

Testimonianza sull' esperienza Olivetti

Si entrava a far parte di un' impresa che produceva strumenti per scrivere, calcolare, comunicare destinati ad essere utilmente impiegati in tutti i campi. Si aveva fiducia in un' impresa così responsabile; e che consentiva "la consapevolezza dei fini del lavoro", conferendogli dignità e motivando alla collaborazione. L' impresa non si accontentava della sufficienza, ma ambiva all' eccellenza, e metteva chi vi lavorava in grado di contribuire a conseguirla, impegnandosi a individuare e sviluppare i loro talenti.

Era un' impresa votata all' innovazione e all' anticipazione : "ad ogni opportuna dismissione di attività deve corrispondere l' avvio di iniziative di pari valore, più adeguate alla situazione e all' avvenire". Così si esprimeva Adriano Olivetti, attuando pienamente quella "distruzione creatrice" chiesta al vero imprenditore da Schumpeter. A tal fine, la presenza numerica e di competenze dei dirigenti doveva essere ridondante rispetto alle esigenze immediate, per poter contemporaneamente governare il presente e preparare il futuro. Parimenti ridondante era il numero di laureati neoassunti, al fine di rispondere tempestivamente a nuove esigenze, come avvenne per la distribuzione del primo calcolatore elettronico, l' Elea 9003, il cui successo andava oltre il previsto.

L' Olivetti aveva già vissuto, prima della guerra, uno sviluppo impetuoso, anche fuori Italia. (È del 1929 lo stabilimento di Barcellona, seguito a breve da insediamenti produttivi in Argentina e in Belgio). Tra il 1946 e il 1958 l' Olivetti aumentava la sua capacità produttiva del 580% (differenziando e integrando le funzioni, introducendo macchine transfer in produzione, affidando la movimentazione dei materiali a convogliatori aerei e piani a rulli, attrezzando i posti di lavoro). È molto probabilmente un primato, secondo Luciano Gallino, autore di uno studio al riguardo. Ma la forza lavoro non diminuiva, anzi cresceva del 226%, poiché nello stesso tempo la produzione e la distribuzione aumentavano del 1300% (moltiplicando le vendite di 6 volte in Italia e di 18 volte all' estero).

Proprio questo incremento di produttività causò nel 1953 una crisi di sovrapproduzione: all'ingegner Adriano un direttore generale propose di licenziare 500 operai. Adriano licenziò il proponente, fece assumere 700 venditori raddoppiando la forza di vendita in Italia, costituì nuove consociate estere: la validità dei prodotti consentiva di rispondere alla crisi di sovrapproduzione con l' espansione. (L' espansione proseguì negli anni: l' Olivetti conquistò il 27% del mercato mondiale delle macchine per scrivere e il 33% di quello delle macchine da calcolo. Nel 1972 i dipendenti erano 74.000, di cui 40.000 all' estero. Nel 1979 le consociate estere erano 76).

Lo sviluppo dell' azienda era sostenuto dallo sviluppo delle competenze della forza lavoro, continuando – anche quando l' Olivetti era diventata una multinazionale – l'orientamento impresso dal fondatore: Camillo Olivetti insegnava le lavorazioni meccaniche ai contadini e agli artigiani che introduceva nell' azienda, e in ore serali e festive forniva loro nozioni tecnologiche, poiché era convinto che per lavorare bene occorreva conoscere l' oggetto del lavoro. Il suo primo capofficina (che si diplomò seguendo i corsi serali) era entrato nell' azienda come operaio

Per Adriano Olivetti "nella vita di un uomo la storia più importante è sempre la storia ancora da fare". Altiero Spinelli, che ebbe molti scambi con Adriano fin dall' esilio svizzero durante la guerra (scambi che coinvolgevano Luigi Einaudi, Ernesto Rossi ed

altri illustri “rifugiati”), descrisse Adriano come un uomo “dagli occhi sognanti e dalla volontà di ferro, che pensava come un matematico e sentiva come un mistico”. Prima del carcere a Regina Coeli e della fuga in Svizzera, Adriano, il quale aveva orizzonti e interessi culturali di impressionante vastità, radunò ad Ivrea giovani talenti (allora ignoti, poi divenuti protagonisti della vita editoriale e culturale italiana) per generare una casa editrice nuova, dedicata alle scienze umane e sociali e ai temi della società industriale, che si doveva concretare nelle “Edizioni di Comunità”.

L’ Olivetti non era un’ impresa italiana che vendeva all’ estero, ma un’ impresa interculturale, che sviluppava i talenti nei luoghi in cui si insediava e ne faceva parte attiva di una cultura condivisa.

Inoltre l’ impresa intratteneva rapporti con centri di ricerca tecnologica avanzata e con istituti universitari. (Per quanto riguardava la mia attività, ero in relazione con medici del lavoro, psicologi, psichiatri, sociologi operanti in grandi imprese europee e americane e con le Università di loro riferimento. Ne nacque pure l’ International Committee on Organisational Mental Health, luogo d’ incontri, scambi di visite ed esperienze, condivisione di ricerche). L’ impresa fu ripetutamente coinvolta in ricerche promosse dalla comunitaria EFLWC (European Foundation for Living and Working Conditions) e in progetti sociotecnologici del comunitario Esprit Program.

L’ introduzione e lo sviluppo del personale

Per indirizzare le persone a lavori adeguati alle loro attitudini, e soprattutto a lavori in cui sia possibile sviluppare loro talenti, è necessario conoscere i fattori critici di riuscita in una mansione, derivarne criteri e strumenti idonei a conoscere e valutare le attitudini richieste, verificare la validità previsionale di questi. E per i lavori che evolvono si deve controllare l’ evoluzione dei fattori di riuscita e trarne le conseguenze.

A tal fine in Olivetti si impiegavano test di diagnosi delle abilità mentali e motorie, per destinare le persone a mansioni adeguate. Ma l’ ingegner Adriano chiedeva di assumere un terzo della forza operaia privilegiando “l’ assoluta necessità familiare”, in presenza di “un minimo di attitudine professionale”. (L’ accertamento e la graduazione delle situazioni di bisogno erano compito del Servizio Assistenti sociali). E ogni colloquio per l’assunzione era un incontro nel quale si presentavano i lavori in azienda che potevano riguardare la persona, si consideravano i significati che per essa avevano le sue esperienze di lavoro e di vita, si richiamavano gli aspetti rilevanti della formazione, gli interessi essenziali, le aspirazioni lavorative.

“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 provenisse”: così poteva ben dire l’ ingegner Adriano.

E non si prendevano in considerazione le raccomandazioni. Costatai l’ efficacia di questa prassi nelle assunzioni allo stabilimento di Pozzuoli, dove il fatto di respingere le raccomandazioni annesse alle domande di assunzione arginava un fiume di segnalazioni di ogni parte politica e di ogni autorità istituzionale (ivi compreso il Cardinale ■ conclusa da un “inchino al bacio del sacro anello”).

Chi assumeva personale non intendeva acquisire un’ anonima capacità di prestazione (una “risorsa umana” come si dice oggi) ma conoscere “la persona”, le sue esperienze e le sue aspirazioni, qualunque fosse la destinazione lavorativa prevista. In particolare nei laureati si intendeva ravvisare un’ autonomia di giudizio e un orizzonte d’ interessi (l’ apertura culturale poteva voler dire attitudine a cogliere la complessità della vita lavorativa) che eludevano il gretto carrierismo e - peggio - il conformismo acritico e

opportunistic. Lungi dal chiedere obbedienza e fedeltà, l'impresa contava sulla responsabilità e sulla libertà (che ne è condizione); si attendeva espressione leale del consenso e del dissenso, dava spazio allo spirito d'iniziativa e di proposta.

