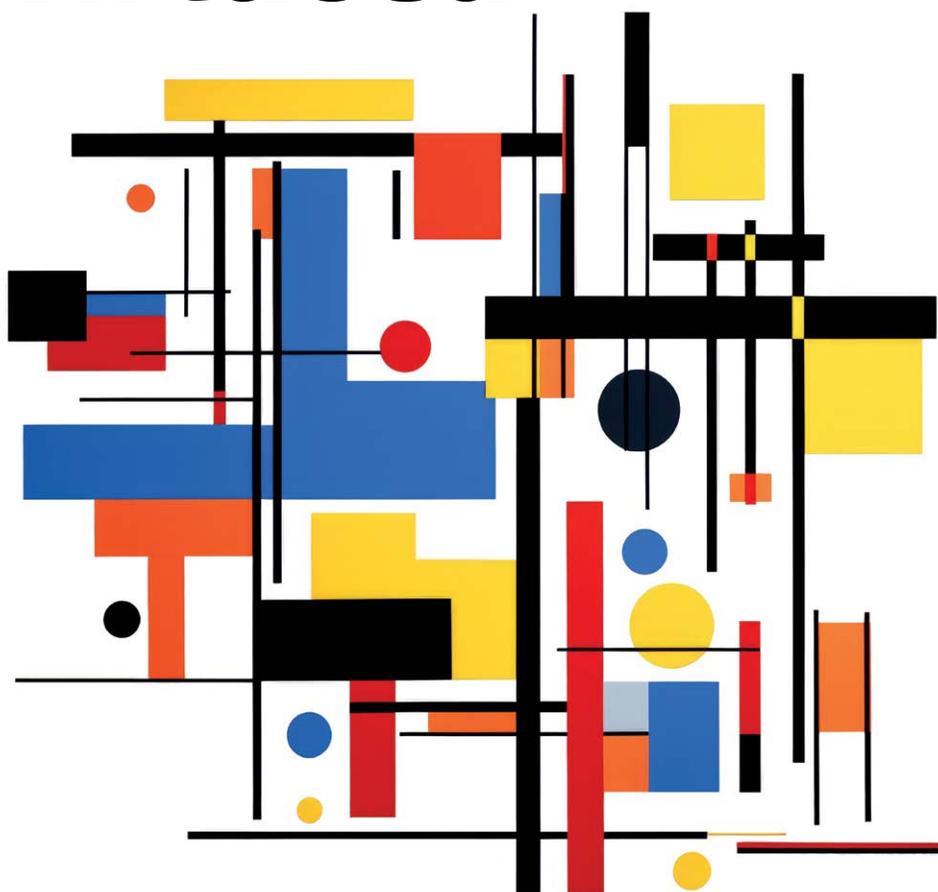


Olivetti

una **complessità**
virtuosa




FIRENZE
UNIVERSITY
PRESS

a cura di
Lorenzo Capineri

DIALOGHI CON LA SOCIETÀ

ISSN 2975-0210 (PRINT) | ISSN 2975-0334 (ONLINE)

- 7 -

Olivetti: una complessità virtuosa

a cura di
Lorenzo Capineri

FIRENZE UNIVERSITY PRESS

2024

Olivetti: una complessità virtuosa / a cura di Lorenzo Capineri. – Firenze : Firenze University Press, 2024.

(Dialoghi con la società ; 7)

<https://books.fupress.com/isbn/9791221504590>

ISSN 2975-0210 (print)

ISSN 2975-0334 (online)

ISBN 979-12-215-0458-3 (Print)

ISBN 979-12-215-0459-0 (PDF)

ISBN 979-12-215-0460-6 (ePUB)

ISBN 979-12-215-0461-3 (XML)

DOI 10.36253/979-12-215-0459-0

Graphic design: Alberto Pizarro Fernández, Lettera Meccanica SRLs

Front cover image: © stockee|123rf.com

Peer Review Policy

Peer-review is the cornerstone of the scientific evaluation of a book. All FUP's publications undergo a peer-review process by external experts under the responsibility of the Editorial Board and the Scientific Boards of each series (DOI 10.36253/fup_best_practice.3).

Referee List

In order to strengthen the network of researchers supporting FUP's evaluation process, and to recognise the valuable contribution of referees, a Referee List is published and constantly updated on FUP's website (DOI 10.36253/fup_referee_list).

Firenze University Press Editorial Board

M. Garzaniti (Editor-in-Chief), M.E. Alberti, F. Vittorio Arrigoni, E. Castellani, F. Ciampi, D. D'Andrea, A. Dolfi, R. Ferrise, A. Lambertini, R. Lanfredini, D. Lippi, G. Mari, A. Mariani, P.M. Mariano, S. Marinai, R. Minuti, P. Nanni, A. Orlandi, I. Palchetti, A. Perulli, G. Pratesi, S. Scaramuzzi, I. Stolzi.

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

 The online digital edition is published in Open Access on www.fupress.com.

Content license: except where otherwise noted, the present work is released under Creative Commons Attribution 4.0 International license (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>). This license allows you to share any part of the work by any means and format, modify it for any purpose, including commercial, as long as appropriate credit is given to the author, any changes made to the work are indicated and a URL link is provided to the license.

Metadata license: all the metadata are released under the Public Domain Dedication license (CC0 1.0 Universal: <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/legalcode>).

© 2024 Author(s)

Published by Firenze University Press

Firenze University Press

Università degli Studi di Firenze

via Cittadella, 7, 50144 Firenze, Italy

www.fupress.com

This book is printed on acid-free paper

Printed in Italy

Sommario

Prefazione <i>Matteo Zuppi</i>	7
Introduzione <i>Paolo Rebaudengo</i>	11
La complessità olivettiana. La spiritualità di Adriano Olivetti. Immaginando un dialogo con Simone Weil <i>Paolo Rebaudengo</i>	15
La cultura olivettiana negli anni della grande digitalizzazione <i>Galileo Dallolio</i>	43
Adriano Olivetti, la ricomposizione delle ‘due culture’ e il ruolo delle arti figurative <i>Lauro Mattalucci</i>	81
Architetture olivettiane: un itinerario da sud a nord <i>Mario Piccinini</i>	95
Complessità e generatività tra sviluppo personale e organizzativo: l’impulso di Adriano Olivetti nell’esperienza di Francesco Novara e il progetto CNR <i>Erica Rizziato</i>	119
La complessità nell’insegnamento delle materie STEM <i>Lorenzo Capineri, Antonio Chini</i>	145
Potenziare l’innovazione organizzativa per la gestione e la valorizzazione della complessità <i>Carlo Odoardi, Nicola Cangialosi</i>	153
Biografie autori	179

Prefazione

Matteo Zuppi

Ci sono persone delle quali più se ne parla e se ne scrive tanto più crescono l'attenzione e gli approfondimenti capaci di ispirare una visione, di offrire elementi per scelte coraggiose. Una di queste persone è Adriano Olivetti. Stupisce che a distanza di tanti anni sia ancora un punto di riferimento e si continui a scrivere e a parlare di lui. Questo libro, che richiama pensieri di Adriano e personaggi che hanno fatto parte della sua cerchia o che hanno costituito il suo mondo culturale e filosofico, dimostra che con gli stessi pezzi e nuove riflessioni si possono montare nuovi puzzle di grande interesse.

Gli autori sono docenti dell'Ateneo fiorentino di materie scientifiche e umanistiche (Lorenzo Capineri, Carlo Odoardi, Nicola Cangialosi); un cultore della materia elettronica (Antonio Chini); una ricercatrice del CNR (Erica Rizziatto); un architetto e urbanista (Mario Piccinini); ex olivettiani del mondo commerciale (Galileo Dallolio), del personale e della formazione (Lauro Mattalucci e Paolo Rebaudengo) che in comune hanno l'interesse a trasferire ai giovani il pensiero di Adriano; quasi tutti fanno parte di Olivettiana - Associazione di Promozione Sociale.

Il titolo del libro centra le caratteristiche di Adriano, che univa aspetti che possono apparire contrastanti mentre in realtà sono complementari: uomo laico e religioso, imprenditore e umanista, ingegnere e operaista, internazionalista e comunitario. Un uomo complesso; virtuoso perché mira a 'ideali superiori' che vuole raggiungere e far raggiungere attraverso il lavoro che si impegna a rendere meno penoso qualificandolo e per il quale crea scuole e centri di formazione, biblioteche e servizi sanitari di fabbrica. La sua visione è comunitaria: metteva al centro la persona, ma mai l'individualismo, anzi, connessa all'ambiente, al lavoro, alle relazioni. È questo il vero modo per va-

lorizzare i diritti individuali. Il lavoro in Olivetti, prima ancora del 1° gennaio 1948 – quando entrò in vigore la Costituzione che sancisce che l'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro e all'art. 36 che la retribuzione cui ha diritto il lavoratore deve essere proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa – rispetta e sviluppa quei principi, concretamente, accanto al salario offre una casa, servizi sociali e culturali, trasporti collettivi da casa al lavoro, scuole per l'infanzia e colonie estive, per le lavoratrici lunghi congedi retribuiti prima e dopo il parto.

Anticipa anche l'art. 41 della Costituzione – l'iniziativa economica privata non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana – poiché Adriano punta alla redistribuzione degli utili su tutta la comunità, concretamente, a partire dai piani urbanistici; crede nella funzione sociale dell'impresa (come vuole l'art. 42 della Costituzione). Infine, punta a forme di cogestione – in questo osteggiato, come viene scritto nel libro, ma in parte realizzate – mentre l'art. 46 della Costituzione «riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende», ma «nei modi e nei limiti stabilite dalle leggi», leggi mai giunte in Parlamento.

Dunque, egli anticipa la Costituzione e ne realizza parti che oggi sono violate proprio per quanto riguarda il lavoro e la sua valorizzazione, specie nei salari e nella sicurezza. Ecco perché è quanto mai attuale il suo insegnamento. Ad esso guardano gli autori di questo libro, che ringraziamo di cuore per la competenza e la passione, indirizzato principalmente ai giovani studenti, nei vari aspetti che vengono esaminati: dalla spiritualità (Rebaudengo), alla evoluzione dell'impresa (Dallolio), alla ricomposizione della cultura tecnico-scientifica e quella umanistica (Mattalucci), agli interventi che raggiungono il Mezzogiorno (Piccinini), alle connessioni tra lo sviluppo personale e quello organizzativo (Rizziato), all'insegnamento delle materie tecnico scientifiche che devono allargarsi a quelle economiche, umanistiche e sociali (Capineri e Chini), sino a come il potenziamento dell'innovazione organizzativa possa valorizzare la complessità (Odoardi e Cangialosi).

Questo libro vuole insomma contribuire, attraverso il pensiero olivettiano, ad aiutare chi crede nella necessità concreta di contenuti etici nell'impresa e nel pressante bisogno di responsabilità sociale e ambientale, tanto più di fronte all'affermarsi della cosiddetta quarta rivoluzione industriale, caratterizzata da automazione spinta, internet delle cose, evoluzioni dell'ICT, intelligenza artificiale. E proprio cercando un'etica che orienti l'uso dell'intelligenza Universale l'ispirazione di Olivetti, che per certi versi l'ha anticipata, ha molto da dire, anche nella sua intransigenza a mettere sempre al centro la persona, mai la macchina.

Papa Francesco agli imprenditori italiani indica la condivisione come una regola decisiva per un uso corretto della ricchezza, che diventa filantropia, cioè donare alla comunità, pagare le tasse e le imposte, forma di condivisione spesso non capita. Esortandoli ad avere l'odore' del lavoro ammonisce, citando proprio Adriano Olivetti:

se la forbice tra gli stipendi più alti e quelli più bassi diventa troppo larga, si ammala la comunità aziendale, e presto si ammala la società. Adriano Olivetti, un vostro grande collega del secolo scorso, aveva stabilito un limite alla distanza tra gli stipendi più alti e quelli più bassi, perché sapeva che quando i salari e gli stipendi sono troppo diversi si perde nella comunità aziendale il senso di appartenenza a un destino comune, non si crea empatia e solidarietà tra tutti; e così, di fronte a una crisi, la comunità di lavoro non risponde come potrebbe rispondere, con gravi conseguenze per tutti. Il valore che voi create dipende da tutti e da ciascuno: dipende anche dalla vostra creatività, dal talento e dall'innovazione, dipende anche dalla cooperazione di tutti, dal lavoro quotidiano di tutti. Perché se è vero che ogni lavoratore dipende dai suoi imprenditori e dirigenti, è anche vero che l'imprenditore dipende dai suoi lavoratori, dalla loro creatività, dal loro cuore e dalla loro anima: possiamo dire che dipende dal loro «capitale» spirituale, dei lavoratori.

Adriano ne sarebbe stato orgoglioso. Del resto, lui stesso diceva:

La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica, giusto? [...] In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. La biblioteca ha decine di migliaia di volumi e riviste di tutto il mondo. Alla Olivetti lavorano intellettuali, scrittori, artisti, alcuni con ruoli di vertice. La cultura qui ha molto valore.

Ecco, il nostro passato ma decisamente il futuro che vorremmo.

Introduzione

Paolo Rebaudengo

Si dice, seppure non ve ne sia traccia scritta, che Adriano abbia dichiarato: «in me non c'è che futuro». È vero che avesse una spiccata visione verso il futuro, è altrettanto vero che forti erano le sue radici nella cultura ebraica e imprenditoriale del padre e nella religiosità valdese della madre. Il padre Camillo, dopo la laurea in ingegneria industriale nel 1891 al Politecnico di Torino con Galileo Ferraris, aveva soggiornato a Londra per due anni per perfezionare il suo inglese e, lavorando come operaio in una industria meccanica, per conoscere l'organizzazione di una fabbrica moderna. Al suo ritorno venne chiamato da Galileo Ferraris, che era stato invitato dall'industriale Thomas Alva Edison a partecipare al congresso internazionale di elettricità di Chicago. Voleva un supporto dal giovane Camillo che aveva viaggiato e che conosceva l'inglese. Al termine del congresso, Camillo invece di ripartire con il suo professore, rimase negli Stati Uniti per un anno: i primi sei mesi li passò a visitare fabbriche e scuole. Annota: «le nuove città, che sbocciano come funghi nel suolo americano, per prima cosa fondano le scuole, poi le biblioteche, poi le accademie e le collezioni artistiche». Giunto in California, andò a visitare la nuova Università di Stanford ove venne assunto per un semestre, come assistente nei corsi di ingegneria industriale. Era stata fondata due anni prima da Jane e Leland Stanford per dare una istruzione superiore e gratuita ai giovani della California in memoria del loro piccolo figlio, morto di tifo nel corso di un viaggio a Firenze. Avevano chiamato Frederick Law Olmsted, padre dell'architettura del paesaggio americano, progettista di parchi urbani (come il Central Park di NY), per costruire un campus universitario su scala monumentale.

Sessant'anni dopo Adriano Olivetti chiamerà il più grande paesaggista italiano del '900, il fiorentino Pietro Porcinai affinché la fabbrica di macchine calco-

latrici che aveva deciso di costruire a Pozzuoli si armonizzasse con il paesaggio e i lavoratori e le lavoratrici, pescatori e contadine, non rimpiangessero i colori del mare e delle campagne e ritrovassero la stessa luce e lo stesso paesaggio dal nuovo posto di lavoro. L'architetto Luigi Cosenza si occuperà del progetto della fabbrica e il designer, architetto e pittore Marcello Nizzoli dei colori.

Vi è continuità tra ciò che Camillo vide, raccontò e fece e ciò che realizzò Adriano, che vi aggiunse un progetto politico, sociale, culturale complesso, non utopico. Complesso per le tante spinte che lo animavano, tra le quali la spiritualità era forse la più forte.

Quando Camillo nel 1908 fondò la Olivetti, formò personalmente i primi 250 dipendenti e organizzò i primi corsi serali tecnico-professionali.

Una vera scuola, con Adriano direttore generale, sarà il CFM Centro Formazione Meccanici, istituita nel 1934 per qualificare e specializzare gli operai. In seguito, il sistema della formazione Olivetti si amplierà per colmare le carenze dell'istruzione pubblica e nel dopoguerra nascerà l'Istituto Tecnico Industriale Olivetti, legalmente riconosciuto, che resterà attivo fino al 1962. La formazione aziendale riguarderà non solo il settore industriale, ma anche quello commerciale e dell'assistenza tecnica. Nascono le colonie estive marine e montane, le scuole dell'infanzia, i servizi sociali, un quartiere residenziale; mense, biblioteche, servizi sanitari in tutte le fabbriche. Nel 1941 era stato creato il Centro agrario per risolvere i problemi alimentari derivanti dalla guerra.

Le dimensioni della Olivetti aumentano rapidamente, i dipendenti nel 1939 salgono a 2.300, nel 1958 a 25.000, alla morte di Adriano, nel 1960, saranno 47.000, di cui 25.000 nelle consociate estere. La Olivetti non è una multinazionale, è una impresa internazionale. Sono aumentate le fabbriche e le tipologie delle produzioni. Alla meccanica è succeduta la elettromeccanica e si è aperta la strada dell'elettronica. Mentre per i dipendenti della Fiat sono sorti i quartieri dormitorio nella periferia di Torino, per Ivrea Adriano ha creato un piano regolatore e lo ha fatto anche per la Valle d'Aosta, che all'epoca includeva Ivrea. I profili di Adriano Olivetti, ingegnere, sono molteplici: è imprenditore, urbanista, architetto, politico, editore. Redige un complesso progetto di riforma dello Stato basato sulle Comunità, col quale vuole anche contribuire ai lavori della Costituente.

Definisce l'urbanistica l'unica disciplina che può dare la felicità. Divenne Presidente dell'Istituto Nazionale di Urbanistica e ne dirige la sua importante Rivista. Dialoga con i più importanti urbanisti e architetti. Le Corbusier dirà che via Jervis, ove sorgono i nuovi stabilimenti industriali e i servizi sociali, sanitari, culturali della Olivetti è la strada più bella del mondo.

Urbanistica significa qualità della vita dei cittadini e delle cittadine, per i lavoratori e le loro famiglie, i bambini, gli anziani. Riguarda il paesaggio, il verde, le abitazioni, i trasporti da casa al lavoro, strade sicure, scuole, biblioteche, servizi sanitari e sociali, cinema e teatro, lo sport e soprattutto gli equilibri spaziali tra quartieri residenziali, servizi, industria, artigianato e agricoltura.

Nei quarant'anni successivi alla morte di Adriano Olivetti si è parlato poco di lui. Sono state attive la Fondazione Adriano Olivetti, le Edizioni di Comuni-

tà, l'Associazione Archivio Storico Olivetti ma Adriano era assente nel 'discorso politico'. Poi, a partire dal centesimo anniversario della sua nascita, nel 2001, la sua figura è stata riscoperta e l'interesse per il suo pensiero e le sue opere è andato crescendo. Uno stimolo ulteriore, e conferma del valore di Adriano, è arrivato dalle parole di Papa Francesco, il 13 settembre 2022, rivolte agli imprenditori di Confindustria con le loro famiglie, in una pubblica assemblea in Vaticano, nella sala Nervi, come scrive il Card. Matteo Zuppi nella Prefazione.

Perché sono diventati attuali i pensieri di Adriano, suscitando l'interesse di tanti giovani, di scuole e di Università? Perché a molte domande di oggi alle quali non si danno risposte concrete, si trovano riscontri nei suoi discorsi e scritti, allora definiti utopistici, eppure corrispondenti a molte sue realizzazioni, per le quali si avvale degli ingegni migliori di quegli anni, ingegneri e sociologi, urbanisti, architetti, psicologi, letterati. Morì prematuramente ma diverse delle sue idee avevano già trovato opposizioni dentro e fuori dall'impresa che dirigeva ma della quale possedeva solo una quota di minoranza. Credeva di poter cambiare il Paese attraverso il suo esempio: quello sì, si sarebbe dimostrato un sogno, ma oggi molti giovani, rileggendo la Costituzione, trovano tanti articoli realizzando i quali si possono far valere principi olivettiani come quelli del pieno sviluppo della persona, umano e civile; del lavoro che garantisca la realizzazione della persona e una vita libera e dignitosa; dell'uguaglianza, dell'umanesimo e del personalismo; del benessere collettivo; di una democrazia partecipata; della responsabilità sociale e ambientale delle imprese.

Tutto ciò è raccontato in questo volume, dedicato appunto alla «complessità di Adriano Olivetti»; è un lavoro collettaneo i cui autori sono associati di Olivettiana - Associazione di Promozione Sociale e docenti dell'Università di Firenze.

La complessità olivettiana. La spiritualità di Adriano Olivetti. Immaginando un dialogo con Simone Weil

Paolo Rebaudengo

Cosa faremo, cosa faremo? Tutto si riassume in un solo pensiero, in un solo insegnamento: saremo condotti da valori spirituali. Questi sono valori eterni, seguendo questi i beni materiali sorgeranno da sé senza che noi li ricerchiamo (Olivetti nel discorso ai lavoratori d'Ivrea, al ritorno dall'esilio, nel maggio del 1945; Saibene 2017, 55).

Poiché la civiltà occidentale si trova oggi nel mezzo di un lungo e profondo travaglio alla sua scelta definitiva. Giacché le straordinarie risorse materiali che la scienza e la tecnica moderna hanno posto a disposizione dell'uomo possono essere consegnate ai nostri figli per la loro liberazione soltanto in un ordine sostanzialmente nuovo, sottomesso ad autentiche forze spirituali, le quali rimangono eterne nel tempo ed immutabili nello spazio (Olivetti 1955).

L'adempimento effettivo di un diritto non proviene da chi lo possiede, bensì dagli altri uomini che si riconoscono, nei suoi confronti, obbligati a qualcosa (Weil 2017, 9).

I discorsi che Adriano Olivetti tiene nel 1955, inaugurando il Palazzo Olivetti milanese di via Clerici, e poco dopo, rivolgendosi ai lavoratori della nuova Fabbrica di Pozzuoli, sono tra i più significativi e densi di riflessioni sul valore del lavoro e della persona.

