spronate a realizzare la propria personalità e spiritualità nel rispetto della vocazione degli altri, portatori del medesimo desiderio. Afferma Michele Mornese: «da tale ispirazione del concetto mistico di vocazione nasce l'istanza di instaurare nell'al di qua l'ordine voluto da Dio»⁵⁰. Il regno dei cieli sulla terra, e, dunque, nelle stesse parole di Adriano: «anche se la pietra che io porterò alle fondamenta del Regno di Dio sarà una e ce ne vorranno ancora mille e mille volte mille».⁵¹

Ancora secondo Michele Mornese la vocazione è «la coscienza del ruolo che la persona è chiamata a svolgere dentro la società, è il brivido che ci fa intendere noi stessi e ci mette a nudo davanti alla responsabilità di

⁴⁹ M. Young, *The Rise of Meritocracy*, tradotto in italiano nel 1962 dalle Edizioni di Comunità di A. Olivetti

⁵⁰ M. Mornese, *L'eresia politica di Adriano Olivetti*, 2005, Editore Lampi di Stampa

⁵¹ Dalla prefazione di Laura Olivetti alla raccolta di scritti in allegato al documentario "In me non c'è che futuro" di Michele Fasano, tratto da una lettera di A. Olivetti alla moglie alla fine degli anni 40

diventare ciò per cui siamo stati creati»⁵². La vocazione, quindi, in quest'ottica non si sposa con il conformismo con gli *yes-men* con l'ordine, ma vuole dire scelta differenza distacco dall'eguaglianza: puntare alla valorizzazione delle vocazioni era l'intento stesso della Olivetti di Adriano. Del resto, più in generale, la visione di Adriano Olivetti si spinge ancora più a fondo: per lui occorre essere "oltre" il proprio mestiere, occorre porsi al di là della preparazione tecnica per intraprendere una professione e, nell'"Ordine politico delle Comunità", illustra il significato di questo concetto, nella sua consueta visione complessiva della Persona, in questi termini:

conviene ricordare che la Persona nasce da una vocazione, dalla consapevolezza cioè del compito che ogni uomo ha nella Società terrena e che come tale essa si traduce in un arricchimento dei valori morali dell'individuo. In virtù di ciò la Persona ha profondo il senso, e quindi il rispetto, sostanzialmente e intimamente cristiani, della dignità altrui [...] e ha vivissima la coscienza di un dovere sociale. Essa in sostanza possiede un principio interiore spirituale che crea e sostiene la sua vocazione indirizzandola verso un fine superiore

Vocazione e professione, dunque, oltre ad associare esperienza a valore: tutto ciò «contro il predominio diretto ed indiretto del denaro e del potere».

Come vedremo nella trattazione degli argomenti successivi, il momento della selezione per l'ingresso alla Olivetti, sia nel caso dei ruoli operativi che di quelli dirigenziali, rappresentava il primo incontro con la Persona e con le sue caratteristiche e peculiarità, doti ed attitudini. Non si deve però pensare che la ditta di Ivrea fosse solo un paradiso di armonia e, per quanto la scelta avvenisse il più possibile nel rispetto delle propensioni personali non era esclusa nè scongiurata la presenza di

⁵² M. Mornese, *L'eresia politica di Adriano Olivetti*, 2005, Editore Lampi di Stampa

tensioni successive o conflitti, situazioni delle quali Adriano aveva piena consapevolezza. Egli infatti non condivideva l'idea che, tutto sommato, azienda e dipendenti fossero "su una stessa barca" e neppure che i conflitti interni fossero solo il frutto di incomprensioni e di carenza di comunicazione. Per quanto tutto questo sia parzialmente vero ed influente, alla Olivetti, come ci racconta ancora Umberto Chapperon

vi era fermissima la convinzione che il conflitto aziendale fosse una condizione fisiologica per due fondamentali motivi: il primo perchè quello che per il dipendente è un reddito, per l'azienda è un costo; il secondo perchè in una organizzazione c'è chi ha potere e chi non ha potere o, perlomeno, chi ha più potere e chi ne ha meno, e questo non può non generare conflitti. Questo riconoscimento del carattere fisiologico del conflitto comportava tre corollari: una scrupolosa correttezza nei rapporti sindacali; un costante impegno a essere credibili; una ricerca di canali, di procedure, di regole che in un certo qual modo istituzionalizzassero i conflitti e ne agevolassero di conseguenza la composizione (intervista in Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011).

Ci sembra infine importante osservare che, alla Olivetti, una particolare attenzione era rivolta verso chi era destinato a dirigere le Persone: capisquadra, capireparto, responsabili. Qualsiasi promozione a questi ruoli, per un principio stabilito dallo stesso Adriano, doveva essere vagliata dal Centro di Psicologia che era tenuto ad esprimere un parere vincolante ed un giudizio severo sulle caratteristiche personali dei soggetti proposti allo svolgimento della mansione: equilibrio, maturità, capacità di giudizio e di relazione, sensibilità alla formazione. Non si poteva essere capi di altri uomini se non veniva riconosciuta innanzitutto una personalità non nevrotica, risolta, una capacità di condurre con autorevolezza e mai con autorità: in questo modo la Olivetti ha creato una struttura di comando estremamente solida.

Adriano Olivetti si esprime in questi termini:

la capacità direttiva non è ereditaria [...] Il potere di dirigere il lavoro altrui deve essere conseguenza di meriti o legato a eminenti capacità superiori; per altro verso, la non eliminabile disuguaglianza fra gli uomini conduce a una gerarchia di competenze e di valori che costituiscono un ordine naturale e umano nella società. Lavoratori, specialisti, tecnici, dirigenti costituiscono nell'industria questa gerarchia. Essi insorgono contro l'ingiustizia di un sistema dove le grandi e le piccole decisioni che interferiscono continuamente sulla loro vita individuale non provengono da una tale gerarchia di valori, ma da una potenza ormai dissociata dai reali meriti dai quali essa trasse una remota origine [...] Per assicurare alla fabbrica comunitaria la più alta efficienza, il nuovo Stato considererà essenziale la formazione e la valorizzazione di dirigenti dotati di qualità umane, tecniche e culturali superiori [...] Ogni soluzione che non desse esclusiva autorità e responsabilità a uomini di altissima preparazione è da considerarsi un inganno (A. Olivetti, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.54 e pag.55. Trascrizione de "L'industria nell'ordine delle Comunità", 1951).

Lo stile di *management* della Olivetti di Adriano non prevedeva che vi fosse un "Principe" con, sotto di sé, meri esecutori: responsabilità ed autonomia, mettendo le Persone nella condizione di esprimersi al meglio, assicuravano nel contempo grosse possibilità di crescita all'azienda.

2.3.3. L'orario di lavoro

E' ormai appurato ed evidente come la possibilità di conciliare vita professionale e vita privata dipenda in misura eminente da come viene scandito ed organizzato l'orario di lavoro. Ancora una volta la Risoluzione del Parlamento UE del 13 Settembre 2016 si è espressa sull'argomento mettendo in evidenza che «sono stati sollevati dubbi circa la possibilità che un orario di lavoro più lungo e intenso possa apportare vantaggi all'economia in

termini di maggiore produttività» e, ancora, sottolinea come «una parte significativa dei lavoratori nell'UE ha un orario di lavoro atipico, ad esempio lavora il sabato e la domenica e nei giorni festivi, svolge un lavoro su turni e lavora di notte» e che «nel 2015 quasi la metà dei lavoratori ha lavorato durante il proprio tempo libero». Infine, anche la variazione repentina e spesso senza alcun preavviso dell'orario di lavoro interessa ancora una elevata percentuale di lavoratori.

Tutto questo rende realmente difficoltosa per le persone che lavorano la possibilità di attuare una conciliazione soddisfacente della propria attività lavorativa con il tempo libero, tempo libero che deve essere qui inteso come tempo da dedicare allo sviluppo personale e formativo nell'ambito dell'apprendimento permanente che, sempre secondo la Risoluzione del Parlamento UE, «favorisce il benessere dei lavoratori e il contributo all'economia attraverso maggiori competenze e una maggiore produttività».

Le aziende oggi, in alcuni casi, intervengono con la proposta di una flessibilità sia oraria che organizzativa che consenta la conciliazione tra impegno professionale ed esigenze personali e familiari nonché la massimizzazione della qualità e dell'efficacia del tempo durante l'orario di lavoro: permessi per prendersi cura dei propri familiari non autosufficienti o disabili, orari elastici per poter accompagnare i figli a scuola piuttosto che aziende che destinano una linea di produzione ad orario differenziato rispetto alle altre, ad esempio privo di turni, per agevolare chi possa averne necessità oltre alla possibilità agevolata del *part-time* ma anche la promozione di giornate "*no-meeting*" o con una organizzazione più razionale delle

riunioni nella forma di "stand up meetings"⁵³ per poter ottimizzare la resa lavorativa dei dipendenti.

Non dobbiamo dimenticare che il tempo "libero" non è comunque affrancato dalle altre complesse necessità della nostra vita attiva. A questo proposito Marx aveva affermato che «non è più il tempo di lavoro ma il tempo disponibile, la misura della ricchezza»; e ancora: «il risparmio di tempo di lavoro equivale all'aumento del tempo libero, ossia del tempo dedicato allo sviluppo pieno dell'individuo, sviluppo che a sua volta reagisce, come massima produttività, sulla produttività del lavoro»⁵⁴: non si tratta di una apologia dell'*homo laborans* (come invece lo intenderà il falso umanesimo stalinista) bensì di una prefigurazione di una situazione di "maturità" soggettiva del lavoratore che Renato Rozzi, psicologo del lavoro e collaboratore alla Olivetti, esprime in una modalità di "essere attivi" che non coincide immediatamente con il lavoro produttivo, affermando:

è il tempo "libero" oggi a presentarsi sempre più pieno di attività con le quali ci sforziamo più o meno inquietamente di dare soluzione a nuove necessità [...] è sempre più nelle sue svariate attività che costruiamo la nostra identità, che "irrompe" poi nel lavoro con le sue maggiori esigenze di autonomia, di responsabilità, di creatività. Ormai è più la vita complessiva a modificare il lavoratore che viceversa [...] La risposta della realtà d'oggi è sì quella di una parziale liberazione dalla pesantezza della precedente costrizione al lavoro, ma anche quella dell'irrompere dei bisogni d'attività su altri piani [...] Oggi l'attività "irrompe" nel lavoro portandovi un rapporto diverso fra libertà e necessità[...] La società affluente non può più porre il proprio valore di sopravvivenza

⁵³ Una riunione *stand-up* è una breve riunione in cui i partecipanti presenziano in piedi. Il disagio di stare in piedi per lunghi periodi è inteso a mantenere gli incontri tra i 15 e i 30 minuti

⁵⁴ K. Marx, *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, II vol., 1999, editore La Nuova Italia

soltanto nel momento strettamente produttivo, persistendo nella concezione sacrale del lavoro come momento a sè, culminante, riassuntivo della vita umana. (R. Rozzi, *Costruire e distruggere. Dove va il lavoro umano?* Il Mulino, 1997, pagg. 82,83).

Similmente, ancora Marx, al di là della evidente differente collocazione storica, afferma: «il lavoro non può diventare gioco [...] il tempo libero - che è sia tempo di ozio che tempo per attività superiori - ha trasformato naturalmente il suo possessore in un soggetto diverso, ed è in questa veste di soggetto diverso che egli entra poi anche nel processo di produzione immediato»⁵⁵.

La sera del 24 dicembre 1955, nel Salone dei Duemila, Adriano Olivetti si rivolge ai lavoratori di Ivrea con queste parole:

Io credo in una società rinnovata, che esalti e non opprime, che riconosca e non disprezzi, che accetti e non respinga l'ordine umano e divino che risplende nella verità, nell'arte, nella giustizia e sopra ogni cosa nella tolleranza e nell'amore. Poichè sono stato con voi nella fabbrica, conosco la monotonia dei gesti ripetuti, la stanchezza dei lavori difficili, l'ansia di ritrovare nelle pause del lavoro la luce, il sole (A. Olivetti, *Discorsi per il Natale*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 42).

Adriano mette poi in evidenza la scansione storica delle tappe dello sviluppo della Olivetti connesse con la direzione ed il senso di un cammino di cui tutti sono partecipi, «il contributo del singolo e la sua fatica quotidiana, l'impresa nel suo complesso. Insomma dati di fatti e questioni di fondo, tra loro problematizzati»⁵⁶. In quella occasione elenca risultati e benefici per i dipendenti ma anche i problemi ancora aperti e l'orizzonte culturale e lo fa «immettendo se stesso, la sua vita

⁵⁵ K. Marx, *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, II vol., 1999, editore La Nuova Italia

⁵⁶ E. Renzi, *Comunità Concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag.111

vissuta, la sua sensibilità sociale e religiosa»⁵⁷. Proprio la riduzione dell'orario di lavoro a retribuzione invariata ne è un esito di fatto: «Sono stato io a lanciare l'idea di arrivare qui nella nostra fabbrica per primi a ridurre l'orario, a realizzare gradualmente ma decisamente la settimana di cinque giorni»⁵⁸: siamo nel 1957 e la Olivetti realizza, prima in Italia, la settimana di 45 ore, divise in 5 giornate di 9 ore, con tutti i sabati liberi per tutti gli stabilimenti Olivetti in Italia.

Decisione voluta fortemente da Adriano, battendo sul tempo le stesse richieste dei Sindacati: egli è convinto che con più tempo libero a disposizione aumenterà la concentrazione e quindi la produttività nei giorni lavorativi. Nella concezione di Adriano non esisteva però una netta cesura tra quella che doveva essere l'attività produttiva ed il tempo libero: egli credeva in un *continuum* di formazione integrale, come meglio illustreremo nelle prossime pagine nel paragrafo dedicato alla serendipità, e le iniziative dentro e fuori la fabbrica ne sono la testimonianza concreta: ad esempio la biblioteca, la quale non rappresentava un momento staccato della giornata, ma era una biblioteca diffusa, che si estendeva oltre le mura aziendali raggiungendo e favorendo la Comunità circostante.

Ancora una volta, imprenditore e riformatore sociale si identificano.

2.3.4. Serendipità

«Quando si scrive una poesia è frequente la serendipità: miri a conquistare le Indie e raggiungi l'America»

Andrea Zanzotto

«Noi non siamo di quelli, cui le idee vengono solo in mezzo ai libri, stimolati dai libri; siamo abituati invece a pensare

⁵⁷ Ivi, pag.113

⁵⁸ A. Olivetti, *Discorsi per il Natale*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 44

all'aperto, camminando, saltando, inerpicandoci, danzando, preferibilmente tra cime solitarie o sulle rive del mare, lì dove persino i sentieri si fanno pensierosi. Le nostre prime domande quando si tratta di valutare un libro, una persona, una musica, sono: "Sa camminare? Di più: sa danzare?"»

Friedrich Nietzsche, La gaia scienza

La serendipità, intesa come capacità o fortuna di fare per caso inattese e felici scoperte (di solito in campo scientifico) mentre si sta cercando altro è un tema che, in realtà, nell'agenda relativa al benessere aziendale non viene mai messo all'ordine del giorno. Le ragioni sono almeno in parte comprensibili: si tratta infatti di una questione sfuggente, per sua natura non pianificabile, che può quasi essere considerata alla stregua di un pericoloso principio aleatorio, il cui elogio sarebbe suscettibile di critiche e perplessità, se non addirittura di ironie o sarcasmi.

A noi sembra invece utile parlarne, non fosse altro che per la ragione che alea e casualità sono spesso preziosi alleati che difficilmente vengono riconosciuti come tali dai nostri luoghi comuni, umani troppo umani. Del resto, che l'aneddoto della mela di Newton sia leggendario o meno, poco importa: mostra di fatto quanto la serendipità sia fondamentale ad esempio per la ricerca pura, senza la quale la ricerca applicata, sulla quale convergono le ostinate e caparbie (a volte ottuse) pretese di governi e investitori impazienti, è semplicemente incapace di procedere: parodiando Kant, si potrebbe dire che la ricerca pura senza ricerca applicata è vuota e inerte, ma la ricerca applicata senza ricerca pura (e dunque senza serendipità) è cieca.

Può essere interessante, ad esempio, ricordare come nella teoria dell'*Information Retrieval (IR)*⁵⁹, la serendipità

⁵⁹ *Information retrieval (IR)* cioè "recupero delle informazioni" è un termine coniato alla fine degli anni quaranta del Novecento da Calvin Mooers, informatico americano noto per il suo lavoro nel recupero

sia prevista e contemplata negli algoritmi che stanno alla base dei motori di ricerca: un sistema di IR "troppo efficiente", ovvero che risponde in modo troppo preciso alle query dell'utente, paradossalmente non fornisce risultati davvero soddisfacenti per gli stessi utenti, che da un sistema di IR si aspettano anche suggestioni che, per quanto connesse alle loro richieste, vadano al di là di queste ultime. Allo stesso modo, potremmo dire che una azienda abbagliata dal vacuo mito efficientista che pretende che ogni minuto di lavoro sia inteso al raggiungimento di un obiettivo prefissato a monte e una volta per tutte, è probabilmente destinata a fallire, appunto perchè incapace di cogliere ciò che il caso è in grado di offrire a chi lo sa apprezzare.

Anche se la serendipità sembrerebbe essere un principio tanto fondamentale per un alto dirigente o per chi svolge un cosiddetto lavoro "creativo" quanto inessenziale per chi invece svolge attività del tutto ripetitive e prevedibili (ad esempio presso una catena di montaggio), vedremo che le cose non stanno del tutto in questi termini. Di certo fra ruoli direttivi ed esecutivi vi sono differenze sostanziali che determinano un peso diverso nel ruolo svolto dalla serendipità nell'uno e nell'altro caso. Ma è altrettanto vero che, nelle aziende moderne, i ruoli dirigenziali sono (o dovrebbero essere) intesi come servizi prestati ai cosiddetti esecutori, che sono talora i veri motori del cambiamento e dell'innovazione. Vedremo ad esempio che Olivetti, a tutto il lavoro, sia esecutivo che direttivo, garantiva energie e tempo da dedicare ad iniziative non direttamente legate agli aspetti prettamente produttivi,

delle informazioni. Oggi l'IR è usato quasi esclusivamente in ambito informatico, pur trattandosi di un campo interdisciplinare che nasce dall'incrocio di contenuti diversi: si tratta dell'insieme delle tecniche utilizzate per gestire la rappresentazione, la memorizzazione, l'organizzazione e l'accesso ad oggetti contenenti informazioni quali documenti, pagine web, cataloghi online e oggetti multimediali

proprio per favorire la libera circolazione delle idee il cui gioco, anche aleatorio, è spesso la principale causa efficiente del miglioramento e del progresso di una azienda e, in ultima analisi, anche del benessere del lavoratore, sicuramente più stimolato a veder riconosciuto il proprio apporto "creativo", oltre a quello meramente esecutivo. Queste pagine sono dunque dedicate a trattare, in modo necessariamente stringato e un po' indiretto, un tema in realtà importante e cruciale, per quanto trascurato e poco considerato.

Un modo di considerare, sia pure indirettamente, la serendipità, è quello di fare riferimento a come viene strutturato e implementato l'orario lavorativo all'interno delle aziende per valutare se e quanto spazio venga dato alla serendipità stessa, senza la pretesa che tutto il tempo lavoro venga assorbito interamente e senza residui nel raggiungimento di risultati prefissati e pianificati a tavolino. Le difficoltà legate alla organizzazione dell'orario di lavoro, così importante al fine della conciliazione tra la vita professionale e privata, sono appunto il frutto di una visione e concezione dell'attività lavorativa che non garantisce di certo la centralità della Persona ma che punta, al contrario, a finalizzare e a monetizzare ogni minuto della giornata.

Questo accadeva ad esempio nelle catene di montaggio che, se da un lato hanno rappresentato una svolta importante al fine dell'aumento dell'efficienza e della riduzione dei costi di produzione, contestualmente hanno portato con sé tutte le risapute e note critiche a causa del ruolo puramente meccanico e alla stregua di ingranaggio al quale veniva relegato e forzato l'operaio dell'era industriale: anche oggi però, nell'epoca del post-fordismo e delle nuove tecnologie digitali che dovrebbero garantire una certa flessibilità esistono strascichi degli effetti negativi del

fordismo sulla vita dei lavoratori e le numerose situazioni di sfruttamento testimoniate dalle denunce avanzate dai lavoratori nei confronti della grande distribuzione internazionale sono l'esempio lampante di un sistema che mira esclusivamente e biicamente ad ottenere un risultato predefinito: costi quel che costi, senza neppure il rispetto dei tempi di riposo e di recupero dei lavoratori in nome di una sempre maggiore "resa".