L'introduzione di talenti professionali di segno diverso era seguita da iniziative volte ad uno sviluppo integrato di questi talenti. Così si componevano "terne" di neoassunti: ciascuna era formata da un laureato in materie scientifiche (ingegneria, matematica, fisica), un laureato in economia, un laureato in discipline umanistiche (giurisprudenza, scienze politiche, lettere e filosofia). Per alcuni mesi, i tre percorrevano insieme i vari settori di attività dell'azienda. Era uno dei modi in cui si volevano prevenire modi parziali e dissonanti di vedere l'impresa da parte di persone di diversa preparazione professionale e posizione aziendale: quelle del tecnico (varie nella ricerca e sviluppo, nei processi produttivi, nell'assistenza agli utenti), dell'amministrativo, del giurista, dell'addetto alla finanza, del commerciale). E invece, preparando le persone al confronto su temi e problemi che li avrebbero coinvolti, ottenere che "vedessero le cose l'uno con gli occhi dell'altro".

Il laureato (sempre l'ingegnere e spesso gli altri) per qualche mese svolgeva qualche lavoro operaio, per fare esperienza della realtà di fabbrica. Anch'io, quando convenni sulla proposta di una mia consulenza duratura, fui invitato a passare un paio di mesi in fabbrica (tra un posto di linea di montaggio e una pressa perforatrice) che mi diedero una "conoscenza ravvicinata" dei rapporti tra "tempi e metodi", produzione, controllo, nei quali prendevano corpo reale i problemi del dibattito "organizzazione formale e informale". E vidi in che modo conoscenza ed esperienza contribuivano a sviluppare i talenti per affrontarli.

In ogni articolazione aziendale il responsabile del Personale era tenuto a conoscere individualmente tutti i dipendenti. La storia lavorativa di ciascuno era documentata e tenuta in evidenza per spostamenti congruenti con l'esperienza della persona, interventi formativi, promozioni. Il dipendente trovava sempre aperta la porta del responsabile del Personale per parlare di problemi, interessi e aspirazioni attinenti alla sua situazione lavorativa e alle sua condizione personale. Se in altre aziende il lavoratore si confondeva in una massa indifferenziata, in Olivetti egli era una persona con una vita lavorativa ben individuata.

Nel mio primo incontro con Adriano Olivetti lo sentii dire che l'impresa doveva considerare che pochi figli di operai si diplomavano e pochi figli di piccola borghesia si laureavano. Di conseguenza, se l'azienda assumeva tutti o quasi laureati - figli di borghesia medio alta - per la carriera direttiva, e assumeva diplomati per le funzioni di livello intermedio e ragazzi di formazione inferiore per mantenerli nei lavori esecutivi, si riproducevano in essa tre strati sociali di diversa estrazione e mentalità, inibendo la conoscenza e la comprensione reciproca. Al contrario, per avere una cultura omogenea l'Olivetti intendeva mettere in valore tutti i talenti e le competenze interne: operai diventavano tecnici e capi (tutti i capisquadra e molti capireparto erano di provenienza operaia) e dal livello intermedio si formavano persone per il lavoro direttivo. (Inoltre - come detto - ai laureati in ingresso nell'area della produzione veniva per lo più chiesto di fare un'esperienza iniziale in mansioni operaie). E le operaie potevano diventare impiegate (salvo che per ruoli di particolare specializzazione) previo accertamento delle attitudini e mediante formazione professionale.

In modo analogo, dai venditori provenivano i quadri commerciali e da questi i responsabili delle filiali. La formazione iniziale e gli interventi successivi si svolgevano in quattro ville rinascimentali sulla collina fiorentina, che l'ingegner Adriano aveva in locazione da Sir Harold Acton. (La sua attenzione all'estetica dei luoghi di lavoro trovava

qui un'opportunità privilegiata). La scuola fiorentina era di riferimento per quelle delle Consociate estere, spesso collocate in siti di particolare bellezza.

Il Centro Formazione Meccanici, che formava i costruttori di macchine e attrezzi necessari alla fabbricazione dei prodotti, forniva anche un'ampia preparazione di cultura generale, di cultura politica e sindacale (educazione civica, economia politica, storia del movimento operaio) e anche di cultura artistica (affidata alla cattedra di Storia dell'Arte dell'Università di Milano), nella convinzione che per vivere bene in una collettività lavorativa occorre avere strumenti per comprenderne i problemi e le contraddizioni e per vedere le ragioni del suo divenire. Da questa scuola uscivano operai di alta competenza, che potevano in seguito concorrere per frequentare Corsi di Cultura Tecnica e di Perfezionamento, diventando tecnici di progetto e di produzione, quadri e dirigenti. (I più capaci erano avviati – mantenendo lo stipendio – a corsi di diploma e di laurea). A una ricerca del 1967 risultava che l'80% degli apprendisti della scuola aziendale erano divenuti impiegati e dirigenti.

Ma un'azienda così impegnata ad eccellere “non lasciava indietro nessuno”: nel 1958 l'ingegner Adriano volle la creazione di un Centro Riqualificazione Operai dedicato alle persone già provate dal lavoro e di difficile collocazione nei normali posti di lavoro. Esso faceva capo al Centro di Psicologia, che lo seguiva unitamente ai Servizi Sanitari e alle Assistenti Sociali e sceglieva le persone cui affidarne la conduzione: un caporeparto affiancato da capisquadra e da analisti del lavoro che adeguavano il posto di lavoro e gli attrezzi alle disabilità individuali. Questi istruivano e seguivano personalmente i progressi dei soggetti sino a ricollocarne la maggior parte nei normali reparti di fabbrica. Il Centro ospitava decine di persone (centinaia nel corso degli anni) con handicap fisici o mentali transitori o permanenti (assunti in quota di legge, infortunati, convalescenti da malattie debilitanti), lavoratori ai quali veniva consentito di acquisire un salario e di rimanere nella dignità di un posto di lavoro sino al pensionamento. Anche i loro talenti erano riconosciuti e valorizzati.

Il lavoro trasformato

Dopo il ritorno di Adriano Olivetti dal suo lungo percorso attraverso gli Stati Uniti, nel quale aveva conosciuto lo *Scientific Management* del lavoro e dell'impresa, l'ingrandimento della sua azienda avvenne ridisegnando e razionalizzando le funzioni e i processi. Ne fu investito anche il lavoro operaio (sebbene l'ingegner Camillo insistesse a dire “i miei operai sono più intelligenti dei vostri cronometri”) mediante l'abbreviazione dei cicli, l'introduzione della linea continua e poi del cottimo collettivo. Peraltro non ci si affidava all'astrattezza del *motion time method*: metodi e tempi di lavoro erano definiti sperimentalmente dall'analista insieme a un operaio esperto, l'“allenatore” (figura originale dell'Olivetti), il quale poi trasmetteva il metodo e contribuiva ad addestrare gli operai.

Nelle linee di montaggio gli operai lavoravano su postazioni ferme e fra queste s'interponevano “polmoni” di alcune macchine che consentivano una relativa libertà alle cadenze individuali.