Il 6 aprile 1955, dieci anni dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale, che aveva contato cinquantaquattro milioni di morti, Adriano Olivetti inaugura la nuova sede della Olivetti a Milano, Palazzo Milius, comprato dal padre Camillo nel 1934 dalla Città di Ginevra, distrutto dai bombardamenti nell'agosto 1943 e fatto ricostruire da Adriano tra il 1952 e il 1954 da Gian Antonio Bernasconi, Annibale Fiocchi e Marcello Nizzoli per i nuovi uffici milanesi. È un edificio moderno con una planimetria a U che disegna, accanto a edifici settecenteschi, una piazzetta verso via Clerici. Al piano terra l'atrio, una grande sala riunioni decorata da un pannello di Mattia Moreni, ai piani superiori gli uffici con soluzioni flessibili e i corridoi in mosaico di marmo con opere di Giovanni Pintori.

Paolo Rebaudengo, Associazione Olivettiana, Italy, paoloalessandro.rebaudengo@gmail.com

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Paolo Rebaudengo, *La complessità olivettiana. La spiritualità di Adriano Olivetti. Immaginando un dialogo con Simone Weil*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0.04, in Lorenzo Capineri (edited by), *Olivetti: una complessità virtuosa*, pp. 15-41, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0459-0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0

All'inaugurazione sono presenti in molti. Adriano è uomo schivo, non è un oratore, ma le sue frasi non sono mai di circostanza. Ha una bozza del discorso scritta a macchina, con correzioni scritte a mano.

Ricorda che sono passati dieci anni dalla Liberazione (anche l'appunto reca la L maiuscola) «e questo significa la fine di un'epoca; la ricostruzione del dopoguerra e l'inizio di un tempo nuovo ancor pieno di speranze, di incertezze e di trepidazione» (Olivetti 1955, 1).

Il 1955 è un anno molto importante per Adriano, le incertezze e le speranze di cui parla sono quelle dell'Italia e quelle della Società ereditata dal padre.

Questa casa per uffici, ove si organizza la nostra distribuzione, non direbbe in sé stessa niente di particolare né a noi né a nessuno di voi, se non sapessimo come essa sia soltanto un simbolo di un'opera feconda, compiuta con fatica da migliaia di lavoratori attenti e vigili negli ordinati loro posti di lavoro (Olivetti 1955, 10).

Così questo edificio è soltanto l'emblema di altre attività e del fervore che anima la fabbrica di Ivrea. Abbiamo voluto ricordare nel suo rigore razionalista, nei suoi accorgimenti tecnici, perfino mediante la sua astrattezza artistica, una parentela, una sua analogia, una rimembranza della fabbrica di Ivrea e di una tecnica che noi vogliamo alla misura dell'uomo e al servizio dell'uomo onde questa, lungi dall'esserne suo schiavo, lo accompagni verso mete più alte, mete che nessuno oserà prefissare perché sono destinate alla Provvidenza di Dio. Abbiamo così inteso creare un simbolo di cemento, di ferro e di pietra delle cose che ci affaticano e che ci animano e ci confortano.

Per questo simbolo questo palazzo ci è caro, come oggi ci è caro rendere testimonianza a voi, che con la vostra ambita e cordiale presenza avete voluto onorare non noi ma una sincera e appassionata espressione, finalmente unitaria, del lavoro, della tecnica e dell'arte italiana (Olivetti 1955, 11).

In Adriano non manca mai il richiamo ai principi più alti in cui crede, alla spinta spirituale che lo anima, senza peraltro nascondere la difficoltà di far valere e poter praticare nella sua impresa quei valori etici e spirituali che sono per lui imprescindibili. Allo stesso tempo conferma che essi sono e restano il suo obiettivo fondamentale. Ciò costituisce un esempio concreto della complessità virtuosa del suo pensiero.

Non perde mai di vista come la Olivetti sia parte del Paese e della sua storia. Anche quel 6 aprile 1955 è una occasione:

poiché la vita di un'azienda industriale riflette in sé stessa come in un microcosmo i grandi problemi che agitano l'intera nazione, non sarà inutile tratteggiare [...] quali sono stati i problemi della nostra ricostruzione proprio nel tempo in cui il Paese operava la sua; per arrivare [...] ad enumerare taluni problemi che ancora attendono da noi una soluzione.

Adriano ripercorre con parole semplici il dramma, anche sociale, dei primi anni successivi alla fine del conflitto mondiale, le difficoltà aziendali e come i tanti problemi siano stati superati e l'azienda si sia anzi sviluppata nei mercati mondiali, grazie

al valore dei progettisti, dei disegnatori, dei tecnici, l'abilità delle maestranze, l'adeguatezza della organizzazione commerciale, l'efficienza dell'apparato pubblicitario, ma aggiunge come queste cose non spieghino a sufficienza la vita e il ritmo di una fabbrica, che, come ogni cosa di questo mondo, ha un'infanzia, una giovinezza, una maturità per raggiungere infine un punto che, se non volge necessariamente al tramonto, si manifesta in ogni caso verso un qualche cosa di nuovo e di differente, in una parola, ad una trasformazione.

Sostengo infatti che le cose che sono opera degli uomini, gli Stati come le fabbriche, sono caratterizzate da un particolare loro destino ed ecco perché non mi dispiace di dirvi, sia pure alla buona, qualche parola sopra la trama ideale che, al di là dei principi della organizzazione aziendale, hanno ispirato il pensiero del suo fondatore e informato per molti anni l'opera della nostra Società (Olivetti 1955, 3).

Qui Adriano enuncia l'"eccezione Olivetti":

Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea, tentativo che non esito a dire ancora del tutto incompiuto, risponde a un'idea assai semplice: fare un'impresa di tipo nuovo al di là del socialismo e del capitalismo giacché i tempi avvertono con urgenza che nelle forme estreme in cui i due termini della questione sociale sono posti, l'uno contro l'altro, non riescono a risolvere i problemi dell'uomo e della società moderna. È un progetto concreto ma il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea, tentativo che non esito a dire ancora del tutto incompiuto, risponde a un'idea assai semplice: fare un'impresa di tipo nuovo [...]: esso ha trovato difficoltà [nel testo originale, corretto da Adriano stesso, al posto di «difficoltà» si leggeva «nemici»] a destra e a sinistra, in alto e in basso.

Abbiamo trovato - è vero - incompiute nelle organizzazioni padronali, abbiamo trovato - è vero - smarrimento nelle organizzazioni costituite dai lavoratori; abbiamo trovato schierati contro di noi i partiti politici, i teorici astratti e gli organizzatori concreti; ma intanto, nonostante queste avversità, il tentativo di dar vita a una nuova società è in marcia e le sue mete non sono più troppo lontane. Perché la fabbrica, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le sue regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevamento materiale, culturale, sociale del luogo ove fu chiamata ad operare, avviando una regione verso una comunità ideale ove non c'è più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue umane vicende, della storia che si fa giorno per giorno per garantire al figlio di quella terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta. Ecco perché la nostra Società crede nei fini spirituali che sono le cose della scienza, crede nelle cose dell'arte, crede nelle cose della cultura, crede infine che gli ideali di giustizia non possano essere estraniati alle contese ancora inelimitate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto. [...] Se le forze materiali si sottrarranno agli impulsi spirituali, se l'economia, la tecnica, la macchina prevarranno sull'uomo nella loro inesorabile logica meccanica, l'economia, la tecnica, la macchina, non serviranno che a congegnare ordigni di distruzione e di disordine (Olivetti 1955, 5).

Due settimane dopo è la volta dell'inaugurazione della fabbrica di Arco Felice (Pozzuoli). Se il nuovo palazzo milanese è simbolo dello sviluppo e della affermazione della Olivetti, lo stabilimento sul golfo di Pozzuoli, moderno e spazioso, pieno di luce, con giardini, una grande biblioteca, i servizi sociali, le case per le famiglie dei lavoratori e delle lavoratrici, è simbolo della speranza per il Paese. L'apertura di uno stabilimento nel Mezzogiorno d'Italia è una chiara e forte dichiarazione politica e sociale, la dimostrazione di un senso etico, un passo storico. Dice Adriano, rivolgendosi ai lavoratori di Pozzuoli (Olivetti 2015, 121): «là dove preme una moltitudine di disoccupati, abbiamo potuto sollevare dalla miseria migliaia di persone».

E aggiunge:

Non possiamo nascondere il nostro orgoglio in questa viva e pulsante partecipazione che ha nella sua qualità qualche cosa che intimamente la fa rassomigliare a quelle circostanze, a quei sentimenti che presentò ai nostri avi il primo risorgimento d'Italia quando, dopo lo sbarco dei Mille, fu ricongiunto il Nord al Sud. La rivoluzione non era finita ed è consegnato alle nuove generazioni l'arduo compito di portarla al suo civile compimento, per l'unità morale e materiale di tutti gli Italiani.

Il riferimento al Risorgimento, rivoluzione incompiuta, è presente anche in scritti sulla Resistenza, anch'essa rivoluzione incompiuta, alla quale avevano partecipato anche strati proletari, spinti dall'aspirazione alla liberazione nazionale e alla costruzione di un'Italia nuova e democratica.

Dice ancora Adriano:

Così, di fronte al golfo più singolare al mondo, questa fabbrica si è elevata, nell'idea dell'architetto, in rispetto alla bellezza dei luoghi e affinché la bellezza fosse di conforto nel lavoro di ogni giorno. Abbiamo lasciato, in poco più di una generazione, una millenaria civiltà di contadini e di pescatori. Per questa civiltà che è ancora la civiltà presente nel Mezzogiorno, l'illuminazione di Dio era reale e importante; la famiglia, gli amici, i parenti, i vicini erano importanti; gli alberi, la terra, il sole, il mare, le stelle erano importanti.

Nel mese di maggio del 1953 Adriano Olivetti aveva assunto come selezionatore del personale Ottiero Ottieri (Roma 1924 - Milano 2002), sociologo, poeta, scrittore, collaboratore dell'*Avanti!*. Avrebbe dovuto iniziare a luglio ma poco dopo l'assunzione si ammalò gravemente di meningite. Dovette ricoverarsi a Firenze nell'unica clinica in Italia che in quei tempi sapeva curare quella malattia. Dopo la convalescenza, Adriano, che aveva voluto pagargli lo stipendio per tutto il periodo, gli propose di svolgere il suo compito in un luogo dal clima mediterraneo, più adatto alla sua salute, a Pozzuoli, nella nuova fabbrica che sarebbe stata inaugurata più avanti (Ottieri s.d., 1-6).

Ottieri vi si trasferì il primo marzo 1955 con la moglie Silvana e la bambina Maria Pace. Con sé aveva *La condizione operaia* di Simone Weil. Da questa esperienza scaturirà *Donnarumma all'assalto* (Ottieri 1959) il cui protagonista è un disoccupato che ambisce ed è disposto a tutto pur di essere assunto

nella nuova grande fabbrica. «Ottiero coglie tra i primi la drammaticità del contrasto tra il progresso tecnico e materiale e l'arretratezza culturale della civiltà contadina meridionale» (Ottieri 1959, 2). Insieme a *Tempi stretti* (Ottieri 1957), romanzo di fabbrica che si svolge nella Milano operaia e di lotte sociali, *Donnarumma all'assalto* farà di Ottieri uno dei più significativi autori di letteratura industriale.

La sete di conoscenza di Adriano Olivetti, ingegnere, era aperta a tutti i campi nei quali riteneva avrebbe trovato pensieri e strumenti utili anche ai fini della conduzione della sua grande impresa, che doveva diventare un nuovo modello sociopolitico, organizzativo, economico, ispirato ai principi enunciati nei due discorsi citati. Filosofia, scienza e tecnologia, urbanistica e architettura, arte, letteratura, sociologia, psicologia, economia, scienze politiche costituivano le discipline che coltivò e che lo portarono anche a conoscere figure preminenti in quei campi, molte delle quali divennero suoi collaboratori. Egli stesso fu autore di scritti e proposte per la riforma dello Stato, per una democrazia partecipata, per una politica industriale democratica, per lo sviluppo del Mezzogiorno, per la trasformazione delle grandi industrie in 'fabbriche comunitarie'.

L'esperienza di lavoro in officina quando aveva solo tredici anni, voluta dal padre Camillo, lo aveva colpito negativamente per la fatica fisica e psichica, per la ripetitività dei gesti e la povertà di contenuti delle mansioni. Ebbe modo di parlarne e scriverne: si pose di conseguenza l'obiettivo di rendere più umano e meno faticoso il lavoro di fabbrica, obiettivo che divenne il lascito per chi sarebbe venuto dopo di lui affinché proseguisse lungo il cammino da lui tracciato. La psicologia e la sociologia del lavoro italiane nacquero in Olivetti per sua volontà affinché fornissero metodi e processi permanenti per la realizzazione di quella spinta ideale.

Ogni realizzazione era volta anche a divenire un modello offerto a tutte le imprese, un esempio da diffondere, una *best practice* come diremmo oggi. Ogni attività si richiamava a principi etici e spirituali. La spiritualità di Adriano costituisce un substrato per niente nascosto ma poco riconosciuto, si direbbe rimosso da chi lo ascoltava, forse ritenuto imbarazzante perché dichiarato apertamente, anche in discorsi pubblici, come fondante per le sue attività imprenditoriali, un fuoco che lo animava e lo ispirava, lontano dalle pratiche confessionali convenzionali, percepito come sovversivo, al pari delle sue idee politiche.

Tra le diverse figure di filosofi a cui Adriano si ispirava, la figura di Simone Weil – nata a Parigi nel 1909 e morta a trentaquattro anni nel sanatorio di Ashford nel Kent – il suo pensiero, i suoi scritti intrisi di spiritualità e misticismo e la sua attività sindacale e politica, i suoi interessi per la condizione umana dei lavoratori – tanto da voler lei stessa, pur di costituzione gracile e cagionevole, farsi assumere come operaia alle officine della Alsthom e della Renault per averne esperienza diretta – avevano colpito Adriano, che decise di far conoscere le sue opere in Italia attraverso la sua casa editrice.

La notizia di queste intenzioni appare nell'ottobre 1950 sulla rivista olivettiana *Comunità* con un articolo dello storico francese Jean Jacquot, tradotto da

Franco Ferrarotti, sociologo amico e collaboratore di Adriano. Jean Jacquot scrive a proposito delle opere di Weil *La pesanteur et la grâce* e *L'Enracinement*:

Le osservazioni della Weil intorno alla creazione di un'autentica cultura operaia e contadina, strettamente collegate al lavoro dell'officina e della terra, sono giuste e profonde. Il compito della nostra epoca di costituire una civiltà fondata sulla spiritualità del lavoro è la sola cosa abbastanza grande per proporla ai popoli invece dell'idolo totalitario (*Due libri di Simone Weil* 1950).



Figura 1 – Simone Weil.

La pesanteur et la grâce apparirà nel 1951, tradotto dal poeta e collaboratore della Olivetti Franco Fortini per le Edizioni di Comunità e introdotto dal filosofo Gustave Thibon, con il titolo *L'ombra e la grazia*. In Francia era stato Albert Camus a sostenere l'importanza dell'opera di Simone Weil e a farla pubblicare da Gallimard nella Collana *Espoir* da lui ideata.

Nel 1952, sempre per i tipi delle Edizioni di Comunità e la traduzione di Franco Fortini, a distanza di un solo anno dalla prima edizione francese presso Gallimard, seguirà *La condizione operaia*, raccolta di scritti degli anni che vanno dal 1933 e il 1942 (appunti, lettere, riflessioni, il diario della sua attività di operaia).

Il libro vedrà negli anni diverse riedizioni, anche presso altri editori. In quella più recente (Weil 2003) si trova la postfazione di Giancarlo Gaeta, docente di cristianesimo antico nell'Ateneo fiorentino, che scrive:

Il 4 dicembre del 1934, Simone Weil fu assunta come operaia presso le officine della società elettrica Alsthom di Parigi [...]. Inizia così la fase sperimentale della sua ricerca sull'oppressione sociale che si protrarrà fino all'agosto dell'anno successivo, con due pause imposte da una malattia e dalla difficoltà a trovare un nuovo impiego. Ricerca dolorosa, per il corpo sottoposto a una prova durissima, e per il pensiero costretto a verificare fino in fondo lo stato di abbruttimento fisico e morale a cui gli operai erano ridotti, la loro piena soggezione a un meccanismo produttivo impenetrabile al pensiero.

Di questa ricerca Simone Weil volle registrare di giorno in giorno, quasi di momento in momento, i dati oggettivi, le reazioni personali, le prove fisiche e psicologiche, i rapporti tra le persone, in una parola la realtà concreta della condizione operaia vissuta dall'interno. Al lettore viene così offerta una rappresentazione della vita di fabbrica condotta al limite della umana sopportabilità. Una rappresentazione fatta di situazioni, di dettagli, di impressioni fisiche e psicologiche, di descrizioni tecniche delle macchine e dei procedimenti di lavoro, di sofferenze e di angosce, ma anche di insperati momenti di gioia per un cenno di solidarietà o per il fugace sentimento di essere partecipi di una operosa vita collettiva piuttosto che succubi di un degradante asservimento al processo produttivo.

Nel 1954 le Edizioni di Comunità pubblicano *L'Enracinement: Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain* col titolo *La prima radice. Preludio a una dichiarazione dei doveri dell'uomo*. La traduzione sarà ancora di Franco Fortini. Il sottotitolo originale non fa riferimento ai diritti e neppure ai 'doveri dell'uomo'. Più fedele al pensiero di Weil e al titolo originale sarebbe *Preludio ai doveri verso l'essere umano*. Scrive Weil (Weil 2017, 9) che «un diritto non è efficace di per sé, ma solo attraverso l'obbligo cui esso corrisponde; l'adempimento effettivo di un diritto non proviene da chi lo possiede, bensì dagli altri uomini che si riconoscono, nei suoi confronti, obbligati a qualcosa». Mentre i diritti sono sempre legati a date condizioni, l'obbligo può essere incondizionato. Rispetto all'ideologia politica dei diritti, rivendicati in base alla forza contrattuale conquistata, la Weil propone quindi l'obbligo verso ogni essere umano in quanto tale, anche quando indifeso, privo di forza contrattuale, un dovere al quale gli altri devono sentirsi obbligati.

Questo richiamo alla responsabilità di tutti verso ciascuno non contraddice quanto scrive nelle ultime righe della *Lettera aperta a un lavoratore sindacalizzato* (Weil 1951):

Quando non avevi alcun diritto, potevi pensare di non aver alcun dovere. Adesso possiedi una forza, hai ricevuto dei diritti, ma hai allo stesso tempo acquisito delle responsabilità. [...] Devi renderti capace di assumere quelle responsabilità; in caso contrario quei diritti potranno un giorno svanire come un sogno: non si conservano i propri diritti se non si è capaci di esercitarli.

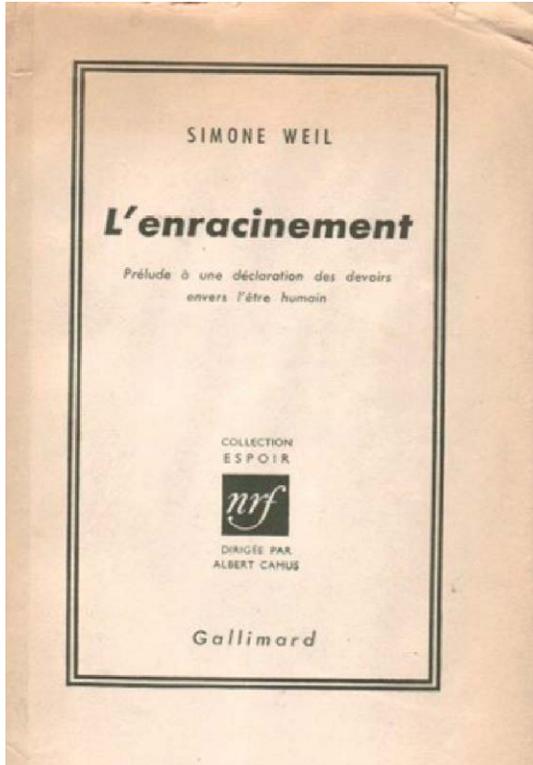


Figura 2.

Nel primo risvolto di copertina della edizione del 2017 della *Prima radice* si legge «Non è possibile soddisfare l'esigenza di verità degli uomini se non si riescono a trovare uomini che amino la verità. (Simone Weil)». Col titolo *La neutralità è una menzogna*, nell'ultima pagina di copertina è scritto:

Il nostro tempo ha negato la tensione di ogni uomo verso qualcosa di più grande, e forse di irraggiungibile, sostituendola con una cultura degradata e ristretta dove i diritti universali sono privi di concretezza e la libertà è intesa come semplice cancellazione di qualsiasi dovere. Ancora più dei diritti, sono invece proprio i doveri, verso sé stessi e verso gli altri, ad ancorare l'uomo alla realtà e alla società in cui vive, evitando il rischio di sentirsi sradicati e in balia degli eventi. Secondo Simone Weil, voce inascoltata e profetica del XX secolo, interessarsi davvero del destino dell'uomo significa, quindi, prima di tutto aggrapparsi saldamente e rimanere fedeli alle proprie radici. Potrebbe sembrare un banale richiamo alle tradizioni; invece non è così, perché le radici dell'uomo hanno origine oltre la sfera temporale, nell'eterno e umanissimo desiderio di verità e di bene.

Il radicamento è forse il bisogno più importante e più misconosciuto dell'anima umana. È tra i più difficili da definire. Mediante la sua partecipazione reale, attiva

e naturale all'esistenza di una collettività che conservi vivi certi tesori del passato e certi presentimenti dell'avvenire, l'essere umano ha una radice.

Partecipazione naturale significa apportata automaticamente dal luogo, dalla nascita, dalla professione, dall'ambiente. Ciascun essere umano necessita di radici multiple. Ha bisogno di ricevere quasi tutta la sua vita morale, intellettuale, spirituale tramite gli ambienti cui appartiene naturalmente (Weil 2017, 50).

Tra il 1951 e il 1956, i genitori di Simone, tornati nel 1949 dagli Stati Uniti ove si erano rifugiati per sfuggire alle persecuzioni razziali, raccolsero con infinita pazienza e molte ricerche i suoi scritti, lasciati in parte all'amico filosofo Gustave Thibon, in parte al domenicano Jean-Marie Perrin e altri ritrovati a Londra. Vennero pubblicati in Francia e in Italia, e solo tempo dopo tradotti in altre lingue e studiati in molti Paesi.