E' questo il rischio che si corre nel momento in cui non ci si chiede più quali siano i fini del proprio lavoro, non ci si chiede che "cosa vale" il lavoro ma solo "quanto vale". E' questo il rischio che si corre quando non viene messa la Persona al centro, quando non si possiede il concetto di Persona come snodo centrale del progetto di imprenditoria civile, come aveva fatto Adriano.

Nel caso della Olivetti, infatti, la capacità competitiva non era fondata sulla massima riduzione dei costi del lavoro e dei suoi tempi ma, al contrario, il rispetto della Persona e della qualità delle condizioni del lavoro erano considerati asset strategici per il successo aziendale. Adriano stabiliva il principio che nel lavoro, ossia nei lavoratori, si dovesse ricercare l'*optimum* dell'energia anziché il massimo: un principio di umanesimo del lavoro, un ideale di bello e di grande spessore.

Il rispetto della Persona passava proprio attraverso la cura dei processi di lavoro e si concretizzava in tutte le iniziative che Adriano Olivetti aveva pensato nell'ottica di offrire a tutto il lavoro, sia esso esecutivo che direttivo, orizzonti di conoscenza, opportunità di riflessione e tempo da dedicare alle iniziative presenti in azienda non legate agli aspetti produttivi.

Riguardo l'aspetto dei processi di lavoro era fondamentale e centrale, in una azienda meccanica come la

Olivetti, il metodo di definizione dei tempi di lavoro: a partire dal 1925, dopo il viaggio di Adriano negli Stati Uniti, erano stati introdotti i principi organizzativi di tipo tayloristico via via perfezionati nel corso degli anni 30 fino alla introduzione nel 1950 della linea continua, o catena di montaggio, e nel 1956 del cottimo collettivo⁶⁰: ma la originalità della Olivetti sarà proprio nel "tipo" di cottimo introdotto interpretando l'esempio americano e ottenendo un aumento significativo della produzione. Il sistema *Bedaux*⁶¹ infatti, che puntava ad aumentare al massimo la produzione industriale eliminando i tempi morti, aveva sì incontrato l'approvazione degli industriali ma anche le diffuse proteste della sfruttata base operaia: ancora una volta la memoria degli insegnamenti del padre Camillo si era rivelata importante ed aveva suggerito ad Adriano la migliore e differente strada da percorrere.

Camillo infatti soleva affermare che i suoi operai erano più intelligenti dei cronometri tant'è vero che la rivoluzione organizzativa della fabbrica intrapresa da Adriano non contemplava l'applicazione ed imposizione dei prestabiliti tempi di lavorazione decisi a tavolino, frutto di una contabilità analitica ed astratta effettuata dai cosiddetti "cronometristi": egli aveva invece messo in dubbio sia la validità che la esattezza degli indici di rendimento della versione *Bedaux*.

A tal proposito Adriano introduce in fabbrica due figure nuove facenti parte dell'"Ufficio Tempi e Metodi" (d'ora in avanti, UTM): l'Allenatore ed il Cronometrista. Il

⁶⁰ Attuato tipicamente sulle linee di produzione a catena di montaggio, viene stabilito un numero minimo obbligatorio, giornaliero o per turno, di unità da produrre, e su quelle prodotte in più viene dato un supplemento di retribuzione

⁶¹ Consisteva in una campionatura del lavoro cronometrando il tempo impiegato dall'operaio per ogni singola operazione; in seguito veniva fissata la quantità di lavoro che poteva essere effettuata in quella porzione di tempo e veniva stabilito un tempo standard che determinava la paga base

sistema di rilevazione concreta dei tempi di lavorazione sull'uomo, vero centro del lavoro, non basato su tempi standard teorici, dava un volto più umano al taylorismo dell'azienda: l'incentivazione, ovvero il supplemento retributivo che il lavoratore otteneva producendo un numero maggiore di pezzi rispetto al minimo stabilito, si doveva arrestare prima di toccare la curva massima del cottimo⁶²: questa modalità era compatibile sia con la qualità del prodotto ma, al contempo, evitava l'esaurimento fisico della manodopera.

L'UTM si interfacciava con gli psicologi, con gli ingegneri ed i capi reparto, sceglieva operai molto flessibili come metro di misura al fine di cronometrare l'operazione svolta che diveniva poi tempo di riferimento per l'Allenatore: a quest'ultimo ogni operaio poteva chiedere la dimostrazione pratica che per una data lavorazione il tempo stabilito fosse davvero congruo. La linea di produzione, pertanto, era strutturata in modo tale che vi fosse la possibilità di variare il ritmo della produzione fino a 20 minuti con evidente possibilità da parte dei lavoratori di fermarsi e prendersi delle pause senza interrompere o turbare la produzione stessa. Afferma Massimo Levi, che fu Responsabile dell'UTM, come la produzione di 8 ore si potesse fare tranquillamente in 7 ed «era normale che se un operaio terminava mezz'ora prima si mettesse a leggere il giornale!»⁶³.

⁶² Si parla di "curva del cottimo" quando il supplemento di retribuzione non è proporzionale al lavoro svolto in più e può essere così esemplificata: stabilito che la retribuzione normale è cento, relativa a dieci pezzi prodotti giornalmente, quelli prodotti in più vengono retribuiti in proporzione a scalare e non linearmente, cioè in questo caso l'undicesimo pezzo incrementerà la retribuzione di nove, il dodicesimo di otto, il tredicesimo di sette e così via (incremento marginale decrescente). Questa tipologia di cottimo era ampiamente in vigore negli stabilimenti Olivetti

⁶³ Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011

Possiamo facilmente immaginare come errori nel calcolo degli standard produttivi o nella curva di incentivazione possano produrre situazioni conseguenti di conflittualità, danni fisici e psichici e deterioramento del clima aziendale: Adriano, con l'introduzione di queste prassi del tutto innovative, portava avanti l'ambizioso progetto di umanizzazione della condizione degli operai, riconoscendo che, con l'esperienza, ogni lavoratore potesse adattare il compito ai propri caratteri psico-fisiologici e variare di conseguenza la modalità operativa. A tal proposito, una Commissione Paritetica Tempi, istituita nel 1956 alla Olivetti, rappresentava l'unico esempio in Italia di Organo con funzioni miste: potere consultivo, di controllo e di regolamentazione dei ritmi e carichi di lavoro.

Il cottimo, per quanto in versione maggiormente "umanizzata" e reinterpretata da Adriano, non raggiungerà mai la famosa "Officina Z", cuore della fabbrica meccanica della Olivetti dove erano concentrati gli operai di alta specializzazione, i più legati ad un lavoro creativo e personale.

Il rispetto della Persona passava dunque anche attraverso la convinzione che all'interno della fabbrica dovesse esserci libertà: Adriano Olivetti disse a Umberto Chapperon: «nella nostra fabbrica deve esserci libertà: non soltanto perché nella libertà ci crediamo ma perché noi siamo una azienda di inventori e l'invenzione ha bisogno di libertà»⁶⁴. La grande autonomia lasciata alle Persone nella organizzazione della propria attività, con piena gestione dei tempi e dei ritmi accompagnate dalla costante ricerca dell'*optimum* nel complesso delle condizioni di lavoro «caricava di grande responsabilità», prosegue

⁶⁴ F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 170

Chapperon, «e generava a sua volta dedizione verso l'azienda»⁶⁵.

Il clima aperto e di grande fiducia non era certo sinonimo di anarchia negli orari bensì si riconosceva di fatto il principio della serendipità, dando importanza al fatto che le idee potessero venire andando in tram o passeggiando oppure dedicandosi ad attività alternative nel corso delle lunghe pause di lavoro. Nessun capo aveva la pretesa che le proprie persone dovessero rimanere chiuse negli uffici per dieci o dodici ore al giorno: non esisteva il "culto del capo" e nessuno doveva essere accondiscendente nei riguardi del proprio superiore anche se questo si fosse trattenuto sul posto di lavoro fino a tardi. Testimonia Giovanni Truant, Responsabile Reparto Produzione: «in Olivetti lei se ne andava quando voleva: veniva giudicato in base alla qualità della sua prestazione, non alla quantità delle ore di presenza»⁶⁶.

2.3.5. Bellezza e funzionalità architettonica dei luoghi di lavoro

«Nella millenaria civiltà della terra, il contadino, guardando le stelle, poteva vedere Iddio, perché la terra, l'aria, l'acqua, esprimono in continuità uno slancio vitale. Per questo il mondo moderno, avendo rinchiuso l'uomo negli uffici, nelle fabbriche, vivendo nelle città tra l'asfalto delle strade e l'elevarsi delle gru e il rumore dei motori e il disordinato intrecciarsi dei veicoli, rassomiglia un poco ad una vasta, dinamica, assordante, ostile prigione dalla quale bisognerà, presto o tardi, evadere»

Adriano Olivetti

⁶⁵ Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011

⁶⁶ F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 415

«La bellezza è insieme un riflesso di Dio e un accrescimento di umanità, un salto verso la pienezza propriamente umana. La bellezza umanizza, è terapeutica, allarga l'anima. Educare alla bellezza, offrirla, custodirla è quindi un'autentica opera di misericordia spirituale»

Papa Francesco, Enciclica "Laudato si'"

Il benessere aziendale, come abbiamo avuto modo di illustrare nel capitolo 2.1, è anche determinato ed influenzato dall'ambiente fisico nel quale le Persone si trovano quotidianamente ad operare ed è strettamente correlato con la presenza di elementi che garantiscano sicurezza, comfort, nonché con un ambiente salubre ed accogliente. Un luogo sano, il senso di protezione che suscita in chi lavora e la sua gradevolezza rispondono infatti all'esigenza di aumentare la motivazione dei dipendenti e il loro benessere, traducendosi per il datore di lavoro in un miglioramento della produttività: che ci si trovi in un ufficio, in un capannone industriale, in un laboratorio artigianale o in uno studio tecnico, che si tratti di un *call center* o di un magazzino, questi elementi base agiscono sempre: a livello sensoriale, emotivo e psicologico.

Un luogo di lavoro è anche "forma" architettonica e suo inserimento nell'ambiente circostante. Senza addentrarci in questioni estremamente tecniche e per addetti ai lavori che non sapremo affrontare, inerenti alla storia e alle teorie dell'architettura e dell'urbanistica, siamo comunque in grado di osservare come negli ultimi decenni, e più intensamente negli ultimi anni, sia emersa tra le altre una nuova tendenza, sospinta proprio dal bisogno di ritrovare la perduta armonia tra l'edificio e l'ambiente in cui questo viene costruito: vi è così uno spiccato orientamento, al quale aspirano anche numerose aziende, a collocare i propri ambienti di lavoro in strutture "sostenibili" dal punto di

vista ambientale e che si avvalgono quindi delle cosiddette architetture "green", che prediligono materiali riciclati o riciclabili, che puntano alla efficienza energetica utilizzando in modo consapevole le risorse naturali senza sovra-sfruttamento delle medesime: energia solare, energia geotermica e riciclo dell'acqua piovana ne sono un esempio. Allo stesso tempo, però, come afferma l'architetto e urbanista Vittorio Gregotti

il capitalismo finanziario globalista [...] produce un impeto che non tiene alcun conto dei valori della storia delle culture e delle loro testimonianze insediative e monumentali [...] il divenire è diventato un'ininterrotta cancellazione del presente con il suo costante superamento e il patrimonio storico si offre principalmente solo come occasione economica [...]. Si assiste ad una crescita della diseguaglianza e di molte incertezze dei nostri anni anche nell'area della pratica artistica dell'architettura [...] ma soprattutto come coscienza del dovere morale di costruire proposte di ordine fondate sulla giustizia e su un'autentica libertà, sul contributo delle specificità [...] delle diverse società che popolano questa terra (A. Olivetti, *Noi sognamo il silenzio*, Edizioni di Comunità, 2017, presentazione di Vittorio Gregotti).

Inoltre, nelle metropoli sempre più affollate, impera l'incapacità di formulare ipotesi di sviluppo nell'autentico interesse collettivo e la modernità è perlopiù espressa dal "grattacielismo", che concepisce la costruzione del grattacielo come una esibizione tecnologica personale dell'architetto e del suo cliente e dimenticando le periferie, sempre più considerate luoghi di marginalità e disagio. Lo stesso Adriano Olivetti, in occasione del VI Congresso dell'Istituto Nazionale di Urbanistica tenutosi a Torino nell'ottobre del 1956, affermava:

noi italiani amiamo l'intelligenza e la cultura. Ma cultura e intelligenza avrebbero almeno suggerito l'imitazione. Avremmo potuto imitare Londra e Parigi, il loro grandioso piano di decentramento. Noi abbiamo invece, con mezzo secolo di ritardo, importato da oltreoceano

un mostro grandioso, affascinante: il grattacielo, per consacrare una civiltà in transito (A. Olivetti, *Noi sognamo il silenzio*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.28).

e, citando quanto affermato dall'architetto statunitense Frank Lloyd Wright, «la metropoli si è allontanata dalla scala umana [...] e le strade diventano opprimenti pozzi della miseria metropolitana».

La "forma" e le strutture architettoniche, in particolare degli ambienti di lavoro, divengono così anche volontà di esibizione del proprio potere di cui il grattacielo diviene simbolo: l'unica preoccupazione del grattacielo è perciò quella di raggiungere la maggiore altezza possibile, e non solo quindi per scopi commerciali affinché contenga quanti più uffici o appartamenti possibili per massimizzare la resa del lotto. Nelle organizzazioni lavorative la nozione di "status symbol" è tramessa proprio dall'altezza dei piani: quelli dirigenziali situati nel punto più sopraelevato, al pianterreno gli uffici di interfaccia con il pubblico. Inoltre, qualora esista la pretesa di darvi anche un contenuto "estetico", ciò avviene spesso sperimentando forme originali, secondo l'idea tipica della modernità per cui la bellezza risiede nel nuovo, nell'inusitato e nel trasgressivo. Il grattacielo, come simbolo della competizione, del dominio, dello sfoggio del proprio potere, del separarsi dalla natura, porta di conseguenza l'uomo a staccarsi fisicamente dal suolo, a guardare la Terra dall'alto come se egli fosse cosa a parte e distinta dal resto del creato; il grattacielo nega la possibilità ai suoi abitanti di un giardino o di un orto, di una vita orizzontale come sarebbe loro congenita, di fatto alienandoli dal mondo naturale e ammassandoli in scatole di cemento e acciaio. Costruire un grattacielo, e costruirlo più alto degli altri, ha dunque il significato di entrare a pieno titolo nella categoria dei dominanti e dei potenti.

Naturalmente l'ostentazione della ricchezza e del potere è cosa antica come il mondo: nelle società pre-moderne era però l'arte, declinata nella bellezza che vi era espressa, a rendere grandiose e superbe regge, dimore reali e aristocratiche del tempo. Oggi invece, per costruire qualcosa di imponente che attesti la propria ricchezza e la propria potenza, occorre sfoggiare la quantità: estensione in metri quadrati e massima elevazione dal suolo.

Possiamo considerare tutto questo "bellezza"? E inoltre, il bisogno di bellezza è ancora un valore al quale valga la pena essere educati? Papa Francesco nella sua Enciclica *Laudato si'* ha sottolineato che «non basta la ricerca della bellezza nel progetto architettonico, perché ha ancora più valore servire un altro tipo di bellezza: la qualità della vita delle persone, la loro armonia con l'ambiente, l'incontro e l'aiuto reciproco».

Adriano Olivetti ha creduto nella bellezza e nell'importanza di insegnarla e trasmetterla, ha creduto nel suo potere e nella necessità che i materiali del progresso, acqua e vetro, aria e luce, metallo e mattone dovessero essere ricombinati per poter rispondere, come affermato da Victor Considerant, «all'architettura umana, calcolata sulle esigenze dell'organizzazione dell'uomo, in quanto risponde all'integralità dei suoi bisogni e dei suoi desideri matematicamente riferiti alle caratteristiche primordiali della sua costituzione fisica».⁶⁷

Per Adriano dunque il tema della bellezza è cruciale in quanto momento essenziale dello spirito anche, e soprattutto, nella vita di fabbrica, espressione visibile della raggiunta armonia tra esigenze materiali e mete spirituali. Senza l'esperienza della bellezza, un uomo non sarebbe completo: «rispetto la bellezza dei luoghi affinché

⁶⁷ V. Considerant, *Description du phalanstère*, 2° ed., Parigi, 1848

la bellezza sia di conforto nel lavoro di ogni giorno»⁶⁸, afferma Adriano. L'assidua ricerca dell'armonia tra forma e funzione, utile e umano, ordine e libertà diviene di conseguenza l'unica possibilità, l'unica via per costruire una civiltà vera.

Adriano esprime la sua visione di bellezza ispirandosi a Platone e citandolo nella sua "Città dell'Uomo":

Colui che prende il giusto cammino deve cominciare ad amare le bellezze della terra e progredire, incessantemente, verso l'idea della Bellezza stessa: l'armonia delle forme insieme a quella delle azioni, dalla perfezione delle azioni a quella delle conoscenze, per raggiungere infine quell'ultima conoscenza che è la Bellezza in sé (Platone, *Simposio*).

Progredire incessantemente ovvero innovare, creare il nuovo attraverso l'armonia delle azioni nell'attività di impresa e delle conoscenze, società della conoscenza, della cultura. Per Olivetti l'estetica diventa quindi espressione di un'etica: modo d'essere e di fare. Etica ed estetica in relazione circolare: estetica che esprime un'etica ovvero un modo di costruire relazioni con il mondo; etica che si manifesta attraverso un'estetica. Forma, significato, funzione (degli edifici o dei prodotti o della comunicazione) per Olivetti sono variabili armonicamente indissolubili. Disegno, colori, spazi, non sono accessori e supplementi di qualità dell'agire di impresa bensì la loro bellezza trasmette e riflette la perfezione interna, il giusto ordine, l'appropriata sistemazione vale a dire la tensione etica che anima chi li ha realizzati.

Emilio Renzi conferma: «l'idea che Adriano Olivetti ha avuto negli anni 30 è che le cose belle nascono se si lavora in un ambiente bello: un prodotto finito, funzionale, bello e concorrenziale sul mercato deve essere prodotto da persone

⁶⁸ Olivetti, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, pag. 126

che lavorano nell'ambiente più bello possibile e nelle condizioni personali migliori possibili»⁶⁹. Ecco perchè già a partire dalla "forma" della fabbrica, per terminare con il prodotto da commercializzare, ogni elemento doveva essere portatore di bellezza per testimoniare così la dignità del lavoro e la centralità dell'uomo.

Adriano Olivetti era un uomo pieno di intuizioni e con uno stile proprio ben definito: era capace di comunicarne il senso agli altri e di giudicarne poi i risultati. Geno Pampaloni soleva definirlo «dirigismo estetico, questo ruolo che Adriano, per tutta la vita, sentirà come un dovere, una vocazione legata alla funzione del *manager* che, partendo dalla fabbrica, deve investire e migliorare l'intera società»⁷⁰.

Adriano concretizzava il suo ideale di bellezza attraverso fruttuose collaborazioni con molti protagonisti della architettura italiana⁷¹ dell'epoca: a loro chiedeva di dare vita a strutture architettoniche con una organizzazione degli ambienti e degli spazi dove bellezza formale e funzionalità potessero coesistere, con contestuale miglioramento delle condizioni di lavoro nella fabbrica e della qualità di vita fuori dalla fabbrica. Una architettura, quindi, come afferma l'architetto e urbanista Vittorio Gregotti «intesa non solo come disegno urbano e territoriale, ma soprattutto come coscienza del dovere morale di costruire proposte di ordine fondate sulla giustizia e su un autentico interesse collettivo»⁷².