Ma nel 1960 un direttore di produzione introdusse nei montaggi linee ellittiche semoventi con fasi di lavoro brevissime: una pronta ricerca, possibile e anzi richiesta nella libertà di confronto voluta dall'azienda, mise in luce la caduta della qualità produttiva e gli effetti della costrittività sulle persone. Questo modello di linea fu tosto abbandonato. Ma anche sulle linee tradizionali l'impiego delle capacità personali era assai limitato, la ripetitività e la monotonia generavano malessere e logorio: disturbi di

salute, assenteismo, e anche il disagio per i quadri e per la gestione del personale, sollecitavano iniziative di cambiamento che approdarono ad una trasformazione generale.

La trasformazione delle linee di montaggio tradizionali in “unità di montaggio integrate” (dove un gruppo di operai assemblava e collaudava un prodotto o una parte di prodotto funzionalmente autonoma) e quella dei reparti di officina monotecnologici in “unità tecnologiche integrate” (nelle quali tutti gli operai lavoravano sul ciclo di macchine che realizzava i pezzi finiti) conferivano ai lavoratori la conoscenza del prodotto e del processo e la verifica del risultato. Il lavoro acquisiva senso compiuto.

Nel 1973 fu siglato un accordo sindacale in tema di cambiamento dell’organizzazione del lavoro di montaggio, il primo del genere raggiunto in Italia. Seguì il quadro normativo generale al quale si riconducevano le varie iniziative di riorganizzazione del lavoro, fissato in un accordo sindacale del 9 aprile 1974.

Le nuove unità lavorative furono oggetto di interesse e di visite di studiosi italiani e stranieri (e anche di persone di alta responsabilità come il Ministro del Lavoro francese). A queste esperienze dell’Olivetti fu dedicato nel 1973 un convegno presso la sede europea dell’Unesco. Nel 1975 Jacques Delors, con la collaborazione dell’Istituto Italiano di Cultura di Parigi, volle per queste innovazioni del lavoro un incontro di organizzatori, imprenditori, sindacalisti, politici francesi ed italiani presso l’Università di Paris Dauphine.

La conversione dalla meccanica all’elettronica – che nelle aziende americane comportava il licenziamento e la sostituzione della forza lavoro – fu realizzata mediante un enorme impegno formativo a tutti i livelli e in tutti gli ambiti (dal progetto alla produzione e all’assistenza tecnica presso il cliente). Fu creato un Istituto Tecnologico il quale, mediante corsi biennali di alto livello affidati a docenti universitari anche stranieri, convertì decine di quadri della meccanica in dirigenti dell’elettronica.

Questo rinnovamento delle competenze si estese alla rete di vendita e alle consociate estere dell’impresa, creata dall’ingegner Adriano fin dagli anni ’50. E agli stabilimenti operanti da decenni in Europa, Stati Uniti, America Latina si aggiunsero – oltre al Centro Ricerche di Cupertino in *Silicon Valley* - stabilimenti elettronici come a Singapore, mentre si affidavano produzioni a fabbriche asiatiche – come quella di Shenzhen in Cina – e si sviluppavano competenze d’avanguardia nell’acquistare dovunque componenti dei nuovi prodotti.

La forma degli oggetti e degli spazi

Il design dei prodotti dà forma alle macchine che l’ingegnere progetta e produce : il designer lavora insieme ai tecnici, interpreta le caratteristiche funzionali dei prodotti, non fornisce un rivestimento stilistico non ancorato alle loro funzioni . L’architettura contribuisce alla sintesi funzionale ed estetica dell’ambiente in cui si svolge la vita lavorativa e sociale.

Il design dei prodotti e la loro immagine sono affidati, dal 1931, a un ufficio diretto inizialmente da Zveteremich: vi collaborano Schavinsky (proveniente dal Bauhaus), Persico, Nizzoli, Figini e Pollini, Munari, Veronesi, Modiano, Belgioioso, Banfi, Peressutti, Rogers, Pintori e - successivamente - Bonfante, Sottsass, Bellini, Ballmer, Bassi, De Lucchi. La pubblicità è affidata anche a poeti come Sinisgalli, Fortini, Giudici.

La forma della fabbrica deve testimoniare la dignità del lavoro e la centralità dell’uomo, come quella degli uffici, laboratori, centri di ricerca, istituti di formazione, e quella di servizi sociali, biblioteche, mense, case per i dipendenti, e le forme bellissime e funzionali degli asili nido e delle colonie marine e montane

L'architetto Gino Pollini ha testimoniato: " 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".

Anche lo stabilimento di Pozzuoli, progettato da Cosenza, è affacciato sul golfo e da ogni lato aperto sul declivio collinare. Era un organismo: stando in qualunque suo ambiente, si avverte l' articolata presenza di tutta la costruzione.¹

Lungo gli anni, costruzioni su progetti di Persico, Nizzoli, Zanuso, Gardella, Vittoria, Fiocchi, Valle, Cascio, von Klier e, fra gli stranieri, di Kahn, Eierman, Kenzo Tange, Stirling, sono, nella varietà delle impronte, sottese dalla stessa ispirazione all'aperto; tanto più, ovviamente, lo sono gli spazi di vendita (fra cui quello delle Procuratie di Piazza San Marco che è forse l'opera più celebre di Carlo Scarpa, quello disegnato da una giovanissima Gae Aulenti in Faubourg Saint Honoré, quello sulla Fifth Avenue affidato a Belgioioso, Peressutti e Rogers). Viene da chiedersi come sarebbe lo stabilimento per la produzione di calcolatori elettronici a Pregnana Milanese, affidato al progetto di Le Corbusier, che - scomparsi Adriano e Tchou - non viene edificato per la cessione della Divisione Elettronica alla General Electric. (E - come detto - le ville fiorentine di Sir Acton accolgono la preparazione a lavorare e a dirigere della forza di vendita)

L' apertura continua degli spazi di vita appare incarnare una cultura della fluidità, una logica lontana dalla "logica dei solidi" deprecata da Bergson, esprimendo un impulso alla trasformazione che, anziché consumare le cose e imprigionare entropicamente l' energia, dispiega le potenzialità di divenire del mondo.

Sulle pareti dei luoghi di lavoro e di rappresentanza sono distribuiti stampe e dipinti: Morandi e Mafai, De Chirico e Carrà, Guttuso, Melli, De Pisis, Cadorin, Rosai, Semeghini, Cassinari, Tosi, Santomaso, Morlotti, Dorazio, Nizzoli, Ciarrocchi, Trombadori; tra gli stranieri, Bonnard, Kandinskij, Vasarely, Klee, Sutherland, Alechinsky, Vuillard. Compaiono sculture di Emilio Greco, Arnaldo Pomodoro, Carlo Scarpa, Alberto Viani.

Sono noti i premi assegnati dall' Istituto Nazionale di Architettura e da istituti di architettura stranieri agli stabilimenti e alle colonie Olivetti, i riconoscimenti nazionali (reiteratamente il "Compasso d'oro") e internazionali al design dei prodotti e alla pubblicità. E la presenza della Lettera 22, della Lexicon, della Programma 101 e di altri prodotti al Metropolitan Museum of Modern Art.

In un' intervista con H. Levinson e S. Rosenthal, Thomas J. Watson Jr., Presidente dell' IBM, descriveva il risvegliarsi del suo interesse per l' immagine dell' azienda : "Vorrei tanto potervi raccontare che una notte, mentre me ne stavo a letto, mi colpì la grandiosa ispirazione. Ma in verità quello che mi colpì fu una grossa busta inviata dal direttore generale dell' IBM olandese, che conteneva del materiale quanto mai esplicito. Egli mi scriveva : 'Caro Tom, eccoti qui l'immagine complessiva dell' Olivetti e quella dell' IBM.