I temi filosofici e quelli del lavoro e della condizione dei lavoratori aprirono un dibattito, specie tra i marxisti e i cattolici. Dialoghi tra le diverse correnti di pensiero si svolsero in tutta Italia negli anni successivi alla Seconda guerra mondiale. A Firenze, in particolare, il dialogo fu improntato all'idea della "non inconciliabilità" tra marxismo e cristianesimo. Tra i protagonisti e promotori del dialogo, Giorgio La Pira e gli scrittori fiorentini Mario Gozzini e Geno Pampaloni (Gozzini 1965; Sciré 2003).

«Il pane, e quindi il lavoro; la casa è sacra, non si tocca impunemente né l'uno né l'altro: questo non è marxismo, è Vangelo». Così il sindaco di Firenze Giorgio La Pira, 'comunista bianco', scrisse nel 1958 in un telegramma al Cardinale Elia Della Costa, sintetizzando il suo pensiero (Morelli 2018). Nel 1947 ai dialoghi fiorentini erano stati invitati Emmanuel Mounier e Jacques Maritain, anch'essi tra i filosofi preferiti da Adriano Olivetti, fondatori del personalismo e dell'umanesimo integrale, correnti filosofiche che si contrappongono al neopositivismo, all'esistenzialismo e al marxismo. Il richiamo al Vangelo a cui si ispira Maritain non ha natura confessionale ma etica e valoriale.

Nel 1934 Simone Weil aveva raccolto i suoi studi dedicati alla critica sociale e politica, le sue riflessioni sulle cause della libertà, dell'oppressione e dell'ingiustizia, analizzando anche il pensiero di Marx. A differenza di quest'ultimo, che vede nello sfruttamento del lavoratore il punto centrale della critica al capitalismo, per Weil il punto centrale è l'oppressione, di cui lo sfruttamento è una componente (Weil 1955, 213). L'oppressione non è sconfitta dalla sola lotta allo sfruttamento (che deriva dal rapporto contrattuale squilibrato tra i proprietari dei mezzi di produzione e i salariati), occorre anche modificare il sistema di produzione. Ci sono forme di produzione che degradano i lavoratori, aggiungendo gravi sofferenze a quelle insite nella condizione umana. Per Simone Weil socialismo significa centralità del lavoro produttivo non servile (Weil 1988, 273). Oppressione si accompagna a violenza, all'opposto stanno libertà e uguaglianza, verità e democrazia.

Lo pensava anche Adriano Olivetti, che cercherà forme di democrazia in fabbrica e la riduzione dell'oppressione attraverso la cultura, a supporto della garanzia della dignità umana.

L'apprendistato di Adriano, nel 1914, nelle officine Olivetti, costituì un pungolo per la ricerca su come migliorare le condizioni di lavoro. Fu un'esperienza traumatica:

Imparai ben presto a conoscere e odiare il lavoro in serie. Il lavoro a queste macchine non mi attraeva, non fissava la mia attenzione, la mente vagava e si stancava. Avevo difficoltà a capire come si potesse stare per ore alla stessa macchina senza imprigionare lo spirito. Ecco, era una tortura per lo spirito che stava imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina.

L'esperienza di Simone Weil fu certamente molto più traumatica, tanto per le sue condizioni di salute e il suo fisico gracile, quanto per la maggior pesantezza del lavoro, l'ambiente di fabbrica, il clima di intimidazione e il trattamento disumano. Adriano fu colpito dagli scritti di Weil sulla condizione operaia. Vi vide ciò che non poteva trovare negli altri filosofi che più amava: una riflessione sul lavoro e sulla condizione operaia e sulla liberazione dall'oppressione.

L'approdo di Simone al pensiero religioso e al misticismo avvenne nell'ultima fase della sua vita. Da ragazza il suo maggior interesse fu la filosofia, tanto negli studi liceali che, in seguito, all'École Normale Supérieure di Rue d'Ulm, dove si laureò a ventun anni con una tesi su Cartesio. Superato il concorso per insegnare filosofia, fu mandata nei licei di provincia. Spinta dagli ideali di giustizia, si impegnò nel sindacato rivoluzionario a favore dei disoccupati, per i quali organizzò anche corsi serali.

Nell'aprile del 1933 partecipò alla Conferenza di Parigi per l'unificazione dei gruppi di opposizione e scrisse la dichiarazione che venne sottoscritta da diversi dirigenti dell'opposizione come Aimé Patri, Robert Petitgrand, Édouard Labin, Jean Rabaut, Albert Treint, nella quale sosteneva l'unità sindacale, affermando al contempo «impossibile considerare l'attuale Stato russo come uno Stato dei lavoratori indirizzato verso l'emancipazione socialista».

Come insegnante, Simone Weil milita nel Sindacato Nazionale degli Insegnanti (SNI), affiliato alla Confédération Général du Travail (CGT), nel gruppo della Scuola emancipata.

Per Weil socialismo significa la «sovranità economica dei lavoratori e non della macchina burocratica e militare dello Stato». Ma si chiedeva anche se non fosse solo «un credo rivoluzionario ideologico» quello per cui la classe lavoratrice debba rimpiazzare quella capitalistica. Si era convinta che occorresse riesaminare tutte le certezze del movimento operaio socialista: punto per punto analizzò le contraddizioni tra gli ideali alla base della Rivoluzione d'Ottobre e le politiche del comunismo sovietico.

Nell'Unione Sovietica, come in tutte le economie delle grandi potenze industriali democratiche capitaliste, individuava una tendenza alla specializzazione e alla formazione di una casta burocratica, all'origine di una nuova forma di oppressione sociale.

Per sviluppare queste considerazioni, nel 1934 – aveva venticinque anni – scrisse *Riflessioni sulle cause della libertà e dell'oppressione sociale* (Weil 1983). In

questo testo la sua critica si rivolse anche all'ottimismo storico di Karl Marx e alla nozione stessa di rivoluzione. Stava orientandosi verso una politica socialista democratica di riforme.

Accoglierà infatti con soddisfazione le riforme sociali francesi dell'estate del 1936 e di quelle successive promosse dal Governo del Fronte Popolare (1936-1938), guidato da Léon Blum, una coalizione di partiti della sinistra, composta dalla SFIO (Sezione Francese dell'Internazionale Operaia), di cui era dirigente lo stesso Blum, il Partito Comunista, il Partito Repubblicano, Radicale e Radical-socialista, l'Unione socialista, la Lega dei diritti umani, il Movimento contro la guerra e il fascismo, il Comitato di Vigilanza degli Intellettuali antifascisti. Era il primo governo con donne ministre (quando le donne non avevano ancora il diritto di voto). Promosse un nuovo ordine sociale ed economico: il diritto di associazione, l'aumento per legge del 12% dei salari e degli stipendi, le prime ferie pagate (quindici giorni), la riduzione dell'orario settimanale di lavoro da 48 a 40.

Simone Weil, tuttavia, riteneva che i problemi fondamentali del lavoro nell'industria rimanessero irrisolti: quelli di come umanizzare il lavoro, pur senza disorganizzare l'impresa. A questo scopo partecipò a gruppi di lavoro che riunivano sindacalisti, imprenditori, intellettuali, tra i quali François Moch, ingegnere ferroviario, segretario dell'UTS (Union des Techniciens Socialistes), dirigente della SFIO e partigiano, componenti del Gruppo X-Crise (ex studenti della Scuola Politecnica, interessati a sostituire con la pianificazione i dogmi del liberismo che avevano provocato la crisi del 1929). L'obiettivo di questi gruppi, vicini al Governo Blum, era la preparazione di progetti di legge di riforma e studi per le nazionalizzazioni.

Le proposte di Simone Weil, anche nei suoi articoli e nelle sue corrispondenze, andavano dall'arricchimento delle mansioni operaie alla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese. Espresse tuttavia la delusione per i risultati concreti derivanti dagli accordi politici della coalizione governativa, l'assenza di riforme di struttura nell'organizzazione industriale e ancor più per la mancanza di reali cambiamenti nella politica coloniale.

Nel mese di giugno 1934 chiese un congedo dal liceo ove insegnava filosofia, per motivi personali, al fine di realizzare un suo progetto di tesi di filosofia sul rapporto tra la tecnica moderna applicata nella grande industria e gli aspetti essenziali della civiltà, cioè l'organizzazione sociale e la cultura. Il contenuto di questo progetto si sarebbe realizzato scrivendo le sue riflessioni derivanti dal lavoro in fabbrica.

Frequentare operai e minatori, vivere con l'equivalente del sussidio dei disoccupati per poter donare gran parte del suo stipendio alle casse di solidarietà dei minatori, riflettere e scrivere sul movimento operaio non era più sufficiente per lei: per comprendere la condizione di vita dei lavoratori, occorreva vivere con loro, lavorare al loro fianco, provare concretamente la vita di fabbrica. «Finché non ci si è messi dalla parte degli oppressi per sentire con loro, non lo si può capire» (Weil 1999, 155).

Infliggere sofferenza nel lavoro significa spezzare la vitalità e quindi la stessa capacità di lavoro, scrive Simone, che sottolinea come il problema riguardi tutto

il lavoro non qualificato e soprattutto quello delle donne, lavoro da schiavi nel quale contano due elementi: la velocità e gli ordini.

La velocità: per arrivarci bisogna ripetere movimento dopo movimento a una cadenza che essendo più rapida del pensiero, impedisce non solo di riflettere ma persino di fantasticare. Mettendosi davanti al macchinario occorre uccidere per otto ore al giorno la propria anima, il proprio pensiero, i propri sentimenti, tutto. Quanto agli ordini: da quando si timbra all'entrata sino a quando si timbra all'uscita, si può ricevere in ogni momento qualsiasi ordine che deve essere eseguito in silenzio, per quanto possa essere penoso o pericoloso o persino impossibile da realizzare. E due capi possono darvi ordini contraddittori: occorre sempre piegarsi e tacere.

In una delle lettere che scrive tra gennaio e giugno del 1936 all'ingegnere Victor Bernard, direttore della Fonderia Rosières de Bourges, che aveva fondato una piccola rivista sul lavoro in fabbrica intitolata *Entre nous* (*Tra di noi*) e che le aveva rifiutato la pubblicazione di un suo articolo scrive:

Lei mi ha detto che è molto difficile educare gli operai. Ma il primo dei principi pedagogici è che per educare qualcuno, bambino o adulto, bisogna prima di tutto elevarlo ai suoi propri occhi. È cento volte più vero ancora quando il principale ostacolo allo sviluppo risiede nelle condizioni di vita umilianti. Questo punto costituisce per me il punto di partenza di qualsiasi tentativo efficace di azione rivolta alle masse popolari e soprattutto agli operai di officina (Weil 1951, 113).

L'articolo che aveva proposto Weil era indirizzato direttamente ai lavoratori della Fonderia per incoraggiarli a esprimersi ad alta voce, ottenere il diritto alla parola anche per porre domande al loro imprenditore.

Bisognerebbe che i capi capiscano quale sia la sorte degli uomini che utilizzano come mano d'opera. Occorrerebbe che la loro principale preoccupazione non sia il continuo aumento del massimo rendimento ma dell'organizzazione delle più umane condizioni di lavoro, sia pur compatibili con il rendimento indispensabile per l'esistenza stessa dell'officina (Weil 1951, 118).

Fare esperienza in fabbrica: Adriano Olivetti si convinse che anche chi sarebbe stato assunto in Olivetti per incarichi di responsabilità avrebbe dovuto passare almeno qualche mese in officina o meglio ancora al montaggio, avrebbe così conosciuto i prodotti, il processo produttivo, l'organizzazione del lavoro, i problemi dei lavoratori, l'ambiente di fabbrica, i problemi sindacali. Nessuno si sottrasse, anzi, a distanza di tempo, quella richiesta che era sembrata eccentrica veniva da tutti giudicata utile.

Ne parla Umberto Gribaudo, in una delle interviste pubblicate nel volume *Uomini e lavoro alla Olivetti* (Novara, Rozzi, Garruccio 2005, 329). Laurea al Politecnico di Torino, figlio di dirigente FIAT che teme la riprovazione in FIAT della scelta del figlio che aveva preferito l'offerta di lavoro della Olivetti a quella della FIAT, viene assunto dopo un colloquio con Adriano e poi con il capo della produzione, l'ingegnere Nicola Tufarelli, nel 1955. Venne subito mandato

a fare l'operaio su tutte le fasi della linea di montaggio di macchine da calcolo, per due mesi.

Era un pallino di Adriano. Ci passavano tutti, anche suo figlio Roberto. Questa esperienza serviva a imparare la macchina che era complessa; poi a capire cosa facessero 'sti poveri cristi, e anche a capire il loro rapporto con il lavoro, con gli altri operai, il capo, l'azienda. Sulla linea si facevano tutti i discorsi possibili e immaginabili. Si capiva l'ambiente di lavoro lavorandoci dentro. Credo sia un fatto importante se fatto sul vivo, non in vitro. In Fiat finivi in mano a cerberi che t'insegnavano a stare dritto, impettito: Lei che dovrà comandare.

Diventerà il Direttore del Gruppo Produzione (diciotto stabilimenti di cui sei all'estero).

Certo non sono paragonabili queste esperienze di neoassunti, che in Olivetti continuarono sino agli anni '70, in fabbrica e anche nelle vendite, con quelle di Simone Weil, per la quale ebbero valore esistenziale, politica e sociale. Tuttavia, fu una caratteristica della Olivetti introdotta da Adriano, avrebbe stimolato i dirigenti a ricercare soluzioni al malessere operaio.

Fu il tema centrale del Centro di Psicologia del Lavoro e del Centro di Sociologia del Lavoro creati da Adriano stesso e lo fu per Paolo Volponi (1924-1994) (Ercolani 2019), scrittore e poeta, in Olivetti dal 1956 al 1971, responsabile dei Servizi Sociali e poi di tutta la DRA - Direzione delle Relazioni Aziendali, che comprendeva la direzione del personale, delle relazioni sindacali, dei servizi sanitari e sociali. Nel suo romanzo *Memoriale* (Volponi 1962) il protagonista Albino Saluggia, uno 'spostato', è vittima dello sradicamento dalla cultura contadina e oppresso dalla condizione di operaio nell'industria moderna di cui scrive Simone Weil.

Ettore Morezzi, ingegnere meccanico entrato in Olivetti nel 1961, è un'altra voce di *Uomini e lavoro alla Olivetti* (Novara, Rozzi, Garruccio 2005, 357).

Avevo capito che volevo fare veramente l'ingegnere meccanico di produzione. Sul pianoforte nello studio di mio padre c'era la raccolta della rivista *Tecnica e organizzazione*, che Adriano Olivetti aveva fondato tra le due guerre. Leggendola avevo cominciato a pensare alla relazione che poteva esistere tra il mio progetto di lavoro e l'organizzazione aziendale. Inoltre, siccome ero estremamente interessato ai fenomeni sociali e politici, ero andato a leggere, per mia formazione personale, vari autori delle Edizioni di Comunità [fondate da Adriano Olivetti nel 1946 per contribuire alla ripresa culturale del Paese] come Mounier e Maritain, per la radice cristiana che rappresentavano, ma che pure mi avvicinavano a Olivetti. Infine, proprio per i miei interessi sociali avevo già avuto qualche rapporto con l'organizzazione della Olivetti quando ero presidente dell'Associazione degli Studenti del Politecnico. Dovendo aprire la nuova sede andai a chiedere se potessero regalarci i mobili per arredarla e Olivetti regalò i mobili all'Associazione. Insomma, c'era stato un avvicinamento graduale al mondo di Adriano Olivetti, che in qualche modo rappresentava un ideale giovanile.

Il suo ingresso in Olivetti avvenne in modo diverso, ma pur sempre nella logica di iniziare a conoscere il lavoro dal basso e a tenere insieme i problemi tecnici con quelli umani. Assunto in Olivetti dopo un colloquio con l'ingegnere Nicola Tufarelli, venne inserito in produzione come caposquadra, poi come caporeparto. In definitiva un lavoro a fianco degli operai o poco sopra, per due anni. «A capo degli operai imparai moltissimo, perché al di là di quello che avevo letto di Olivetti, dovevo capire come veramente si comportavano gli operai, riuscire a gestirli in problemi delicati di trasformazione dell'organizzazione e nello stesso momento capire le loro esigenze umane».

In occasione di uno sciopero nazionale dei metalmeccanici per il rinnovo del contratto, partecipò anche lui, nello sconcerto dei suoi superiori. Venne poi mandato a dirigere la fabbrica di Glasgow. Quando Paolo Volponi, direttore del personale, glielo comunicò, Morezzi obiettò che non conosceva l'inglese. Volponi gli rispose che Alessandro Magno aveva conquistato la Persia senza conoscere il persiano e che alla sua età era già morto. Dopo Glasgow andò a dirigere la più grossa fabbrica estera della Olivetti, quella di Barcellona, che aveva oltre 4.000 dipendenti.

Significativo della cultura Olivetti di quegli anni è l'episodio raccontato da Morezzi: quando da Glasgow telefonò al suo superiore, Nicola Tufarelli, per dirgli che aveva pensato di ovviare, attraverso iniziative formative, alla minore produttività dello stabilimento che dirigeva rispetto alle altre analoghe fabbriche Olivetti, problema dovuto al rifiuto dei lavoratori di officina di operare su tre macchine come negli stabilimenti italiani, Tufarelli lo ascoltò e gli rispose: «no, guardi... per favore non insegni agli operai, si metta d'accordo da buona gente che patteggia e basta».

La prima delle tre parti del libro *La prima radice* di Simone Weil è dedicata alle «esigenze dell'anima» (Weil 2017, 9). Tra queste vi è l'uguaglianza:

consiste nel riconoscimento pubblico, generale, effettivo, espresso realmente dalle istituzioni e dai costumi, che a ogni essere umano è dovuta la stessa quantità di rispetto e di riguardo, perché il rispetto è dovuto all'essere umano come tale e non conosce gradi. Quindi le differenze inevitabili tra gli uomini non debbono mai significare una differenza nei gradi di rispetto.

La libertà è un «nutrimento indispensabile all'anima umana» e consiste nella possibilità reale di scelta, limitata solo dalle regole imposte dall'utilità comune. La responsabilità e l'iniziativa sono bisogni vitali dell'anima umana.

Una completa privazione di questi si ha nell'esempio del disoccupato, anche quando è sovvenzionato abbastanza da consentirgli di mangiare, di vestirsi, di pagare l'affitto. Egli non rappresenta nulla nella vita economica e il certificato elettorale che costituisce la sua parte nella vita politica non ha per lui alcun senso.

Un'altra esigenza dell'anima è la proprietà collettiva:

La partecipazione ai beni collettivi, partecipazione che non consiste in una fruizione materiale, ma in sentimento di proprietà. Si tratta più di uno stato spirituale che di una disposizione giuridica. Là dove esiste è una vita civica,

ognuno si sente personalmente proprietario dei monumenti pubblici, dei giardini, della magnificenza esibita nelle cerimonie; e così il lusso che quasi ogni essere umano desidera è concesso persino ai più poveri. Ma non solo lo Stato bensì qualsiasi specie di collettività ha il dovere di fornire la soddisfazione di questo bisogno.

Lo stesso vale, secondo Weil, per una grande fabbrica. Questo pensiero venne coltivato anche da Adriano quando pensava a una Olivetti le cui azioni venissero distribuite tra la Comunità, l'Università, i lavoratori e i proprietari.

L'esigenza più 'sacra' dell'anima per Weil è il bisogno di verità. Ma «non è possibile soddisfare l'esigenza di verità di un popolo se a tal fine non si riesce a trovare uomini che amino la verità».

Il radicamento è il bisogno più importante e più misconosciuto dell'anima umana.

Mediante la sua partecipazione reale, attiva e naturale all'esistenza di una collettività che conservi vivi certi tesori del passato e certi presentimenti del futuro, l'essere umano ha una radice. [...] A ogni essere umano occorrono radici multiple. Ha bisogno di ricevere quasi tutta la sua vita morale, intellettuale, spirituale tramite gli ambienti cui appartiene naturalmente.

La seconda parte de *La prima radice* è dedicata allo sradicamento (Weil 2017, 50). Esso avviene «ogniquale volta si abbia conquista militare e tale sradicamento è malattia quasi mortale per le popolazioni sottomesse. Raggiunge il massimo livello quando vi siano deportazioni in massa, come nell'Europa occupata dalla Germania». Ma anche «senza conquista militare, il potere del denaro e la dominazione economica possono imporre una influenza straniera al punto da provocare la malattia dello sradicamento». E la disoccupazione «è uno sradicamento alla seconda potenza». Perché i disoccupati «non si sentono in casa propria né in fabbrica né nelle loro abitazioni, né nei partiti e sindacati che si dicono fatti per loro, né nei luoghi di divertimento, né nella cultura intellettuale qualora tentino di assimilarla».

Con l'occupazione di Parigi riuscì a portare in salvo i genitori negli Stati Uniti, ove però non volle fermarsi. Riuscì ad arrivare a Londra per entrare nella resistenza francese di *France libre* diretta da De Gaulle, dove le fu chiesto di partecipare all'esame dei progetti di riorganizzazione della Francia che i resistenti rimasti in patria inviavano a Londra. Le riflessioni che elaborò in questa occasione sono in parte significativa contenute nel suo *La prima radice*.

Ammalata di tisi, non resse il ritmo di lavoro e le privazioni che si era autoinflitta; mancavano ancora quasi due anni alla sconfitta del nazismo quando si spense.

Il teologo Vito Mancuso, nella sua introduzione al volume *Simone Weil. L'attesa della verità*, scrive che Weil era mossa da un'insaziabile curiosità di sapere cui non era estraneo alcun aspetto della realtà: «il suo pensiero copre campi del sapere che vanno dalla storia alla politica alla filosofia alla sociologia alla letteratura alla scienza e alla religione, anzi alle religioni, anche quelle orienta-

li, cercando sempre una connessione tra le riflessioni teoriche e la vita vissuta» (Weil 2021, 5).

Adriano Olivetti vide in lei personificata la coerenza tra ideali e azione. Weil sottolinea infatti l'idea platonica che occorra amare più la verità che la vita e che vada ricercato nel proprio pensiero, e coerentemente nella propria azione, giustizia e verità.