E' da questo dovere morale e dalla costante e radicata idea che l'azienda, ma più in generale il lavoro, sia una

⁶⁹ Intervista ad Emilio Renzi, Milano, 15 maggio 2019

⁷⁰ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-La Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.83

⁷¹ Tra gli altri, oltre Figini e Pollini e Luigi Cosenza, Ludovico Quaroni, Mario Ridolfi, Ignazio Gardella, Edoardo Vittoria

⁷² Olivetti, *Noi sognamo il silenzio*, Edizioni di Comunità, 2017, presentazione di Vittorio Gregotti

parte organica non separabile dalla vita della Comunità che nel 1933 nasce la collaborazione di Adriano Olivetti con gli architetti Figini e Pollini, relazione che durerà sino agli anni 50 e che riguarderà non solo il progetto della fabbrica di Ivrea ma numerosi altri progetti come quelli delle case per i lavoratori (illustrati nel paragrafo 2.3.1), delle scuole, delle colonie, degli asili nido, della mensa e della biblioteca di fabbrica sino ad arrivare al piano regolatore di Ivrea.

Con particolare riferimento ad Ivrea, nel 1934 le pareti murarie della prima "fabbrica di mattoni rossi" vengono inglobate in una nuova costruzione affidata proprio a Figini e Pollini, che lo stesso Adriano spinge ad osare: si tratta ora di un edificio industriale moderno di 23 mila mq e dal chiaro disegno delle «ininterrotte mura di vetro», chiamate "*pan de verre*", trasparente dall'interno e speculare verso l'esterno, su cui «il cielo si rispecchia» secondo le parole di Geno Pampaloni e attraverso cui poter contemplare la bellezza del paesaggio circostante al di fuori, nuvole, alberi, le montagne del Canavese: un edificio senza barriere tra esterno e interno, metafora della assenza di barriere anche tra dirigenti e operai: la fabbrica della trasparenza.

Testimonia lo stesso architetto Gino Pollini:

in me e Figini qualche esitazione di origine tecnico-funzionale accompagnò, nonostante l'autorevole esempio del Bauhaus, la decisione di adottare una grande vetrata continua [...]. L'intervento di Adriano Olivetti fu decisivo. La vetrata uniforme [...] rappresentava fin dall'esterno l'indipendenza funzionale degli spazi interni, collegata al principio della massima flessibilità dei processi lavorativi [...]. Adriano e noi con lui abbiamo sempre rifiutato la tipologia dell'officina chiusa da muri verso l'esterno. Ovunque possibile, abbiamo cercato che gli ambienti si aprissero sulle visuali del paesaggio circostante (F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 47, 48).

La bellezza estetica delle architetture industriali tiene per mano il rispetto ambientale e i luoghi del lavoro, così come le aree industriali, sono compatibili con le esigenze economico-produttive e sempre a misura d'uomo, perchè la vita dell'uomo non sia sacrificata solo agli scopi della produzione, ma vi sia cura e dedizione anche verso le esigenze delle Persone e della Comunità.

Se Ivrea e il Canavese sono senza dubbio i luoghi che ospitano perlopiù le iniziative architettoniche desiderate da Adriano, con l'insieme di tutti quegli edifici industriali che nel 2018 sono stati riconosciuti dall'Unesco patrimonio dell'umanità ("Ivrea città industriale del XX secolo" è un vero museo a cielo aperto), vi sono altre aree emblematiche in Italia e all'estero che testimoniamo e mostrano le importanti tracce della architettura olivettiana: una di queste è l'area vista mare di 30.000 metri quadrati che ospita la fabbrica di Pozzuoli, progetto affidato all'architetto napoletano Luigi Cosenza. Afferma Adriano, in occasione dell'inaugurazione del nuovo stabilimento in provincia di Napoli, il 23 aprile 1955:

così, di fronte al golfo più singolare del mondo, questa fabbrica si è elevata, nell'idea dell'architetto, in rispetto della bellezza dei luoghi e affinché la bellezza fosse di conforto nel lavoro di ogni giorno

e ancora:

abbiamo voluto che la natura accompagnasse la vita della fabbrica. La natura rischiava di essere ripudiata da un edificio troppo grande, nel quale le chiuse muraglie, l'aria condizionata, la luce artificiale, avrebbero tentato di trasformare giorno per giorno l'uomo in un essere diverso da quello che vi era entrato, pur pieno di speranza (A.Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.30. Trascrizione dal discorso ai lavoratori di Pozzuoli del 23/04/1955).

Adriano prosegue affermando che concepire a misura d'uomo la fabbrica era fondamentale affinché le Persone che vi lavoravano potessero trovarvi uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza: la sezione dell'edificio era pensata per convogliare all'interno il massimo della luce e creare così nei saloni di lavoro un'atmosfera luminosa, solare e attorno alla fabbrica immersi nel verde, la mensa, la biblioteca, spazi per il riposo, un laghetto, vialetti e sdraio per le ore di intervallo. Non si poteva e non si doveva infatti dimenticare che i lavoratori di Pozzuoli erano stati pescatori o contadini, abituati a trascorrere le loro giornate all'aperto, con la vista del mare, rispettando in tal modo la cultura e le esigenze di queste Persone, più che quelle della produzione e delle macchine.

In perfetta coerenza con l'idea della bellezza e di una architettura che contribuiva, quindi, alla sintesi funzionale ed estetica dell'ambiente in cui si svolgeva la vita lavorativa e sociale, anche i prodotti Olivetti diventano protagonisti indiscussi e di grande fascino e, nel mondo del design italiano e non, si impone l'"Olivetti Style": Adriano soleva anche affermare che «un buon congegno deve avere una bella forma, ma una bella forma deve rispettare le caratteristiche di un buon congegno», egli voleva «macchine armoniose» esigendo che «la loro bellezza non avesse nulla di gratuito»⁷³.

Nel 1952 il *Museum of Modern ART* - *MoMa* di New York dedica alla Olivetti di Ivrea una mostra il cui scopo, come si legge nel comunicato stampa datato 3 ottobre, «è quello di incoraggiare le industrie americane a seguire l'esempio di questa Società nell'organizzazione di tutti gli aspetti visivi della fabbrica sotto un unico elevato standard di

⁷³ M. Venturini, *Olivetti: una macchina da scrivere veloce*; in AA.VV., *L'economia italiana tra le due guerre: 1919-1939*, Ipsoa, 1984; citato in E. Renzi, *Comunità concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag. 95

gusto»⁷⁴. Il primato nel campo dell'estetica industriale è ormai sancito e una decina di articoli Olivetti dalla *Lettera 22* alla *Programma 101* entreranno a fare parte della collezione permanente del *MoMa*: prodotti come opere d'arte. Ciò che colpiva, e veniva rimarcato, era la concezione progettuale che faceva perno sulla stretta relazione tra modello produttivo e sua espressione formale: la sostanza culturale del *design* ne diviene elemento prorompente.

Adriano, nel 1954, chiede agli architetti Lodovico Barbiano di Belgiojoso, Enrico Peressutti e Ernesto Rogers, fondatori dello Studio BBPR, di progettare un negozio al numero 584 della Fifth Avenue di New York, negozio che nel settembre del medesimo anno la rivista *Domus* definirà così: «è una invenzione, è pieno di inediti e di valori poetici», allestito con lampade in vetro di Murano e con una scultura di arte contemporanea: un grande bassorilievo di Costantino Nivola ricopriva una intera parete. Adriano Olivetti realizzava così il proposito non tanto del conciliare la bellezza con l'industria quanto del fare industria attraverso la bellezza e bellezza attraverso l'industria.

Per Adriano Olivetti però la ricerca della bellezza non andava esaurendosi nella bellezza del prodotto finale oppure nel cartellone pubblicitario, non consisteva in questo il suo concretarsi e Olivetti, del resto, non aveva bisogno di "costruirsi una immagine", neppure per il tramite della pubblicità: forma, essenza, sostanza erano coerenti sin dall'origine. Egli lo aveva spiegato con queste parole nel corso di una conferenza stampa a Milano nel 1956, anticipando i prodromi di un *modus operandi* divenuto poi purtroppo attuale:

⁷⁴ "The purpose of the exhibition is to encourage American industries to follow the lead of this corporation in organizing all the visual aspects of the industry under a single high standard of taste"

sarebbe drammatico errore il credere che soltanto il prodotto finito, destinato direttamente al pubblico, debba rivestirsi di una nuova dignità formale. L'estetica industriale deve improntare di sé ogni strumento, ogni espressione, ogni momento dell'attività produttiva e affermarsi, nella più completa espressione, nell'edificio della fabbrica che l'architetto deve disegnare alla scala dell'uomo e alla sua misura in felice contatto con la natura, perché la fabbrica è per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica

Una cura della forma estetica totalizzante ed imprescindibile nel definire ciascun singolo aspetto dell'impresa.

E così la regia di Adriano rimbalzava dalle vetrate della fabbrica, alla linea delle macchine per scrivere, per terminare con le *affiche*, affidate a disegnatori, poeti, grafici: dai vecchi poster di Marcello Dudovich degli anni 20 dove le immagini parlano da sé, ai disegni del pittore Xanti Schawinsky, sino alla istituzione di un Ufficio Sviluppo Pubblicità nel 1931 affidato al pubblicitario Renato Zveteremich e di un Ufficio Tecnico Pubblicità nel 1938 guidato dal poeta Leonardo Sinisgalli, che si avvaleva di artisti del valore di Costantino Nivola e Giovanni Pintori.

Se è vero che le scelte estetiche alla Olivetti erano considerate importanti al pari delle scelte tecnologiche relative ai prodotti e delle scelte gestionali, è altrettanto vero che la Olivetti di Adriano non ha mai fatto della bellezza estetica delle sue macchine, della ricercatezza nelle architetture e nell'arte espressa attraverso i suoi manifesti pubblicitari una semplice comunicazione di impresa: la bellezza della forma comunicava sempre l'essenza dell'azienda con coerenza, con una estetica che era sempre e soprattutto una morale.

L'architetto Ettore Sottsass, rivolgendosi agli industriali affermava: «per il fatto di riempire il mondo con milioni, decine di milioni, centinaia di milioni,

milioni di milioni di oggetti, voi tutti industriali avete una enorme influenza, nel bene e nel male, sul nostro sviluppo culturale perchè contribuite in modo determinante a "dare una forma" alla nostra Società, a determinare la qualità della nostra vita».

E le "forme" della Olivetti divenivano la forma della sua Comunità.

2.3.6. Cultura, Servizi Sociali e per le Persone

«Trarre guadagno dal denaro stesso e non al fine per cui esso fu escogitato costituisce il più innaturale di tutti i modi di arricchire»

Aristotele, Politica

«Noi crediamo profondamente alla virtù rivoluzionaria della cultura che dà all'uomo il suo vero potere e la sua vera espressione, come il campo arato si distingue dal campo abbandonato e incolto ove cresce la gramigna, e dalla pianta selvaggia che non può dar frutto»

Adriano Olivetti

Cultura e Imprese hanno sovente parlato linguaggi differenti, non si sono comprese, trascinandosi appresso pregiudizi reciproci e diversità di obiettivi. In alcuni casi, invece, le Imprese si sono occupate di cultura ma considerandola perlopiù un bell'elemento decorativo, per migliorare la propria immagine. In altre parole moltissime aziende si pregiano di fungere da *sponsor*, patrocinando e finanziando eventi o progetti culturali al fine di veder rafforzata la propria credibilità pubblica, ottenendo che il proprio nome venga collegato ad un'opera o ad uno spettacolo. Lo *sponsor* di un evento, qualunque esso sia, beneficia infatti indirettamente anche di tutta la comunicazione mediatica attraverso testate giornalistiche, radio, uffici stampa e associazioni varie volte a promuovere

l'evento, ed il nome dell'azienda in questione e spesso anche il suo logo, vengono innumerevolmente ripetuti e mostrati. In altri casi ancora, ci si trova in presenza di aziende che decidono la sponsorizzazione di un evento per la promozione culturale di un certo territorio, ad esempio per favorirne il turismo e far crescere economicamente la comunità locale.

Da una recente indagine emerge comunque che la quota di imprese investitrici nel settore culturale in Italia non arriva al 15%⁷⁵ : si tratta di una percentuale piuttosto esigua pensando soprattutto al fatto che al giorno d'oggi le imprese vengono valutate anche grazie alla loro capacità di comunicare in modo efficiente i propri principi ed impegni e si trovano a doversi misurare, confrontare e competere in uno scenario globalizzato.

L'azienda Olivetti non si era mai preoccupata di dover sponsorizzare alcunchè in ambito culturale ed artistico con la finalità di farsi conoscere o di apparire poichè era parte di un intrinseco modo di essere il *produrre* cultura, per Adriano alimento spirituale da fornire agli uomini per esaltarne e scoprirne la nobiltà del cuore: «abbiamo portato in tutti i villaggi di campagna, in tutti i paesi della montagna, per la prima volta, quelle che io chiamavo un giorno le nostre armi segrete: i libri, i corsi culturali, le opere dell'ingegno e dell'arte»⁷⁶. Adriano Olivetti dunque attraverso la sua Impresa faceva in modo che anche sul territorio non ci si limitasse semplicemente ad un "consumare cultura" bensì si operava affinché la cultura potesse attecchire e germogliare.

Testimonia Umberto Chapperon:

⁷⁵ Indagine del 2018 condotta dal Centro Studi dell'Associazione Civita

⁷⁶ A. Olivetti, *Il Cammino della Comunità*, Edizioni di Comunità, 2018 pag. 42

Ivrea era una provincia che produceva cultura. Ricordo che proprio il primo giorno di lavoro andai a cena con un architetto romano, una delle tante persone che capitavano in Olivetti e si fermavano per un certo tempo [...], uscendo dal ristorante mi indicò un signore con un trench verdolino che passava un pò curvo davanti alla stazione e che pareva stanco, anche se era giovane; l'architetto mi disse: "Vedi, quello è un poeta". Era Paolo Volponi (F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 167).

Volponi, alla Olivetti, aveva ricoperto diverse posizioni tra cui quella di direttore dei Servizi Sociali. La presenza attiva di intellettuali, artisti, poeti, scrittori, sociologi, suggerirà a qualcuno la definizione di Ivrea come "Atene degli anni Cinquanta": in questo clima particolare, l'erogare conoscenza era una vera e propria missione per Adriano che la metteva in pratica nel quotidiano. Numerosissimi erano gli intellettuali ma anche i musicisti, gli artisti, gli attori, gli sportivi di caratura nazionale e internazionale che partecipavano alle attività ed alle iniziative culturali della Olivetti: fra loro ricordiamo Pier Paolo Pasolini, Alberto Moravia, Eugenio Montale, Umberto Eco, Vittorio de Sica, Vittorio Gassman, Eduardo de Filippo, Marc Chagall, Gino Bartali; decoravano inoltre le pareti dei luoghi di lavoro e di rappresentanza stampe e dipinti di Morandi e Mafai, De Chirico e Carrà, Guttuso, Kandinskij, Klee e sculture di Emilio Greco, Arnaldo Pomodoro, Carlo Scarpa e Alberto Viani.

Il Centro Culturale della Olivetti non favoriva soltanto i propri lavoratori, bensì tutto il territorio circostante: l'intento e la volontà di fondo era sempre sostenere lo sviluppo di una coscienza critica nelle Persone, elargire una educazione permanente oltre che partecipare allo sviluppo sociale del Paese. Conferenze, concerti, mostre di pittura e scultura, cicli di conversazione correlati ai movimenti contemporanei di idee,

al pensiero umanistico, al fare scientifico e incontri pubblici con personaggi via via dal mondo politico, filosofi come Enzo Paci e scrittori concretizzavano questi propositi.

La fornitissima biblioteca centrale, nata anche grazie alla acquisizione della biblioteca di Piero Martinetti nel 1940, contava 90.000 volumi e da questa avevano origine le biblioteche di Fabbrica: rappresentava la tangibile volontà di Adriano che tutte le sue Persone potessero liberamente servirsi dei libri, sia durante le lunghe pause per il pranzo oppure portandoli a casa.

Gianfranco Ferlito, al Centro Formazione Meccanici nel 1956 e poi Direttore Operativo Qualità, ricorda: «la cosa che mi ha colpito di Ivrea era vedere questa marea di persone che usciva dalla Olivetti e si dirigeva verso i pullman: persone vestite bene che portavano sotto il braccio i libri: gli operai nell'intervallo di mensa frequentavano la biblioteca e andavano a casa con due tre libri sotto il braccio che sostituivano nel corso del mese»⁷⁷. Quando qualcuno aveva fatto notare ad Adriano Olivetti che i libri iniziavano a sparire dalla Biblioteca egli ne era stato felice, commentando: «Allora vuol dire che li leggono, che hanno davvero fame di libri»⁷⁸.

Occorre notare che la biblioteca aziendale Olivetti era aperta anche ai cittadini svolgendo di fatto le funzioni di una biblioteca civica: studenti e ricercatori arrivavano da ogni parte del Piemonte e della Lombardia per consultare le opere specialistiche di scienze, storia dell'arte, materie umanistiche, filosofiche, politiche, dei classici e dei periodici specializzati. Per Adriano la cultura era fondamentale affinché chi lavorava fosse consapevole e

⁷⁷ Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011

⁷⁸ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-La Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 147

cosciente della vita spesa nel lavoro ed immessa poi nel prodotto.

Altre testimonianze raccontano di come la seconda ora della pausa per il pranzo potesse essere dedicata anche alla frequentazione del cineforum, con proiezione di film di grandi autori, oppure alla lettura dei giornali e dei libri occupando le sdraio collocate nelle sale di riposo delle mense, dove centinaia di operai trascorrevano il tempo prima della ripresa del lavoro.

Può sembrare paradossale apprendere che Adriano Olivetti era poco legato al libro come oggetto, e in questo senso sono numerose le testimonianze sulla sua abitudine di strappare da un volume le sole pagine che lo interessavano. Afferma Laura, figlia di Adriano e Presidente della Fondazione Adriano Olivetti:

un'abitudine, d'altra parte, coerente con un tratto caratteristico della sua personalità, dove l'interesse per l'accumulo e la conservazione non aveva posto perché ogni spazio, organizzativo e intellettuale, era occupato da un'idea di futuro da realizzare attraverso i progetti cui Adriano Olivetti dedicava ogni suo sforzo e attenzione. Questa qualità dell'uomo ha lasciato dietro di sé un sistema di conoscenze provenienti dalle letture che potremmo definire una "biblioteca diffusa", grazie alla funzione delle biblioteche di fabbrica e di quelle dei Centri Comunitari, alla circolazione delle idee attraverso i dibattiti e i collaboratori ai progetti comunitari, e all'iniziativa delle Edizioni di Comunità (Laura Olivetti, Prefazione a *La biblioteca di Adriano Olivetti*, Collana Intangibili, Fondazione Adriano Olivetti, n. 21, 2012).

Proprio la casa editrice Edizioni di Comunità, fondata nel 1946, rappresenta una delle più importanti iniziative culturali della Olivetti, e che l'intento sia prima di tutto culturale lo si evince dal fatto che non puntava ai *bestseller* della prosa letteraria, ma alla saggistica e alla ricerca socio-politica: in particolare vengono tradotti gli

autori più problematici, i critici del capitalismo classico e del rigido comunismo, gli autori che propongono una visione nuova delle istituzioni, dell'economia e della società.

Accanto alle iniziative culturali che avevano un ruolo centrale, e a questo modo di intendere la cultura come mezzo di elevazione e non come fine, la Olivetti a partire dal 1949 aveva messo a disposizione delle proprie persone anche numerosi ed innovativi Servizi Sociali, offerti perlopiù gratuitamente. Questo insieme organico di servizi comprendeva: realizzazioni per l'infanzia con asili nido e scuole materne, innovativi sia dal punto di vista pedagogico che delle strutture architettoniche "a misura di bambino" in un ambiente aperto e stimolante, con puericultrici e maestre addestrate ed aggiornate, colonie estive al mare o in montagna, agevolazioni per la maternità ed in ambito sanitario (consultorio prenatale, ambulatorio pediatrico per tutti i figli dei dipendenti fino ai 14 anni con i medicinali prescritti a carico dell'azienda nonché programmi di prevenzione); un servizio di mensa pensata per i lavoratori che provenivano da fuori Ivrea e che non avevano la possibilità di rientrare a casa per il pranzo, collocata in un'ampia area verde a contatto con la natura per rendere ancora più vivibile e rilassante il momento del pranzo: occorre notare che in quegli anni la divisione tra mensa per operai e mensa per impiegati era uno standard nelle aziende ma la Olivetti si distingueva per la completa mancanza di privilegi e, dunque, il Presidente della Olivetti pranzava accanto al resto dei lavoratori, con il proprio vassoio, dopo aver fatto la fila come gli altri. Ricorda a questo proposito Umberto Chapperon:

nelle altre aziende era esattamente il contrario: si ambiva a diventare capo perchè il capo aveva dei privilegi che gli altri non avevano [...] Mi viene in mente un incontro sull'organizzazione delle

mense con il responsabile dei Servizi Sociali della Fiat [...] gli chiedemmo: «voi per le mense che politiche avete?», risposta: «il nostro obiettivo è eliminarle. Ma prima bisogna arrivare a farle utilizzare da pochi [...] per raggiungere questo obiettivo, peggioriamo ogni settimana il livello del servizio: siamo arrivati a portare la minestra dentro gli automezzi con cui portiamo la nafta [...] eppure, lei lo sa che ci sono ancora due o tremila comunisti che mangiano questa minestra solo per farci rabbia?» (F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 173).