¹ " Così, di fronte al golfo più singolare del mondo, questa fabbrica si è elevata, nell' idea dell' architetto, in rispetto alla bellezza dei luoghi e affinché la bellezza fosse di conforto nei lavori di ogni giorno. Abbiamo voluto anche 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 speranze. La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell' uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza. Per questo abbiamo voluto le finestre basse e i cortili aperti e gli alberi nel giardino ad escludere definitivamente l' idea di una costrizione e di una clausola ostile". (Adriano Olivetti inaugurando , il 23 aprile 1955, lo stabilimento di Pozzuoli).

Prova a fare un confronto'. Lo feci e mi resi conto che le nostre sembravano istruzioni per fare il bicarbonato di soda, mentre le loro erano vivacissime, eleganti, atte a colpire l'immaginazione del cliente. A quel punto decisi che avremmo fatto lavorare i migliori architetti, i migliori esperti del colore, i migliori designer che fossimo riusciti a trovare. Avremmo fatto una vera e propria opera d' arte moderna". Questa conversione fruttò a Watson il Premio Kaufmann per il design. Ricevendolo, in una cerimonia a New York, egli disse: "È un premio che prendo per conto di altri, per uno che ci ha insegnato ad amare il bello nell' industria : per conto di Adriano Olivetti".

L' assidua ricerca dell' armonia tra forma e funzione, tra utile e umano, tra ordine e libertà, si ispira in Adriano all' idea platonica della bellezza: in *Città dell' uomo* egli riporta estesamente un passo del *Simposio*: "E quando l' uomo si è elevato prendendo la buona via dell'amore delle cose del mondo sino ad intendere la Bellezza, egli non è lontano dal fine. E colui che prende il giusto cammino deve cominciare ad amare le bellezze della terra e progredire, incessantemente, verso l'idea della Bellezza stessa: dall'armonia delle forme a quella delle azioni, dalla perfezione delle azioni a quella delle conoscenze, per raggiungere infine quella ultima conoscenza che è la Bellezza in sé".

Le relazioni sindacali, i Servizi Sociali, le attività culturali.

Le relazioni sindacali si svolgevano in un confronto leale, rispettando gli interessi anche conflittuali della proprietà e dei dipendenti, ed erano orientate dalla comune responsabilità verso l'impresa. Gli anni caldi di "contestazione" videro scioperi e manifestazioni vivaci, ma fuori di un clima di paura e senza violenze.

Il Consiglio di Gestione dell' Olivetti fu l' unico sopravvissuto tra quelli istituiti per legge nel 1948 e nelle aziende italiane presto deceduti. Lo statuto redatto col concorso di Franco Momigliano e di Franco Fortini nel 1950, e ratificato dai dipendenti, intendeva associare i lavoratori alla pianificazione aziendale. In realtà esso mantenne "potere esecutivo sull' amministrazione e gestione" dei Servizi Sociali: questi in origine facevano capo alla Presidenza, cioè ad Adriano Olivetti, che li aveva voluti per svilupparli e trasferirli al Consiglio di Gestione, composto da rappresentanti della Direzione e dei lavoratori: ciò che era nato come concessione diventava un diritto. I Servizi Sociali erano sostenuti da una quota degli utili dell' azienda e dall'1% dei salari e degli stipendi (che erano superiori del 30% a quelli del contratto di categoria). Nel 1956 "motu proprio" l'ingegner Adriano riduce l'orario di lavoro : l' Olivetti è allora la sola azienda dove il sabato, con salario invariato, è festivo.

L' associazione mutualistica istituita nel 1909 da Camillo Olivetti era divenuta nel 1936 Servizio Sanitario di Fabbrica, integrato successivamente da un Fondo di Solidarietà Interna che assicurava a dipendenti e familiari prestazioni sanitarie e trattamenti ospedalieri eccellenti. (E Consultori igienico - sanitari si aprivano alla popolazione dei paesi sfavoriti delle valli canavesane). Dal 1940 le lavoratrici madri fruivano di nove mesi di permesso retribuito e di eventuali aiuti a fronte di necessità familiari.

Dal 1926 si edificavano quartieri residenziali per i dipendenti, mentre si erogavano prestiti senza interesse per il riattamento della casa nel paese d' origine e si proponeva la consulenza gratuita di architetti e geometri dell' azienda. Ancora per prevenire l' inurbamento, fin dal 1937 servizi di pullman aziendali provvedevano agli spostamenti tra abitazione e luogo di lavoro.

Nel 1936 si istituivano le mense aziendali e dal 1937 svolgevano la loro preziosa attività, interna ed esterna all' azienda, le Assistenti Sociali.

Già nel 1934 compariva il primo degli “asili di fabbrica” (e contemporaneamente un Servizio di Pediatria). Gli asili non erano “baby parking” ma istituzioni ispirate ai metodi più avanzati di “educazione attiva”. Erano ospitati in sedi progettate con particolare cura, allo stesso modo delle colonie estive - montane e marine – nate nel 1932. Asili e colonie erano affidati a persone scelte e formate attentamente.

La Biblioteca crebbe sul nucleo originario, nato nel 1940 dall’ acquisizione delle biblioteche di due illustri studiosi, un filosofo e un economista. Attorno alla Biblioteca centrale si diffusero le biblioteche di fabbrica. Erano oltre 90.000 i libri: alta cultura, tecnologia, varia letteratura.

Il Centro Culturale allestiva mostre di pittura e scultura, promuoveva mostre d’ arte e attività di *cineforum* ; dotava gli uffici di stampe e quadri di autore. E organizzava incontri : da quelli iniziali con personaggi come Gaetano Salvemini, Carlo Levi, Ernesto Rossi, Eugenio Montale, Aldo Garosci, Norberto Bobbio, Franco Antonicelli, a quelli con Carlo Bo, Nicola Abbagnano, Carlo Cassola, Gianni Rodari, Enzo Paci, Arturo Carlo Jemolo, Massimo Mila, Guido Calogero, Pier Paolo Pasolini, Alberto Moravia, Roland Barthes, Umberto Eco...

Anche le iniziative editoriali di Adriano Olivetti davano respiro di conoscenza alla vita dell’impresa. “Tecnica e Organizzazione” , nata nel 1937, promuoveva il confronto su temi avanzati di tecnologia, vita organizzativa, istruzione professionale, assistenza sociale.

I testi filosofici, economici, sociologici, politici delle Edizioni di Comunità ampliavano l’orizzonte culturale del paese. Ad esse facevano capo riviste prestigiose dedicate all’urbanistica, alle lettere, alla filosofia, alle arti e a campi nuovi come la sociologia. (Alla Olivetti operarono i primi sociologi italiani).

Dai successi in elettronica all’ olivetticidio

Nel 1949 si creano a Ivrea i primi laboratori per le sperimentazioni elettroniche

Un fratello di Adriano, Dino Olivetti, coordina dal 1952 a New Canaan (Connecticut) un gruppo di ricerca sui temi del calcolo elettronico.