Pur in una condizione di sofferenza fisica e psichica, Simone Weil operaia è convinta che il lavoro vada fatto bene, non diversamente dal muratore internato nel lager insieme a Primo Levi, chimico e scrittore, come quest'ultimo racconta nella conversazione con Philip Roth, a Torino, nel settembre del 1986, visitando la fabbrica di vernici dove Levi aveva lavorato dapprima come tecnico di laboratorio e poi come direttore (Roth 2004, 7-8).

Roth dice:

Il lavoro mi sembra il tuo tema centrale, non solo nella *Chiave a stella* ma anche nel tuo primo libro sulla prigionia ad Auschwitz. *Arbeit macht frei* – «il lavoro rende liberi» – sono le parole scritte dai nazisti sopra i cancelli di Auschwitz. Ma ad Auschwitz il lavoro è una orrenda parodia di sé stesso, inutile ed insensato: il lavoro come punizione che conduce a morte tormentosa. Si potrebbe dire che tutta la tua intera opera letteraria si propone di restituire al lavoro il suo significato umano, redimendo la parola Arbeit dal derisorio cinismo con cui era stata sfigurata dai tuoi principali ad Auschwitz.

Gli risponde Primo Levi:

Ad Auschwitz ho osservato spesso un curioso fenomeno. La necessità del lavoro ben fatto è così forte da indurre le persone a svolgere anche i compiti più servili in modo impeccabile. Il muratore italiano che mi ha salvato la vita, portandomi cibo di nascosto per sei mesi, detestava i tedeschi, il loro cibo, la loro lingua, la loro guerra; ma quando gli facevano costruire un muro, lui lo faceva dritto e solido, non per obbedienza ma per dignità professionale.

Nel corso dei mesi con gli operai, Simone cercava anche un dialogo coi suoi superiori, convinta che si dovesse trovare una diversa organizzazione del lavoro per rendere vivibile la vita lavorativa, dare senso al lavoro, sino a scrivere che la fabbrica potrebbe essere luogo di gioia. Quel luogo che per Adriano dovrebbe essere la 'fabbrica comunitaria'.

Tra le riflessioni di Weil, l'importanza in sé dell'attività del pensiero è quanto più condivisa da Adriano Olivetti se è un'attività volta a prendere coscienza della condizione umana. Alle pagine della *Condizione operaia* e della *Prima radice*, soprattutto dove si parla dello sradicamento operaio e contadino, Olivetti attinge ispirazione per formulare una risposta alla domanda che non cessava di affiorare nei discorsi che teneva regolarmente ai suoi lavoratori. Essa riguarda gli scopi dell'industria, che non possono essere sintetizzati nell'indice dei profitti, «perché nella vita della fabbrica, al di là del ritmo apparente, c'è qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, perfino una vocazione» (Olivetti 2015, 121).

Spesso si attribuisce ad Adriano un interesse per la ‘fabbrica’, ovvero la parte produttiva, sovrastante su tutto il resto, intendendo per ‘resto’ la distribuzione commerciale e le altre componenti dell’impresa industriale come l’assistenza ai clienti e la logistica. Ciò è smentito dalla sua decisione di creare la prima *business school* italiana per i venditori e i quadri commerciali in un contesto rinascimentale come le ville Natalia, Sassetti, Capponi, Ulivi nel parco di Villa La Pietra sulla via Bolognese di Firenze, mentre già Camillo Olivetti aveva pensato a una rete di assistenza tecnica per i clienti.

Noto il suo interesse per le comunità all’interno delle quali operano gli insediamenti industriali. Se la ricchezza e il benessere prodotte dalla fabbrica non hanno ricadute positive, non raggiungono tutte le famiglie che compongono quelle comunità, si contravviene a un principio di giustizia e di equità; allo stesso tempo egli giudica non potervi essere benessere per chi lavora nell’industria se intorno a lui, fuori dalla sua fabbrica, quel benessere è assente.

Come concretizzare questo ideale? Con la piena occupazione e con politiche che consentano all’economia preesistente all’insediamento dell’industria di mantenere la propria funzione e anzi di svilupparsi ulteriormente. Particolare attenzione è rivolta all’agricoltura. È necessario creare nuovi posti di lavoro nei servizi e nella produzione di manufatti richiesti dalla stessa Olivetti o da altre industrie. Sulla ‘Comunità concreta’ pensata da Adriano vi è una estesa bibliografia, il testo di Emilio Renzi in proposito può costituire un ottimo riferimento (Renzi 2008, 47-76); altrettanto numerosi gli scritti sui Centri Comunitari, fondati nell’eporediese e in diversi altri territori e sulla importanza attribuita da Adriano allo sviluppo del Mezzogiorno (Piccinini 2020a; 2020b; 2020c).

Poco è invece stato scritto sull’I-RUR (Istituto per la Ricostruzione Urbana e Rurale) creato da Adriano, che amava dare concretezza ai suoi pensieri, anche quelli più ambiziosi, anche se apparentemente estranei alla sua industria.

Il primo I-RUR fu creato nel 1954 per il Canavese, ne seguì nel 1960 uno per la Lombardia, perché fungessero da guida, promozione, sostegno tecnico, finanziatori delle iniziative nei territori ove per una presenza invasiva dell’industria o a causa della sua assenza erano presenti squilibri socioeconomici, sottosviluppo, disoccupazione, fuga dalla campagna.

La carenza di scritti documentali su questi aspetti è stata colmata recentemente da Giuseppe Silmo, già dirigente della Olivetti, con il volume *Adriano e il territorio. Dai Centri comunitari all’I-RUR* (Silmo 2022), per approfondire il tema anche attraverso la documentazione sulle diverse attività imprenditoriali che nacquero in quegli anni grazie a quell’Istituto.

Adriano temeva che la grande fabbrica risucchiasse ogni altra energia innovatrice, depauperando il mondo circostante. L’IRUR doveva costituire «una esemplificazione pratica di pianificazione decentrata basata sull’integrazione di industria e agricoltura, offrendo una soluzione organizzata che fosse trasferibile in realtà sociali assai difforni dalla soluzione canavesana» come scrive Giuseppe Berta (Berta 2015, 227).

La pianificazione doveva diffondersi in tutto il Paese. Ciò avrebbe implicato un I-RUR nazionale, piani regionali, singoli I-RUR delle diverse comunità,

con un controllo democratico a cui avrebbero partecipato le «forze culturali» composte da Università, economisti e urbanisti, le «forze sindacali e cooperative» e le «forze democratiche territoriali» composte dai Comuni e dai Centri comunitari. Per ragioni organizzative si iniziò dal Canavese ma Adriano guardava soprattutto al Sud.

Lo schema organizzativo dell'I-RUR termina con la dichiarazione che

la pianificazione comunitaria adempirà in un grandioso e dinamico quadro di intervento, l'aspirazione più profonda e vera della società contemporanea: il raggiungimento di una condizione di vita più alta ed umana, realizzata, secondo la vocazione di ognuno, nell'ambito della comunità dove gli interessi spirituali e materiali di ognuno hanno la più giusta sede e la più autentica possibilità di espressione e di affermazione (Silmo 2022, 67).

Adriano Olivetti crede nella "democrazia dal basso"; lascia che ad agire siano le volontà espresse dai fondatori delle diverse iniziative create in questo contesto, in modo che prevalga lo spirito comunitario. Tra le tante che vengono illustrate nello scritto di Silmo, compare la Cooperativa Agricola di Montalenghe, piccolo comune di 780 anime, vicino a Ivrea: un'esperienza di collettivizzazione delle terre di piccoli proprietari, «la realizzazione più aderente all'idea comunitaria di Adriano. Un progetto audace di conduzione collettiva di piccole proprietà», osteggiata dalla Democrazia Cristiana e dai parroci (Silmo 2022, 116).

In un comune ancora più piccolo, Vidracco Canavese, in una zona depressa della Val Chiusella, nasce un laboratorio per la produzione di valigette per le macchine per scrivere Olivetti, che darà occupazione a cinquanta disoccupati, formati sul posto. È inaugurata dallo stesso Adriano nel 1955. Nel suo discorso dirà che questa iniziativa

porta in sé una speranza e un impegno che vanno al di là dei suoi attuali compiti [...] Le sue finalità sono squisitamente di natura sociale e sono raggiunte attraverso il lavoro [...] Confidiamo che in un futuro non troppo lontano le nostre iniziative possano essere ben più numerose e ben più importanti. E saranno tutte comunità di lavoro, ove confluiscono due forze inseparabili: la capacità tecnica e organizzativa fornita dall'IRUR e lo spirito di democrazia e di giustizia garantita dai lavoratori [...]. Indica infine tre punti programmatici: lotta senza quartiere alla disoccupazione; iniziative di decentramento industriali per arginare il flusso di emigrazione; creazione di comunità di lavoro, al di fuori della dipendenza dal capitale, affinché il lavoro, libero da vincoli estranei, possa partecipare direttamente e consapevolmente all'opera di rinnovamento sociale, volta a dare benessere e progresso al proprio villaggio, al proprio paese, alla propria comunità [...] Ognuno sia reso libero e forte dal suo lavoro (Silmo 2022, 133).

L'ingegnere Giorgio Szemere, uno dei protagonisti dell'I-RUR, annota che nelle attività create dall'I-RUR

i lavoratori si trovano in posizione sostanzialmente diversa da quella che si avrebbe in una comune impresa privata; ognuno di loro sa e vede che gli utili

derivanti dalla sua fatica vengono impiegati esclusivamente per migliorare le condizioni sociali ed economiche del suo paese, della comunità in cui vive e di tutto il Canavese (Silmo 2022, 165).

La battaglia contro la disoccupazione è una delle priorità per Adriano, come lo era stato per suo padre Camillo, che, come ricorda in un discorso agli operai, l'aveva ammonito dicendogli:

ricordati che la disoccupazione è la malattia mortale dell'economia moderna; perciò, ti affido una consegna: devi lottare con ogni mezzo affinché gli operai di questa fabbrica non abbiano a subire il tragico peso dell'ozio forzato, della miseria avvilita che si accompagna alla perdita del lavoro (Olivetti 2017).

Nello stesso discorso ricorda che tre anni prima, una crisi di sovrapproduzione aveva fatto riempire i magazzini di Ivrea e delle filiali di macchine che non venivano vendute, centinaia di milioni di lire venivano perse ogni mese, c'erano 500 operai di troppo,

taluno cominciava a parlare di licenziamenti. L'altra soluzione era difficile e pericolosa: instaurare immediatamente una politica di espansione più dinamica e più audace. Fu scelta senza esitazione. In Italia, in un solo anno furono assunti 700 venditori, fu ribassato il prezzo delle macchine e create nuove filiali [...]. La battaglia fu vinta d'impeto e 18 mesi dopo il pericolo di rimanere senza lavoro era ormai scongiurato (Olivetti 2017, 27).

Simone Weil, in uno scritto del 1936 o del 1937 (*Principi di un progetto per una nuova organizzazione interna nelle imprese industriali*) che verrà inserito nel volume *La condizione operaia* (Weil 1951, 177), riconosce che non è possibile impedire i licenziamenti per ragioni di riorganizzazione tecnica o per mancanza di lavoro, ma «il rispetto della vita umana deve limitare il potere di prendere una misura così grave da rischiare di spezzare una vita». Propone pertanto che «il padrone, prima di licenziare un lavoratore, deve trovargli un posto di lavoro in un'altra impresa» e in tal caso non potrà assumere altri dipendenti con le stesse qualifiche professionali. In questo testo scrive che occorre anche riorganizzare tutta la formazione professionale e, all'interno delle industrie, istruire gli operai che devono conoscere l'intero processo produttivo, sapere dove il pezzo che produce in officina vada poi a collocarsi, non devono più ignorare ciò che fabbricano.

Adriano Olivetti è stato un industriale, Simone Weil una filosofa. Adriano ebbe una vita borghese, benestante; concretizzò molti dei suoi progetti. Fu una vita piena ma morì troppo presto, a 59 anni, proprio quando sarebbe stata indispensabile la sua presenza per realizzare appieno la svolta industriale sull'elettronica e i progetti socioeconomici comunitari.

Simone Weil, pur di famiglia borghese, rifiutò tutti i privilegi che gliene potevano derivare, per essere vicina agli oppressi. Accostare queste due vite è tuttavia utile per comprendere lo spiritualismo che ebbero in comune, con caratteristiche più mistiche in Simone, ma altrettanto rilevante in Adriano, convinto che solo 'fini superiori' dovessero guidare le sue iniziative. Entrambi ebbero

interessi che spaziavano dalla filosofia alla politica, all'economia, alla letteratura, alla scienza, alla religione, alla condizione umana e specialmente alla condizione dei lavoratori.

Entrambi parteciparono attivamente alla guerra di liberazione contro il nazifascismo. Simone Weil si rivolge a Maurice Schumann (1911-1989), suo compagno di scuola al liceo Henri IV di Parigi, dal 1940 portavoce del generale Charles De Gaulle a Londra, ove l'accoglie il 26 novembre 1942. Saranno i suoi ultimi mesi di vita, nel corso dei quali dedica riflessioni e progetti sul futuro dell'Europa dopo la liberazione dal nazi-fascismo, sul rinnovamento costituzionale e sulla rifondazione della civiltà europea. Di questo lavoro ci rimane *Una costituente per l'Europa. Scritti londinesi* (Weil 2016). Durante il suo ricovero tiene i contatti con Maurice Schumann, col quale condivide orientamenti politici e filosofici. In una sua lettera scrive:

sto provando una lacerazione che s'aggrava incessantemente, tanto a livello dell'intelligenza quanto al centro del cuore, per l'incapacità in cui mi trovo di poter pensare contemporaneamente, nella verità, alla sofferenza degli esseri umani, alla perfezione di Dio e al legame tra i due concetti (Fiume 2021).

Adriano Olivetti, ventenne, collaborò con *Tempi nuovi*, rivista di critica socialista fondata dal padre; nel 1926 contribuì all'organizzazione dell'espatrio clandestino di Filippo Turati, anziano fondatore del socialismo riformista italiano, amico di Camillo, ricercato dalla polizia fascista. Turati fu dapprima nascosto a Ivrea, in casa Olivetti, poi a Torino in casa del professor Giuseppe Levi, suocero di Adriano. Fu Adriano stesso, alla guida di un'auto, con a bordo anche Carlo Rosselli e Ferruccio Parri, di notte, sfuggendo a diversi blocchi stradali, a condurlo a Savona, da dove con una piccola imbarcazione e il mare in tempesta partì per la Corsica.

Nel 1931, Adriano Olivetti fu schedato come 'sovversivo' dalla Prefettura di Aosta. Nel 1942 scrisse il memorandum *Riforma politica, riforma sociale* (Olivetti 2004), che fece distribuire negli ambienti dell'antifascismo. L'anno dopo, nel mese di luglio fu arrestato; la polizia fascista aveva scoperto i suoi contatti con i servizi segreti americani. D'accordo con Maria José, moglie del principe ereditario Umberto di Savoia, cercava una strada per ottenere una pace separata. L'8 settembre 1943 fu scarcerato ma costretto a entrare in clandestinità in Svizzera, come Luigi Einaudi, Ignazio Silone ed Ernesto Rossi, con i quali discusse la sua prima bozza dell'*Ordine politico delle Comunità*.

Rientrerà a Ivrea dopo la Liberazione, nel corso della quale ventiquattro partigiani dipendenti della Olivetti caddero vittime dei nazifascisti, tra i quali Guglielmo Jarvis, valdese, ingegnere, nome di battaglia Willy. Alla Olivetti era direttore della scuola per apprendisti meccanici. Abile alpinista, accompagnò gruppi di profughi ebrei in Svizzera. Partecipò anche al lancio di armi ai partigiani nelle Valli delle Alpi Marittime e Cozie. Catturato dalle SS, fu incarcerato e torturato a Torino; non avendo fornito alcuna informazione, fu portato nella pubblica piazza di Villar Pellice ove venne fucilato e impiccato, per ritorsione e minaccia alla popolazione che proteggeva i partigiani. In tasca gli venne trova-

ta una piccola Bibbia sulla quale aveva inciso con uno spillo «Non piangetemi, non chiamatemi povero. Muoio per aver servito un'idea». Adriano lo considerò «caduto sul lavoro», dopo aver chiesto alla vedova Lucilla Rochat «l'onore di provvedere» a lei e ai figli. Il primogenito, Giovanni, divenne un importante psichiatra, uno dei promotori della legge Basaglia. Nel 1950, Guglielmo Jervis fu decorato alla memoria con la medaglia d'oro al valor militare. A lui è dedicata, a Ivrea, «la strada più bella del mondo»¹, ove sorgono le architetture olivettiane, che caratterizzano Ivrea come esempio di città industriale del XX secolo insignita dall'UNESCO del titolo Patrimonio dell'Umanità.

Negli anni della Resistenza la Olivetti era considerata un importante presidio locale del CNL (Comitato Nazionale di Liberazione). Tornato a Ivrea, Adriano collabora con l'Istituto di Studi Socialisti diretto da Rodolfo Morandi. Nel marzo del 1946 fonda la Rivista *Comunità*², il cui primo numero si apre con un suo editoriale intitolato *Aver fede*. Finanzia inoltre il quotidiano del Partito d'Azione *L'Italia socialista*. Negli anni successivi la sua casa editrice Edizioni di Comunità pubblica testi a sostegno del Movimento Federalista europeo di Ernesto Rossi, Luigi Einaudi, Ferruccio Parri, Gaetano Salvemini. Nel 1948 pubblica *L'idea di una società cristiana* di T. S. Eliot e nel 1950 *Il Dio che è fallito. Testimonianze sul comunismo*, testi di Gide, Koestler, Silone e altri. Al Centro Culturale Olivetti, Adriano chiama a tenere pubbliche conferenze intellettuali come Piero Calamandrei, Cesare Zavattini, Eugenio Montale, Giacomo Debenedetti.

Qualche anno dopo, nel 1956, scriverà un articolo dal titolo *Democrazia socialista* (Olivetti 2015, 273-77) nel quale sono sintetizzate le sue idee politico-istituzionali. Ricorda come abbia egli stesso contribuito a realizzarle, respingendo i totalitarismi nazi-fascisti e del comunismo sovietico, entrambi caratterizzati dal dominio dell'uomo sull'uomo, propugnando una concezione comunitaria che accoglie le aspirazioni umane dei socialisti e individua appunto nella comunità il vero rapporto tra l'individuo e la società, «il solo mezzo per scoprire ed esaltare la vocazione profonda dell'uomo il quale nel plasmare la materia è indirizzato da una coscienza morale e spirituale».

¹ Di questa frase pronunciata da Le Corbusier e spesso citata non vi è documentazione. Meno citata e anch'essa priva di documentazione è la frase, anch'essa attribuita a Le Corbusier: «via Jervis è la Atene degli anni '50». Molto interessante, documentato e frutto di un lavoro di ricerca è Bodei 2014. Sulla concezione architettonica industriale di Le Corbusier si veda di Le Corbusier 1945. Cfr. anche Olmo 2018.

² *Comunità*, rivista politico-culturale, con il sottotitolo *Giornale mensile di politica e cultura*, rimase sotto la direzione di Adriano Olivetti fino alla sua morte. La prima serie, di sei numeri, venne pubblicata a Roma. La seconda serie, a partire dall'aprile del 1947, di carattere più divulgativo, venne pubblicata a Torino ed ebbe cadenza prima settimanale poi quindicinale, arrivò al numero 26. Infine, la terza serie, fu pubblicata a Ivrea dal mese di gennaio 1949 con il sottotitolo *Rivista del Movimento Comunità*. Dopo la morte di Adriano la direzione passò a Giorgio Soavi, poi dal 1952 a Renzo Zorzi. Terminò le pubblicazioni nel 1992. La Rivista *Comunità*, nella sua raccolta completa, è conservata ed è consultabile nella Biblioteca della Fondazione Adriano Olivetti di Roma.

Annota che nella prima edizione del 1943 *L'ordine politico delle Comunità* recava come sottotitolo: *Delle garanzie di libertà in uno Stato socialista* per sottolineare l'importanza di un nuovo diritto sociale, che «non doveva consistere in vaghe affermazioni di principio, ma in istituti giuridici nuovi, in un nuovo schema dello Stato, che lungi dall'essere oppressivo risolvesse i temi insoluti della libertà e della dignità dell'uomo».

La sua esperienza nel PSIUP degli anni 1943-1947 furono tuttavia deludenti, come lo erano state quelle di Simone Weil nei confronti del riformismo dei partiti che sostennero il Governo Blum.

Adriano scrive che benché la sua fede nel socialismo non si fosse attenuata preferì modificare nelle edizioni successive il sottotitolo con *Dello Stato secondo le leggi dello spirito*, poiché volendo «vivificare l'idea socialista e identificarla con quanto l'etica cristiana ha depositato nel profondo della civiltà – il rispetto della persona umana – occorre una profonda revisione critica» (Olivetti 2015, 275). Conclude Adriano: «la collaborazione tra i lavoratori socialisti e quelli cattolici diventa facile e feconda attraverso il suo strumento naturale e umano: la comunità concreta».

Nel 1955, nel suo scritto *Il cammino della Comunità* (Olivetti 2015, 33), Adriano aveva espresso le sue delusioni, a dieci anni dalla riconquista della libertà grazie alla Resistenza che aveva sconfitto monarchia e fascismo, dieci anni nei «quali i partiti, i loro uomini, i loro condottieri non hanno corrisposto che in misura assai limitata alle grandi speranze che si appuntavano su di loro». Si richiama a «Simone Weil, cattolica francese, morta a 33 anni di fatica nell'ansia di servire la Resistenza e la verità, che scrisse delle pagine roventi, per noi profetiche». Cita un brano tratto da appunti di Weil a proposito dei partiti politici, nei quali «il popolo non ha né l'occasione né il mezzo per influire seriamente sulla vita pubblica» (Olivetti 2015, 34).

Da tempo Adriano pensava al futuro della sua industria, a quale modello proporre per realizzare una organizzazione partecipata, democratica, equa, una vera 'industria-comunità'. *La Fondazione proprietaria* è il titolo del suo scritto del 1958, nel quale riflette su nuove forme di proprietà, lontane tanto dal capitalismo 'tradizionale' quanto dal socialismo di Stato (Olivetti 2015, 167) «capaci di garantire rigorosamente il progresso tecnico e difendere al contempo la libertà della persona umana». Si tratta di «affidare a Fondazioni il progresso economico e sociale delle industrie di grandi dimensioni».