Altre agevolazioni riguardavano le attività organizzate dal "GSRO" - Gruppo Ricreativo Sportivo Olivetti, suddiviso in sezioni: culturale, bocciofila, caccia, pesca, sciistica, ciclistica, fotografica, filatelica, motoristica, il tutto affinché anche il tempo fuori e dopo la fabbrica trascorresse, per l'operaio e l'impiegato, in luoghi accoglienti con impegni di svago e culturali. Ulteriori iniziative, in parte già descritte ed in parte che descriveremo, erano inerenti alla Formazione, alle agevolazioni nei trasporti, alle architetture degli alloggi per i lavoratori e quant'altro compreso nel cosiddetto "Stato Sociale olivettiano" : mai si è trattato di generose elargizioni del datore di lavoro ma, come spiegheremo in dettaglio nelle prossime righe, di un dovere derivante dalla responsabilità sociale dell'azienda. Non erano infatti soltanto iniziative atte a coinvolgere e favorire i propri dipendenti affinché fossero più efficienti e produttivi bensì venivano rivolte a tutta la Comunità del canavese in nome del forte legame dell'azienda Olivetti con il territorio.

Secondo il pensiero di Adriano Olivetti, dispositivi, linee e mezzi di una nuova politica avrebbero dovuto comprendere

un massiccio sostanziale ingrandimento degli spazi destinati ai servizi sociali e culturali, sia nella progettazione urbanistica, sia nei bilanci dello Stato, delle province, dei comuni, delle industrie, dei privati. La civiltà di un popolo si riconosce dal numero, dall'importanza, dall'adeguatezza delle strutture sociali, dalla misura in cui è esaltato e protetto tutto ciò che serve alla cultura, e in una parola all'elevamento spirituale e materiale dei nostri figli: ma questo apparato sociale è ancora il privilegio di pochi. La marcia inesorabile verso il massimo profitto, salvo poche eccezioni, è ancora la regola più evidente della nostra economia. Ancora troppo denaro, lungi dall'esser indirizzato a necessità umane che gridano urgenza, è deviato verso investimenti che non arricchiscono la comunità nazionale (A. Olivetti, *Noi sognamo il silenzio*, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 38,39. Trascrizione di parte del discorso tenuto da Adriano Olivetti al VI Congresso dell'Istituto Nazionale di Urbanistica nel 1956).

E' dunque di fondamentale importanza notare che, nel caso della Olivetti, veniva realizzata quella che oggi chiameremmo "responsabilità di impresa": la carica etica è per Adriano infatti una spinta, un impulso che giustifica l'esistenza stessa dell'impresa e non un elemento da inquadrare all'interno di una strategia produttiva oppure in un discorso di "immagine" come sovente oggi accade. La fabbrica non è un puro organismo economico ma un organismo sociale che condiziona la vita di chi contribuisce alla sua efficienza e al suo sviluppo: questo è il motivo per cui Adriano dedica le sue energie ed il suo intuito per affrontare il problema del rapporto tra uomo, lavoro e fabbrica ed il motivo per cui le note ed importanti iniziative di "stato sociale" offerte alle sue Persone, che sono state fin qui descritte, non sono da intendersi come elementi progettati in modo strumentale solo per rendere più produttiva la manodopera: sono invece espressioni incarnate e tangibili della vocazione dell'azienda Olivetti che aveva superato l'autismo imprenditoriale per poter vivere in relazione stretta con il mondo, per avvalorare la vita di

tutti quelli che entravano in relazione con essa e non solo in funzione di se stessa.

Inoltre il risultato dell'organizzazione commerciale capillare, la superiorità tecnologica ed il *design* delle macchine per ufficio Olivetti era sotto gli occhi di tutti poiché i prodotti erano venduti a centinaia di migliaia in oltre 100 Paesi: gli utili però non si trasformavano, come avviene oggi nella maggior parte delle imprese, solamente in dividendi per gli azionisti o in compensi e bonus elevati riservati alla classe dirigente e nemmeno reinvestiti in pericolose azioni finanziarie ma diventavano alti salari, bellezza delle architetture, elevata qualità del lavoro, occupazione crescente e servizi sociali senza paragoni: questa era la volontà di Adriano e lo era per ragioni ben definite. Una di queste, la più importante, può essere riassunta nel concetto di "risarcimento", come viene definito da Luciano Gallino: i lavoratori traggono un vantaggio dall'impresa che fornisce loro i mezzi di produzione e da questi derivano i salari che si trasformano in «pane, vino, casa» come dice Adriano stesso nel suo discorso ai lavoratori di Pozzuoli⁷⁹ ed in certo senso, quindi, sono in debito con l'impresa stessa. D'altro canto l'impresa contrae a sua volta un debito con i lavoratori a causa della fatica che richiede loro, delle capacità professionali che utilizza, degli oneri che, per causa dei modi e tempi di produzione, vengono scaricati sulle famiglie. Ecco allora che i lavoratori acquisiscono un diritto ad essere risarciti, a loro volta, in diverse forme che, per Adriano Olivetti, non sono solo economiche ma anche culturali e morali: le condizioni di lavoro offerte dalla fabbrica Olivetti erano il modo per risarcire e ricompensare tutto quanto il lavoratore era e faceva, ed in questo è

⁷⁹ A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.33
Trascrizione dal discorso ai lavoratori di Pozzuoli del 23/04/1955

evidente una idea di Persona, di Impresa e di Società in cui si vorrebbe vivere e che potrebbe costituire una proposta per provare a superare tutti quei problemi che oggi assillano il mondo del lavoro.

Anche il progresso tecnologico che tanto ha caratterizzato l'impresa di Adriano Olivetti doveva essere inteso come una grande opportunità e, come tale, indirizzato alla costruzione di un mondo materialmente più realizzato e spiritualmente più elevato: la fabbrica dei prodotti era infatti sempre "seconda" rispetto alla fabbrica della cultura poiché era chiaro ad Adriano che la capacità di innovazione, l'aumento della produttività ed infine il successo potevano materializzarsi solamente attraverso Persone in apprendimento intellettuale continuo, preparate e motivate a perseguire un comune obiettivo: Adriano aveva questa missione precisa: creare prima di tutto una comunità di pari dal punto di vista culturale e sociale, non una divisione fra colti ed incolti bensì, appunto, una comunità di pari cultura.

Nella fabbrica, tecnica e cultura sono strettamente legate in indissolubile unità, tecnica che doveva però essere al servizio dell'uomo «onde questi, lungi dall'esserne schiavo, ne sia accompagnato verso mete più alte, mete che nessuno oserà prefissare perché sono destinate dalla Provvidenza di Dio»⁸⁰: la capacità di rinnovarsi è presente alla Olivetti proprio perché si ha una cultura basata sui valori, anche nel caso di "cultura tecnica".

E' significativo l'episodio avvenuto nel gennaio 1960 quando Adriano rilascia la sua ultima intervista alla RAI e mancavano pochi giorni alla sua improvvisa scomparsa: prima di andare in fabbrica, egli mostra al giornalista la grande biblioteca di Via Jervis, proprio di fronte all'entrata

⁸⁰ A. Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.30
Trascrizione dal discorso ai lavoratori di Pozzuoli del 23/04/1955

della fabbrica: era fondamentale il punto di partenza: la fabbrica della cultura, poi la fabbrica dei prodotti, infine la responsabilità nel coinvolgere ed impattare sul territorio, nella Comunità con la proposta del "modello" olivettiano alle Amministrazioni locali nell'incontro cultura-società.

Ci offre una descrizione eccellente del mondo Olivetti - fabbrica, cultura, città, Persone - lo scrittore Guido Piovene:

la Olivetti è il caso più notevole al mondo d'industria retta come industria, il cui primo scopo è perciò il successo industriale e il massimo del guadagno; ma che al tempo stesso vuol essere quasi uno Stato; l'incarnazione di una idea religiosa, morale, sociale, politica. Una industria morale; ciascuna delle due parole, industria e morale, ha il medesimo peso...un tentativo di fabbrica opera-d'arte, intesa ad alleviare la fatica del lavoratore e ad educarlo con il suo stesso aspetto...L'industria è per Olivetti uno strumento a doppio scopo, che deve mettere al lavoro e redimere dal lavoro...Una parte dell'attività aziendale è dedicata alla cultura, non laterale all'azienda; l'azienda in quanto azienda è un centro di cultura. Le terrazze contemplano il dolce panorama del dominio nel tempo stesso spirituale e temporale. Questo quadro sarebbe falso senza aggiungere che la fabbrica è retta con criteri industriali rigidi, si è affermata nel mondo per l'eccellenza del prodotto e fa ottimi affari...ho chiesto se la cultura sia in qualche modo imposta ai suoi dipendenti; se l'essere assidui ai corsi sia motivo di speciale elogio; mi sono assicurato di no (G. Piovene, *Viaggio in Italia*, Mondadori, 1957, pag.166).

Non ritenere la cultura una risorsa ha condannato il nostro Paese all'incapacità di immaginare e costruire il proprio futuro: uno studio del novembre 2010 presentato in Senato dalle fondazioni Onlus "I-Com" ed "Eli Lilly" per la ricerca medica, conclude amaramente: «nell'arco di 20 anni dal 1989 al 2009 l'Italia ha perso un capitale nell'ordine di quattro miliardi di euro a causa delle commesse perse

derivate dai brevetti depositati all'estero da ricercatori italiani espatriati»⁸¹.

Adriano Olivetti invece «indicò una via in cui economia e cultura, mondo materiale e spirituale potessero compenetrarsi» con una idea di «cultura come bene supremo da elargire a piene mani»⁸².

2.3.7. Le strategie di gestione delle Persone : selezione e formazione

«Voglio anche ricordare come in questa fabbrica, in questi anni, non abbiamo mai chiesto a nessuno a quale fede religiosa credesse, in quale partito militasse o ancora da quale regione d'Italia egli e la sua famiglia provenissero»⁸³

Adriano Olivetti

La gestione del personale in un'azienda consiste nel mettere in atto una serie di azioni finalizzate ad individuare e successivamente trattenere presso di sé le risorse utili.

Un primo aspetto della gestione è quindi inerente alle procedure di reclutamento e selezione, il cui intento è quello di trovare una corrispondenza tra le caratteristiche peculiari del candidato e le necessità aziendali, ricerca che implica anche, oltre ad accertare la presenza delle competenze specifiche rispetto al profilo ricercato, la capacità di intercettare e valutare caratteristiche della personalità ed inclinazioni dell'individuo: attitudine alla comunicazione, abilità nell'analisi e risoluzione dei problemi e predisposizione al lavoro di squadra, adattabilità ai cambiamenti e spirito d'iniziativa. Dell'importante significato della congruenza fra la

⁸¹ M. Pivato, *Il miracolo scippato. Le quattro occasioni sprecate della scienza italiana negli anni Sessanta*, Donzelli, 2011, pag.58

⁸² M. Peroni, R.Cecchetti, *Adriano Olivetti - Un secolo troppo presto*, BeccoGiallo, 2015, pag.53

⁸³ A. Olivetti, *Discorsi per il Natale*, Edizioni di Comunità, 2017 pag.35

vocazione individuale e la necessità dell'azienda di ricoprire una specifica mansione abbiamo già trattato diffusamente nel precedente paragrafo 2.3.2, al quale rimandiamo il lettore.

Dopo l'inserimento nell'organico, le altre attività incluse nella gestione delle risorse sono inerenti al loro addestramento, alla loro formazione e sviluppo oltre alla capacità di motivarle e di valutarne l'operato e, infine, di gestire il bilanciamento tra vita professionale e personale, questione della quale abbiamo già analizzato modalità e ripercussioni.

Di seguito entreremo nel merito degli aspetti della gestione delle risorse riferiti, in particolare, alla Selezione e alla Formazione, esponendo le modalità oggi in auge e quelle adottate da Adriano Olivetti il quale ha saputo ideare con perspicacia tecniche di gestione delle proprie Persone contribuendo alla loro crescita, anche personale, e alla conseguente costruzione di un ambiente di lavoro capace di valorizzare le diverse forme di "sapere" presenti al suo interno, capitalizzandole nel vero patrimonio della sua Impresa.

→ **La selezione delle Persone**

Si chiama Vera e ogni anno riceve migliaia di candidature di persone in cerca di una occupazione. E' in grado di intervistare fino a 1500 candidati in una sola giornata, lavora gratuitamente e parla diverse lingue. All'occorrenza risponde anche alle domande dei candidati stessi assumendo voce e sembianze maschili o femminili: è il primo tentativo ufficiale di impiego dell'Intelligenza Artificiale nell'ambito della selezione del personale: è il robot di Ikea Retail Russia, che indirizzerà i candidati migliori a selezionatori "umani" incaricati di valutare altri aspetti quali bisogni, attitudini, aspirazioni,

peculiarità e aspettative personali e ai quali spetterà la scelta finale.

Se fino a vent'anni fa l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro avveniva tramite annunci sulla stampa quotidiana o giornali dedicati, la tendenza che si sta sempre più affermando e sviluppando nell'ambito della selezione delle risorse, passando dal *recruiting on line*, è legata alla Intelligenza Artificiale (AI). Il metodo è già utilizzato da alcune multinazionali e consiste in una preliminare valutazione dei candidati affidata ad un algoritmo che si occupa di far risparmiare all'azienda tempo e denaro, con una contestuale riduzione dei rischi, nella ricerca delle proprie risorse. In tema di selezione esistono ad esempio video-interviste, richieste a corredo dell'inoltro del proprio curriculum vitae, dove l'AI analizza il tono della voce, il linguaggio, i movimenti oculari, la gestualità e la velocità di risposta e il livello di stress degli aspiranti in lizza per il posto di lavoro effettuandone così la scelta, piuttosto che test composti da una decina di prove da risolvere in pochi minuti prima della trasmissione del curriculum: il buon esito della candidatura dipenderà anche dal risultato ottenuto con il "gioco" preliminare.

Il beneficio dell'utilizzo di tali sistemi è dato dall'auspicio che la standardizzazione del processo di selezione possa consentire di fare valutazioni migliori ed oggettive sulle capacità e sulle competenze del candidato, senza alcun coinvolgimento personale ed emotivo e giudizi poco obiettivi, rimuovendo così eventuali pregiudizi intrinseci legati al processo di ricerca e selezione e migliorando il cosiddetto *job matching* ovvero l'ottimale incontro tra domanda ed offerta di lavoro con conseguente limitazione del naturale *turnover* delle risorse al minimo.

Vi sono però ulteriori aspetti da tenere presenti che possono rappresentare una sfida non indifferente

nell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale per la selezione dei propri lavoratori: prima di tutto la precisione dell'AI è connessa alla mole dei dati: ne occorrono moltissimi affinché il *machine learning*⁸⁴ che utilizza, imparari a svolgere sempre meglio il suo compito sulla base dell'esperienza e apprenda così come vagliare le candidature, proprio come farebbe un *recruiter* in carne ed ossa: probabilmente dovrebbe assimilare migliaia di *curriculum* perchè si possa raggiungere un sufficiente livello di precisione. Inoltre, se da un lato si potrebbe pensare che l'AI riduca superstizioni e preconcetti inconsci, ignorando informazioni come età, sesso e provenienza geografica del candidato, dall'altro, imparando dal comportamento umano potrebbe assimilare qualsiasi pregiudizio insito nel processo di *recruiting*, anche se in modo inconsapevole: alcuni esperimenti hanno fatto emergere un problema non indifferente poichè le macchine "programmate" tramite *machine learning* tendono ad ereditare gli stessi pregiudizi degli essere umani ed è importante quindi assicurarsi che il *software* di Intelligenza Artificiale abbia adottato misure atte a rimuovere qualsiasi potenziale distorsione o travisamento.

In definitiva, se è vero che l'algoritmo che consente di selezionare i candidati offre delle potenzialità in termini di velocità ed efficienza, le difficoltà nascono su quelli che sono gli aspetti umani della selezione del personale: un utilizzo crescente dell'Intelligenza Artificiale è un *de facto* di cui non possiamo che prendere atto ma vi sono ulteriori aspetti che toccano le corde della sensibilità, della responsabilità, dell'intelligenza e della coscienza umane di cui tenere conto.

⁸⁴ L'apprendimento automatico (noto anche come *machine learning*) è una branca dell'Intelligenza Artificiale che raccoglie un insieme di metodi, sviluppati a partire dagli ultimi decenni del XX secolo, che utilizza metodi statistici per migliorare progressivamente la performance di un algoritmo nell'identificare *pattern* nei dati

Il tratto caratterizzante l'azienda Olivetti, come si è visto, era l'attenzione estrema alle proprie Persone e il profondo rispetto dell'uomo: questa tensione assumeva un senso ancor più autentico nel momento della loro scelta e successiva gestione.

Adriano era l'uomo che, per le sue Persone, faceva distribuire gli ombrelli dalle guardie dello stabilimento se all'uscita della fabbrica pioveva a dirotto e che faceva riparare senza oneri la bicicletta se si rompeva nel tragitto per raggiungere il posto di lavoro. Era l'uomo che faceva disegnare gratuitamente le casette che i dipendenti intendevano costruire per la propria famiglia, così da non affollare ed imbruttire il paesaggio con progetti disparati e di qualità scarsa. Era anche l'uomo che concedeva borse di studio affinché i dipendenti potessero frequentare l'università e non solo per le facoltà tecniche, come si potrebbe immaginare, ma per qualsiasi percorso si volesse intraprendere: è in questo modo che dalla Olivetti sono usciti anche filologi, romanzisti, storici, medici, antropologi.

Nell'estrema attenzione alla Persona, infine, Adriano aveva dato mandato al Servizio Assistenti Sociali di valutare la reale condizione di bisogno di alcune famiglie sul territorio per poter assumere fino ad un terzo della forza operaia privilegiando "l'assoluta necessità familiare".

Adriano era dotato di profonde doti intuitive ed aveva la capacità, nella scelta dei propri collaboratori, di identificarsi con chi si trovava di fronte ad un livello più profondo di quello superficiale ed epidermico della simpatia. Riservava a sé la scelta dei quadri dirigenti e trovava il tempo di incontrare un numero incredibile di persone: la capacità di intuire i talenti era grande, attraverso la griglia di una conversazione apparentemente divagante. Così ne parla Altiero Spinelli: «feci conoscenza con Adriano Olivetti, dagli occhi sognanti e dalla volontà

di ferro, che pensava come un matematico e sentiva come un mistico. Anche lui era pescatore di uomini». ⁸⁵

Per lui "assumere" una Persona non poteva semplicemente significare in modo restrittivo acquistare a tempo indeterminato della prestazione o competenza professionale o attività fisica di un individuo ma, in coerenza con il suo pensiero e le sue visioni, assumere significava aprirsi all'ingresso di una Persona dalla quale ci si attendeva una certa prestazione: era pertanto fondamentale comprendere "chi era la persona" e per questa ragione il colloquio di assunzione non era mai focalizzato sulla mera esposizione delle conoscenze acquisite negli studi bensì diventava un conversare su interessi e progetti personali.