Incoraggiato anche da Enrico Fermi, l’ ingegner Adriano avvia, insieme a Edoardo Amaldi (che dirige il celebre Istituto romano di Via Panisperna) un Centro di calcolo elettronico presso l’ Università di Pisa. Recluta una dozzina di neolaureati (di competenza acerba, come è allora l’ elettronica nell’ ambito dell’ elettrotecnica) e persuade ad assumerne la guida il trentunenne ingegner Mario Tchou (figlio di un diplomatico cinese presso la Santa Sede) che ha conosciuto come docente alla Columbia University. Nel 1959 viene presentato l’ Elea 9003, il primo calcolatore nel mondo interamente a transistor (il cui design, affidato a Ettore Sottsass jr, è premiato col Compasso d’oro). A questo succederanno altri modelli. (Il regista Nelo Risi realizza il documentario *Elea Classe 9000*, con musiche del giovane Luciano Berio).

Nel 1957 l’ Olivetti aveva costituito insieme alla Telettra e all’ americana Fairchild la SGS (Società Generale Semiconduttori) per produrre in proprio questi componenti. (Ne è prosecuzione l’ attuale STMicroelectronics, la multinazionale italo – francese che è di gran lunga la prima in Italia per investimenti in ricerca e tra le prime al mondo nella progettazione produzione di componentistica elettronica : il suo *headquarter* è tuttora ad Agrate Brianza, luogo di nascita della SGS²).

² Alla SGS ha lavorato Federico Faggin, che nella Silicon Valley ha poi inventato poi il microprocessore al silicio

L' Olivetti elettronica in grande espansione si era trasferita dal 1958 a Borgolombardo e a Pregnana Milanese, e qui avrebbe dovuto sorgere uno stabilimento disegnato da Le Corbusier, del quale rimangono solo gli schizzi.

Adriano Olivetti moriva improvvisamente, per trombosi cerebrale, in treno tra Martigny e Losanna, la notte del 27 febbraio 1960.

Quell' anno la produzione e le vendite aumentavano di oltre il 40%, il fatturato cresceva in Italia del 25%, all' estero del 46%.

Gli azionisti di famiglia Olivetti (i cognati di Adriano refrattari alla politica di espansione e investimenti, e all' impegno sociale, di Adriano) chiesero – anche per fronteggiare gli impegni conseguenti al' acquisto dell' americana Underwood – l' intervento di un gruppo finanziario formato da Mediobanca, Fiat, Pirelli, Imi, Centrale. La Presidenza fu assunta da Bruno Visentini, vicepresidente dell' IRI. Proveniva dalla Fiat Aurelio Peccei, nuovo Amministratore Delegato.

E il vertice Fiat, Vittorio Valletta, sentenziava che nell' Olivetti c'è “un neo da estirpare : l' essersi inserita nel settore elettronico, per il quale occorrono investimenti che nessuna azienda italiana può affrontare”.

La Divisione Elettronica Olivetti fu venduta all' americana General Electric (che poi l' avrebbe ceduta alla Honeywell). Con questa decisione miope (a fronte della lungimiranza di Adriano) il paese si escludeva – nell' indifferenza del potere politico - da un campo vitale dell' avvenire tecnologico. (Qualcuno accenna a pressioni esercitate, anche per le vie della diplomazia, dall' IBM, preoccupata da questa concorrenza italiana).³

Si salvava un gruppo di progetto che Roberto Olivetti⁴ otteneva di trasferire ad Ivrea e che nel 1965 presentava la Programma 101: il precursore del remoto personal computer, tardivamente riconosciuto come calcolatore *desk top* (pur ancora senza monitor a cristalli liquidi, e anche a causa del successo nell' impiego in esplorazioni spaziali NASA, votazioni politiche, ricerche scientifiche, indagini epidemiologiche). A fine secolo l'ingegner Perotto fu premiato negli Stati Uniti come progenitore del personal computer..

L' Olivetti innovava prodotti e processi produttivi, si espandeva nel mondo senza mai operare un aumento di capitale (statico a 60 miliardi di lire dal 1964, in anni di inflazione a due cifre) e onerandosi d' interessi bancari passivi. Dal 1972 al 1976 l'azienda investiva in ricerca 107 miliardi di lire, nel 1976 lavoravano in Ricerca e Sviluppo 2.000 persone. Il primo degli aumenti di capitale deciso dall'ingegner De Benedetti, nuovo azionista principale, fu coperto in quindici minuti: esso consentiva di avviare la produzione e distribuzione dei sistemi di scrittura elettronica e degli altri prodotti progettati quando – con Marisa Bellisario responsabile della Pianificazione – Pier Giorgio Perotto era a capo della Ricerca e Sviluppo. Ma Perotto, guida e ispiratore della ricerca, fu presto tolto a quel compito e spedito a presiedere l' Elea, la società costituita –

3 Il 28 novembre 1996, di fronte alla 10^a Commissione Attività Produttive della Camera dei Deputati, l' ingegner Carlo De Benedetti dichiarava: “ Si era negli anni ' 50 quando Olivetti, in una fase in cui macchine per scrivere e calcolatrici meccaniche sembravano offrire un futuro solido e ricco, decise di entrare nell' elettronica, in anticipo su tutti i concorrenti europei. Nel 1959 l' azienda presentava sul mercato il primo grande calcolatore elettronico progettato in Italia, l' Elea 9003, un prodotto d' avanguardia tecnologica anche per l' Europa, che avrebbe potuto segnare una svolta decisiva nella storia dell' Olivetti e dell' intera industria italiana. Il sopravvenire di difficoltà aziendali, anche in seguito alla morte di Adriano Olivetti nel 1960, e l' incapacità della famiglia di sostenere l' azienda portarono alla creazione di un ' nucleo duro', il cosiddetto ' gruppo d' intervento' messo insieme da Bruno Visentini, per accompagnare e garantire lo sviluppo della Olivetti; ma questo nucleo duro, forse per mancanza di visione, certamente per mancanza di fiducia e di coraggio, si arrestò in una sterile posizione di non impegno, imponendo per di più nel 1964 la cessione della Divisione Elettronica alla General Electric. L' Olivetti e l' Italia perdevano in questo modo l' occasione irripetibile di consolidare una presenza qualificata nell' informatica, che pure era stata avviata con successo prima che in molti altri paesi europei. Una sconfitta per il Paese, prima ancora che per l' Olivetti”.

⁴ Mario Pirani ricorda (Il Mulino, dicembre 19 91) come fu rifiutata la proposta rivolta da Roberto Olivetti (a Bull, Philips, Siemens, ICL) di creare una “elettronica europea” che avrebbe prevenuto la colonizzazione americana e nipponica.

con bilancio autonomo – per vendere formazione all'interno e all' esterno dell' Olivetti, comprendendo in sé la multiforme esperienza formativa dell'azienda.

La Ricerca e Sviluppo fu smembrata e i centri progetto separati furono ancorati alle Divisioni nelle quali veniva smembrata tutta l' azienda: il che toglieva energia ed efficacia alla ricerca e rallentava l' uscita dei progetti. Si perdeva la considerazione della “massa critica” delle risorse per la ricerca, risorse non più giustificabili se misurate settore per settore. L' ingegner De Benedetti, mentre si faceva apprezzare per la valutazione del prezzo remunerativo da fissare per i prodotti, deludeva per il poco interesse dimostrato al contenuto tecnologico dei progetti: progettisti di valore, frustrati per l' indifferenza al valore professionale del loro lavoro e per l' imposizione di scadenze velleitarie e irrealistiche, lasciavano l' azienda. Riducendo gli investimenti nella ricerca, mirando al profitto a breve, si creavano le condizioni per essere superati da concorrenti impegnati in modo organico e continuativo all' avanzamento delle competenze e al rinnovamento dei prodotti.