Le nazionalizzazioni mantengono la separazione tra lavoratori e impresa, mentre la proprietà privata

non può essere pienamente responsabile da un punto di vista sociale. L'impresa deve essere associata a una vera comunità, divenendo così un centro di cooperazione e partecipazione di tutti coloro che sono interessati in un modo o nell'altro e che hanno in definitiva lo stesso fine: la libera e armoniosa crescita della fabbrica e della comunità in modo tale che il lavoro di ogni giorno serva consapevolmente a un nobile interesse umano. Così i fini materiali e spirituali saranno conciliati. A questo scopo noi pensiamo che la proprietà e il controllo dell'azienda debbano essere affidati a una compartecipazione organica di tutte le forze vive dalla comunità, rappresentative di enti territoriali, sindacali e culturali.

Già dieci anni prima Adriano aveva cercato il consenso del Consiglio di amministrazione, nella seduta del 13 maggio 1948, alla creazione di una Fondazione intitolata a Camillo, ipotizzando di assegnarle una prima tranche di azioni, cui ne sarebbero seguite altre, sino a farle conseguire il controllo vero e proprio della Società. I rappresentanti dei lavoratori, degli enti locali, delle istituzioni universitarie e culturali ne avrebbero la gestione e gli utili sarebbero destinati ai dipendenti e agli investimenti, anche a beneficio del territorio (Ochetto 1985, 155).

Adriano aveva in mente forme di democrazia del lavoro, l'idea che la fabbrica è proprietà comune; i capitalisti che l'hanno creata possono continuare la loro attività dirigenziale se gradita e richiesta dalla Fondazione. Le reazioni del Consiglio di amministrazione non furono incoraggianti, a partire dal fratello Massimo che espresse chiaramente la sua contrarietà.

Adriano, mentre continuerà a coltivare questo suo disegno, approda, dopo un referendum dei dipendenti nel novembre 1950, a un Consiglio di gestione. I lavoratori eleggono una "Consulta" che sceglie i componenti del Consiglio. È previsto che il Consiglio dia parere consultivo sui piani aziendali. Gli viene delegata l'amministrazione dei servizi sociali (asili, mense, trasporti collettivi, biblioteche, colonie estive, abitazioni delle famiglie dei lavoratori) con la disponibilità di un fondo di diverse centinaia di milioni di lire. Con questo strumento le provvidenze sino allora erogate unilateralmente dall'azienda divengono diritti dei lavoratori (Ochetto 1985, 157).

Per Adriano l'idea della Fondazione non è un'utopia: ha trovato una realizzazione alla Zeiss, industria di Jena creata da Carl Zeiss nel 1846 (Rebaudengo 2014). La Carl Zeiss Stiftung nasce nel 1889, poco dopo la morte di Carl Zeiss, per iniziativa di Ernst Abbe, un professore di fisica dell'Università di Jena, divenuto direttore della ricerca della Zeiss e poi socio di Carl. Aveva convinto anche Roderich, figlio di Carl Zeiss, e Otto Schott, chimico proveniente anch'egli dall'Università di Jena, divenuti soci nel 1884, a girare alla Fondazione l'intero capitale sociale della Zeiss, che contava all'epoca oltre 1.100 dipendenti, e delle vetrerie Schott, nate dai laboratori tecnici del vetro creati da Schott.

Lo statuto della Fondazione Zeiss prevede il fine prioritario, nell'utilizzo degli utili, della ricerca scientifica e del benessere e tutela dei diritti dei lavoratori. Venne creata una delle prime "cassa malattie e pensioni". Agli operai fu garantito un orario massimo di otto ore giornaliere di lavoro e livelli salariali più alti di quelli delle altre industrie. La Fondazione Carl Zeiss è a tutt'oggi l'unica proprietaria dell'industria, presente nel mondo con 10.000 dipendenti. È una delle più grandi fondazioni tedesche per la promozione scientifica. Il 13% del fatturato è reinvestito in ricerca scientifica, progetti sociali e culturali e nel welfare aziendale.

A differenza di Ernst Abbe, Adriano non aveva alleati nel Consiglio di amministrazione e la sua quota azionaria era minoritaria ma il progetto di una Fondazione proprietaria l'aveva cominciato a studiare sin dal dopoguerra, ne aveva accennato nel discorso del 1947 ai dipendenti (Renzi 2008, 133) e nel di-

scorso alle Comunità del Canavese del 1955 (Olivetti 2015, 51), nel corso del quale sostenne che

il modello di industria autonoma è quello che fu realizzato e attuato nei grandi ed avanzati stabilimenti Zeiss di Jena. Qui vigeva da anni, formidabile strumento di progresso tecnico e sociale, un potere comunitario secondo i nostri ideali: democrazia, lavoro, cultura. La città e la comunità di Jena vi rappresentavano il potere locale e l'ordine democratico: esse controllavano e l'università e la fabbrica, impedendo le cristallizzazioni e i particolarismi, dando luogo alla circolazione degli uomini e delle idee. [...] Così la città si arricchiva per il lavoro della fabbrica, la fabbrica soccorreva l'università, e l'università aiutava la fabbrica. [...] soltanto per questa strada, la strada delle Comunità, il lavoro delle fabbriche, anziché dura fatica, sarà strumento di riscatto; perché il lavoro è tormento dello spirito quando non serve a un nobile scopo.

Nel 1960 Adriano muore per trombosi cerebrale, mentre è in viaggio su un treno diretto a Losanna. È il 27 febbraio. A gennaio era stato intervistato da Emilio Garroni, filosofo, linguista, scrittore, per la RAI-TV, che la trasmetterà dopo la morte³. E sempre a gennaio era stato pubblicato dalle Edizioni di Comunità il suo ultimo libro, più volte citato in questo scritto, *Città dell'Uomo*, col sottotitolo *La speranza di un mondo nuovo è legata al destino di un'idea*. È il suo testamento spirituale, una raccolta di scritti che riassumono il suo pensiero e le sue opere, i suoi concetti di giustizia sociale, di responsabilità, di comunità come unione di persone e di lavoro il cui frutto viene condiviso e che deve garantire una vita dignitosa per sé e per la propria famiglia, l'accesso all'istruzione, alla cultura, alla sanità, alla casa, a un ambiente salubre.

La prefazione, intitolata *Un'idea di vita* è scritta da Geno Pampaloni, scrittore e giornalista. Nato nel 1918 a Roma da genitori toscani frequentò l'università a Firenze, alla facoltà di lettere sotto la guida di Attilio Momigliano e di Giacomo Devoto. Quando le leggi razziali del 1938 interdissero a Momigliano la cattedra, Pampaloni per protesta abbandonò l'Ateneo fiorentino e si trasferì alla Scuola Normale Superiore di Pisa.

Nel 1945 fu tra i redattori di *Italia Libera*, organo ufficiale del Partito d'Azione. Adriano Olivetti lo chiamò a Ivrea nel 1948 per dirigere la biblioteca aziendale. Divenuto uno dei suoi più fidati collaboratori, coordinò il centro culturale e i servizi culturali della Olivetti e assunse il ruolo di segretario generale del Movimento Comunità, continuando anche a scrivere articoli per la rivista *Comunità* e a partecipare come organizzatore allo sviluppo dei Centri comunitari canavesani.

Vent'anni dopo avrebbe ricordato Adriano come una delle figure più rilevanti della sua vita, dotato di una grande cultura eclettica e di uno spirito umanitario cristiano-sociale e allo stesso tempo illuminista.

³ <https://www.teche.rai.it/2021/04/ritratti-contemporanei-1961-adriano-olivetti/>

La sua prefazione al libro di Adriano inizia con accento lirico che mostra il suo affetto per le persone e i luoghi della fabbrica eporediese (Pampaloni 2015):

Via Jervis a Ivrea è una via che, per molte ore al giorno, conserva un aspetto quieto, di appartato angolo di provincia. Percorre i duri selci grigi, per attraversarla, qualche operaio o qualche impiegato, affacciandosi di tra le macchine silenziose ai parcheggi, o una fila di giovani allievi della scuola di fabbrica, con la vivace macchia blu delle tute, trasferendosi da un'aula a un esercizio di officina. Il cielo che si rispecchia sulle ininterrotte mura di vetro della fabbrica sembra darle una dimensione più chiara e senza limiti, in uno spazio in cui il battere sordo delle macchine che vibrano nei grandi saloni riverbera sulla via un ronzio familiare e senza mistero, come di una calma di navigazione: e l'uomo della pesa conversa con il guardiano, davanti a un cancello secondario, aspettando l'arrivo degli autocarri. Dall'altro lato, lungo l'opposto marciapiede, un portico leggero e una distesa teoria di bianche terrazze si contrappongono ai precisi volumi della fabbrica: è l'edificio dei servizi sociali. [...]

La via prende il nome da un uomo che lavorò nella fabbrica e probabilmente vi aveva trovato una sua verità di doveri, di amicizie e di gioia, così come la trovò poi, al momento dovuto, nella Resistenza, nella silenziosa prigionia e nella morte: il suo ultimo, breve messaggio fu scritto con il sangue.

Passa in rassegna gli scritti raccolti nel volume, nei quali «si può cogliere perfettamente il senso profondo del suo pensiero e della sua azione pubblica»; analizza ciò che per Adriano significava 'politica' e 'società'.

La società, secondo una concezione intimamente religiosa, è nell'ordine dello spirituale, lo Stato nell'ordine dell'utile (della strumentazione pratica, della rappresentanza funzionale): politica è la forma del loro rapporto, ricerca dell'ottimo, equilibrio continuamente rinnovantesi dei loro contrasti; al limite: armonia e verità espressiva della società nelle sue istituzioni.

Pampaloni conosce profondamente Adriano e nessuno meglio di lui poteva analizzare i suoi pensieri, i suoi scritti, alla luce delle sue attività concrete. Sino a poter affermare che

una delle chiavi che questo testo ci offre per arrivare a comprenderne a fondo il significato si trova nell'identificazione che Olivetti opera tra il Consolatore annunciato da Cristo secondo il Vangelo di San Giovanni e lo spirito della scienza. È il punto sul quale più si tende l'arco che corre tra i due poli della personalità di Olivetti: l'intima, e addirittura misticheggiante, inclinazione religiosa, e la sua piena responsabilità di uomo moderno. Si ha qui lo spunto di una concezione ottimistica e quasi trionfale della storia, una profonda fede in un ordine di pace e di fratellanza.

Per Adriano, come per Simone Weil, vita, progetti, realizzazioni sono strettamente connessi alla riflessione teorica, quest'ultima non avendo senso se non applicata nel concreto, non essendo accettabile un dualismo tra il pensiero e l'azione.

Bibliografia

- Berta, G. 2015. *Le idee al potere*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Bodei, S. 2014. *Le Corbusier e Olivetti, la usine verte per il centro di calcolo elettronico*. Macerata: Quodlibet Studio.
- Ercolani, M. L. 2019. *Paolo Volponi Le sfide del Novecento. L'industria prima della letteratura*. Milano: FrancoAngeli.
- Fiume, V. 2021. *Codici dell'anima, itinerari tra mistica, filosofia e poesia. Con un'antologia di scritti al femminile*. Firenze: Firenze University Press.
- Gozzini, M. (a cura di). 1965. *Il dialogo alla prova, cattolici e comunisti italiani*. Scritti di Gozzini, Fabro, Lombardo Radice, Di Marco, Cecchi, Orfei, Delogu, Zolo, Gruppi, Meucci. Firenze: Vallecchi editore.
- [https://www.teche.rai.it/2021/04/ritratti-contemporanei-1961-adriano-olivetti/\(2024-08-08\)](https://www.teche.rai.it/2021/04/ritratti-contemporanei-1961-adriano-olivetti/(2024-08-08))
- Le Corbusier. 1945. *Les trois établissements humains, Collection Ascoral, section Sa et Sb, Une civilisation du travail*. Parigi: Éditions Denoël.
- Morelli, M. 2018. "Giorgio La Pira tra politica e fede." *Pandora Rivista*, 4 novembre 2018.
- Novara, F., Rozzi, R., Garruccio, R. (a cura di) 2005. *Uomini e lavoro alla Olivetti*. Milano: Bruno Mondadori.
- Ochetto, V. 1985. *Adriano Olivetti*. Milano: Arnoldo Mondadori Editore.
- Olivetti, A. 1955. *Inaugurazione Palazzo Olivetti – Via Clerici, Milano, 6 aprile 1955*. Dattiloscritto con correzioni manoscritte. Ivrea: Associazione Archivio Storico Olivetti.
- Olivetti, A. 2004. *Stato Federale delle Comunità. La riforma politica e sociale negli scritti inediti (1942-1945)*, a cura di D. Cadeddu. Milano: FrancoAngeli.
- Olivetti, A. 2015. "Ai lavoratori di Pozzuoli." In A. Olivetti, *Città dell'Uomo*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. 2017. "Discorso di Natale ai lavoratori di Ivrea, 24 dicembre 1955." In A. Olivetti, *Discorsi per il Natale*, 25 sgg. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olmo, C. 2018. *Urbanistica e società civile*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Ottieri, M. P. s.d. "Biografia di mio padre." www.ottieroottieri.it (2024-08-08), copyright Elisabetta Catalano.
- Ottieri, O. 1957. *Tempi stretti*. Torino: Einaudi.
- Ottieri, O. 1959. *Donnarumma all'assalto*. Milano: Bompiani.
- Pampaloni, G. 2015. "Un'idea di vita." In Olivetti 2015, 279.
- Piccinini, M. 2020a. "La fabbrica Olivetti a Pozzuoli di Luigi Cosenza (1951-1954)." *Olivettiana*, 20 giugno 2020. <https://olivettiana.it/la-fabbrica-olivetti-a-pozzuoli-di-luigi-cosenza-1951-1954/> (2024-08-08)
- Piccinini, M. 2020b. "Il quartiere residenziale INA-CASA a Pozzuoli (1952- 1963)." *Olivettiana*, 27 giugno 2020. <https://olivettiana.it/il-quartiere-residenziale-ina-casa-a-pozzuoli-1952-1963/> (2024-08-08)
- Piccinini, M. 2020c. "Il Borgo La Martella a Matera." *Olivettiana*, 30 Aprile 2020. <https://olivettiana.it/il-borgo-la-martella-a-matera/> (2024-08-08)
- Rebaudengo, P. 2014. "Olivetti. Un lascito alle giovani generazioni." In *Adriano Olivetti: il lascito. Urbanistica, Architettura, Design e Industria*, a cura di M. Piccinini, 151 sgg. Roma: INU Edizioni.
- Renzi, E. 2008. *Comunità concreta Le opere e il pensiero di Adriano Olivetti*, prefazione di G. Galasso. Napoli: Guida.
- Roth, P. 2004. *Chiacchiere di bottega, Uno scrittore, i suoi colleghi e il loro lavoro*. Torino: Einaudi.

- Saibene, A. 2017. *L'Italia di Adriano Olivetti*. Roma/Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Sciré, G. 2003. "Le carte Gozzini, Il dialogo tra cattolici e comunisti nel secondo dopoguerra." *Italia contemporanea* 233: 707-30.
- Silmo, G. 2022. *Adriano e il territorio. Dai Centri comunitari all'I-RUR*. Busalla: Plug-in.
- Volponi, P. 1962. *Memoriale*. Milano: Garzanti; Torino: Einaudi (1981; 1991).
- Weil, S. 1936. "Lettre Ouverte à un Syndiqué." In *La condition ouvrière*. Documento digitale della Collana "I classici delle scienze sociali", a cura di M. Bergeron, Université du Quebec, 153 sgg. www.uquac.ca/classique_des_sciences_sociales (2024-08-08)
- Weil, S. 1950. "Due libri di Simone Weil." *Comunità IV*, 9: 10 sgg.
- Weil, S. 1955. *Oppression et liberté*. Parigi: Gallimard.
- Weil, S. 1983. *Riflessioni sulle cause della libertà e dell'oppressione*, 13° ed. Milano: Adelphi.
- Weil, S. 1988. *Ecrits historiques et politiques: L'engagement syndical (1927-1934)*. Parigi: Gallimard.
- Weil, S. 1999. *Lezioni di filosofia*. Milano: Adelphi.
- Weil, S. 2003. *La condizione operaia*. Postfazione e note di G. Gaeta. Milano: SE.
- Weil, S. 2016. *Una costituente per l'Europa. Scritti londinesi*. Roma: Castelvecchi.
- Weil, S. 2017. *La prima radice*. Roma/Ivrea: Edizioni di Comunità.
- Weil, S. 2021. *L'attesa della verità*, a cura di V. Mancuso. Milano: Corriere della Sera.

La cultura Olivettiana negli anni della grande digitalizzazione

Galileo Dallolio

Chi legge la biografia di Adriano Olivetti e si documenta sull'industria Olivetti che raggiunse la leadership mondiale nella produzione delle attrezzature per il lavoro d'ufficio (macchine per scrivere, calcolatrici, telescriventi, mobili per ufficio, fotoriproduttori, personal computer...) e che realizzò nel 1959 il primo calcolatore al mondo usando la tecnologia del transistor, avverte la necessità di approfondire questa straordinaria realtà sorta nel 1908 a Ivrea e riconosciuta nel 2018 dall'Unesco 'Città Industriale del XX secolo, Patrimonio dell'Umanità'. Insieme alla dimensione produttiva, la componente umanistica, costituita da orientamenti alla valorizzazione delle persone, alla sicurezza e al benessere sul lavoro, alla crescita culturale dei lavoratori, allo sviluppo della comunità, che diventa un tema che chiede di essere studiato in particolare in questi tempi, considerata la fase socio-economica che stiamo vivendo.

È probabile che questa sia una delle ragioni per cui libri, riviste, inserti culturali, si occupano con grande frequenza di argomenti Olivettiani. Su questi temi dal 1962 è attiva la Fondazione Adriano Olivetti¹, fondata due anni dopo la morte di Adriano (1960) da familiari, amici e collaboratori e, dalla fine degli anni '90, è presente l'Associazione Archivio Storico Olivetti² che opera attraverso l'acquisizione, la gestione e la divulgazione di storia e valori Olivetti.

¹ <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/>

² <https://www.archivistoricolivetti.it/associazione/>

tiani. Va ricordato inoltre che dal 2001, nel primo centenario della nascita, per volontà di Laura Olivetti, figlia di Adriano e presidente della Fondazione Olivetti dal 1997, è iniziato un vasto programma di divulgazione del pensiero e dell'opera di Adriano Olivetti attraverso convegni, seminari, 'lezioni olivettiane', pubblicazioni, mostre internazionali, incontri nelle Scuole e nelle Università. Contemporaneamente si sono attivati gruppi di ex dipendenti e di cultori di storia olivettiana che hanno realizzato seminari pubblici e prodotto libri (Fasano 2011; La Rosa, Rebaudengo, Ricciardelli 2004; Novara, Rozzi, Garruccio 2005; Piccinini 2012; Renzi 2008; Silmo 2017) relativi ad esperienze di lavoro in Olivetti e di approfondimento su varie culture olivettiane. Inoltre, in parallelo, andava crescendo la presenza di temi olivettiani nel web, mentre l'incontro fisico e il dialogo tra persone si andava riducendo per poi fermarsi, causa covid, per un paio d'anni e stentare a riprendere. A tale proposito è probabile che il repertorio di informazioni, saggi, tesi di laurea, libri liberamente accessibili nel web, insieme alla diffusione sui media della complessità e della ricchezza dell'esperienza olivettiana, abbia generato nel pubblico una certa difficoltà di orientamento e di selezione. Fenomeno che si collega ad una contrazione della lettura che vede la quota dei lettori ad un livello più basso registrato negli ultimi 25 anni. Del resto, una ricerca sul web su alcune delle parole chiave olivettiane (Rebaudengo 2010), quali urbanistica, architettura, design, cultura, persona, comunità, territorio, impresa integrale e di concetti quali persona, estetica, visione, futuro, genera le risposte più varie in migliaia di pagine.

1. Il paradosso della digitalizzazione: la 'duplicazione' della complessità

Quelli che seguono sono brani di testi ricavati da libri e dal web, scelti per formare una scaletta-promemoria per un incontro pubblico sulla figura di Adriano Olivetti. Si tratta di materiali che favoriscono lo sviluppo della conversazione con i 'nativi digitali' (nati dopo il 1999) e con la 'generazione Gutenberg' (nati in tempi precedenti).

1 - Adriano Olivetti nei primi anni Trenta divenne Direttore generale e nel 1938 Amministratore delegato dell'Azienda fondata dal padre nel 1908. Fu considerato sovversivo dalla Questura di Aosta (fu un oppositore del regime fascista; partecipò con Carlo Rosselli, Ferruccio Parri, Sandro Pertini alla liberazione di Filippo Turati). Attraverso viaggi di studio negli Stati Uniti e in Europa, elaborazioni di temi filosofici e profonda attenzione ai valori della persona e alla cultura, capacità manageriali straordinarie, collaborazioni con poeti, scrittori, sociologi, psicologi, ricercatori, creò di fatto un'azienda che, se non fosse morto a 59 anni nel 1960, avrebbe potuto diventare «un modello d'impresa che non fosse rubricabile né all'interno del capitalismo né all'interno del socialismo. Un'impresa, cioè, che fosse sociale e pubblica senza appartenere allo Stato, in cui il metodo della ricerca dell'efficienza economica fosse coniugato con la salvaguardia degli interessi collettivi» (Berta 2017).

2 - Adriano Olivetti nel discorso del 1955 agli operai di Pozzuoli disse:

La nostra società crede nei valori spirituali, nei valori della scienza, crede nei valori della cultura, crede infine, che gli ideali di giustizia non possano essere estraniati dalle contese ancora non eliminate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto.

Tra il 1947 e il 1960 progettò e realizzò in parte l'iniziativa politica 'Movimento Comunità' a Ivrea, a Matera e altrove. L'iniziativa piacque a Luigi Einaudi e ai laici, azionisti e ai primi federalisti Altiero Spinelli ed Ernesto Rossi ed entrò nel dibattito dell'Assemblea Costituente. È nella fase che sta vivendo oggi l'Europa che diventa possibile una ripresa e un'attualizzazione del comunitarismo olivettiano. Il porre la persona e la cultura al centro del progetto imprenditoriale, spinse implicitamente i lavoratori a migliorare la qualità del proprio lavoro, 'qualità' diventata così uno dei cardini dell'eccezionale successo industriale della Olivetti (Renzi 2008; 2014).