Si pensi alla siderale distanza rispetto ai criteri di impiego delle Persone sovente oggi imperanti. Infatti, oggi si parla comunemente di "risorse umane", *human resources*, ma nessuno sente di essere una "risorsa": «quest'ultima si consuma, si sfrutta, si cambia, si butta via. Il lavoratore è invece una Persona ricca di contenuto innanzitutto emozionale che pone in atto comportamenti relazionali». ⁸⁶

Si è parlato di proposito di Persone e non di dipendenti, lavoratori, tantomeno di risorse nell'introdurre questo paragrafo proprio perchè Adriano Olivetti credeva fortemente nel loro valore. «Persona non è l'individuo. Non è l'uomo-massa, né il lavoratore collettivizzato, né il consumatore. Non è la sola materialità dell'uomo. In filosofia, Persona è l'unità vivente di anima e corpo, di pensiero emozioni percezioni. È scelta, è libertà, è diritti civili e sociali inalienabili. Persona è relazione e, quindi, è relazione di relazioni», così afferma Emilio Renzi al convegno "Adriano Olivetti" organizzato dalle Spille d'Oro a Ivrea il 16/12/2017.

⁸⁵ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-La Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.169

⁸⁶ SAF Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, a cura di L. Beretta, I Quaderni, n. 68, 2016, pag. 75

Volendo seguire e persistere nell'utilizzo del medesimo acronimo, *HR* potrebbe allora riferirsi, rimanendo fedeli alla visione di Olivetti, al concetto di «*human relations*».⁸⁷ Il concetto di Persona è in definitiva il fulcro attorno al quale si muove l'idea di imprenditoria civile di Adriano che si fa così portatore di un'appassionata volontà di applicare alle dinamiche economiche il concetto di "persona" in opposizione a quello di "individuo".

Umberto Chapperon⁸⁸ afferma che uno dei punti di forza determinante il successo dell'azienda erano, appunto, le politiche di selezione. L'attività di selezione, al suo arrivo in Olivetti all'inizio degli anni sessanta, occupava l'80% del tempo della Direzione del Personale: la selezione non era mai fatta sulla base delle mere competenze professionali, che erano date per scontate con riferimento ai risultati scolastici universitari e curriculari, bensì il selezionatore doveva puntare ad aggregare un nucleo di persone che avessero un minimo comun denominatore, ossia persone con una analoga visione del mondo: in Olivetti veniva cercata la comunanza degli orientamenti e dei valori.

Per Adriano infatti la fabbrica doveva essere "una comunità di spiriti liberi" e per questo motivo era essenziale cercare persone di giudizio autonomo, inclini a interessi sociali e culturali ("l'ingegnere non solo ingegnere"), di mentalità aperta al confronto e al dialogo. Per contro si respingeva il conformismo, l'aziendalismo acritico che poteva solo essere foriero di comportamenti opportunistici e "carrieristici": per Adriano, non era importante la fedeltà intesa come obbedienza, bensì la lealtà intesa come libertà responsabile. Anche per questo motivo vigeva in Olivetti l'assoluto respingimento delle raccomandazioni: chi è assunto sa di non dovere niente a

⁸⁷ Ivi, pag. 143

⁸⁸ F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 171

nessuno e non è marchiato da alcun difetto d'origine traendo così anche maggior fiducia in se'.

Umberto Chapperon ricorda un episodio sulla selezione delle Persone che, in qualche modo, racconta anche qualcosa dell'etica della Olivetti: venne infatti respinta la richiesta di assunzione di due persone da parte del rappresentante del Partito Repubblicano di Massa Carrara, città che accoglieva uno stabilimento Olivetti e dove Bruno Visentini, all'epoca Presidente di Olivetti, si stava candidando proprio per il Partito Repubblicano. Disse Visentini in tono secco: «gli risponda che noi abbiamo delle procedure e non possiamo acconsentire a questa richiesta» aggiungendo solo «però...faccia una lettera gentile»⁸⁹. Visentini fu eletto, senza dover assumere nessuno, e Chapperon conferma di non aver avuto mai la sensazione di dover sottostare a sollecitazioni esterne negli anni trascorsi alla Olivetti.

La Olivetti di Adriano non aveva un vero e proprio organigramma aziendale: egli li considerava dannosi poiché ingabbiavano le persone, riferisce Luciano Gallino: «è una ricetta folle rispetto alle teorie di organizzazione del lavoro ma che, a quel momento, a quella scala di grandezza, e con lui a coordinare, si è rivelata efficace. Perché le persone scelte si inventavano il ruolo e ingegneri, filosofi, poeti, altra gente con formazione inusuale riuscivano ad integrarsi e a lavorare a uno stesso fine»⁹⁰.

Così, in un ambiente che favoriva la libera espressione dello spirito di iniziativa e delle capacità personali, aperto sia alla cultura umanistica che a quella tecnico-ingegneristica, senza le "gabbie" rappresentate dalle strutture rigide disegnate sulla carta, poterono emergere numerosi personaggi di grande valore: operai che

⁸⁹ F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 172

⁹⁰ V. Ochetto, *Adriano Olivetti-La Biografia*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.169

diventano direttori generali, intellettuali e umanisti che ricoprivano cariche importanti, tecnici, economisti e strateghi di primo piano, grafici e *designer* a legare indissolubilmente il nome Olivetti all'eleganza delle forme e alla funzionalità dei prodotti.

Oggi, peraltro, per adattarsi ai rapidi cambiamenti dei mercati le aziende devono essere sempre più flessibili e resilienti e le tradizionali organizzazioni gerarchiche si stanno dimostrando inadatte alle nuove sfide del *business*: un nuovo modello di lavoro basato invece su una struttura radiale e paritaria di *team* auto-organizzati e coordinati tra loro dovrebbe garantire l'eliminazione degli effetti nocivi della burocrazia (maggiormente presente in una struttura gerarchica rispetto ad una auto-organizzata) e rappresentare un modello più agile, centrato sulla Persona e con il coinvolgimento del dipendente, pensato per aumentare il potenziale individuale e, a livello di *team*, distribuendo nel gruppo le componenti manageriali e di *leadership*.

Giovanni Maggio⁹¹, inizialmente Responsabile delle assunzioni dei quadri e dirigenti presso la Direzione Commerciale e poi per tutta l'azienda Olivetti, descrive la modalità di assunzione per "terne": Adriano infatti riteneva che la crescita delle persone dovesse riferirsi a tre campi culturali ed il disegno era pertanto quello di assumere un umanista, un economista e un tecnico. Si trattava di coetanei assunti simultaneamente ed avviati ad un percorso comune di introduzione ai vari ambiti aziendali per consentire loro un confronto quotidiano sull'esperienza fatta secondo i loro differenti paradigmi di provenienza in una contaminazione reciproca di ricco accrescimento culturale, interpersonale ed affettivo.

Tutto questo rappresentava, in Olivetti, il «modello di superamento della schizofrenia fra le "due culture", di

⁹¹ F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 499 e segg.

comprensione del nesso tra innovazione tecnologica e cultura classica, di valorizzazione della interdisciplinarietà».⁹²

Il neo assunto, prosegue Maggio, veniva seguito costantemente nei primi due/tre anni con attività formative e successivamente dai capi del Personale: erano eseguiti dei controlli ma non immediatamente legati alle *performance* o ai requisiti tecnici, come per lo più avverrebbe oggi, bensì legati a un sistema di giudizi e analisi dei valori della personalità, che dovevano crescere: capacità di affrontare i conflitti, di gestire le Persone, adattamento, più che dati quantitativi e numerici: era un monitoraggio continuo della Persona con accumulo di giudizi che, nella scheda personale, costituivano una narrazione continua.

Sandro Sartor che in Olivetti si era occupato di selezione del Personale tecnico, ricorda invece come il suo primo Direttore del Personale, l'Ing. Nicola Tufarelli, gli disse: «Lei giri, e se trova uno intelligente lo prenda»⁹³: si cercavano nei candidati ampiezza di orizzonti, curiosità e senso critico poichè tutti, ad ogni livello, potevano dare suggerimenti ed essere ascoltati. Ricorda a questo proposito Umberto Chapperon come le Persone della Olivetti fossero animate da forte spirito critico e come la *leadership* professionale fosse richiesta a tutti i livelli, indistintamente: «alla Olivetti non bastava lo "status" a dare credibilità a quello che si diceva, non era sufficiente: in altri contesti aziendali lo status è invece sufficiente»⁹⁴.

I Responsabili del Personale erano dunque tenuti a conoscere individualmente tutti i dipendenti: le loro porte dovevano rimanere sempre aperte a significare libertà di accesso, disponibilità, accoglienza e ascolto dei problemi

⁹² E. Renzi, *Comunità Concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008, pag.147

⁹³ F. Novara, R. Rozzi, R. Garruccio, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005, pag. 127

⁹⁴ Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011

così come degli interessi ed aspirazioni riguardanti la situazione lavorativa o personale dei lavoratori.

Il lavoratore non si poteva pertanto confondere in una massa indifferenziata ma era una Persona con una vita lavorativa ben individuata: l'obiettivo di Adriano era quello di riuscire a sviluppare e far crescere le competenze professionali all'interno dell'azienda in modo tale che chiunque assumesse ruoli direttivi conoscesse nei dettagli la situazione lavorativa della quale sarebbe stato responsabile: così, dalla base operaia si formavano i tecnici e capi e dal livello intermedio le persone atte alle mansioni dirigenziali. Con questa operatività l'azienda evitava il rischio di fratturarsi in strati caratterizzati da una differente preparazione scolastica che, a quei tempi, era sinonimo di differente estrazione sociale: frattura interna che avrebbe riprodotto quindi la frattura esterna, impedendo di fatto ciò che stava a cuore all'azienda Olivetti, ovvero la possibilità di confronto e condivisione di modi di sentire e vedere differenti e l'occasione di costruire insieme liberamente un ambiente culturale.

Ancora Chapperon, riferisce che in Olivetti gli incaricati della gestione del Personale trascorrevano la maggior parte del tempo ad intrattenersi e a parlare con le persone colloquiando con chi ne aveva fatto richiesta e successivamente annotando con precisione, in vere e proprie cartelle "cliniche", parlanti, individuali, i contenuti emersi dall'incontro: questo consentiva di costruire la storia lavorativa di ciascuno, utile per eventuali spostamenti futuri congruenti con l'esperienza maturata, per gli interventi formativi e le promozioni ma anche per conoscere di ognuno «ansie, aspirazioni, dolori»⁹⁵. A questo riguardo Chapperon spiega come tali colloqui potessero quindi assomigliare a quello che oggi definiremmo un

⁹⁵ Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011

intervento di *counseling*⁹⁶ e come, soprattutto, aspirassero infine a far coincidere i bisogni del dipendente con quelli dell'azienda, vicendevolmente.

Anche la testimonianza di Gianfranco Ferlito, nel film documentario di Michele Fasano, mette in risalto come, nel suo ruolo iniziale di semplice impiegato, non si fosse mai sentito un "signor nessuno" di fronte ai Responsabili del Personale trovando, al contrario, interlocutori documentati sulla sua persona e che potevano in tal modo conferire con competenza ed in modo sempre pertinente.

Giovanni Truant racconta invece il contatto quotidiano con i Sociologi presenti in azienda e afferma: «facevamo sociologia nelle ore di lavoro»⁹⁷ con confronti sempre imperniati su tematiche particolari come il grado di soddisfazione degli operai o inerenti alla ricerca di strumenti per poterli rendere più partecipi nei progetti in corso. Uno dei problemi più sentiti era infatti quello della motivazione e, dalle giornate condivise con gli addetti del Centro di Ricerche Sociologiche e del Centro di Psicologia, emergeva sempre una idea nuova o elementi di stimolo aggiuntivi, non monetari, da proporre alle persone: era evidente che obiettivi mal posti potevano creare tensione ed insoddisfazione, anche se raggiunti, e di conseguenza gli incentivi monetari risultare inefficaci: occorrevano Persone convinte e non semplicemente incentivate monetariamente.

⁹⁶ Il *counseling* (dal latino *consilium*, "consiglio", "consulto") è una attività in grado di favorire lo sviluppo delle potenzialità, qualità e risorse di individui, gruppi e organizzazioni, dunque è una relazione d'aiuto che muove dall'analisi dei problemi della controparte, si propone di costruire una nuova visione di tali problemi e di attuare un piano di azione per prendere decisioni, migliorare relazioni, sviluppare la consapevolezza, gestire emozioni e sentimenti, superare conflitti

⁹⁷ Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011

→ La formazione come "educazione" delle Persone

La formazione è, e sempre sarà, parte integrante della nostra vita: nessuno nasce già con le conoscenze e tutte le culture, più o meno evolute, hanno dedicato studi e risorse alla formazione ed al trasferimento della conoscenza: la formazione è passaggio di idee, cultura, contenuti e modi di essere che ogni popolo tramanda alle generazioni che seguono, in un processo di accrescimento.

La formazione, il cui significato base deriva dal termine "formare" ovvero "dare una forma", va intesa come contributo fondamentale e come incentivo alla crescita della Persona, perseguendo lo sviluppo delle sue competenze: dovrebbe pertanto essere considerata un valore sociale, culturale ma anche economico rappresentando, in questo caso, uno degli elementi fondamentali per il rilancio e la ripresa dell'economia. Alla presenza sempre più ampia di iniziative di formazione, soprattutto rivolte agli adulti ed orientate al lavoro, corrisponde tra l'altro una riflessione sul ruolo della formazione che non attiene al solo sviluppo economico, politico e culturale bensì al benessere individuale e delle Comunità.

La formazione però richiede tempo, tempo che necessita appunto per "formare", per poter assimilare e per comprendere: non ci troviamo di fronte ad un insieme di informazioni e nozioni preconfezionate e chiuse in un cassetto: la formazione è, al contrario, risultato di un piano organico che tende a strutturare, solidificare e rinforzare in maniera completa.

Nell'antica Grecia era il termine *paideia* ad identificare non soltanto l'istruzione e formazione dei fanciulli ma anche, più in generale, lo sviluppo etico e culturale: questo ad indicare non semplicemente un metodo educativo, quanto un ideale ed un obiettivo da perseguire lungo tutto il corso della vita. La *paideia* consisteva

quindi in una educazione che distingueva il barbaro dalla persona civilizzata e che formava un individuo come essere umano nel senso più autentico del termine.

Non si tratta di considerare quindi la formazione alla stregua di un percorso che riguardi la sola vita professionale di ciascuno: al contrario, ne è coinvolto strettamente il piano personale nella prospettiva di un impegno continuo, correlato all'evoluzione dei processi di cambiamento, di trasformazione e inteso come processo di rinnovamento delle conoscenze e delle capacità. Naturalmente la formazione così intesa, strutturando e consolidando un processo di crescita cognitiva, apporterà nuove ed aggiornate competenze da impiegare sia sul piano personale quanto su quello professionale.

Considerando che la società attuale sottopone ognuno a nuovi e continui stimoli incentivando ad apprendere nuove nozioni, ne deriva che non è da sottovalutare l'importanza della formazione del personale in ambito lavorativo: a livello psicologico appagherà il dipendente consentendo all'azienda un incremento della qualità produttiva.

Con riferimento alla formazione professionale nelle imprese italiane, l'Istat ha pubblicato un rapporto basandosi sui dati riferiti al 2015⁹⁸ dal quale si desume che il 74% delle imprese reputa la formazione non necessaria considerando i dipendenti già qualificati per il ruolo ricoperto. È "solo" il 13%, invece, a rimarcare l'elevato onere dei corsi di formazione: è evidente come, al di là degli incentivi economici, occorra un cambio di mentalità affinché le aziende comprendano che la formazione è un investimento, non una spesa, e che, soprattutto, nessuno può farne a meno.

La formazione messa in atto dalle aziende è oggi sempre più "formazione a distanza" (d'ora in avanti, FaD) che

⁹⁸ www.istat.it - Report Statistiche del 27 ottobre 2017

sfrutta le tecnologie informatiche per realizzarla attraverso aule virtuali, *webinar*⁹⁹ o corsi multimediali. Si tratta di soluzioni di efficientamento dei costi per le aziende (compressione dei costi di trasferta, di docenza, di struttura, di materiale didattico) e che si avvalgono del vantaggio di essere personalizzabili ed adattabili alle esigenze più disparate nonché flessibili, essendo svincolate da tempo, spazio e luogo di fruizione dell'apprendimento, con libertà di disporre della formazione per un numero illimitato di volte, 24 ore su 24.

La FaD, dunque, svincola l'intervento didattico dai limiti posti dalla compresenza fisica. Eppure presenta il notevole svantaggio di rendere più difficoltosa, talvolta di annullare totalmente, l'interazione "docente-studente" a livello di empatia e scambievolezza, tipiche invece della formazione in presenza.

Non dobbiamo infatti dimenticare che la celebrazione della formazione si concreta nella presenza del "formatore" e del "formando" tra i quali si attua ed elabora un vicendevole scambio di pensieri, attività, contenuti: solo in questo tipo di comunicazione, che prevede reciprocità, e nel tempo necessario affinché vi sia una assimilazione reale degli argomenti possiamo dirsi davvero compiuto un percorso formativo: percorso che vede, in questo modo, una crescita sia del formatore che del formando¹⁰⁰.

E' indubbia, quindi, l'estrema efficacia della formazione nel percorso di crescita delle Persone, dentro e fuori l'azienda: se il filo conduttore sarà, al di là dei contenuti, l'incoraggiamento della curiosità e dell'apertura

⁹⁹ E' un neologismo dato dalla fusione dei termini, in lingua inglese, *web* e *seminar* (seminario). Si tratta quindi di un seminario interattivo tenuto su internet

¹⁰⁰ Ricordiamo anche solo *en passant* che questo è uno dei temi caratteristici di Platone il quale, in diversi punti della sua opera, insiste sul fatto che la *paideia* può essere attuata solo ed esclusivamente attraverso la parola parlata e in particolare col dialogo vivo e costante fra maestro e allievo

mentale dei partecipanti, lo scambio di idee e conoscenze, investire nella formazione non potrà presentare aspetti negativi e l'azienda che la metterà a disposizione dimostrerà di considerare le proprie Persone risorse di valore.

Secondo Luciano Gallino i lenti ritmi di mutamento della scuola rispetto al mutamento tecnologico ed organizzativo, non riusciranno mai a fornire la formazione di base, nonché la formazione continua, di cui il mondo del lavoro avrebbe bisogno: nel campo della formazione inoltre, prosegue Gallino, si investe mediamente assai meno di quanto non facesse oltre mezzo secolo fa la Olivetti di Adriano. Né, salvo rare eccezioni, le aziende posseggono istituzioni interne che presentino caratteristiche di portata e durata paragonabili ai suoi Centri di Formazione per operai, tecnici e personale commerciale, come di seguito andremo a descrivere.

Con Adriano, la vocazione formativa dell'azienda che già il padre Camillo aveva iniziato addestrando di persona i propri operai, si perpetua e cresce: così, molto prima che nelle aziende moderne si incominciasse a parlare di *learning organization*¹⁰¹, *situated learning*¹⁰² e *learning by doing*¹⁰³, la Olivetti fu una vera e propria libera Comunità di

¹⁰¹ Nella gestione aziendale una *organizzazione di apprendimento* è una società che facilita l'apprendimento dei suoi membri e si trasforma continuamente, promuovendo lo scambio di informazioni tra le persone e creando una forza lavoro sempre più consapevole

¹⁰² L'*apprendimento situato* afferma che la conoscenza non è un insieme di nozioni teoriche apprese, ma il frutto di un processo dinamico focalizzato sul rapporto tra apprendimento e situazione sociale in cui si verifica. Avviene attraverso la partecipazione attiva di un soggetto all'interno di un contesto, data dall'interazione con gli altri membri e la situazione circostante

¹⁰³ L'*apprendimento esperienziale* costituisce un modello di apprendimento basato sull'esperienza, sia essa cognitiva, emotiva o sensoriale. Il processo di apprendimento si realizza attraverso l'azione e la sperimentazione di situazioni, compiti, ruoli in cui il soggetto, attivo protagonista, si trova a mettere in campo le proprie risorse e competenze per l'elaborazione e/o la riorganizzazione di teorie e concetti volti al raggiungimento di un obiettivo

apprendimento che consentiva a tutti, e ad ogni livello, il reciproco confronto di conoscenze e riflessioni su esperienze vissute nel contesto di attività condivise, imparando sia dalle convergenze che dalle divergenze, dove si costruivano prospettive e significati per sperimentare il nuovo: la Olivetti era un organismo cognitivo e creativo estremamente vivace.