Anche agli analisti dei sistemi si chiedeva non l' analisi dei bisogni reali dei clienti e l' introduzione razionale ed efficace delle soluzioni, ma un fatturato commerciale immediato.

Secondo Carlo De Benedetti si poteva comprare la tecnologia e il *know how* altrui, considerato una merce, una *commodity* generica e non un *asset* peculiare. La sua singolare capacità di valutazione dei dati economici non appariva a servizio di una competente analisi prospettica dei mercati e di una conseguente strategia di prodotto. Egli apparve presto più un finanziere che un industriale, come voleva invece essere considerato. Anche se sembrava interessato alla tradizione e allo spirito olivettiano, faceva pensare che per lui l' Olivetti fosse un investimento da cui trarre profitto a breve, non un' impresa per la quale aveva il dovere di costruire un avvenire, e pertanto apparve anche propenso a vendere le parti in cui aveva spezzato l' azienda.

Questo smembramento dell' azienda in unità indipendenti disperdeva risorse e capacità che avrebbero dovuto concentrarsi per mantenere e sviluppare le competenze tecnologiche ad un livello di valore competitivo, creava doppioni operativi e duplicazioni di costi. Inoltre la “Olivetti Systems and Networks” e la “Olivetti Office” si disputavano la medesima clientela, con danno reciproco e dell' azienda (il che portava a scontri violenti e a dimissioni drammatiche). L' impresa appariva guidata secondo un' intenzione di *divide et impera*, di separare per controllare, che significava scarsa fiducia nei collaboratori.

Nell' assenza di una costante visione strategica le strutture organizzative venivano di frequente mutate, l' alta dirigenza (a partire dall' amministratore delegato e dal direttore generale) sostituita con effetti a cascata. Ma ogni mutamento radicale di struttura organizzativa comportava alcuni mesi di paralisi dell' azienda (per le apprensioni che lo precedevano , il riassorbimento dei traumi che lo seguivano, il rodaggio dei nuovi collegamenti). Da ognuno di questi cambiamenti di struttura l' azienda emergeva più disorientata e più debole.

In questa discontinuità, il potere personale del vertice, imposto fin dall' inizio con la defenestrazione dei primi livelli direttivi e la durezza di atteggiamento verso gli altri, non era sostenuto dall' azione di un team manageriale. Anzi, troppi strati si interponevano fra la realtà aziendale e un vertice attorniato da cortigiani, ciascuno dei quali era interessato a manipolare le informazioni e a condizionare a proprio vantaggio le decisioni.

Negli alti incarichi si succedevano individui provenienti da altre aziende, che potevano apportare i frutti di altre esperienze ma che nutrivano un atteggiamento distaccato e spesso ostile allo spirito storico dell' Olivetti. Fra costoro, alcuni si avvalevano di un saper apparire e fare immagine a cui non si accompagnava un saper fare professionale.

Si ricorda la competitività fra manager che si sentivano messi l' un contro l' altro, aggressivi per conquistare potere e avanzamento di carriera, meschinamente “rampanti” (e rivali nel contendersi simboli di status come le varie automobili in assegnazione).

Costoro erano premiati economicamente, secondo schemi d'incentivazione individuali, se conseguivano obiettivi assegnati ritualmente dall'alto: ma questi obiettivi erano poco convincenti e poco motivanti perché non finalizzati e non comprensibili nel quadro di una *mission* condivisa e costruttiva. Si riproponeva - in coerenza con la suddetta politica di *divide et impera* - la vetusta illusione che il successo di una collettività lavorativa si conseguiva mediante l'addizione di singoli risultati, perseguiti esasperando gli interessi individuali. Ma la crescita dell'impresa non si identifica con la fortuna degli azionisti e di manager mercenari che a loro volta sfruttano l'azienda. E, in caso di insuccesso, si assiste allo scarico delle responsabilità e all'imputazione reciproca.

Di conseguenza, cadevano l'informazione e il supporto reciproco, il confronto motivato del dissenso e la composizione doverosa di questo a fronte delle responsabilità comuni. Come tipico, gli *yesmen* erano reticenti nel fornire al *top* informazioni sgradite. Se con doverosa lealtà qualche dirigente le forniva, queste venivano rapidamente obliate da un'alta direzione che voleva restare ottimista, rimuovendo le informazioni disturbanti.

Si lavorava quindi in un ambiente manageriale diffusamente triste, difeso, preoccupato, demotivato da una vita di lavoro costretta nello spazio individuale e priva di respiro etico. E veniva a mancare la vivificante esperienza di trasmissione generazionale delle competenze.

Se l'azienda non subiva un collasso, lo doveva a dirigenti e a molti dipendenti che mantenevano malgrado tutto un impegno generoso, talora ammirevole.

L'Olivetti faceva parte di una struttura societaria insieme ad altre aziende di De Benedetti. Questi si era interessato ad altre imprese e attività cospicue, fra cui la Buitoni, il Banco Ambrosiano (uscendone sminuito), la Mondadori, sino a tentare invano la scalata alla Société Générale de Belgique (proprio nel momento in cui l'Olivetti viveva una fase difficile di necessario rinnovamento dei prodotti). Quest'avventura mancata rese evidente che egli - *raider* internazionale - perseguiva in altri spazi i suoi obiettivi. Perciò a pochi apparve convincente il discorso "olivettiano" da lui pronunciato, nel marzo 1990, davanti a Giovanni Paolo II in visita all'azienda.

Frattanto la forza lavoro andava scomparendo, gli stabilimenti e i laboratori si svuotavano. Nel Canavese i ventimila dipendenti si riducevano a poche migliaia.

I Servizi del Personale, tenuti a conoscere e seguire personalmente ogni dipendente, si trovarono a dover gestire "eccedenze strutturali" di manodopera (con sorpresa perché da molti anni, con l'avvento dell'elettronica, ogni generazione di macchine aveva richiesto meno personale e si era sempre riusciti ad alleggerire gli organici, come scrive Sandro Sartor⁵).

A gestire i Servizi del Personale subentravano responsabili (e ne rimaneva qualcuno allineato al nuovo corso) tenuti a prepensionare in via immediata circa 250 dirigenti, aprendo subitanei vuoti professionali incolmabili.

Ovviamente andavano scomparendo i servizi sociali e culturali, gli asili nido e le colonie, e anzitutto le biblioteche⁶.

⁵ Scrive Sartor ("Via Jervis, n.11", Manni, 2003, pp. 104 - 106) : " Venne il giorno in cui fu reso operativo l'allontanamento degli ormai famosi "eccedenti strutturali", oggetto della lunga bagarre e del relativo accordo finale tra Azienda, Governo e Organizzazioni Sindacali. L' utilizzo dei cosiddetti 'ammortizzatori sociali' non era un fatto nuovo per noi... Questa volta però il caso era diverso: le motivazioni reali ci sfuggivano, c'era addirittura difficoltà a trovare nelle pieghe dell'organizzazione questi 'eccedenti'. Il sospetto che tutta questa vicenda fosse una sceneggiata dove, accanto ai comportamenti strumentali dell' Azienda, esistesse un' acquiescenza non disinteressata di parti politiche e anche sindacali, non ci usciva dalla mente. Se così era, ci sembrava veramente un gioco crudele e ingiusto fatto sulla pelle della gente. L' episodio fece considerare sotto una luce diversa l' approccio del Nuovo Padrone e del nuovo gruppo di dirigenti".