3 - Alla fine del 1990, il Gruppo Olivetti comprendeva la casa madre, la ICO, e una costellazione di 260 imprese, industriali e commerciali, attive in 33 paesi diversi. Il personale occupato raggiungeva 53.679 unità. Le allocazioni industriali includevano Italia, Francia, Germania, Gran Bretagna, Spagna, Brasile, Messico, Singapore e Stati Uniti (De Witt 2005). Diversi e importanti sono gli imprenditori che hanno applicato idee presenti nel 'Paradigma Olivetti'. Grande e permanente è stata la notorietà di Olivetti, iniziata con una mostra leggendaria il 22 ottobre 1952 al Museum of Modern Art di New York e diventata poi itinerante in California, Canada, Georgia, Illinois, Massachusetts, Tennessee e Wisconsin. Ha rappresentato «un modello per l'industria americana relativo non solo alla progettazione, ma anche al riconoscimento dell'elemento umano nella produzione industriale» (Toschi 2018, 28).

Lo sviluppo di questi tre temi deve avvenire sul piano orale in quanto appellarsi a testi stampati o digitalizzati oggi costituisce un freno al desiderio di approfondire. Situazione che può essere modificata da una combinazione di titoli di libri che contengano una breve sequenza di citazioni.

Su Adriano Olivetti, molteplici interviste³, biografie, ne fanno cogliere il profilo umano e culturale. *Video library*, *focus*⁴, i libri 'intangibili' e le edizioni di Comunità della Fondazione Adriano Olivetti, siti delle associazioni di ex dipendenti⁵, gruppi 'Olivetti' nei canali social [...] costituiscono un orizzonte in continua espansione. Considerata la vastità degli argomenti, chi ha intenzione di 'farsi un'idea' sul mondo Olivetti va incontro a un sovraccarico informativo che può dissuadere l'approfondimento.

³ <https://www.teche.rai.it/2021/04/ritratti-contemporanei-1961-adriano-olivetti/>

⁴ <https://focusadrianoolivetti.com/>

⁵ www.olivettiana.it; www.olivettiani.org; <http://spilleoro.altervista.org/>

La diffusione nel web di accessi facilitati a discipline complesse come matematica, finanza, fisica, economia, storia[...] insieme alla presenza di nuove forme di divulgazione scientifica⁶, di giornalismo, di attività accademica⁷, di associazioni⁸ di festival culturali, tutti questi ambiti quando entrano nell'universo digitalizzato creano aspettative di semplificazione dell'avventura olivettiana. Inoltre, influencer, graphic novels, visual storytelling, rivolgendosi a nuovi pubblici possono produrre una sorta di riduzione della complessità che evoca le parole di Italo Calvino:

Quando le cose non sono semplici e non sono chiare, pretendere la chiarezza, la semplificazione a tutti i costi è faciloneria. E proprio questa pretesa obbliga i discorsi a diventare generici, cioè menzogneri. Invece lo sforzo di cercare di pensare e d'esprimersi con la massima precisione possibile proprio di fronte alle cose più complesse è l'unico atteggiamento onesto e utile (Calvino 1980).

Nell'epoca della grande digitalizzazione, con centinaia di migliaia di citazioni olivettiane, questa ricchezza può essere considerata inevitabilmente 'complessa'. Da qui l'ipotesi di alcuni interventi, qui proposti in modo essenziale, ricavati da esperienze di comunicazione in diversi anni di incontri pubblici attraverso un certo uso della complessità olivettiana.

2. Quattro ipotesi di riduzione della complessità olivettiana

2.1. La conversazione a tema

In Olivetti lo *spazio* dove si svolgeva il lavoro e i *linguaggi* nelle sue varie specializzazioni e per i pubblici più diversi, sono temi ampiamente studiati. Il *concetto di spazio*, ad esempio, riguarda la persona nell'ambiente di lavoro (in fabbrica, negli uffici, nei negozi, nelle case per dipendenti, nelle scuole di formazione interna), la progettazione di mobili per l'archiviazione e per l'arredamento dell'ufficio, lo spazio pubblico, l'architettura, l'urbanistica... È facile immaginare l'estensione che può assumere il *concetto di linguaggio* in un'impresa che ha saputo parlare ad una vastissima gamma di pubblici, nei modi e nelle forme più diverse. Utilizzando una pubblicazione *Identità Olivetti Spazi e Linguaggi* di 400 pagine con i testi e le immagini di tre giornate di convegno (Fornari, Turini 2022) organizzate nel 2019 con oltre trentacinque relatori e riguardanti gli spazi – negozi, mostre – e i linguaggi – comunicazione visiva, design, attivi-

⁶ Feynmann 2000. Queste sono le prime lezioni di Feynman – saranno seguite da *Sei pezzi meno facili* – e partono da zero. Si dice di cos'è fatta la materia, atomi in moto, che sotto la materia c'è dell'altro, il mondo quantistico e i suoi paradossi. L'autore riesce a dare il senso dell'evolversi della fisica nel secolo appena trascorso, mettendone in luce il legame con le altre scienze. «Ad ogni lettura cade una buccia della magica cipolla e si apre un nuovo affascinante scenario».

⁷ <https://www.festivalfilosofia.it/protagonisti/Vittorio-Marchis&anno=2020>

⁸ <https://rinascimentoculturale.it/protagonisti/>

tà culturali e promozionali –, e trasformandola in criterio guida per altrettante giornate seminariali o di convegno per imprese, pubbliche amministrazioni e istituzioni culturali che abbiano negli spazi e nei linguaggi esigenze latenti o manifeste, si possono prevedere diversi vantaggi. Inoltre, l'esperienza olivettiana non venendo proposta come modello ma come esperienza di studio da parte di specialisti, offre un confronto più 'operativo'.

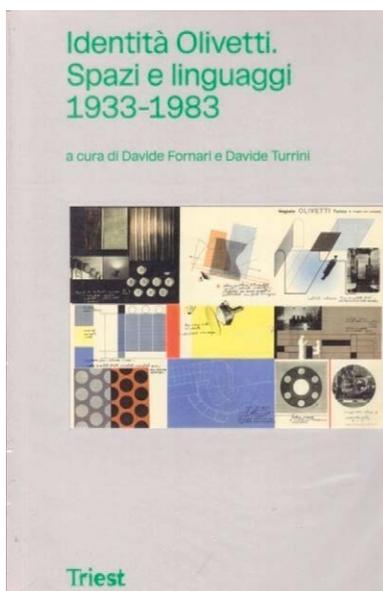


Figura 3 – Davide Fornari, Davide Turrini (a cura di). 2022. *Identità Olivetti Spazi e linguaggi 1933-1983*, 400 pagine, 230 illustrazioni. Zurigo: Triest Verlag.

Un discorso analogo, per persone con esigenze professionali riguardanti la gestione del territorio quali urbanisti, funzionari di pubbliche amministrazioni, politici, riguarda l'esperienza dei *Centri Comunitari e dell'Istituto per la ricostruzione urbana e rurale del territorio (I-RUR)*, trattati nel libro di Giuseppe Silmo nel 2023, insieme ai saggi e agli studi emersi nel riconoscimento, nel luglio 2018, di Ivrea città industriale del XX secolo patrimonio mondiale dell'Umanità da parte di Unesco, l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura

Ivrea Città Industriale del XX secolo, e dell'esperienza olivettiana come Patrimonio dell'Umanità. Tutti questi aspetti offrono ampio materiale di studio. “La città industriale di Ivrea, infatti, rappresenta il manifesto delle politiche del Movimento Comunità, fondato a Ivrea nel 1947 e ispirato alle riflessioni di Adriano Olivetti su un ipotetico nuovo ordinamento politico e amministrativo basato sulla Comunità e su un modello economico caratterizzato da una visione collettiva delle relazioni tra lavoratori e imprese. La proposta di

Olivetti si distingue nel panorama delle proposte comunitarie del XX secolo per la ricchezza dei riferimenti culturali alla base dell'idea di comunità, e per il ruolo assunto dalla fabbrica, a cui è affidato il compito di motore di ricchezza e fulcro delle relazioni sociali. La proposta si concretizzò grazie ai mezzi messi a disposizione dalla Olivetti e la città diventò il laboratorio sperimentale delle teorie e del dibattito urbanistico del XX secolo⁹.

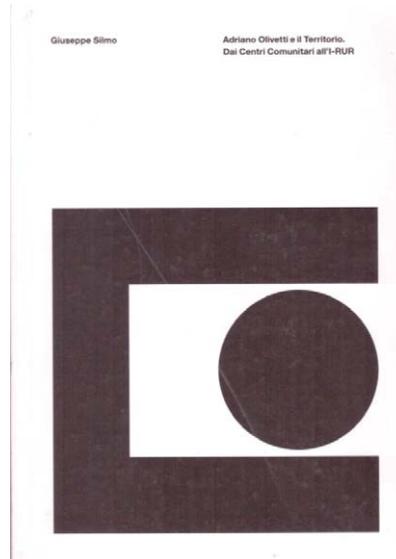


Figura 4 – Giuseppe Silmo. 2022. *Adriano Olivetti e il Territorio. Dai Centri Comunitari all'I-RUR*, 232 pagine. Genova: Plug-in.

2.2. Commenti e focus su personalità e strutture olivettiane

Le realizzazioni olivettiane sono avvenute con persone che avevano trovato un'impresa che privilegiava l'inventiva e l'apporto soggettivo. Dal 1930 al 1960, selezionate da Adriano Olivetti e da collaboratori, assunti come dipendenti e come consulenti, erano persone che, con competenze tecnico-scientifiche e umanistiche, hanno contribuito in modo determinante alle realizzazioni dell'Olivetti.

L'elenco parziale qui proposto segnala persone che hanno lavorato in Olivetti:

- Gino Levi Martinoli, Giovanni Enriques, Giuseppe Pero, Guglielmo Jervis (la Olivetti nella Seconda Guerra Mondiale e nella Resistenza);
- Paolo Volponi, Geno Pampaloni, Franco Fortini, Ottiero Ottieri, Giovanni Giudici, Giorgio Soavi, Bobi Bazlen (servizi sociali, cultura e pubblicità);
- Guido Alessandri Ugo Galassi, Giovanni Enriques (formazione e vendite);

⁹ <https://www.unesco.it/patrimoniomondiale/detail/543>; <https://whc.unesco.org/en/list/1538>

- Pietro Zveteremich, Leonardo Sinisgalli, Marcello Nizzoli, Giovanni Pin-tori (design e pubblicità);
- Luigi Figini, Gino Pollini, Luigi Cosenza, Gian Antonio Bernasconi, Carlo Scarpa, Marco Zanuso (architettura);
- Natale Capellaro, Mario Tchou, Pier Giorgio Perotto, Elserino Piol, Giovan-ni de Witt (tecnologia);
- Cesare Musatti, Francesco Novara, Renato Rozzi, Giancarlo Baussano ... (psicologia del lavoro);
- Franco Ferrarotti, Luciano Gallino, Federico Butera (sociologia del lavoro);
- Renzo Zorzi (identità, linguaggi e comunicazione);
- Aree olivettiane che giustificano ricerche:
- Relazioni aziendali
- Formazione: CFM (Centro formazione meccanici), CISV (Centro Istruzio-ne Specializzazione Vendite), Scuola manageriale di Burolo
- Centro Culturale e biblioteche di fabbrica
- Centro di Sociologia del lavoro
- Centro di Psicologia del lavoro
- Servizi sociali (scuole dell'infanzia, colonie estive -marine e montane-, tra-sporti collettivi ecc.)
- Consociate nel mondo
- Editoria
- Riviste e periodici
- Film industriali
- Mostre e restauri
- Urbanistica
- Architetture

2.3. Ricerche attraverso la pratica digitale

Il viaggio di auto-formazione era nei secoli passati, un modo per entrare nella complessità e nella ricchezza dell'esistenza attraverso una sorta di immersione nel mondo, dove non contava il punto d'arrivo ma la pratica del viaggio. Accanto ai turismi e alle escursioni culturali, la cui diffusione è in continuo aumento, le applicazioni digitali si prestano alla creazione di percorsi pluridisciplinari che simulano il viaggio nel tempo e nello spazio. Titoli come questi possono costituire itinerari praticabili:

- L'invenzione del transistor in Usa nel 1948, per capire l'origine dell'elettro-nica di consumo (Sony) e dell'informatica (Olivetti).
- Il *made in Italy* e la tradizione manifatturiera italiana.
- Esempi di pianificazione urbanistica, all'epoca di Adriano Olivetti presiden-te dell'INU, Istituto nazionale di urbanistica
- Intersezioni di culture scientifiche, politiche, artistiche ed economiche in Olivetti e nella cultura occidentale dal 1908 al 1960.

Il sito della Fondazione Adriano Olivetti offre una grande varietà di mate-riali che vanno da edizioni di libri a testi 'intangibili' scaricabili, a tesi di laurea,

studi e ricerche su temi olivettiani; l'Associazione Archivio Storico Adriano Olivetti di Ivrea ha digitalizzato l'archivio e divulga importanti segmenti di storia d'impresa. A queste istituzioni olivettiane si aggiungono Treccani on line che contiene profili di personalità olivettiane, ad esempio¹⁰ Emilio Renzi, *Camillo Olivetti* e *L'avventura Olivetti* 2013; Giuliana Gemelli, *Adriano Olivetti* 2013. Altre personalità olivettiane sono nel Dizionario *Biografico degli italiani*. Insieme a viaggi che possiamo chiamare *razionali*, la rete offre all'utente l'opportunità di uscire dagli schemi e creare proprie 'mappe' all'interno dell'universo olivettiano. Realizzato in virtù del libero accesso a immagini, filmati, suoni, interviste, inserti vari, questo fermento di idee prodotte da procedimenti messi a disposizione dalla tecnologia, può creare un nuovo genere di comprensione. È utile ricordare che a metà Settecento in Inghilterra, dove erano risuonate nel 1626 le parole «La conoscenza allarga i confini del potere umano verso la realizzazione di ogni possibile obiettivo» (Francesco Bacone, *Nuova Atlantide*) ci fu chi immaginò un futuro che si presta al confronto con il nostro presente:

Sarebbe utile creare un 'registro universale' in cui chiunque possa scrivere che cosa desidera comprare o vendere e che sia anche un mercato generale di intelligenza. Dovrà avere una buona reputazione escludendo frodi e censure. Sarà un luogo ove ogni onesta curiosità sarà soddisfatta; ove la ricchezza pecuniaria e intellettuale di un Paese sarà raccolta; ove ogni condizione umana troverà supporto e piacere. Meriterà l'attenzione del mercante, del filosofo, dell'uomo d'affari e di chi si diverte solo a seguire le attività e gli interessi degli altri. Mentre pensavo queste cose caddi nel sonno. Poi sognai una dea agile, impaziente, con l'occhio pronto – la Curiosità. Mi annunciò che il Registro Universale sarebbe stato mandato da Giove per raccogliere i desideri degli uomini e per riordinare il mondo. Nessuno si lamenterà più perché deve svolgere compiti per i quali non è qualificato o perché possiede abilità o virtù che nessuno richiede. La nuova educazione insegnerà a tutti le lingue, le scienze, la moda, le danze e i giochi. Saranno inventati fuochi che scaldino una città intera, veicoli per viaggiare su strada e sull'acqua, medicine universali per curare ogni male e prolungare la vita. Per ogni arte ci saranno 100 professori per ogni allievo. Poi la Curiosità mi chiese se avrei saputo realizzare queste meraviglie, ma non avevo risposta e mi svegliai¹¹.

2.4. La riduzione della complessità con l'artificio della lista

La creazione di liste¹², cataloghi, elenchi, e-book personali rientra nel grande tema della gestione della conoscenza, una disciplina la cui nascita, nella secon-

¹⁰ https://www.treccani.it/enciclopedia/l-avventura-olivetti_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

¹¹ Samuel Johnson (1709-1784) in *Rambler*, bollettino bisettimanale del 19 Marzo 1751 (tradotto, adattato e segnalato da Roberto Vacca in *Focus Storia*, novembre 2015).

¹² Eco 2019. Il testo, nato in occasione di una manifestazione al Museo del Louvre del 2009, offre una straordinaria avventura culturale sul tema delle liste.

da metà del '900, è attribuita all'accademico giapponese Ikujiro Nonaka; la sua applicazione riguarda sia le imprese sia l'organizzazione personale della conoscenza. Una vasta bibliografia, insieme a pratiche ed esperienze, è reperibile in rete alla voce *knowledge management*.

Elenchi di argomenti e 'indici' sono presenti nei libri che trattano vicende olivettiane. Un esempio (Renzi 2008) di notevole interesse ed utilità pratica è il seguente elenco:

1. Gli anni della formazione (1901-1924);
2. Gli anni della preparazione industriale e ideale (1925-1932);
3. Gli anni dell'industria nuova (1932-1938);
4. Gli anni della riflessione e della cospirazione (1939-1945);
5. L'Ordine politico delle comunità (1944-1945);
6. Gli anni della sconfitta nella politica (1945-1946);
7. Cultura, politica e industria. Gli anni della ripresa (1947-1953);
8. Industria, politica, cultura. Gli anni dell'espansione (1954-1957);
9. Gli anni dell'insuccesso e del successo (1958-1960);
10. Il resto della storia. L'olivetticidio, il legato di Adriano Olivetti.

3. Lista personale

La scrive chi sente la necessità di disporre di un repertorio personale di appunti, idee, immagini, date... per sviluppare uno sguardo sinottico e realizzare comparazioni con altre vicende. La lista su Adriano Olivetti qui proposta, è un esempio di work in progress, un semilavorato, un diario di lavoro aperto a ripensamenti, integrazioni e modifiche su Adriano Olivetti.

Nell'edizione domenicale de *Il Sole 24 Ore* col titolo *La scrivania di Diderot, Vostra Maestà, io lavoro così*, si legge un brillante esempio di scrittura di lista da parte di Denis Diderot (1713-1784) uno degli autori della grande *Encyclopédie* (1751):

Vostra Maestà mi ha chiesto quale fosse il mio modo di lavorare. Prima di tutto mi accerto che una certa cosa possa essere fatta meglio da me che da un altro e allora la faccio. Quando ho fatto la mia scelta, medito giorno e notte in casa mia, in società, per la strada, a passeggio; il mio compito mi assilla ovunque. Sul mio scrittoio ho un ampio foglio di carta sul quale getto un'annotazione di richiamo, un cenno dei miei pensieri, senza alcun ordine, d'impeto, come mi vengono in mente. Quando ho la mente esausta, mi riposo... Fatto questo, riprendo quei cenni di richiamo, quegli appunti di pensieri tumultuosi e slegati e li riordino a volte numerandoli. Quando sono giunto a questo punto, dico che il mio lavoro è compiuto. Allora scrivo tutto di filato, il mio animo si scalda di più scrivendo. Se mi si affaccia qualche nuova idea che non abbia posto se non più avanti, l'annoto in un foglio a parte. È raro che io riscriva, e i vari foglietti che Vostra Maestà ha nelle sue mani sono stati scritti una sola volta; vi rimangono certe negligenze, tutte le leggere scorrettezze della rapidità.

1901: Adriano Olivetti nasce a Ivrea da Camillo Olivetti (1868-1943), giovane imprenditore nel settore degli strumenti elettrici, socialista umanitario, di

famiglia ebraica, e da Luisa Revel, figlia del pastore valdese di Ivrea. A 25 anni si laurea in ingegneria elettrotecnica con Galileo Ferraris, scopritore del campo magnetico rotante. Lo accompagna, in qualità di interprete, all'Esposizione universale di Chicago del 1893 e resta negli Stati Uniti per cinque mesi come docente di fisica all'Università di Stanford, appena inaugurata in California. Di notevole interesse le *Lettere americane* (1893-1894 e 1908-1909) edita da Edizioni di Comunità. Molte lettere erano inviate alla madre, la modenese signora Elvira Sacerdoti. Camillo rimase orfano ad un anno di età e frequentò il Liceo classico presso il Collegio Calchi Taeggi di Milano. I sei fratelli Olivetti hanno avuto la prima formazione in famiglia e Adriano, il secondo nato, ebbe un'educazione valdese. Dirà il padre ad Adriano: «Tu hai preso in molte cose più dai Revel che dagli Olivetti. La tua mente è più portata alle ideologie che alle cose pratiche, al pensiero più che all'azione» (Ochetto 2015, 84).

1908: Camillo Olivetti a quarant'anni cambia settore di attività: dagli strumenti elettrici (prodotti nella 'fabbrica dai mattoni rossi') passa alla produzione della prima macchina per scrivere italiana e la presenta nel 1911 all'Esposizione universale di Torino. Molti i brevetti e grande successo della macchina per scrivere M1. (Importante commessa dalla Marina italiana.)

1914: A 13 anni d'età, Adriano sperimenta il lavoro nella fabbrica paterna: «Una tortura per lo spirito, stavo imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina». Dal suo apprendistato, trae la convinzione che «occorre capire il nero di un lunedì nella vita di un operaio, altrimenti non si può fare il mestiere di manager, non si può dirigere se non si sa che cosa fanno gli altri» (Gemelli 2013).

1920: Nel 1920 l'azienda aveva 150 dipendenti uomini, 80 donne e 12 ragazzi. A Ivrea, Camillo lancia nel 1922 la rivista *Tempi nuovi* e Adriano, che ha 21 anni, è in redazione.

Federalismo, autonomie, scelta dei migliori per riformare la democrazia: idee di Camillo alle quali Adriano non resterà indifferente. [...] Su ogni numero di *Tempi Nuovi* e di *Rivoluzione liberale* di Gobetti, è pubblicata la pubblicità della macchina per scrivere M20, la 'rapidissima' disegnata sullo sfondo di una vaporiera lanciata a tutta velocità (Ochetto 2015, 29).

1924: Adriano Olivetti si laurea in ingegneria chimica al Politecnico di Torino; frequenta ambienti liberali e riformisti; è amico dei protagonisti della politica torinese Piero Gobetti e dei fratelli Rosselli; dopo il delitto Matteotti partecipa attivamente alla vita politica di Ivrea, dove il 50% vota per i socialisti.