Anche in questo ambito Adriano era riuscito ad essere innovativo, lungimirante e soprattutto coinvolto nella crescita e nella educazione delle Persone restituendo sempre all'uomo la propria centralità. Egli infatti non rivolgeva le proprie iniziative solo a chi era destinato a prestare la propria attività lavorativa dentro l'azienda, come verrà di seguito illustrato, ma anche sostituendosi alle scuole professionali di Ivrea e dintorni, per colmare le carenze dell'istruzione pubblica di quel tempo, aiutandole a raggiungere lo standard di preparazione per entrare poi in azienda: lo sforzo di formazione interno all'azienda ed esterno, nella Comunità, è stato un grande merito della Olivetti ma a livello governativo non ne fu, purtroppo, compreso il valore.

Viene istituito nel 1936 il Centro Formazione Meccanici (CFM), dal quale usciranno generazioni di operai qualificati e poi, nel 1943, l'Istituto Tecnico Industriale Olivetti che era stato aperto dapprima solo per i figli dei dipendenti ma successivamente, in assenza appunto di una scuola pubblica, l'accesso fu consentito a tutti: solo nel 1962 l'apertura di un'analogha scuola statale a Ivrea renderà ridondante l'iniziativa aziendale olivettiana.

L'elemento interessante e singolare del CFM è che al suo interno non vengono insegnate solo materie tecniche finalizzate all'operatività nell'azienda ma si possono imparare altri elementi della cultura del lavoro come la storia del Movimento Operaio e i fondamenti di economia e, dal contatto con intellettuali, storici e sindacalisti si

apprendono i drammi, i conflitti e le tensioni della rivoluzione industriale. Si insegnano inoltre materie come cultura generale - con ampi spazi liberi dedicati alla lettura presso la Biblioteca - educazione artistica, fisiologia, oltre alla pratica di attività sportiva e alla visione di film e documentari.

Racconta qualcosa di interessante, a questo proposito, Gianfranco Ferlito che ricorda come i docenti presenti in Olivetti, rimasti poi nella storia di Ivrea, fossero di alto livello, e diventassero veri e propri modelli di riferimento soprattutto come Persone e non solo fornendo occasioni di apprendimento, per quanto importanti: cita in particolare il prof. Ferdinando Prat che insegnava economia politica e storia del Movimento Operaio e la prof.sa Pischel, critica d'arte, che svolgeva lezioni di educazione artistica.

La peculiarità e il fascino di questo modo di intendere la Formazione risiede nella volontà di Adriano di rendere le Persone capaci di comprendere la realtà, stimolandone un pensiero critico e propositivo: si mira quindi ad una formazione diffusa, capace di creare attitudini - più che competenze - non specifiche ma ridondanti, in grado cioè di essere alla base di altri e differenti usi.

Testimonia Cleto Cossavella, anch'egli al CFM nel 1956, poi tornitore e nel collettivo Lotta di Classe, come proprio le lezioni settimanali di cultura politica e sindacale rappresentassero per giovani di 14 e 15 anni una "rottura" rispetto all'usuale e l'occasione per una forte ispirazione critica: «una esperienza eccezionale», afferma, «ed una opportunità per imparare ad avere metodo e saper valutare i fatti non passivamente»¹⁰⁴.

Alberto Saibene¹⁰⁵, commenta come il *training* spesso

¹⁰⁴ Film documentario, *In me non c'è che futuro*, di Michele Fasano, 2011

¹⁰⁵ Storico della cultura italiana del XX secolo e curatore degli scritti di Adriano Olivetti per le Edizioni di Comunità

partisse dalla catena di montaggio, dopo un'adeguata preparazione teorica modellata sulle scuole tecniche tedesche:

anche i dirigenti, o i futuri dirigenti, dovevano compiere un'esperienza alla catena di montaggio - perchè, come affermava Adriano, tutti devono fare l'esperienza del "buio del lunedì mattina", per poi transitare nella parte commerciale, negli uffici tecnici e, se era il caso, nelle consociate estere. Ma non c'era una regola. Un operatore sociale come Rigo Innocenti divenne direttore della fabbrica di Pozzuoli, Paolo Volponi, poeta e scrittore, percorse una luminosa carriera che lo portò a essere direttore del personale - l'azienda aveva allora oltre 20.000 dipendenti solo in Italia

Pietro Condemì, nel sottolineare la straordinaria modernità della visione educativa di Adriano, sostiene:

nel suo doppio ruolo di formazione formale come sostituta delle strutture statali, e di formazione non-formale, come formazione sul lavoro, alla Olivetti si realizza un connubio che possa permettere a figure tecniche di affrontare specifici ed emergenti problemi scientifici e tecnologici, ma al tempo stesso di essere cittadini responsabili, artefici del cambiamento produttivo e sociale, politico e materiale: di essere persone "alfabetizzate" in ambito culturale, psicologico e sociale (P. Condemì, *La rosa di Jericho*, IPOC 2006, pag. 120).

Adriano aveva colto anche l'importanza della preparazione degli addetti alla organizzazione commerciale e nel 1955 aveva istituito il CISV - Centro Istruzione e Specializzazione Vendite, interamente dedicato alla loro formazione e collocato in una splendida villa del Cinquecento sulle colline attorno a Firenze, Villa Natalia. In questo contesto si apprendevano perlopiù, nel corso di quattro settimane, le tecniche di vendita e si imparavano a conoscere i prodotti da proporre poi ai clienti ma, ad ogni nuova Persona inserita, veniva anche illustrata la storia della Olivetti.

La scuola fiorentina era inoltre il punto di riferimento delle altre scuole di formazione delle diverse consociate della Olivetti: nel Surrey inglese ad Haslemere all'interno di una villa settecentesca, negli Stati Uniti a Terrytown sul fiume Hudson nello stato di New York, a Parigi e ancora in Germania, Austria e Spagna: era il Centro di Firenze che proponeva il metodo formativo, producendo anche il materiale didattico, delineava il processo di addestramento e formava i formatori.

L'importanza della formazione alla Olivetti riguardava anche il cosiddetto STAC - Servizio Tecnico Assistenza Clienti - evoluzione del primo centro di assistenza clienti attivo già dal 1922 ai tempi dell'Ing. Camillo il quale, presso ogni officina delle filiali Olivetti, aveva fatto affiggere un cartellone con la scritta: "La clientela giudica la nostra Casa dalla serietà delle vostre riparazioni". Successivamente, con la varietà, numerosità e complessità crescente dei prodotti Olivetti e di pari passo con la diffusione dell'elettronica e la rapida evoluzione della tecnologia, era necessario garantire una sempre puntuale formazione di base ed aggiornamenti al personale dello STAC, assegnando così alla struttura medesima un ruolo cruciale. Innanzi tutto venivano addestrati gli istruttori: questi dovevano essere a loro volta in grado di trasmettere cognizioni tecniche e didattiche agli altri e ricevevano una formazione condotta in collaborazione con le strutture aziendali di formazione del personale commerciale e dei quadri. La formazione presso lo STAC poteva durare da una settimana ad alcuni mesi, in base alla complessità dei prodotti, ed i corsi accoglievano centinaia di giovani provenienti da ogni parte del mondo: un documento del 1957 specifica che i corsi si tenevano anche in francese, tedesco, spagnolo, slavo, arabo, ebraico e svedese.

Il *leitmotiv* della formazione per Olivetti è quindi la costante e scrupolosa ricerca dell'equilibrio tra tecnica e umanistica affinché non si corra il pericolo di avere, in futuro, «eccellenti prestatori d'opera, ma privi di ogni altro interesse spirituale nella loro vita privata e in società, spersonalizzati appassionati di cinema e totocalcio»¹⁰⁶.

3. Considerazioni (e non-conclusioni) etico-filosofiche

«La questione che mi pongo non è di sapere se l'uomo sì o no sarà felice, prospero e comodamente protetto. Mi domando dapprima quale uomo sarà prospero, protetto, felice. Perché ai mercanti arricchiti, gonfiati dalla sicurezza, preferisco il nomade che fugge continuamente e insegue il vento, e abbellisce di giorno in giorno perché serve un signore così vasto. Se costretto a scegliere, apprendendo che Dio rifiuta al primo la sua grandezza e la accorda solamente al secondo, immergerei il mio popolo nel deserto. Poiché tanto amo che l'uomo dia la sua luce. E non mi importa la povertà del cero. Dalla sola sua fiamma misuro la qualità»

Antoine De Saint-Exupery, Citadelle

3.1. Premessa e digressione: il "falso" benessere aziendale

«Un tempo non era permesso a nessuno di pensare liberamente. Ora sarebbe permesso, ma nessuno ne è più capace. Ora la gente vuole pensare ciò che si suppone debba pensare. E questo lo considera libertà»

O. Spengler, Il tramonto dell'Occidente

Nel paragrafo 2.1 abbiamo definito il benessere aziendale e abbiamo citato gli svariati elementi che sono in

¹⁰⁶ *Tre aspetti della scuola olivetti*, Ivrea 1958, citato da P. Condemi, *La rosa di Jericho*, IPOC 2006, pag. 118

grado di condizionarlo, delineando in tal modo la qualità del clima interno. Tra i differenti ingredienti elencati ed illustrati, riteniamo che uno di questi possa costituire un caso di specie particolarmente eloquente e significativo ed in grado dunque di chiarire in concreto le eventuali conseguenze di un benessere aziendale solo "apparente" e quindi "falso": ci riferiamo al senso di appartenenza, il cui grado di percezione da parte del singolo lavoratore sarebbe capace di determinare ed influenzare notevolmente l'ambiente culturale, morale ed organizzativo in una azienda.

L'appartenere ad un gruppo è una esigenza base per l'uomo: negli anni 50 lo psicologo statunitense Abraham Maslow aveva concepito il concetto di "gerarchia dei bisogni" ideando una scala di valori (prettamente funzionali alla semplice sopravvivenza dell'individuo) e ponendo il "bisogno di appartenenza" al di sopra delle necessità fisiologiche e di sicurezza ed immediatamente sotto quelle di stima ed autorealizzazione.

Naturalmente, riferendoci in questo contesto all'ambiente lavorativo, non possiamo fare a meno di osservare come il senso di appartenenza non sia da intendersi legato ad una mera prassi amministrativa che identifica la persona nella sua qualità di dipendente o lavoratore di una data azienda e quindi inserito in un certo gruppo, bensì debba essere connesso con componenti più profonde, emotive e spirituali.

Il punto cruciale della questione è che non è possibile imporre a chicchessia di "appartenere": il senso di appartenenza non dovrebbe (e non può) costituire un obbligo al quale conformarsi: la sola cosa che possa fare una azienda a questo proposito è quella di provare a creare delle premesse e delle condizioni che consentano alle

proprie Persone di sentirsi "appartenenti". E' intuibile, oltre che provato dalle statistiche, che più il senso di appartenenza è intenso e vigoroso, più sentiamo "nostra" l'azienda nella quale operiamo, maggiormente ci impegneremo per il suo sviluppo e la sua crescita, sentendo il nostro agire molto vicino e conforme alle sue esigenze. Quando il senso di appartenenza è acceso ed accresce saranno più probabili comportamenti solidali e cooperativi ma, soprattutto, si instaurerà una corrispondenza tra il ritenere se stessi appartenenti all'azienda o al gruppo e il ritenere il gruppo appartenente a se': «l'appartenenza non è lo sforzo di un civile stare insieme, non è il conforto di un normale voler bene [...] l'appartenenza non è un insieme casuale di persone, non è il consenso a un'apparente aggregazione. L'appartenenza è avere gli altri dentro di sé», sono le lucide e dirette parole di Giorgio Gaber che mettono in risalto proprio questo umano bisogno di sentirsi in reciproca connessione con gli altri.

Il senso di appartenenza dovrebbe perciò implicare solidarietà e compattezza nel gruppo unitamente ad una trasparente ed intima adesione ai principi ed agli obiettivi del gruppo stesso: occorre però puntualizzare che questo comportamento è da intendersi come consenso leale ma non necessariamente fedele: ricordiamo, ad esempio, che per Adriano Olivetti la fabbrica era una comunità di spiriti liberi dove non era importante la fedeltà intesa come obbedienza bensì, invece, la lealtà intesa come libertà responsabile. D'altro canto, malgrado la mancanza di una vera consonanza ideale e morale o di una reale necessità, il desiderio di far parte di un gruppo è talora motivato dalla specifica identità del gruppo stesso, quando tale identità rappresenta uno *status* socialmente attraente e desiderabile, legato a successo e prestigio personali. Occorre pertanto prestare attenzione a non confondere il senso di appartenenza più genuino e coerente con la propria libertà,

con ciò che viene invece solo scambiato, confuso come tale: l'omertà, adesione ambigua e subdola, ipocrita e artificiosa, appartenenza priva di volontarietà se non per ragioni di calcolo e opportunità personale oppure, in un caso forse ancor peggiore, per timore di conseguenze sgradevoli e ritorsioni, con la conseguente possibilità di voltafaccia repentini per le medesime ragioni. Una servile sottomissione volta ad assecondare superiori e direttive di un gruppo, senza libertà nè senso di responsabilità non vuol dire "appartenere": lavoratori spiritualmente liberi e non condizionati da vincoli e imposizioni, pertanto, «non si accontenteranno di sentirsi dire che fanno parte di "una grande famiglia", non vorranno la tovaglietta di carta con il logo aziendale sul vassoio della mensa aziendale, nè saranno disposti ad accettare che la loro vita sia solamente quella di lavoratori-produttori»¹⁰⁷. Bombardamento di slogan da apprendere a memoria, *mascotte*, colori simbolici, che da sempre costituiscono la modalità consueta destinata ad uniformare la propria immagine aziendale nei confronti del pubblico e che, nei confronti delle proprie Persone, ha invece la presunzione di simboleggiare l'appartenenza all'azienda rischiano al contrario di raffigurare ed incarnare un mero trionfo dell'inessenziale se non sono accompagnati da sentimenti di responsabilità, conseguenza della libertà d'azione dei singoli: riportare le Persone al centro dei processi e delle scelte aziendali richiede che la *leadership* sia in grado di far sentire ogni Persona che lavora protagonista e non vittima o inerte spettatore fuori dal gruppo, e che la *employeeship* renda le persone in grado di assumersi piene responsabilità ed iniziative. Solo in questo modo vi sarà una prosperità condivisa e davvero, senza inutili e costosi orpelli, il forte senso di reciproca connessione tra la Persona ed il gruppo potrà dominare nel

¹⁰⁷ P. Condemni, *La rosa di Jericho*, IPOC 2006, pag. 128

modo più autentico. Il senso di appartenenza non è una costruzione artificiale ed esteriore ma deve essere innescato valorizzando fattori emozionali sinceri nell'animo delle Persone esplorandone potenzialità, offrendo loro responsabilità e collaborazione.

3.2. Significato morale del benessere aziendale

«Tu, ottimo uomo, poiché sei ateniese, cittadino della Polis più grande e più famosa per sapienza e potenza, non ti vergogni di occuparti delle ricchezze, per guadagnarne il più possibile, e della fama e dell'onore, e invece non ti occupi e non ti dai pensiero della saggezza, della verità, e della tua anima, perché diventi il più possibile buona?»

Platone, Apologia di Socrate

Il benessere aziendale viene preso in considerazione non solo come uno strumento utile per il raggiungimento di un bene economico (profitto, sviluppo dell'azienda, etc.), ma come un bene in sè, un valore in sè: una sorta di dovere morale connaturato ad un equilibrato slancio filantropico. Adriano Olivetti, nel discorso di Pozzuoli, si chiedeva: «Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione, anche nella vita di una fabbrica?»¹⁰⁸. La risposta che forniva a queste domande è nota: nel suo platonismo cristianizzante ribadiva costantemente la sua credenza in un principio sovra-storico, «l'esistenza di un elemento soprannaturale nelle istituzioni umane»¹⁰⁹ quale fondamento dell'affermazione dei diritti della

¹⁰⁸ A. Olivetti, *Ai lavoratori*, discorso ai lavoratori di Pozzuoli pronunciato da Olivetti il 23 aprile 1955 in occasione dell'inaugurazione del nuovo stabilimento Olivetti in provincia di Napoli, Edizioni di Comunità, 2017, pag. 28

¹⁰⁹ A. Olivetti *L'Ordine politico delle Comunità*, Edizioni di Comunità, pag.263; citato in E. Renzi, *Comunità Concreta*, Guida Editore, 2008, pag.65

Persona. Nei suoi discorsi ai lavoratori, Olivetti si spinge ad affermare di credere «in una società rinnovata che accetti e non respinga l'ordine umano e divino che risplende nella verità, nell'arte, nella giustizia e sopra ogni altra cosa nella tolleranza e nell'amore»¹¹⁰. In definitiva dunque, al di là delle dichiarazioni talora un po' oscure e misticheggianti ma tipiche di questo singolare personaggio, si avverte in lui la chiara tendenza a interpretare come fini, e non come mezzi, i diritti della Persona e del lavoratore, in una prospettiva che potremmo definire kantiana¹¹¹.

D'altro canto, perfino in un recente documento dell'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Milano, si legge che «welfare significa anche responsabilità sociale ed etica del proprio lavoro»¹¹². E ancora, ci ricorda il medesimo documento, come si tratti di un principio implicitamente o esplicitamente ribadito da «disposizioni Costituzionali che prevedono una serie di prestazioni da parte dello Stato in favore dei suoi cittadini, come quelle finalizzate a garantire pari dignità sociale ed uguaglianza sostanziale (art. 3), il diritto al lavoro (art. 4), la protezione della famiglia (art. 31), la tutela della salute (art. 32), il diritto allo studio (art. 34), il diritto al mantenimento e all'assistenza sociale degli inabili al lavoro e di coloro che sono sprovvisti dei mezzi necessari per vivere (art. 38, comma 1); il diritto dei lavoratori a godere di mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in casi di infortunio, malattia, invalidità, vecchiaia e disoccupazione involontaria (art. 38, comma 2); nonché, il diritto all'educazione e all'avviamento

¹¹⁰ A. Olivetti, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, pag.183

¹¹¹ Cfr. Immanuel Kant, *Fondazione della metafisica dei costumi*, in *Scritti morali*, UTET, 1995, pag. 88: «agisci in modo da trattare l'umanità, sia nella tua persona sia in quella di ogni altro, sempre anche come fine e mai semplicemente come mezzo»

¹¹² SAF *Scuola di Alta Formazione Luigi Martino*, a cura di L. Beretta, I Quaderni, n. 68, 2016, pag.27

professionale degli inabili e dei minorati (art. 38 comma 3)»¹¹³.

Nella nostra sensibilità moderna, si fa dunque strada l'idea che il benessere aziendale sia un inalienabile diritto garantito a tutti i lavoratori e sancito da un ordinamento morale iscritto nel sistema valoriale della nostra civiltà. L'etica diventa essa stessa parte dei "piani welfare" e del benessere aziendale sotto forma di "codici etici" e di "codici di condotta"¹¹⁴. Da questo punto di vista, il benessere aziendale non è più visto come il semplice prodotto di processi storici del tutto contingenti e controvertibili, ma come manifestazione di un principio morale "cristallizzato" in un ideale codice di riferimento, "eternizzato" nel nostro ordinamento morale e destinato a guidare e orientare le nostre scelte: è la ragione per cui molti imprenditori o figure manageriali di spicco, più o meno in buona fede, più o meno consapevoli, vi fanno riferimento e lo ostentano come una bandiera di trasparenza e affidabile autorevolezza - talora con toni pomposi e fuori luogo.