⁶ In un' intervista concessa a Marco Borsa (e apparsa su "Il Sole 24 Ore" del 27 maggio 1984) Carlo De Benedetti si pronunciava sulla cultura nell' Olivetti: " Al management erano state date in pasto delle cose alternative rispetto ai valori, a mio parere fondamentali soprattutto per il top management, che sono le responsabilità di far funzionare quella macchina che ho definito un insieme di uomini e mezzi per produrre ricchezza. Poi magari gli dici che l' azienda esprime una cultura , ma queste sono normalmente delle palle che vengono raccontate per dare un contenuto sostitutivo all' assenza dei messaggi fondamentali. Sia ben chiaro, io ritengo che queste cose (la cultura, eccetera, ndr) sono delle magnifiche cose e che se un' azienda può anche farle, deve farle. Ma è una specie di piacere aggiuntivo che, personalmente, voglio togliermi

Ma in quegli anni la ricerca in azienda ha ancora la capacità di progettare – nel centro di Cupertino nella Silicon Valley – un personal computer, lo M 20, che a Ivrea si decide non sia compatibile con quello già uscito dell' IBM. Dopo anni perduti, ed emorragia di personale competente, da una decisione in senso opposto nasce lo M24, che ha un successo clamoroso (il milionesimo esemplare, dipinto d'oro, è spedito a Luigi Mercurio, che ha voluto questo prodotto). Malgrado questo successo, l' Olivetti decide di non progettare un modello più avanzato di personal computer (com'era negli intenti di Mercurio) e di diventare *follower* dell'IBM. È il regresso nella produzione di computer, mentre nel campo irrompono anche i concorrenti asiatici.

Le competenze nei sistemi e nei servizi, che erano state gestite in modo discontinuo, saranno infine vendute.

Mentre abbandona l' informatica⁷, L' Olivetti entra nelle telecomunicazioni con Omnitel e Infostrada. Dopo anni di perdite cospicue (con le suddette chiusure di attività e stabilimenti e le dismissioni di gran parte della forza lavoro ad ogni livello) e dopo avvicendamenti al *top management* che approdano ai mesi drammatici di Francesco Caio in rotta con Carlo De Benedetti (il quale definirà il comportamento di quest' uomo da lui scelto "irresponsabile e per ora incomprensibile"), infine il ragionier Colaninno conclude l'uscita dal mercato dei personal computer, vende la società del Gruppo operante nei sistemi e nei servizi (ricca ancora di competenze), e cede alla Mannesmann l' Omnitel (oggi fonte di grandi profitti per Vodafone) per scalare mediante un' Offerta pubblica di acquisto la Telecom (col sostegno accordato da speculatori finanziari e da poteri politici ai "capitani coraggiosi della nuova razza padana", secondo la definizione di Massimo D'Alema, allora Presidente del Consiglio). Con la successiva OPA riuscita ad un gruppo guidato da Tronchetti Provera, l' arrivo del management Pirelli impone ai residui dipendenti Olivetti un lavoro disinformato e ossequente. Il titolo Olivetti sparisce dalla Borsa italiana.

nei limiti in cui lo posso fare". Nella stessa intervista affermava di non aver conosciuto Adriano Olivetti ma di pensare che fra di loro "non ci fosse niente in comune".

⁷ Nel Quaderno della Fondazione Adriano Olivetti dedicato, nel 2003, a Roberto Olivetti, Elserino Piol scrive: "Non può non rattristare il fatto che l' Olivetti, come azienda informatica, è stata di fatto distrutta. Ma la cosa più raccapricciante è che questo è stato fatto con metodo, come se si fosse data esecuzione ad un piano ben congegnato per la distruzione dei valori sui quali la Olivetti è stata fondata".

Un' esperienza indefettibile : l' impresa, la società, il territorio

Le opere e le parole di Camillo e Adriano Olivetti attestano che essi concepiscono l'attività economica a servizio della vita sociale : concezione opposta a quella che assegna all' impresa, in quanto soggetto giuridico privato, il fine primario di massimizzare il profitto degli azionisti, in un' accumulazione illimitata . (Secondo il principio di autonomia dell' economico – osserva Karl Polanyi – “non è più l' economia ad essere *embedded* nelle relazioni sociali, ma queste ultime ad essere incastrate nella prima”).

Per Camillo “l' imprenditore è un produttore e un organizzatore, non uno speculatore”. Egli dichiara di provare “una religiosa ripulsa per il danaro che viene non dal lavoro, ma da altro danaro”. Per Adriano “il successo dell' impresa sta nell' eccellenza produttiva e nella qualità degli uomini che vi lavorano, non nelle manovre finanziarie o nelle anticamere dei ministeri”.

L' Olivetti propone esemplarmente come ragion d' essere dell' impresa la sua utilità reale : l' impresa è lo strumento necessario per trasferire le acquisizioni tecnoscientifiche in prodotti e servizi necessari alla società. Il recupero di questa vocazione autentica e realistica dell' impresa può liberare dall' alienazione un lavoro ridotto a merce, “lacerare il velo interposto dal denaro e il suo lavoro”, come chiedeva Simone Weil.⁸

Le iniziative Olivetti, dovunque nascevano, erano in sintonia con l' ambiente.

Gli insediamenti delle fabbriche e degli altri edifici s' inserivano con discrezione nel territorio. Le attività aziendali che accompagnavano la vita lavorativa (i trasporti, le mense, gli asili, e anche le biblioteche e le attività culturali) erano servizi validi alle esigenze vitali delle persone.

La liberazione del lavoro dalla sua mercificazione – che è all' origine del pensiero di Adriano Olivetti – chiede che si liberi dalla mercificazione l' ambiente entro il quale la fabbrica vive: lo spazio fisico, il tessuto sociale e culturale. Scrive Adriano: “Vedevo che ogni problema di fabbrica diventava un problema esterno e che solo chi avesse potuto coordinare i problemi interni e i problemi esterni sarebbe riuscito a dare la soluzione corretta”. Adriano si proponeva di “dimostrare che la fabbrica era un interesse comune e non un interesse privato...Non c' era che una soluzione : rendere la fabbrica e l' ambiente circostante economicamente solidali. Nasceva allora l' idea di una Comunità”. Questa convinzione compare ripetutamente nei suoi scritti : “ Abbiamo coscienza di un destino comune che lega l' organismo di produzione, la fabbrica, e gli uomini che gravitano intorno ad essa, e delle conseguenze che se ne debbono trarre per conservare e sviluppare i valori fondamentali della persona umana”; “L' impresa dev' essere associata ad una vera comunità, divenire così un centro di cooperazione e partecipazione di tutti coloro che vi sono interessati, e che hanno lo stesso fine : il libero e armonioso sviluppo della fabbrica e della comunità, in modo che il lavoro quotidiano serva coscientemente a un nobile interesse umano.”