Dal 1919 al 1924, nei lunghi anni del Politecnico, assiste alla tragedia del fallimento della rivoluzione socialista. Vedo ancora il grande corteo del 1° maggio 1922 a Torino: duecentomila persone; sapevo che i tempi non erano ancora

maturi, intuitivo soprattutto che la complicazione dei problemi era tremenda e non vedevo nessuna voce levarsi a dominare con l'intelligenza la situazione e indicare una via perché il socialismo diventasse realtà; il fascismo aveva frantumato le mie aspirazioni al giornalismo¹³.

1925: «La Olivetti ha 500 dipendenti e produce 8000 macchine per scrivere all'anno. Viene tenuto da Camillo Olivetti il primo corso di calcolo e di aggiornamento tecnico agli operai e agli impiegati. Viene costituita la OMO (Officina Meccanica Olivetti) che preparerà le macchine utensili e le attrezzature necessarie per la produzione in serie delle macchine per scrivere»¹⁴.

Il primo viaggio in America di Adriano sarà alla base della decisione di entrare nell'azienda paterna. A 24 anni di età, la conoscenza di persone, fabbriche e ambienti americani, farà nascere in lui l'idea di rinnovare e ampliare l'azienda paterna e inserirla in un grande progetto sociale e politico. Dalle 'lettere al padre' possiamo estrarne due, in particolare: la prima, del 1925, illustra la determinazione e l'impegno nel conoscere, nella seconda, del 1927, spedita da Londra, è esplicito l'intenzione di entrare in azienda per rinnovarla. Nel mezzo di questa riflessione, partecipa con coraggio a un importante episodio politico, gravido di pericoli.

New York, 16 settembre 1925

[...] Sono andato a trovare una seconda volta l'ing. Lieb che era stato assai gentile. Questa volta mi è stato estremamente utile. Mi ha dato una lettera per il vicepresidente del National Industrial Conference Board, una istituzione delle industrie manifatturiere americane per ricerche scientifiche, sociali e statistiche in campo industriale. Mi sono recato successivamente da costoro i quali per venerdì mi preparano una trentina di lettere di introduzione per una serie di ditte che abbiamo scelto insieme. Essa comprende, oltre alle tre principali fabbriche di macchine da scrivere (Und. Rem. Roy.), fabbriche di addizionatrici, sveglie, hardwares, macchine utensili ecc. In sostanza le città che credo utile e sufficiente visitare sono le seguenti: Connecticut (Stanford, Hartford, Bridgeport, New Britain, Torrington); Rhode Island (Providence, Pawtucket); New York St. (Schenechady, Ilion, Rochester, Niagara Falls); Ohio (Cincinnati, Cleveland, Dayton), Michigan (Detroit); Illinois (Chicago, Rockford); Pennsylvania (Pittsburg). [I nomi delle aziende da visitare sono 43, tra le quali Underwood (che rifiuterà l'incontro), General Electric, Remington, NCR National Cash Register, Burroughs, Ford, General Motors, Singer, Westinghouse..] [...] Sto passando in rivista alla biblioteca della 42 St. e della Società degli Ingegneri Meccanici (ho fatto applicazione a socio, ma ci vorranno dei mesi prima di un'accettazione.

¹³ A. Olivetti, prefazione a *Olivetti 1908-1958* per ricordare i primi cinquant'anni dell'azienda.

¹⁴ *Olivetti dal 1908*, a cura dell'Associazione Spille d'Oro. Pubblicazione ideata e realizzata in occasione dei 40 anni di attività dell'Associazione; costituita nel 1946 per includere dipendenti con almeno 25 anni di anzianità, vedeva nel 1986 oltre 10.000 soci.

Intanto però mi concedono l'uso della biblioteca) la letteratura riguardante le macchine per scrivere ci sono molte cose riguardanti la manifattura, interessanti sulle annate 1916-17-18 dell'*American Machinist*. Non so se l'abbiate viste a Ivrea. Ad ogni modo prendo nota delle cose interessanti (Olivetti 2016, 39).

1926: Adriano Olivetti partecipa da protagonista ad una rischiosa operazione politica per evitare l'arresto a Filippo Turati, segretario del Partito Socialista. «Serbo un ricordo vivissimo della parte che egli ebbe nell'organizzazione dell'espatrio di Turati nel 1926. Era un uomo coraggioso ed illuminato che, come il suo illustre genitore, possedeva un grande fascino che ne ha fatto una figura di imprenditore ed intellettuale che ha pochi riscontri nel nostro paese» così scrisse Sandro Pertini¹⁵.

1927: Adriano Olivetti sposa Paola Levi, sorella di Gino Levi Martinoli, compagno di studi e futuro collaboratore, e di Natalia Levi Ginzburg. La coppia abita a Milano; nel 1928 nasce Roberto Olivetti.

La lettera che segue contiene la decisione di partecipare alla vita dell'azienda.

Londra 16 marzo 1927

Carissimo papà

credo che il frutto più importante del mio viaggio in Usa sia stata l'osservazione pratica dell'ubi consistam e dell'enorme importanza dell'organizzazione del personale in un'azienda grande o che voglia ingrandire. Non basta, quantunque condizione necessaria, avere degli uomini di valore, ma occorre che siano organizzati in modo decentrato e funzionale [...] Sono d'accordo nel ritenere necessario un aumento del numero dei capi reparti che dovrebbero essere 1 su 20-25 (in tesi generale). Ma anche se questo può essere realizzato sulle condizioni attuali di cricca (la parola è antipatica, ma pure è la verità come è stata dimostrata dalla vertenza sull'interessamento) dei vari dirigenti operai attuali, non risolve affatto altri e più importanti problemi. [le sottolineature sono dell'autore] [...] Nella fabbrica m.p.s. uno schema che definisco subito essere per pure ragioni contingenti soltanto teorico- asintotico, derivato con poche modificazione da quelli Remington e Corona: (segue lo schema) Per un momento è bene pensare quanto diversa dall'attuale sarebbe la situazione generale della produzione qualora in ciascuno dei rettangolini vuoti fossero persone: 1° animate di spirito di cooperazione e di progresso, 2° ciascuna capace di assolvere autonomamente (per propria interiore capacità e non per iniezione dall'alto) alle funzioni proposte. Questa è la situazione americana e alla quale, secondo me, è dovuta molta parte dell'efficienza produttiva (Olivetti 2016, 110-21).

Dal 1927 al 1928 Adriano trasforma l'industria paterna e scrive sul mensile *L'organizzazione scientifica del lavoro*, organo dell'ENIOS (Ente Nazionale per

¹⁵ Giuntella, Zucconi 1981, XII. Il presidente Sandro Pertini ha inviato un messaggio di saluto ai convegnisti riuniti a Ivrea nell'ottobre del 1980.

l'Organizzazione Scientifica) «che è una pupilla di Gino Olivetti [*non parente*], il fondatore della Confindustria, un ex deputato liberale *rallié* al fascismo».

L'introduzione del taylorismo avviene tra il 1927-1928, parte dalle presse, raggiunge altre officine e arriva al montaggio con una interpretazione originale: l'introduzione della figura dell'allenatore e del cronometrista e l'incentivazione si arresta prima di toccare il massimo del cottimo.

Negli articoli che pubblica sulla rivista dell'ENIOS delinea e approfondisce l'intuizione che ha avuto in America dell'industria progressiva, una industria dove il gruppo dei dirigenti non può limitarsi alla gestione delle attività normali ma deve accumulare un potenziale di esperienze e di idee per anticipare le esigenze nuove. Il progresso assumerà per loro iniziative un ritmo geometrico [...] Alla fine, Adriano approderà negli anni Trenta alla concezione dell'industria complessa di massa, dove complessa significa una industria che non può esaurirsi nella produzione e nel profitto perché ha dei compiti e degli obblighi che si estendono verso l'ambiente circostante e la società (Ochetto 2015, 53-54).

1928: Nella gestione dell'azienda cresce il ruolo di Adriano Olivetti che, gradualmente, subentra al padre Camillo. La comunicazione pubblicitaria cambia stile: al posto dei disegni ingenui dei primi tempi, si ricorre a messaggi più raffinati, a immagini fotografiche, a rappresentazioni grafiche più elaborate.

Il manifesto disegnato dal pittore Xanti Schawinsky per la MPI riprende il tema della donna e della macchina: non più una segretaria come nelle ingenuie immagini di Dudovich, ma un'elegante signora appoggiata alla MPI, sicura di sé e della sua macchina. Sparisce persino il logotipo, il nome Olivetti lo si legge solo sulla carrozzeria della portatile¹⁶.

1931: Renato Zveteremich dirige gli Uffici Sviluppo Vendite e Pubblicità della Olivetti dal 1931 al 1938; la sua direzione artistica influenzerà in maniera duratura lo stile della comunicazione Olivetti. Fautore di un linguaggio moderno, adotta un approccio pluridisciplinare in cui agisce come coordinatore di un ampio ventaglio di progetti affidati a collaboratori: da Boggeri a Schawinsky, a Figini e Pollini, a Nizzoli, Modiano e Pintori, assurti nel tempo a icone del design moderno¹⁷.

Adriano Olivetti va in URSS con una delegazione della Confederazione generale fascista degli industriali. Visita fabbriche, prevede uno sviluppo dell'industria sovietica; critica il sistema centralizzato. Apprezza il ministro per il commercio estero Arkadi Rosengolz, che sarà fucilato nel 1938, nel periodo dei processi staliniani.

¹⁶ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/70-pubblicita-delle-macchine-per-scrivere-olivetti/>

¹⁷ Fornari, Turrini 2021: "Renato Zveteremich e la fondazione dell'Ufficio Pubblicità Olivetti negli anni Trenta" di A. Colizzi e R. Bazzani Zveteremich (186).

La Questura di Aosta crea il dossier Adriano Olivetti di Camillo. Classifica: *Sovversivo*. La direzione generale della polizia di Roma suggerisce «cauta e opportuna sorveglianza», come faranno le spie dell'OVRA (Opera Vigilanza Repressione Antifascismo), cioè la polizia politica del regime, organizzazione in cui militò anche Dino Segre (Pittigrilli).

1933:

Alla V Triennale di Milano Adriano aveva visto e ammirato la 'Villa-studio per artista' di Luigi Figini e Gino Pollini. I due architetti trentenni partecipavano con articoli e con le prime opere al moto di rinnovamento dell'architettura che Ludwig Mies van der Rohe, Valter Gropius, originariamente Le Corbusier, accendevano in Europa, in Italia, in un complesso rapporto con le edificazioni dell'epoca, divise tra razionalismo e il monumentalismo della reazione tradizionalistica (che l'ala innovativa del regime fascista appoggiava di contro all'ala innovativa del regime stesso). Alla Triennale era giunto perché ve lo aveva portato la moglie Paola, appassionata di arte. Nella loro casa in Piazza Castello [dove vivrà dal 1931 al 1934], invitava pittori, architetti; anche per questo aveva scelto Milano. Adriano commette a Figini un edificio industriale moderno 23mila mq. La 'fabbrica dei mattoni rossi' è inglobata nella nuova costruzione [...] I manuali e le storie dell'architettura razionalistica italiana e mondiale la definiscono univocamente un capolavoro dell'architettura razionalistica e non solo industriale (Renzi 2008, 23).



Figura 5 – Stabilimento Olivetti ICO di Ivrea – Primo Ampliamento, arch. Luigi Figini e Gino Polini, 1930.

Nel 1933 la Olivetti ha conquistato il 50% del mercato italiano con il sostegno dell'autarchia, nel 1938 le esportazioni si avvicinano a un terzo del fatturato.

1934: Si propone l'assistenza medica di fabbrica; nel 1935 anche un asilo infantile; nel 1936 sorge il Centro Formazione Meccanici «per dare poco a poco vita

ad un complesso sistema atto ad assicurare ai vostri figli il più grande beneficio conforme al proprio talento e al proprio merito». Nel 1938 si apre la mensa e l'ALO (Assistenza lavoratrici Olivetti), «affinché nessuna madre, e qui diremo meglio nessuna operaia che sia madre, possa veder con invidia e con dolore quelle madri che hanno la gioia di tenere in una casa i primi mesi di vita del loro bambino». Nel 1934 finisce il matrimonio con Paola Levi; resteranno amici. Adriano Olivetti riconoscerà Anna, la figlia di Paola e di Carlo Levi. La divisione legale avverrà nel 1938. Adriano si rende conto che le macchine da calcolo sono una naturale diversificazione della sua produzione di macchine per scrivere e perciò già nel dicembre 1934 il Consiglio di amministrazione decide di avviare la costituzione di Olivetti Società Anonima Macchine per Operazioni Aritmetiche, grazie alla quale si avviano i primi studi per realizzare macchine da calcolo. In questa attività si distingue Natale Capellaro, un operaio ricco di ingegno e fantasia, entrato in azienda come apprendista nel 1916, a 14 anni. Pur non possedendo una solida base di studi (quando entra in Olivetti ha frequentato solo le elementari e due anni di scuole tecniche serali), completa la formazione sul posto di lavoro e riesce velocemente a percorrere tutte le tappe di una prestigiosa carriera aziendale fino ad essere nominato direttore generale tecnico e ricevere nel 1962 dall'Università di Bari la laurea *honoris causa* in ingegneria civile (Ochetto 2015, 134).

Le Corbusier a Roma ha esposto al ministro Giuseppe Bottai progetti con prefabbricati da fare nelle bonifiche pontine; incontra a Ivrea Adriano Olivetti e si autopropone per rivedere un progetto dei suoi amici allievi estimatori di Figini e Pollini, ma Adriano li preferisce.

1936: Adriano Olivetti presenta su *Casabella* il piano urbanistico di Ivrea, che insieme al piano creato per la Valle d'Aosta potrà inserirsi nel piano complessivo dell'economia nazionale. A Roma è ricevuto da Mussolini, attraverso un socialista poi diventato fascista, amico del padre. Le intenzioni di Adriano sono ambiziose: vuole esporre le proposte di un piano regolatore per l'economia italiana. È il momento di massimo consenso per il regime e «tutti gli architetti e gli urbanisti si considerano fascisti di sinistra». Nel 1934, Le Corbusier si offre come tecnico a Mussolini ed Emmanuel Mounier accetta l'invito a partecipare a un convegno sul corporativismo. Carlo Rosselli, da Parigi, consiglia di «cogliere quello che c'è di nuovo». Nel 1937 Adriano Olivetti pubblica la prima rivista specializzata in organizzazione industriale, *Tecnica e Organizzazione*, che durerà fino al 1958. Il Piano urbanistico per la Valle d'Aosta viene esposto dal luglio del 1937 nella Confederazione Fascista Artisti e Professionisti. Conserva intatto il suo valore di anticipazione; per tutta la vita Adriano considererà l'Urbanistica come una disciplina superiore alle altre perché capace di organizzare attorno a sé tutti gli altri elementi del vivere sociale (sociologici, architettonici, demografici, ambientali). Il piano non si fece, già da allora Adriano guardava a Roosevelt e all'esperienza della Tennessee Valley Authority, e nelle lettere al padre quando parlano di iniziative a favore dei dipendenti usano il termine *welfare* (Ochetto 2015, 80).

1938: All'ufficio pubblicità, al posto di Zveteremich, che non va d'accordo con Camillo, subentra Leonardo Sinisgalli, ingegnere, poeta, matematico, grafico, che porta con sé i disegnatori della scuola d'arte di Monza, tra i quali Costantino Nivola. Con Giovanni Pintori progettano affiche nuove; Elio Vittorini scrive la presentazione della raccolta di 16 tavole; Adriano Olivetti decide per l'apertura di negozi e rinnova, con Gian Antonio Bernasconi, quello nella Galleria Vittorio Emanuele a Milano. Dice Giovanni Pintori di Adriano: «è un uomo pieno di intuizione, ha uno stile proprio, e benché non sappia concretarlo in nessuno dei campi che conosce, riesce a comunicarne il senso agli altri e giudicare i risultati». Geno Pampaloni lo chiama «dirigismo estetico»: dalla fabbrica investire e migliorare l'intera società.

Accanto a Capellaro, nel progetto delle macchine da calcolo, spesso lavora Marcello Nizzoli, che comincia il suo rapporto con la Olivetti nel 1938, prima come grafico e poi, dal 1940, come designer di prodotto. Sostiene Nizzoli: «è il meccanismo a suggerire la forma estetica». Progettò la Summa MC4S con Natale Capellaro. Dirà di essere rimasto sorpreso di come Adriano abbia scoperto in lui capacità che egli stesso non aveva sospettato di avere. E infatti lo utilizzerà come disegnatore di affiche per progetti di architettura, come grafico per riviste e pubblicazioni. Sarà destinato a diventare il principe del design dello stile Olivetti.

Le leggi razziali colpiscono Camillo Olivetti; al vertice dell'Azienda va Adriano e Camillo conserva la direzione della OMO. Abbraccerà la confessione unitariana che aveva conosciuto all'Università di Stanford, quaranta anni prima.

Per la sua importanza industriale, la Olivetti può parare gli effetti più negativi delle leggi razziali ma viene descritta come «diretta dai più settari ebrei che esistono in Italia». Adriano Olivetti non ha mai partecipato alla vita della Comunità ebraica del Tempio. Dalle origini ebraiche proviene lo slancio profetico e la tensione visionaria. Dirà a Geno Pampaloni: «gli 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».

1940: La gestazione del primo prodotto commerciale dell'area 'calcolo' è abbastanza lunga e la produzione inizia solo tra il 1940 e il 1941, quando esce l'addizionatrice MC4S Summa, seguita dalla MC4M Multisumma, capace di eseguire oltre all'addizione e sottrazione anche la moltiplicazione. Entrambe sono azionate elettricamente e stampano i risultati. È l'inizio di un nuovo business, alimentato dal rapido sviluppo di prodotto, quasi tutto 'firmato' dal binomio Capellaro-Nizzoli. Nel 1942 escono la Velosumma MC3 e la Simplisumma MC3, addizionatrice scrivente azionata manualmente mediante una manovella, pensata per il lavoro mobile o comunque per gli ambienti privi di elettricità (caso frequente in tempi di guerra).

Nel 1943 Capellaro assumerà le responsabilità dell'Ufficio Progetti Macchine da calcolo e la produzione di calcolatrici si impenna, sostenuta dall'uscita di nuovi modelli che offrono sempre maggiori prestazioni.

Nel 1946 uscirà l'addizionatrice Elettrosomma MC14, seguita nel 1948 dalla Multisumma 14 e dalla Divisumma 14. Quest'ultima è la prima calcolatrice

scrivente elettrica prodotta dalla Olivetti in grado di effettuare tutte e quattro le operazioni; in termini di prestazioni viene subito riconosciuta come la migliore su scala mondiale.

L'Italia fascista entra in guerra, alleata con la Germania nazista e con il Giappone. L'attacco giapponese il 7 dicembre 1941 a Pearl Harbour trascina nella guerra l'America nella fase di massima espansione delle armate dell'Asse.

1941: Adriano Olivetti incontra a Milano l'Agenzia letteraria internazionale ALI, creata da Augusto Foà e dal figlio Luciano, al quale si presenta come amico di Bobi Balzen¹⁸; propone di creare una casa editrice. Si sviluppano relazioni con una rete di giovani collaboratori, si acquistano diritti d'autore (tutto Freud) e nasce la NEI: Nuove edizioni Ivrea.

1942: La Olivetti ha 4.673 dipendenti; produce oltre 64.000 macchine per scrivere all'anno (in tre modelli), alle quali si affiancano 2.561 macchine da calcolo, un ramo ancora all'inizio ma che proprio nel periodo bellico si prepara al balzo. In quel periodo vengono consegnate 24 case agli operai, si costruiscono l'asilo nido e sette case a schiera per impiegati.

(Nel 1942, la ditta Ducati di Bologna produce la calcolatrice meccanica Duconta e impiega 4200 dipendenti in varie produzioni: radioricevitori, micro-macchine fotografiche e diversi dispositivi elettromeccanici.)

In seguito all'apertura delle edizioni NEI, a Ivrea si creò un gruppo di intellettuali, tra i quali il giovanissimo Erich Linder, che divenne in seguito l'agente letterario che rappresentò in Italia Ezra Pound, Thomas Mann, James Joyce, Franz Kafka, Philip Roth e molti altri. Restando in tema di libri, Umberto Campagnolo, laureato in filosofia a Padova e docente a Ginevra in filosofia del diritto, fu assunto per realizzare la prima Biblioteca nelle fabbriche Olivetti. In quel periodo Adriano Olivetti ebbe in Walther Rathenau l'ispiratore in politica economica. Prima di essere assassinato dai terroristi nazisti, Rathenau aveva scritto saggi su una nuova economia diversa dal capitalismo e dal comunismo. Franco Momigliano, allievo di Luigi Einaudi, tradusse il libro. Gli anni 1940-1945 vedono Adriano Olivetti esule in Svizzera dall'8 febbraio 1944, «cospiratore per la libertà» e autore de *L'ordine politico delle Comunità*.

Adriano Olivetti negli anni della Seconda guerra mondiale si muove lungo due linee apparentemente diverse e lontane e tuttavia, nella sua intenzionalità, intrecciate e convergenti. Si dedica a una opposizione attiva al fascismo; si dedica a molte e profonde letture. Letture che cerca soprattutto all'estero quindi per leggere e far leggere i libri cui tiene, fonda la sua casa editrice e diventa editore di libri di idee (Renzi 2008, 31).

¹⁸ Bobi Balzen, 1902-1965, dal 1934 per qualche mese lavorò in Olivetti presso l'Ufficio Pubblicità. Di formazione austriaca, fu un leggendario scopritore di talenti letterari. Ispiratore della casa editrice Adelphi, per Eugenio Montale era «una finestra aperta sul mondo».

Nell'estate del 1942 legge i programmi che i movimenti clandestini antifascisti facevano circolare e fa uno sforzo per sintetizzare tutti gli elementi in una formula nuova; così si fa «cospiratore per la libertà».

1943: Il 25 luglio cade Mussolini e subentra il Maresciallo Badoglio. Adriano continua le iniziative per entrare in relazione con i suoi contatti in Svizzera. Ma la situazione precipita e Adriano è arrestato e incarcerato il 28 luglio. Dopo l'8 settembre la situazione diventa drammatica e rischia di cadere nelle mani dei tedeschi. Il 22 settembre viene liberato in extremis, finanzia con dieci milioni di lire la nascente resistenza romana e dopo travagli indicibili, tra i quali la morte del padre, riesce a raggiungere la Svizzera l'8 febbraio 1944 con l'opera alla quale sta lavorando l'Ordine politico delle Comunità. La fabbrica di Ivrea è gestita ed amministrata da Gino Levi Martinoli, Giovanni Enriques e Giuseppe Pero.