A proposito dei "codici etici" e "codici di condotta", che in ampia misura interessano le aziende più "evolute", non possiamo non notare come questi siano sempre espressi in forma scritta: cosa banale e scontata per noi, immersi in una civiltà che ha fatto della scrittura un caposaldo della conoscenza e della relativa trasmissione. Facendo una breve digressione possiamo però ricordare le celebri invettive di Platone contro la scrittura, ad esempio al termine del Fedro, oppure la diffidenza di Seneca nei confronti di chi possedeva troppi libri ed in generale l'atteggiamento degli antichi. D'altro canto è significativo il completo pervertimento semantico che i moderni compiono, spesso

¹¹³ Ivi, pag.29

¹¹⁴ Ivi, pag.92 e segg.

compiaciuti, a proposito del detto "*verba volant, scripta manent*": mentre un contemporaneo interpreta queste parole come un elogio della scrittura (le parole volano, cioè sono inafferrabili e inaffidabili, invece ciò che è scritto rimane e fornisce certezze e solidità), per gli antichi erano all'opposto un elogio del potere della parola parlata: le parole parlate volano, vivificano, sono spirito, mentre le parole scritte gravano e pesano sul cuore come macigni. Quest'ultimo dettaglio depone a favore della immagine di Ivrea come "Atene degli anni Cinquanta"¹¹⁵: infatti, il codice etico della Olivetti di Adriano, non era un codice scritto. Malgrado ciò, l'azienda era intrisa ed impregnata di tutti quei principi che si potevano respirare nelle stesse parole che Adriano pronunciava nei numerosi discorsi ai suoi lavoratori, attraverso le sue illuminazioni e le sue scelte imprenditoriali, attraverso i suoi comportamenti ed il suo stile. Proprio lo stile e la *leadership* di Adriano erano il motore che faceva in modo che i comportamenti delle persone non dovessero essere una copia a ricalco sul suo esempio, tantomeno una imposizione: egli era capace di ispirare e diffondere questo stile in modo tale che la sua impronta si radicasse profondamente nelle persone, le quali dunque, semplicemente, non avevano bisogno di conformarsi: nessun elenco di norme di comportamento definite e, di conseguenza, nessuna necessità di verificarne l'applicazione per punire eventualmente il trasgressore: il senso di responsabilità era diffuso nell'ambiente aziendale, percepibile a tutti i livelli, tangibile nell'aria della fabbrica. I comportamenti etici delle persone erano perciò dettati innanzitutto dalla comprensione del loro senso, dalla accettazione e assimilazione nella propria personalità ma anche perché erano atteggiamenti già intimamente affini alle proprie convinzioni, già presenti nel loro animo e, alla Olivetti,

¹¹⁵ Cfr. quanto già espresso a pag. 75

trovavano l'ambiente più adatto per proliferare, propagarsi, crescere in modo del tutto naturale.

Testimonia Giovanni Truant, intervistato nel film documentario di Michele Fasano "In me non c'è che futuro": «siamo stati formati tutti allo stesso modo senza aver ricevuto un *imprinting* particolare: non è che ci duplicassero con lo stampino, era l'aria che respiravamo»; e ancora, nel medesimo film documentario, Umberto Chaperon afferma: «Nella mia carriera non mi sono più ritrovato in una situazione di fiducia tanto incondizionata. Questa fiducia mi caricava anche di grande responsabilità, e generava a sua volta dedizione verso l'azienda». Tutti erano partecipi, nel luogo, del sincero rispetto dove chi lavorava prima di tutto era considerato "Persona" e questa partecipazione non poteva che portare con sé e con naturalezza anche un comportamento eticamente corretto: ecco perché si potrebbe definire quello della Olivetti di Adriano un "Codice di Cultura Etica": cultura che senza le rigidità formali attuali riusciva ad essere ancor più tangibile, cultura che si voleva diffondere mantenendone però la caratteristica primaria della spontaneità, cultura non come obiettivo o meta ma come forma mentale da tenere viva nella continuità, nel viaggio: la linfa vitale risiedeva nel *leader*, Adriano, così come in tutti i lavoratori, a partire da chi occupava posizioni di comando.

Ci sembra interessante notare, per concludere, che come qualunque precetto morale ed etico, il benessere aziendale, inteso in questo senso, potrebbe confliggere con le necessità imposte dal contesto di riferimento, nello specifico dalla competizione del mercato. Tutto sommato le dinamiche della globalizzazione hanno portato potentemente alla ribalta proprio un conflitto di questo genere: il benessere aziendale potrebbe diventare un costo e quindi (almeno apparentemente) una zavorra rispetto ad altri mercati del lavoro che di fatto lo trascurano e che, anche

per questa ragione, potrebbero diventare più competitivi. Lo strapotere dell'economia cinese, ad esempio, si basa sostanzialmente sulla impetuosa crescita demografica insieme con un mercato del lavoro regolato da principi molto meno vincolanti e meno "costosi" dei nostri. Non a caso, c'è chi ha rilevato la necessità di "esportare" i nostri tanto decantati diritti al di fuori del mondo occidentale più avanzato, proprio per creare fra i diversi mercati del lavoro una pariteticità concorrenziale che non volgesse tuttavia verso il basso¹¹⁶.

3.3. Significato economico del benessere aziendale

Nel precedente paragrafo 3.2 abbiamo accennato al fatto che le buone pratiche del benessere aziendale possono tradursi in un "costo aggiuntivo" destinato a penalizzare le aziende di una determinata area geografica rispetto a quelle di un'altra nella quale tali pratiche non sono diffuse: ciò consente alle aziende che operano all'interno di quest'ultima area di contenere i prezzi e di aumentare la competitività grazie all'abbassamento del costo del lavoro. La realtà è assai più complessa: in aree geografiche caratterizzate da una relativa omogeneità sia sotto il profilo socio-culturale sia riguardo alle norme che regolano specificatamente il mercato del lavoro (pensiamo ad es. all'Europa occidentale nel suo complesso, o alle singole nazioni ricomprese in questa particolare area geo-politica), il benessere aziendale si rivela al contrario come un

¹¹⁶ Si veda ad es. l'editoriale di Eugenio Scalfari su Repubblica del 24 settembre 2006: "la globalizzazione ha messo a contatto ravvicinato le disuguaglianze rendendole comunicanti tra loro. È accaduto così che diversi livelli di salario e diverso godimento dei diritti provocassero trasferimenti imponenti di persone da un luogo all'altro del pianeta e altrettanto imponenti de-localizzazioni di imprese in cerca di situazioni meno protette e più competitive. Si tratta per l'appunto dell'azione livellatrice del principio dei vasi comunicanti e non c'è forza al mondo che possa impedirlo, né economica né politica né militare"

catalizzatore della produttività¹¹⁷ di un'azienda. Ancora una volta, possiamo fare riferimento a quanto apertamente sostenuto nel documento dell'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Milano già citato: «Dal Rapporto 2016 *Welfare Index PMI* emergono anche i dati statistici relativi ai motivi per i quali le PMI ricorrono a misure di *welfare* aziendale. In particolare, sono risultati essere molto condivisi gli obiettivi di gestione delle risorse umane: fidelizzare le risorse aziendali più qualificate (34,7%) e fidelizzare gli addetti in generale (31,2%), *migliorare la produttività del lavoro (31,4%)* [n.d.r.: corsivo nostro]»¹¹⁸; e ancora: «E' chiaro, infatti, che l'obiettivo di ogni impresa economica sia quello di massimizzare il profitto e che il *welfare* aziendale possa rappresentare sia uno strumento di contenimento dei costi che *un mezzo di aumento della produttività* [n.d.r.: corsivo nostro]»¹¹⁹. In breve potremmo dire che, da questo punto di vista, il benessere aziendale sostituisce le antiche pratiche coercitive e potenzialmente violente del passato con una forma persuasiva più gentile e civile che persegue tuttavia il medesimo obiettivo in quanto, favorendo il benessere del lavoratore, ne favorisce e incrementa anche la produttività e quindi, in ultima analisi, il profitto dell'azienda come fine ultimo. Va notato infatti che, come dichiarato "*apertis verbis*" dal sociologo Franco Ferrarotti in una interessante ed appassionata ricostruzione storica della parabola imprenditoriale di Adriano Olivetti, il profitto era l'obiettivo che anche (e soprattutto!) un imprenditore

¹¹⁷ Per la precisione, col termine "produttività" intendiamo il rapporto tra la quantità di output e la media ponderata degli input utilizzati nel processo di produzione. Più o meno ciò che nel linguaggio comune viene indicato col termine "efficienza"

¹¹⁸ *SAF Scuola di Alta Formazione Luigi Martino*, a cura di L. Beretta, I Quaderni, n. 68, 2016, pag.51

¹¹⁹ *Ivi*, pag. 52

geniale e illuminato, quale Olivetti era, non perdeva mai di vista:

Olivetti era un vero imprenditore, capiva il profitto, voleva il profitto, cioè il differenziale fra costo di produzione e prezzo di vendita [...] ma il profitto va concepito in base a un concetto di potere che è servizio alla comunità e non ai propri interessi [...] va considerato tenendo presenti le condizioni minime indispensabili per l'equilibrio ecosistemico, va considerato in termini di ecologia, di - diciamo - equilibrio della Comunità circostante, perchè fabbrica e Comunità sono legate da un rapporto simbiotico (Cfr. la puntata di *Porta a Porta* trasmessa il 23 ottobre 2013. Ricordiamo che Ferrarotti è stato uno dei collaboratori di Adriano Olivetti a partire dal 1948, per circa dodici anni).

Il capitalista, in altre parole, mira al profitto quasi per definizione - si potrebbe dire che a fare la differenza, semmai, è il modo in cui tale profitto viene reimpiegato e reinvestito dal capitalista stesso: nel caso di Olivetti, come abbiamo spiegato meglio nei primi paragrafi di questo studio, il profitto era destinato ad arricchire e migliorare la vita dei membri della Comunità in cui l'azienda si inserisce, grazie a un processo virtuoso e autocatalitico dove il benessere favorisce il profitto, ma il profitto a sua volta genera benessere a favore di una Comunità locale che Olivetti concepiva come l'unità geo-politica di un contesto fortemente federalista, come il risultato di una sorta di compromesso fra *kibbutz* ebraico, tendenze moderatamente liberiste e aspirazioni tipiche del fabianesimo. Si potrebbe anzi osservare che la Comunità locale, così come concepita da un genio come Olivetti, porta alla luce con plastica evidenza questa profonda interdipendenza rigorosamente biunivoca fra profitto e benessere, i quali si inseriscono in una catena teleologica dall'andamento crescente e in modo tale da risultare, alternatamente, come mezzo e come fine del lavoro umano. Ma

tutto questo sarà meglio spiegato nel prossimo paragrafo, al quale rimandiamo il lettore.

3.4. Significato evolutivo del benessere aziendale: il benessere aziendale come Strategia Evolutivamente Stabile (ESS)

«Vivere si dovrebbe definire come una forma durevole di processo di verifica delle forze, in cui i diversi combattenti crescono in modo diseguale. In quale misura anche l'obbedienza implichi una repulsione: qui la potenza non è affatto eliminata. Così pure il comandare implica un ammettere che la potenza assoluta dell'avversario non è vinta, non è incorporata, dissolta. "Obbedire" e "comandare" sono forme del gioco del combattere»

F. Nietzsche, La volontà di potenza, frammento 642

«La stessa quantità di energia significa cose diverse ai diversi livelli dell'evoluzione»

F. Nietzsche, La volontà di potenza, frammento 639

In *Ombre Rosse*, il film capolavoro di John Ford, i protagonisti in viaggio a bordo di una diligenza, proprio quando pensano che il pericolo sia passato, vengono attaccati dagli Apache: quando tutto sembra perduto ecco che il Sesto Cavalleria arriva in loro soccorso. La forza del film e della narrazione è tale che poco importa se siamo consapevoli di una realtà storica del tutto diversa, in base alla quale scaramucce o massacri fra *yankees* e indiani erano solo ineludibili scontri fra una civiltà di agricoltori (i bianchi occidentali) e una civiltà di cacciatori raccoglitori (i *pepperossa*), dove i secondi saranno inesorabilmente e "ingiustamente" perdenti: all'arrivo della cavalleria salvatrice lo spettatore, sia pure storicamente consapevole e avvertito, esulta ugualmente: è il fascino della tragedia e dell'arte, che ci fa emozionare al di là di ogni considerazione razionale.

In un modo tutto sommato simile, nei capitoli precedenti, abbiamo seguito e ripercorso la storia e le idee di Adriano Olivetti: la forza morale e la sua trascendente e geniale personalità imprenditoriale ancora oggi ci appassiona e ci sollecita proprio come l'arrivo del Sesto Cavalleria nel film di John Ford. Tuttavia ora proveremo a gettare uno sguardo più disincantato a tutto ciò che abbiamo finora descritto per cercare di comprenderne alcuni aspetti di funzionamento: perchè se è compito e destino dell'artista toccare i nostri sentimenti, è compito e destino della filosofia svelarne impietosamente i meccanismi - forse per garantirci una felicità ancora più alta.

Per questa ragione, dopo aver provato a guardare e valutare il benessere aziendale sia dal punto di vista economico che dal punto di vista morale, ora vogliamo cambiare ulteriormente prospettiva e tentare di analizzarlo attraverso un concetto tanto centrale quanto poco diffuso al di fuori degli ambienti specialistici: si tratta del concetto di "Strategia Evolutivamente Stabile" (d'ora in avanti, ESS). E' infatti, questo, uno degli strumenti interpretativi della realtà più potenti e raffinati quanto fondamentale nella riflessione del neo-darwinismo più intelligente ed aggiornato.

Ricordiamo brevemente che la teoria dell'evoluzione, come viene intesa dal darwinismo, non è altro che il meccanismo regolatore delle trasformazioni che riguardano in particolare il mondo biologico i cui oggetti, sulla base di precisi principi¹²⁰, si trasformano da una generazione all'altra generando variazioni come forme di risposta all'ambiente circostante, variazioni che saranno successivamente selezionate e conservate se vantaggiose oppure abbandonate se svantaggiose. Questa concezione

¹²⁰ R. Dawkins, *L'orologiaio cieco*, Oscar Mondadori, 2017 - Si tratta dei principi di autoduplicazione, mutazione, selezione

elimina definitivamente ogni tentazione teleologica dal nostro orizzonte di pensiero e, soprattutto, risulta chiaro che il meccanismo della selezione naturale non genera un progresso ma piuttosto una progressione a piccoli passi verso forme biologiche varianti e meglio adattate rispetto al contesto ambientale in un ciclo di azioni e retroazioni virtualmente infinito: una continua trasformazione che disegna un caleidoscopico labirinto e che talora, nel corso di milioni di anni e sia pure per strade diverse, potrebbe ricondurre persino al punto di partenza (pare infatti che l'evoluzione possa tornare al punto di partenza, o "regredire", ma non lo farebbe mai seguendo il medesimo percorso)¹²¹. E' altresì evidente che i percorsi evolutivi non sono casuali ma sono invece algoritmicamente strutturati e tendenti al raggiungimento di una relativa stabilità: non basta quindi un episodico adattamento alle circostanze ambientali per sopravvivere ed evolvere.

Queste considerazioni valgono anche, a maggior ragione, per i gruppi di persone che, grazie a pratiche collaborative, contribuiscono alla sopravvivenza dei singoli individui che compongono il gruppo stesso. Richard Dawkins nel suo saggio "Il gene egoista"¹²² esemplifica proprio il concetto di ESS immaginando che una stessa specie animale presenti due possibili varianti comportamentali: quella del falco (aggressivo in ogni circostanza, sempre indisponibile a cedere in qualsiasi conflitto a costo della sua stessa vita) e quella della colomba (sempre remissiva e disposta a cedere sotto una minima pressione): è dimostrato che né adottare il solo comportamento del falco né il solo comportamento della colomba garantirebbe la sopravvivenza del gruppo, se non per poche generazioni. Sopravvivrebbe invece quella popolazione che riesce a raggiungere una relativa stabilità perché i suoi membri adottano e fanno

¹²¹ R. Dawkins, *L'orologiaio cieco*, Oscar Mondadori, 2017, pag. 137 e segg.

¹²² R. Dawkins, *Il gene egoista*, Mondadori, 1995, pag. 75 e segg.

"miscelare" le due strategie: la "colomba che solo occasionalmente si fa (o minaccia di farsi) falco" sembra pertanto essere una ESS ovvero uno schema di comportamento pre-programmato che, se adottato da un determinato numero di individui di una popolazione, non può essere migliorato (invaso) da una strategia alternativa. Non si tratta, quindi, semplicemente del successo di un gruppo su un altro: "un'ESS è stabile perché è immune da cambiamenti e non tanto perché sia più o meno buona per gli individui che vi partecipano".¹²³

Dobbiamo porre particolare attenzione all'aggettivo "pre-programmato" in quanto enfatizza il fatto che, in tutto questo processo selettivo di trasformazione, non esiste libero arbitrio o intenzionalità. Il processo evolutivo è un meccanismo algebricamente programmato che genera ciecamente molte possibili risposte alle sfide ambientali (non in base a processi liberi ed intenzionali), selezionando e conservando le sole risposte che "funzionano", ovvero quelle che garantiscono un certo grado di adattamento e quindi di stabilità.

Da questo punto di vista potremmo, e forse dovremmo, estendere il suddetto discorso a qualunque forma di costume morale. Poiché, in fondo, che cos'è una morale se non una ESS che viene codificata e santificata a posteriori da un intero gruppo umano socialmente coeso? Per fare un esempio estremo, se tutto ciò è vero, l'imperativo di non uccidere non si sarebbe affermato come conseguenza del fatto che i gruppi umani hanno inteso razionalmente e quindi deciso deliberatamente che uccidere fosse deprecabile e deprecabile; al contrario, si sarebbero affermati e avrebbero raggiunto una forma di stabilità solo quei gruppi umani che, essendo geneticamente programmati in modo tale da non ricorrere all'omicidio come normale transazione sociale,

¹²³ Ivi, pag. 78

hanno potuto sviluppare forme di solidarietà che, rispetto all'omicidio o al "tutti contro tutti", sono evidentemente ben più vantaggiose ai fini della sopravvivenza degli individui e quindi del gruppo stesso. Per proseguire nel ragionamento e per essere ancora più espliciti, sotto l'ipotesi che l'omicidio fosse stato un comportamento tale da garantire stabilità evolutiva, allora sarebbero prevalse masse umane geneticamente programmate per praticare regolarmente l'omicidio, le quali avrebbero ovviamente contemplato il dovere di uccidere fra i loro doveri morali, e oggi predicherebbero la necessità e la nobiltà dell'omicidio con determinazione uguale e specularmente simmetrica rispetto a quella con cui noi invece lo deprechiamo e lo condanniamo.

Da questo punto di vista, nessuna differenza separa la specie animale umana da qualunque altra specie animale: come ogni altro animale, anche l'animale umano non fa che adattarsi e ogni mezzo va bene, purché consenta una soddisfacente forma di adattamento. Tuttavia l'uomo compie un passo ulteriore: eternizza e universalizza i propri costumi sociali cristallizzandoli in precise norme morali, anche se intimamente consapevole del fatto che tali costumi sono storicamente relativi e caduchi, soggetti a continue e a volte paradossali trasformazioni: Nietzsche disprezzava e stigmatizzava questa "debolezza" umana qualificandola come vuoto e stolido moralismo bigotto, incapace di comprendere che il "male" di oggi è forse destinato a diventare il "bene" di domani¹²⁴: il male, per Nietzsche, non era altro che il brodo di coltura del bene futuro - posto che da un punto di vista metafisico non esistono, ovviamente, nè bene nè male. L'imperativo categorico kantiano sarà marchiato da Nietzsche come una "ridicolissima cosa"¹²⁵: eppure

¹²⁴ In proposito, si veda ad es. la *"Genealogia della morale"*, o anche *"Al di là del bene e del male"*

¹²⁵ F. Nietzsche, *La gaia scienza*, Adelphi, 1984, pag. 194 (af.335)

l'imperativo categorico è forse il solo modo in cui possiamo realmente considerare una norma morale. Del resto se volessimo cercare ragioni sufficienti per giustificare una qualunque posizione morale, non riusciremmo a trovarne neppure una: non rimane dunque che l'imperativo categorico, inconsapevolmente subito dai più, consapevolmente praticato dalla ristretta élite di coloro che ne intuiscono lucidamente sia la vuotezza teoretica sia la necessità pratica.

Probabilmente Nietzsche non ebbe il tempo di concedere che lo stupido e criminale bigottismo era solo una faccia della medaglia morale: l'altra faccia è rappresentata dal bisogno di consolazione tutto umano che induce gli uomini, per l'appunto, a considerare le loro norme etiche e morali "*sub specie aeternitatis*", perchè, come insegnava Kant, il bisogno di metafisica è un'esigenza insopprimibile dell'animo umano. Nell'eternizzare le proprie morali l'animale umano compie un tragico errore dal punto di vista filosofico, ma evidentemente non dal punto di vista evolutivo: se l'animale umano ha bisogno di eternizzare i propri impulsi tradotti in norme morali così come di conservare idee balzane e antiquate, evidentemente ciò corrisponde in qualche modo ad una necessità evolutiva e fornisce qualche vantaggio adattivo.