⁸ Adriano reagiva alla condizione umana nella società industriale, denunciata già da più voci. Simone Weil (di cui le Edizioni di Comunità traducevano *La condition ouvrière*) aveva voluto condividere il lavoro alienato dell' operaio, privato dell' esperienza delle proprie capacità e del senso del suo fare, sottomesso a una struttura incomprensibile. Struttura propria della società informata alla “pleonexia” nella quale Max Scheler vedeva “l'arroganza, l' avidità e la sete di dominio” dei “circoli del potere” e la “massificazione” degli esseri umani. Tocqueville aveva descritto, nella società americana, la “servitù regolata” dell' individuo “ripiegato su se stesso”, che “si agita senza tregua” per procurarsi “piccoli piaceri banali” mentre “vive accanto ai suoi concittadini ma non li vede” ed è “estraneo al destino di tutti gli altri”. Wilhelm Röpke osservava i costumi di “passività del consumatore” e per David Riesman “l' apatia del consumatore” dentro la “folla solitaria” si intonava alla “indifferenza guidata dal di fuori” attraverso condizioni che cambiavano incessantemente e diventavano “indecifrabili e moralmente insostenibili”. Il che – nelle conclusioni della monumentale opera dello storico Arnold Toynbee – conseguiva alla “destabilizzazione del mondo” e al *sens of drift*, al sentimento di ineluttabile abbandono alla deriva. Mentre svanivano le speranze di un cambiamento rivoluzionario.

Adriano intendeva proporre un' alternativa radicale alla rassegnazione a un tale destino.

Le attività dei Servizi Sociali, avviate da un Camillo Olivetti attento a che l'industria non crescesse disfacendo la società contadina, erano intese a rispettare e sostenere il nesso fra la vita lavorativa e le condizioni familiari e sociali dell'esistenza. Adriano diede loro sviluppo quantitativo ed eccellenza qualitativa. Egli volle che queste attività, create dalla proprietà dell'azienda, non rimanessero concessioni di questa ma divenissero diritto dei dipendenti, affidandole al Consiglio di Gestione, che definiva "luogo di incontro democratico fra la direzione e i lavoratori".

Onde prevenire i guasti simultanei dello spopolamento delle valli e dell'inurbamento, si attivavano i prestiti senza interesse e la consulenza ai dipendenti per il riattamento delle case nel paese di origine, e si creavano i trasporti aziendali che collegavano il luogo di abitazione e la fabbrica. Così gli impianti industriali si inserivano nell'equilibrio storico della vita del territorio.

L'edificazione di quartieri per i dipendenti evitava i danni multiformi delle espansioni urbane abbandonate all'edilizia speculativa. I consultori sanitari creati dall'azienda nei Comuni più disagiati, e più largamente le iniziative economiche, sociali, educative, culturali proposte al territorio, estendevano a questo la possibilità di accedere a "quell'insieme di conquiste spirituali, culturali e sociali che chiamiamo sviluppo civile", com'era negli intenti di Adriano.

Allo "sviluppo civile" mirava l'interesse dell'ingegner Adriano per l'architettura e l'urbanistica. L'architettura industriale di stabilimenti "a misura d'uomo", dove gli spazi sono flessibili e comunicativi, non imprigionati nel mattone ma rivestiti di pareti di vetro che li aprono alla luce naturale e al paesaggio, è componente della visione urbanistica di Adriano. Dell'Istituto Nazionale di Urbanistica egli fu Presidente, dopo aver creato i Piani Regolatori per la Valle d'Aosta e per Ivrea.

Adriano, in rapporto con Mumford e Neutra, condivide i principi del *town and country plan* anglosassone, il quale non distingue lo "spazio feriale" (che si può sottomettere alle esigenze di uno sfruttamento utilitaristico immediato, sino a farne "un'ostile prigione" dentro e fuori la fabbrica) dallo "spazio festivo" (che può fruire di abbellimenti consolatori). Egli opera per consentire all'uomo "fuori dal lavoro e dentro il lavoro il sentimento di una vita più armonica e più completa".

Per Adriano l'urbanistica è la sintesi delle discipline (ecologiche, tecnologiche, economiche, sociali, culturali) che concorrono a disegnare gli spazi che contengono tutti i momenti e le forme (abitazione, lavoro, educazione, sanità, cultura, divertimento) della vita di una "comunità concreta". L'urbanistica è "l'estetica della vita sociale".

Quando si prevedeva di assumere circa ottomila persone per il prossimo insediamento di Scarmagno, l'ingegner Adriano decise che non si doveva assumere chi non fosse residente nel Canavese da almeno due anni, per prevenire un'immigrazione massiccia di persone – eccedente la possibilità d'impiego – per le quali sarebbero mancate case, scuole, strutture sanitarie, trasporti: "Si creerebbe uno squilibrio economico e sociale durevole, di cui anche noi saremmo vittime, ma di cui saremmo i responsabili. Se saremo capaci di espandere ancora la produzione, la svilupperemo al Sud, dove lo stabilimento di Pozzuoli lavora bene come quelli del Canavese: bisogna portare i capitali dove c'è la forza lavoro, non viceversa".

Chi ha fatto esperienza industriale o commerciale nelle consociate estere dell'Olivetti (nelle quali lavoravano più dipendenti che in Italia) ricorda come si dava spazio al personale e al management locale. L'Olivetti non era un'azienda meramente esportatrice, ma – come si è detto – un'impresa interculturale, nella quale si condivideva l'impronta dello "stile Olivetti" negli oggetti, negli spazi, nella comunicazione; ed era comune lo spirito di solidarietà, il prestigio pubblico, l'apertura al futuro.

Thomas J. Watson Jr., Presidente dell' IBM, l' indomani della sua visita allo stabilimento di Pozzuoli mandava all' ingegner Adriano una lettera in cui si diceva "colmo di ammirazione" e concludeva : "Mi sembra che gli uomini d' affari di tutto il mondo debbano diventare nel futuro consapevoli del benessere delle persone e della loro responsabilità verso la comunità che li circonda, così come oggi lo sono del profitto. Credo che lei sia senza dubbio un pioniere di questo percorso". Watson scriveva anche : "Credo di averle detto che ho usato la creatività della sua azienda nella pubblicità per la mia azienda a New York, nel tentativo di rendere l' approccio che abbiamo in IBM più creativo, e ora torno a casa con un gran numero di idee nuove che ho avuto da lei ieri...". I rapporti tra Olivetti e Watson attestano che per essi la concorrenza non era competitività distruttiva, ma era animata da uno spirito di rispetto, da interesse alla conoscenza e allo scambio, in un' emulazione leale.(E i rapporti che aveva avuto Watson con suo padre, mitico fondatore dell'IBM, non erano dissimili da quelli che col padre aveva avuto Adriano).

Il dinamismo dell' impresa risulta (alla stregua di quanto Adriano Olivetti propone alla politica per uno "sviluppo ordinato della società) dalla "sintesi" – la quale "avviene in virtù della coordinazione"- tra gli "antagonismi creativi" di principi e di istanze diverse, che sono i suoi "elementi costruttivi fondamentali".

Adriano vede "la presenza, nel divenire, di forze trasformatrici e di forze stabilizzatrici, di principi d' innovazione e di principi di trasformazione", che sono "valori antitetici e creativi" e assicurano "la continuità nel cambiamento". L' impresa vive e progredisce in una "variazione continua" della eraclitea *concordia discors* fra istanze vitali.

L' impresa di Camillo e Adriano Olivetti è stata una realtà che certamente Michel Foucault definirebbe "eterotopia" : uno spazio esistente "altro", che contrasta, compensa e può "purificare" lo spazio "topico".

Questa eterotopia ha veramente posto l' economia – sottratta all' astrazione finanziaria – e la tecnica – non abusata da un determinismo tecnologico – a servizio dell' uomo.

Essa appare un riferimento luminoso, autenticamente realistico, la cui attualità - lungo il variare dei giorni della storia – permane.