Torniamo ora al caso di studio specifico: la Olivetti: in base ai ragionamenti fin qui svolti si potrebbe osservare che il "benessere aziendale", desiderato ed edificato da Adriano Olivetti, non sarebbe stato altro che una particolare ESS, in parte frutto degli sforzi e delle riflessioni dello stesso Adriano che, in questa prospettiva, sarebbe dunque la piccola goccia destinata a far traboccare il vaso della strategia del benessere aziendale in un'azienda che, grazie a ciò, prosperò e divenne *leader* del

settore: per questa ragione oggi ne parliamo e ne studiamo ancora gli esiti spettacolari, e saremmo tentati di prenderla come modello per poterne replicarne i successi in un contesto che, tuttavia, è ormai profondamente mutato.

Per dare un significato evolutivo al benessere aziendale e osservarlo sotto questo punto di vista, potremmo porre il mercato come ambiente e le aziende come soggetti biologici interagenti con tale ambiente: il benessere aziendale sarebbe solo e semplicemente una ESS e, come abbiamo detto, in tutto ciò non ci sarebbe libertà intenzionale, escogitazione inopinata, ma solo compiuta realizzazione di un destino storico e genetico.

In altre parole, le circostanze storiche, da un certo punto in avanti, hanno favorito e selezionato le aziende che, come la Olivetti, hanno saputo sviluppare adeguate forme di benessere aziendale e quindi aumentare la propria produttività e massimizzare il proprio successo, rendendole competitive e ponendole in una posizione dominante rispetto al sottobosco delle aziende più arretrate da questo punto di vista e che non hanno saputo elaborare strategie alternative che garantissero un successo maggiore.

In questa prospettiva, forse, non ha senso domandarsi se il benessere aziendale sia un dovere morale, piuttosto che una necessità metafisica o un diritto acquisito o meno: l'unica domanda legittima sembra essere quella che chiede se, date le attuali circostanze, il benessere aziendale è ancora una ESS: rispondere a quest'unica domanda significherebbe rispondere in una volta sola a ogni altra domanda, comprese quelle che riguardano, ad esempio, l'attualità o meno delle strategie olivettiane.

La risposta a tale domanda è però in parte impossibile o gravemente condizionata: il nostro cervello non è attrezzato per sviluppare un potere previsionale tanto lungimirante da presagire gli esiti del gigantesco e labirintico gioco

evolutivo. Con le nostre limitate capacità cognitive, riducendo a metafora il pensiero di Kant, potremmo dire che l'uomo può diventare un buon meteorologo (il cui potere previsionale non supera l'arco di pochi giorni), ma di certo non sarà mai un buon climatologo (i cui giudizi pretendono di estendersi su un arco temporale di milioni o miliardi di anni). Insomma, se la teoria relativa alla ESS è la sola che consenta una equilibrata valutazione della pratica del benessere aziendale sia riguardo ai suoi esiti storici (come il caso Olivetti) sia riguardo alle sue inesorabilmente limitate e problematiche prospettive, dobbiamo essere consapevoli della nostra altrettanto limitata e problematica capacità cognitiva.

4. Conclusione

«Non abbiamo dato la preferenza, nella nostra costruzione, né alla libertà, né all'autorità; né alla maggioranza, né all'unanimità; né al lavoro, né alla cultura; né all'accentramento, né al decentramento; né all'esperienza, né al valore; né al particolare, né all'universale; né alla sintesi, né all'analisi; né alla nazione, né all'individuo; né alla teoria, né alla pratica; né al territorio, né alla funzione; né alla politica, né alla competenza; ma accettammo ognuno di questi elementi nel suo valore e nelle sue proporzioni onde ognuno di questi portasse ad armonia»

Adriano Olivetti

Mantenendo fede alle promesse della Introduzione, nelle pagine che precedono abbiamo visto in cosa consiste il benessere aziendale, come viene declinato nei suoi vari aspetti e, in particolare, come si è storicamente incarnato nelle pratiche di una delle più grandi aziende manifatturiere dell'Italia moderna grazie alle strategie di un geniale imprenditore come Adriano Olivetti. Tutto ciò seguendo il filo rosso di una domanda fondamentale, basso continuo di questo scritto: il benessere aziendale è da considerarsi alla stregua di una finalità etica oppure come strumento per la generazione del puro profitto? Domanda che

conduce immediatamente a quella successiva: che cos'è una finalità etica, e perchè dovremmo perseguire finalità etiche nel nostro operare? Come già preannunciato nella introduzione non abbiamo fornito risposte definitive, ma solo suggestioni che, giunti a questo punto, vorremmo ricapitolare e meglio delineare.

Il punto centrale è che qualunque finalità etico/morale non sembra essere nulla di diverso da un semplice sottoprodotto di una ESS (così come è stata trattata e definita nel paragrafo 3.4): pertanto, qualunque finalità etica, se non funzionasse dal punto di vista evolutivo e della competizione, non si sarebbe affermata né si affermerebbe: il benessere aziendale, in quanto finalità etica, sembra non sfuggire per nulla a questa "regola elementare". Riportando il tutto al nostro caso di studio, in una certa fase storico evolutiva del mercato, le aziende che come la Olivetti perseguivano un benessere aziendale che non fosse puramente di facciata e paternalistico, sembra abbiano avuto la meglio o si siano comunque sviluppate con successo in quanto capaci di incrementare la produttività e relazioni positive col cliente grazie a prodotti competitivi ed efficienti: in breve, il benessere aziendale, in quel particolare contesto storico evolutivo che è il mercato europeo del dopoguerra, si è rivelato come una ESS non migliorabile da strategie alternative più efficienti: in caso contrario, malgrado le nostre comprensibili pretese etiche riguardo ai diritti umani, il benessere aziendale non si sarebbe diffuso e affermato, ma sarebbe rimasto al più una nobile chimera morale (anche se ci piace ricordare che la stessa Olivetti, dopo la prematura scomparsa di Adriano perse la sua *leadership* a causa - ma non solo - di scelte strategiche differenti che non mettevano più la Persona al centro e perchè i "mezzi" prevalsero sui "fini"). In questa prospettiva dunque, e per rispondere al quesito posto se il benessere aziendale sia una finalità etica oppure uno

strumento di generazione del profitto, possiamo affermare - tenendo insieme i due aspetti - che il benessere aziendale viene consacrato come finalità etica *solo* nella misura in cui è in grado di generare profitto, ovvero *solo* nella misura in cui si afferma come ESS. Perchè, in ogni caso, non si prescinde mai dall'interesse della azienda: il profitto è sempre centrale, anche per la Olivetti e, come abbiamo più volte sottolineato, ciò che fa la differenza è che, nei casi "illuminati", come quello di Adriano, interesse della azienda, della Comunità e/o del lavoratore convergono o addirittura coincidono in modo sinergico. Tutto questo sembra ancora significare che il benessere aziendale sia solo e semplicemente una "Strategia Evolutivamente Stabile" determinata dallo scontro/incontro fra due volontà di potenza: l'azienda con la propria necessità di incrementare la produttività da un lato e il lavoratore con la propria necessità di migliorare e conservare una qualità di vita compatibile con le aspettative di una società sufficientemente evoluta dall'altro. Conviene dunque fare del "benessere aziendale" un vero e proprio obiettivo etico e morale? La domanda, come esposto nella Introduzione, riguarda in fondo e da sempre qualunque tipo di codice etico e morale.

A questo punto persuasi perlomeno del fatto che il benessere aziendale non è un imperativo categorico (o meglio, nitezscheanamente convinti del fatto che qualunque imperativo categorico è *de facto* infondato e inconsistente), ci poniamo un'altra domanda, forse più umile e dal profilo più basso rispetto a quelle precedenti, ma per molti versi altrettanto saliente: come applicare oggi, nel *management* contemporaneo, il modello Olivetti del benessere aziendale, senza che tale eccellente modello sia ridotto a *slogan* controproducente o a vuota parola d'ordine? Il modello Olivetti potrebbe realmente ancora incarnarsi nelle attuali pratiche del benessere aziendale o equivarrebbe invece a una

forzatura foriera di conseguenze negative? La risposta a tali domande è molto complessa, e forse non esiste neppure. Tuttavia, anche in questo caso, vorremmo fornire qualche spunto di riflessione, in parte tratto dalla letteratura al riguardo, senza mai dimenticare, e questo va sottolineato con estrema franchezza, che il più generale progetto politico di Adriano Olivetti rappresenta comunque un modello storicamente perdente, in quanto sconfitto dalle culture egemoni del tempo: quella cattolica e quella comunista.

In primo luogo, vorremmo poter affermare che Adriano Olivetti ha avuto l'audacia di portare avanti con risolutezza le sue idee, seminando, facendo attecchire e poi germogliare i frutti del suo sogno: ha nutrito di passione questi sogni, incarnandoli e facendoli crescere. Pertanto, anche ammesso che oggi le strategie olivettiane siano ormai irrimediabilmente datate, possiamo tuttavia ancora beneficiare di questo modello ispiratore e di questa guida: il campo dove ha seminato e dove ha profuso il suo impegno custodisce ciò che ancor oggi interessa: ambiente e società, uomini che lavorano, Comunità locali, benessere delle Persone. Non prendiamole però come "frasi fatte" e non consideriamo questo punto di vista un invito a "copiare a ricalco", cosa peraltro impossibile. Si tratta invece di riconoscere che avere davanti agli occhi il film di questa vita, così intensamente vissuta, costellata da successi ma anche piegata dalle sconfitte, rappresenta una ricchezza e una occasione per noi.

In proposito, vorremmo riportare un esempio storicamente concreto che ci sembra in tal senso estremamente eloquente.

Luciano Gallino, come abbiamo già riferito, era un sociologo: a lui Adriano Olivetti aveva affidato il compito di ricavare ed analizzare dati rigorosamente analitici, comparati, ed ancor oggi di grande interesse conoscitivo con

l'obiettivo di comprendere e correlare le trasformazioni tecnologiche con i mutamenti organizzativi in fabbrica nel periodo 1946-1959.

Racconta:

la Olivetti di Adriano era un caso magistrale di impresa orientata al mercato [...] la modernizzazione, la incessante innovazione dei prodotti, erano in cima alle priorità. Fu Adriano a sviluppare una politica di *marketing* estremamente combattiva [...] la sua Olivetti non era un'azienda che, come la maggior parte delle aziende di allora, formulasse delle previsioni di vendita, passando poi a produrre in base a quelle previsioni, quindi a sperare che i magazzini si svuotassero [...] creava essa stessa il suo mercato con prodotti insolitamente avanzati, avendo capito per tempo in che direzione andava lo sviluppo industriale (L. Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, 2001, pag. 11-16).

Si potrebbe obiettare che quelli "erano tempi facili" poichè tutta l'economia, non solo europea, negli anni 50-60 era "in stato di miracolo": ebbene, anche in questo caso Luciano Gallino fornisce un'esemplare descrizione del caso dell'azienda Olivetti e spiega:

le macchine per ufficio Olivetti [...] non avevano in Europa concorrenti alla loro altezza. Non solo erano le più avanzate tecnologicamente. Erano anche esteticamente superiori [...] i profitti dell'azienda non nascevano quindi da un monopolio di posizione conseguito con mezzi estrinseci alla qualità del progetto. Nascevano dalla struttura intima del progetto; dalla superiorità del *design*; dalla preparazione degli ingegneri e dei meccanici che le producevano; dalla perfezione finale delle macchine; infine dalla capacità di innovare continuamente, a ritmi elevatissimi, tutto il complesso della fabbrica (L. Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, 2001, pag. 19).

C'era stata anche una crisi economica tra il 1952 e il 1953 che Adriano riesce a scongiurare con il suo saper scommettere sul futuro e il suo saper rilanciare. Compie

allora una mossa magistrale affidando il compito di realizzarla concretamente al direttore commerciale Ugo Galassi il quale assume un consistente numero di venditori (qualificati come "zerouno") incaricati di vendere le macchine abitualmente destinate alle aziende e agli uffici, a studi professionali e case private con la tecnica del "porta a porta", vengono ribassati i prezzi delle macchine stesse, si aprono nuove filiali: l'alternativa sarebbe stata licenziare un considerevole numero di operai, nelle parole di Adriano «diventare più piccoli, diminuire ancora gli orari, non assumere più nessuno»: questo pericolo era stato invece sapientemente ribaltato in crescita, afferma Adriano, «con una politica di espansione più dinamica, più audace»¹²⁶ e con il licenziamento dei tre dirigenti che non erano stati capaci di una soluzione che tutelasse le Persone e proteggesse i lavoratori.

Nemmeno lo stesso Adriano, nel discorso di Natale ai lavoratori di Ivrea del 1955 era riuscito a cogliere ed esprimere fino in fondo il significato prospetticamente innovativo delle sue stesse decisioni che oggi, nel *marketing* allora solo agli incerti albori, si può definire "crearsi il proprio stesso mercato". Spiega Adriano:

verso l'estate del 1952 la fabbrica attraversò una crisi di crescita e di organizzazione di una notevole gravità [...] taluno incominciava a parlare di licenziamenti [...]. L'altra soluzione era difficile e pericolosa. Fu scelta senza esitazione la seconda via. In Italia in un solo anno furono assunti 700 nuovi venditori, fu ribassato il prezzo delle macchine, furono create nuove filiali [...] La battaglia, condotta dal dottor Galassi, fu vinta d'impeto e il pericolo di rimanere senza lavoro scongiurato" (A Olivetti, *Discorsi per il Natale*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.27,28. Il discorso di Natale è stato pronunciato a Ivrea il 24 dicembre 1955).

¹²⁶ A Olivetti, *Discorsi per il Natale*, Edizioni di Comunità, 2017, pag.28. Il discorso di Natale è stato pronunciato a Ivrea il 24 dicembre 1955

Simili successi ci possono ispirare e spronare o essere a loro volta istigatori di nuove idee, le sconfitte ci possono insegnare ed allertare ma soprattutto farci comprendere che da soli non siamo niente e che la Comunità deve essere alimentata e tenuta viva innanzitutto dalla cultura: «la cultura come risorsa primaria, motore che muove le cose, libertà vera senza la quale è un continuo servire, criterio per selezionare chi tiene il timone; la bellezza come alimento dell'anima»¹²⁷.

Abbiamo sulla tavola un piatto pieno e possiamo scegliere delle cose fra tante, magari poche, un solo fotogramma dell'intero film ma che ci consenta di non ripartire da zero: «c'è una voglia di nuovo e penso a piccole cose, come un sentore di fresco che si annuncia qua e là. Sono le forze che si mettono in rete, le conoscenze condivise, le filiere corte, nuove abitudini, nuove attenzioni, gli spazi recuperati alle attività sociali e culturali, anche se tutto viene ancora dal basso»¹²⁸. Salvatore Settis, riferendosi a "Il Cammino della Comunità", di Adriano Olivetti, afferma: «Abbiamo bisogno anche oggi (oggi più che mai) degli ingredienti che animano questo piccolo, prezioso testo di Olivetti: ansia sperimentale, onestà intellettuale, volontà progettuale, fede negli uomini. Oggi più che mai, abbiamo bisogno del lievito potente che anima le sue pagine, e che da allora gli italiani hanno perso per strada: la speranza».

L'insegnamento e l'esempio di Adriano Olivetti sono quindi più che mai attuali almeno nel senso che abbiamo cercato di chiarire: la domanda di fondo che dovremmo porci, forse, non è tanto se e in che termini il benessere aziendale come da lui concepito sia ancora una ESS rispetto alle circostanze ambientali, quanto piuttosto se riusciremo

¹²⁷ Marco Peroni e Riccardo Cecchetti, *Adriano Olivetti un secolo troppo presto*, Edizioni BeccoGiallo, pag. 147

¹²⁸ Ibid.

ad essere come lui "*intrapreneur*", intraprenditori, capaci di sognare, capaci di trasformare i sogni in azioni e le idee in realtà: in fondo, proprio questo è il suo prezioso "legato" e forse è questa la sola domanda a cui, infine, siamo chiamati a rispondere nella nostra vita morale e sociale.

Voi sapete sognare?

Bibliografia

Rozzi, Renato, *Costruire e distruggere - dove va il lavoro umano?*, il Mulino, 1997

Novara, Francesco; Rozzi, Renato; Garruccio, Roberta, *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Bruno Mondadori, 2005

Condemi, Pietro, *La Rosa di Jericho - Il paradigma olivettiano per una nuova cultura della formazione*, IPOC, 2006

Renzi, Emilio, *Comunità concreta - le opere e il pensiero di Adriano Olivetti*, Alfredo Guida Editore, 2008

Peroni, Marco; Cecchetti, Riccardo, *Adriano Olivetti - un secolo troppo presto*, BeccoGiallo, 2015

Ochetto, Valerio, *Adriano Olivetti - la biografia*, Edizioni di Comunità, 2017

Olivetti, Adriano, *Noi sogniamo il silenzio*, Edizioni di Comunità, 2017

Olivetti, Adriano, *Ai Lavoratori*, Edizioni di Comunità, 2017

Olivetti, Adriano, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, 2017

Olivetti, Adriano, *Discorsi per il Natale*, Edizioni di Comunità, 2017

Olivetti, Adriano, *Il Cammino della Comunità*, Edizioni di Comunità, 2018

Riferimenti bibliografici

Considerant, Victor, *Description du phalanstère*, 2° ed., Parigi, 1848

Piovene, Guido, *Viaggio in Italia*, Mondadori, 1957

Rotelli, Ettore, *L'avvento della Regione in Italia. Dalla caduta del regime fascista alla Costituzione repubblicana*, A. Giuffrè, 1967

Papa Giovanni Paolo II, *Laborem exercens*, Edizioni Paoline, 1981

Nietzsche, Friedrich, *La gaia scienza*, Adelphi, 1984

Dawkins, Richard, *Il gene egoista (The Selfish Gene)*, traduzione di Giorgio Corte e Adriana Serra, Collana Oscar Saggi, Mondadori, 1989

Kant, Immanuel, *Fondazione della metafisica dei costumi*, in *Scritti morali*, UTET, 1995

Kant, Immanuel, *Critica del Giudizio*, Libro secondo, traduzione di A. Gargiulo, Laterza, 1997

Marx, Karl, *Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, II vol., editore La Nuova Italia, 1999

AA VV, a cura di Carlo Olmo, *Costruire la città dell'uomo. Adriano Olivetti e l'urbanistica*, Edizioni di Comunità, 2001

Gallino, Luciano, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, 2001

Mornese, Michele, *L'eresia politica di Adriano Olivetti*, Editore Lampi di Stampa, 2005

M. Venturini, *Olivetti: una macchina da scrivere veloce*; in AA.VV., *L'economia italiana tra le due guerre: 1919-1939*, Ipsoa, 1984; citato in E. Renzi, *Comunità concreta*, Alfredo Guida Editore, 2008

Pivato, Marco, *Il miracolo scippato. Le quattro occasioni sprecate della scienza italiana negli anni Sessanta*, Donzelli, 2011

Fondazione Adriano Olivetti, *La Biblioteca di Adriano Olivetti*, Collana Intangibili, n. 21, 2012

Olivetti, Adriano, *L'Ordine politico delle Comunità*, Edizioni di Comunità, 2014

Pacetti, Mauro; Di Cola, Bruno; Ferrigni, Nicola (a cura di), *Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale, Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano*, Gangemi, 2014

Young, Michael, *The Rise of Meritocracy*, tradotto in italiano nel 1962 dalle Edizioni di Comunità di A. Olivetti, 2014

Olivetti, Adriano, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, 2015

Beretta, Loris (a cura di), *SAF Scuola di Alta Formazione Luigi Martino*, I Quaderni, n. 68, 2016

Olivetti, Adriano, *Lettere dall'America*, Edizioni di Comunità, 2016

Dawkins, Richard, *L'orologiaio cieco (The blind Watchmaker)*, traduzione di Libero Soio, Collana Oscar Saggi, Mondadori 2017

Sitografia

<http://www.storiaolivetti.it>

<http://www.emiliorenzi.it>

<http://www.focusadrianoolivetti.it>

<http://www.fondazioneadrianolivetti.it>

<http://www.europarl.europa.eu>

<http://www.osservatoriofindomestic.it>

<http://www.istat.it>

Documenti audiovisivi

Porta a Porta, puntata trasmessa il 23 ottobre 2013

Film documentario, *In me non c'è che futuro*, regia di Michele Fasano, 2011