1945: L'ordine politico delle comunità

La crisi della società contemporanea non nasce, secondo noi, dalla macchina, ma dal persistere, in un mondo profondamente mutato, di strutture politiche inadeguate. Tra i principali motivi di turbamento dell'ordine sociale possiamo elencare i seguenti: a) dissociazione tra etica e cultura e tra cultura e tecnica; b) conflitto tra stato e individuo; c) deformazione dello stato liberale ad opera dell'alto capitalismo e di sistemi rappresentativi insufficienti; d) mancanza di educazione politica, in generale e di una classe politica, in particolare; e) obsolescenza della struttura amministrativa dello stato; f) disconoscimento di un ordinamento giuridico che tuteli gli inalienabili diritti dell'uomo; g) incapacità dello Stato liberale ad affrontare le crisi cicliche e il problema della disoccupazione tecnologica; h) mancanza di misure giuridiche precise atte a proteggere i diritti materiali e spirituali della Persona contro il potere diretto e indiretto del denaro.

L'elenco fa parte del libro¹⁹ che entrò in discussione nel primo dopoguerra con personalità che stavano lavorando per riorganizzare lo Stato italiano.

1947:

Si può essere capitalista e rivoluzionario? Si può proporre la società perfetta e intanto cominciare a correggere la realtà quotidiana? Alla prima domanda Adriano ha risposto con il tentativo di modificare radicalmente la base proprietaria dell'azienda e la sua stessa figura, alla seconda la risposta è la trasformazione del Canavese e di altre zone d'Italia in un laboratorio sperimentale, così da proporre un esempio di Comunità. La prima riunione del comitato centrale del Movimento Comunità avvenne a Milano il 10 luglio 1949 alla presenza di Ignazio Silone, Nicola Abbagnano, Guido Quazza, Enzo Paci,

¹⁹ Olivetti 1970; si veda il capitolo "La rivoluzione possibile".

Leo Valiani, Eugenio Montale, Carlo Levi, Altiero Spinelli²⁰, Enzo Enriques-Agnoletti, Massimo Severo Giannini, Francesco Compagna, Paolo Volponi, Sergio Cotta, Enzo Forcella, Gino Giugni, Stefano Rodotà, Giovanni Russo. Nacque la terza serie della rivista *Comunità*, redattore capo Giorgio Soavi, impaginazione Egidio Bonfante. I Centri Comunitari raggiunsero la punta di 72 nei 118 comuni del Canavese e 14 sparsi in Italia [...] *Comunità*, movimento che criticava la partitocrazia e proponeva un approccio culturale alla politica e un orizzonte di nuova civiltà, esercitava il suo fascino sugli eretici di ogni parte, in particolare il Partito d'Azione che nel 1947-1949 si raccoglieva attorno a 'Italia Socialista' quotidiano diretto da Aldo Garosci. Poi Riccardo Musatti, Umberto Serafini, Rigo Innocenti, Ludovico Quaroni, Renzo Zorzi, Rosario Assunto, Geno Pampaloni, Rosario Assunto, Franco Ferrarotti, Massimo Fichera, Lodovico Barbiano di Belgioioso, Albert Meister (Tutto era fluttuante... le idee traboccano da tutte le parti, nulla era ancora stato fissato, tutto era movente)²¹.

1949: Enrico Fermi e 130 scienziati in visita alla Olivetti

Il 17 settembre 1949 Ivrea ha vissuto una delle sue più grandi giornate. Oltre 130 insigni sapienti della fisica tra i quali i premi Nobel Enrico Fermi e Sir Thomson, e gli autorevolissimi scienziati: Amaldi, Alfvén, Clay, Segré, Colonnetti, Polvani, Alvian, Huner ... reduci dal Congresso Internazionale di Como sulla fisica dei raggi cosmici, hanno visitato la Olivetti, ricevuti dall'ing. Dino anche a nome del fratello ing. Adriano trattenuto a Bari per la Fiera del Levante (dove la ditta ha un ammiratissimo stand). Ciascuno, ricevuto con cordiale signorilità, sostò prima nel giardino e nell'edificio del Nido Olivetti per l'infanzia interessandosi a fondo della bella istituzione e poi passò nei reparti della fabbrica percorrendoli tutti uno a uno. La Olivetti è una fabbrica molto interessante per la distribuzione e l'attrezzatura tecnica che la caratterizza, ma anche per le organizzazioni assistenziali in favore degli operai e degli impiegati di cui è dotata, organizzazione che la pongono all'avanguardia nel campo sociale [parole di Enrico Fermi]²².

Credo sia utile leggere brevi profili dei partecipanti indicati dal giornalista: Edoardo Amaldi, 41 anni, l'anno dopo divenne il primo segretario generale del Cern di Ginevra; Hannes Alfvén, fisico svedese, 41 anni, premio Nobel nel 1970; Jacob Clay, olandese, 67 anni, scoprì che i raggi cosmici sono costituiti da particelle; Emilio Segré, 44 anni, premio Nobel nel 1959, partecipò con Enrico

²⁰ «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» A.S.

²¹ Si veda Ochetto 2015, 145-150 per i passi riferiti sia al 1945 sia al 1947.

²² *La Sentinella del Canavese*, 23 settembre 1949, articolo di Mario Franchini, giornalista e noto animatore di eventi culturali, morto a 89 anni nel 2021.

Fermi e Bruno Rossi al progetto Manhattan; Gustavo Colonnetti, torinese, 63 anni, ingegnere, matematico, esule in Svizzera dal 1943, fu autore con U. Nobile e G. Firrao, dell'art 9 della Costituzione (la Repubblica promuove la ricerca scientifica e tecnica), presidente onorario del CNR dal 1945 al 1956, diresse la sezione tecnica dell'UNRRA- Casas; Giovanni Polvani, fisico, 57 anni, presidente della Società italiana di fisica dal 1947 al 1961, fondò nel 1953 la scuola internazionale di fisica di Varenna; Enrico Fermi, 48 anni, leader dei ragazzi di Via Panisperna, a Roma progettò e costruì il primo reattore nucleare a fissione che produsse la prima reazione a catena controllata, fu uno dei direttori tecnici del progetto Manhattan, Nobel per la fisica nel 1938; George Paget Thomson, 57 anni, premio Nobel per la dimostrazione del dualismo onda-particella. Ricordo inoltre che Enrico Fermi fu anche ospite a Ivrea del suo amico di Università Giovanni Enriques, figlio del matematico Federigo, in Olivetti dal 1932 e dal 1945 al 1953 (direttore commerciale) e dal 1953 al 1956 direttore dell'Ipsos, Istituto Post-Universitario per lo studio dell'Organizzazione Aziendale fondata da Adriano Olivetti, Vittorio Valletta e altri industriali piemontesi.

1949: Dicembre – accordo tra Olivetti e Compagnie des Machines Bull di Parigi.

La società Olivetti Bull spa è costituita a Milano il 7 dicembre 1949 tra la Compagnie des Machines Bull di Parigi e la Ing. C. Olivetti di Ivrea. La Olivetti aveva preso la rappresentanza delle apparecchiature Bull già nel lontano 1931 per iniziativa di Camillo Olivetti, ma è solo all'inizio degli anni Cinquanta, anche a causa dell'interruzione causata dal periodo bellico, che Olivetti e Bull decidono congiuntamente di fare concorrenza ad IBM nel promettente mercato italiano. È sicuramente ad Adriano Olivetti (ed in seguito a suo figlio Roberto) che va interamente ascritto il merito di avere compreso quanto importante per l'azienda fosse l'entrare nel mondo del trattamento avanzato dei dati andando oltre le ormai consolidate posizioni di Olivetti nel calcolo e nello scrivere ed intuendo che lo sviluppo della tecnologia verso una possibilità di impiego di impianti meccanografici, e successivamente elettronici, avrebbe aperto nuovi ed interessanti scenari” (Bordoli 2010-2011).

1949: Assunzione dell'ammiraglio Ottorino Beltrami (Beltrami 2004), che divenne amministratore delegato della Olivetti dal 1971 al 1978, negli anni della transizione dalla tecnologia meccanica a quella elettronica. Interessante il racconto della sua prima visita a Ivrea:

Sono stato ospite di Adriano Olivetti a Ivrea e ho assistito ad una riunione nella biblioteca. Erano riunioni serali a cui intervenivano personalità di primo piano, che a quei tempi a me sembravano dei veri mostri sacri. Quella sera c'era Gaetano Salvemini e il tema era la ricostruzione del Paese e della democrazia. Dopo un breve intervento dell'ospite, iniziava la discussione che durava fino a tardi. Parlava Adriano Olivetti e parlavano gli operai; mi sorprese l'estrema libertà e democrazia con cui tutti interloquivano. Adriano parlava come se fosse uno

dei tanti: lo interrompevano anche. Non ho mai visto un simile esempio di democrazia neppure in America: erano tutti eguali, una cosa emozionante, da far venire i brividi. Mi sembrava di essere entrato nella città dell'utopia. Me ne sono tornato a Roma più che mai convinto di aver fatto la scelta giusta accettando la proposta di entrare in Olivetti.

Nasce il Consiglio di Gestione (CdG) Olivetti:

In Olivetti, i comitati di impiegati e di operai nati spontaneamente nell'estate 1943, danno vita a una Commissione interna, organo di rappresentanza dei lavoratori previsto anche dal governo repubblicano. Dal giugno 1944 le forze della resistenza, molto attive in Olivetti, formano anche una Commissione interna clandestina che, finita la guerra, insieme al CLNA (Consiglio Liberazione Nazionale Aziendale) avvia nell'agosto del 1945 un concreto tentativo per costituire un CdG. Una proposta articolata in tal senso viene presentata alla Direzione aziendale in novembre. Inizia allora una faticosa trattativa; le controproposte dell'Azienda, riduttive in termini di poteri del CdG, non sono accettate dal CLNA; alla Officina Meccanica Olivetti (OMO) nasce un CdG provvisorio, ma il venir meno con l'elezione dell'Assemblea costituente (2 giugno 1946) di tutti i CLN le trattative entrano in fase di stallo fino a una sostanziale rottura. Con il ritorno di Adriano Olivetti alla presidenza il dibattito sul CdG viene ripreso seriamente nell'autunno 1947. Alla fine di gennaio 1948 le parti si accordano su una bozza di Statuto messa a punto da una commissione di studio costituita con la partecipazione del CdG provvisorio allargato a rappresentanti dei dirigenti. Lo Statuto, a cui lavora in particolare Franco Fortini, si rifà alle linee della proposta di legge Morandi del ministro dell'industria Rodolfo Morandi; è comunque uno dei più avanzati tra quelli adottati nelle altre Imprese, dove gli accordi stanno già entrando in crisi²³.

L'economista Franco Momigliano divenne responsabile delle relazioni sindacali in Olivetti e in collaborazione con Adriano Olivetti e Franco Fortini partecipò alla redazione dello statuto del Consiglio di Fabbrica, un organismo che vedeva coinvolti i lavoratori e le rappresentanze sindacali negli organismi aziendali. Nella seconda metà degli anni Cinquanta, Momigliano si scontrò con Olivetti, in quanto in Olivetti si era costituito il sindacato Comunità di Fabbrica, ala sindacale del Movimento Comunità. CGIL e CISL contestarono la legittimità sindacale della nuova formazione. La controversia fu risolta da Adriano Olivetti che invocò e ottenne un intervento di Giuseppe Di Vittorio, e la nuova formazione si presentò con il nome Autonomia Aziendale (Lavista 2011).

1950: Adriano Olivetti diventa presidente dell'INU, l'Istituto Nazionale di Urbanistica (a cui era iscritto da 1938, membro del direttivo dal 1948) trasformandolo in uno strumento di dibattito, di ideazione e di proposta. Nel 1949 fa

²³ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/52-la-partecipazione-nellimpresa-responsabile-il-c/>

rinascere la rivista *Urbanistica* i cui principali collaboratori furono Quaroni, Zevi, Astengo, che trattava un nuovo modello di crescita delle città: «lotta fra Dio e Mammona, come la definirà Adriano, tra le forze oscure e disordinate della speculazione e la luce del rigore e della bellezza». Entro l'azione prepolitica che Adriano conduce fra il 1947 e il 1955 si collocano le edizioni di *Comunità* le quali, nella cultura predominante dell'idealismo di Benedetto Croce, introducendo dosi massicce di sociologia, di sperimentalismo, spirito critico, ricerca della scienza [...] Beniamino de' Liguori Carino, che ha ricostruito il disegno culturale di Adriano attraverso l'analisi della rivista *Comunità* e delle Edizioni di *Comunità*, sintetizza il loro

volto caratteristico nell'unione tra la cultura laica e il retroterra culturale di ispirazione religiosa e poi nella volontà di cercare l'integrazione tra la cultura scientifica e la cultura umanistica. Sono circa 120 i titoli pubblicati lui vivo come *Capitalismo*, *socialismo* e *democrazia* di Joseph Schumpeter, *Cultura delle città* di Lewis Mumford (De' Liguori Carino 2008).

La Lettera 22²⁴, fortemente voluta da Adriano Olivetti, fu disegnata da Marcello Nizzoli e progettata da Giuseppe Beccio, fu presentata al pubblico e premiata nel 1954 con il Compasso d'Oro.

4. Il Centro culturale: mostre, conferenze e spettacoli per tutti

Attorno alla Biblioteca nel secondo dopoguerra nascono molte iniziative culturali che Geno Pampaloni riconduce nell'ambito di un Centro Culturale Olivetti. Il Centro comprende un settore interno, per le iniziative riservate a dipendenti e familiari, e uno esterno, aperto a tutti. Tra il 1950 e il 1964 si organizzano 249 conferenze, 71 concerti di musica da camera, 103 mostre d'arte, 52 altre manifestazioni (dibattiti, presentazione di libri ecc.). Al di là delle statistiche, ciò che sorprende nell'attività della Biblioteca e del Centro Culturale è la qualità dei contenuti. Con il passare degli anni la domanda degli utenti si sposta verso le opere più significative della letteratura contemporanea, verso i classici e la saggistica di storia, mentre sono molto frequentati gli incontri e conferenze organizzati dal Centro Culturale su temi impegnativi: la storia del movimento operaio, la questione razziale negli USA, la figura e le opere di Tolstoj, gli aspetti sociologici della rivoluzione industriale. Talvolta gli eventi si svolgono durante la pausa pranzo, che in quegli anni dura un paio d'ore, nei pressi degli stabilimenti (il «salone dei 2000») o della mensa, così da favorire una maggiore partecipazione. A Ivrea i dipendenti Olivetti possono visitare mostre di Guttuso, Rosai, Casorati, De Pisis, Metelli, ascoltare concerti, incontrare intellettuali di primo piano: G. Salvemini, C. Musatti, P. Sylos Labini, G. Friedmann, personaggi illustri del teatro e del cinema: V. Gassman, E. De Filippo, T. Buazzelli, D. Fo, C. Bene, scrittori e artisti: A. Moravia, P. P. Pasolini, G. Piovene, U. Eco, N. Salvaneschi.

²⁴ Alla lettera 22 è dedicato un capitolo in Bonfantini et al. 2001.

5. Un diverso modo di promuovere la cultura

Negli anni Sessanta, alcune iniziative più specifiche si distaccano dal Centro Culturale e diventano strutture operative autonome con programmi eccellenti: il cineclub, la società musicale, un circolo per il turismo culturale.

Nel 1965, in seguito all'improvvisa morte di Riccardo Musatti, responsabile della pubblicità e stampa, entra in Olivetti Renzo Zorzi, che oltre alle funzioni di Musatti assume il compito di coordinare il design industriale. Uomo di grande cultura e forte personalità, Renzo Zorzi accentua l'impegno della Olivetti nel campo dell'arte con la realizzazione di grandi mostre, interventi di restauro di opere famose e pubblicazioni raffinate ecc. Con le sue iniziative, l'immagine aziendale si impegna ancor più di cultura. Allo stesso tempo, la biblioteca, dal 1968 inserita nella Direzione Relazioni Aziendali, continua ad espandersi, ma con il passare degli anni, in presenza dell'accresciuto livello culturale delle nuove generazioni e di una più ricca offerta di iniziative da parte di enti e strutture pubbliche, il ruolo della Olivetti in questo campo si modifica, anche per vincoli di bilancio. Negli anni '90 viene dapprima decisa la cessione dei volumi della sezione divulgativo-ricreativa alla Biblioteca Civica di Ivrea; poi, poco alla volta, anche le altre sezioni vengono smembrate e in gran parte cedute. Alcune attività del Centro Culturale sono affidate al GSRO (Gruppo Sportivo Ricreativo Olivetti), altre sono gestite in modo autonomo da associazioni che per qualche tempo ricevono un contributo dalla Olivetti, altre ancora – come le mostre d'arte – si esauriscono o assumono sempre più un carattere promozionale dell'immagine, abbandonando la funzione originaria di interventi mirati al progresso sociale e culturale dei dipendenti²⁵.

1950:

Con l'apertura al numero 580 della Fifth Avenue di New York della Olivetti Corporation of America (OCA) guidata dal fratello di Adriano, Dino Olivetti, l'azienda inaugura il decennio dell'affermazione della Olivetti sulla scena statunitense. Nel 1951 l'azienda comincia a collaborare, anche grazie al sociologo Friedrich G. Friedmann e a Guido Mazzucchelli, con le fondazioni Rockefeller e Ford nel progetto di risanamento dei Sassi di Matera promosso dal Comitato Amministrativo Soccorso ai Senzatetto UNRRA/CASAS, l'anno successivo apre a New Canaan, in Connecticut, il laboratorio per gli studi e le ricerche elettroniche della Olivetti. Il 1952 è l'anno della consacrazione pubblica dell'azienda italiana: il 22 ottobre si inaugura la mostra Olivetti: Design in Industry presso il Museum of Modern Art di New York. Il curatore è Leo Lionni, era giunto negli Stati Uniti nel 1939 per sfuggire alle leggi razziali ... era direttore artistico della rivista Fortune e lavorava presso l'ufficio pubblicità dell'OCA (Toschi 2018, 21).

²⁵ <https://www.storiaolivetti.it/articolo/11-la-biblioteca-aziendale-e-il-centro-culturale-o/>

1952: Dino Olivetti e il laboratorio di Elettronica negli Stati Uniti

Eppure, lontano da Ivrea, qualcosa si muove anche in casa Olivetti. L'ispiratore dell'iniziativa è Dino Olivetti²⁶ (1912-1976), il fratello più giovane di Adriano Olivetti, recatosi negli Usa per sfuggire alle leggi razziali. Studente al MIT si fa contagiare dall'entusiasmo per i calcolatori e in qualità di Direttore della Olivetti Corporation of America patrocina la costituzione di un Laboratorio elettronico. La struttura viene inaugurata nel 1952 a New Canaan nel Connecticut e affidata alla direzione di Michele Canepa, che sin dalla sua assunzione alla Olivetti nel 1949 segue a timidi passi da Ivrea il mondo dei calcolatori (Parolini 2015).

6. «Vengo solo se posso occuparmi di calcolatrici elettroniche»

Un esempio dell'interesse di giovani laureati per il mondo Olivetti viene da Delfino Insolera (1920- 1987) e dal suo curriculum manoscritto:

ingegneria Roma 1943, laurea in filosofia Milano 1951, esperienze di lavoro Siemens Milano 1949-1952, telefonia alta frequenza, Olivetti Ivrea 1952-1953 calcolatori elettronici. Esperienze d'insegnamento Ipsa Torino 1953-1958, Isida Palermo 1959, Scuola Olivetti di Firenze 1960, Università di Padova 1961-1964, Istituto Superiore di Urbino 1971-1974 Mezzi e Metodi della comunicazione visiva.

Scrivo Insolera:

Ho conosciuto l'ingegnere Adriano Olivetti, il quale personalmente mi ha invitato ad andare a Ivrea. Io gli ho detto: guardi che non cerco un lavoro qualsiasi, perché un lavoro ce l'ho già, vengo solo se posso occuparmi di calcolatrici elettroniche. Lui mi ha detto: sì, sì, certamente, stiamo proprio cominciando. Solo che sono capitato in un momento in cui infuriava una lotta furibonda tra i 'meccanici' cioè i tecnici delle vecchie macchine calcolatrici, e gli 'elettronici' che volevano arrivare con le nuove. Erano ancora più forti i 'meccanici' e io non lo sapevo. Sono arrivato là come 'elettronico' e ho sbattuto contro questi, che tra l'altro tendevano a estromettere tutti quelli che venivano introdotti dall'ingegnere Adriano Olivetti (AA.VV. 1997, 478).

1953: Nasce a Torino l'IPSOA, Istituto Post-Universitario per lo Studio dell'Organizzazione Aziendale, sorto a Torino nel 1953 è la «prima business school europea che adottò il modello americano di formazione manageriale. Una creazione simile fu l'Insead, Institut Européen d'Administration des Affaires, creato in Francia alcuni mesi dopo la firma del trattato di Roma del 1957» (Castagnoli 2012, 139). Ipsa fu voluta da due persone che ebbero nel modello americano della *management education* delle *business schools* l'unico punto di convergenza

²⁶ Su Dino Olivetti, un protagonista sconosciuto si veda Silmo 2017, 191-92.

nelle loro reciproche visioni aziendali: Adriano Olivetti amministratore delegato della Olivetti e Vittorio Valletta amministratore delegato della Fiat.

Adriano che ha sempre considerato la capacità di continuo aggiornamento la prima qualità professionale di un dirigente, è scontento dei risultati dei numerosi viaggi di studio in America organizzati per ingegneri e amministratori. Anche per questo ha voluto fortemente la nascita dell'IPSOA, per avere una *dépendance* di Harvard alla soglia di casa [...]. L'industria americana rimane il punto di riferimento e di confronto: Adriano lancia pubblicamente la sfida alle grandi corporazioni del settore, pur stimando che la nostra industria ha ancora un ritardo di quindici anni sulle punte più avanzate d'oltreoceano. Non è certo persona da rassegnarsi: l'elettronica, nella sua prospettiva, sarà l'occasione per bruciare le tappe, annullare il ritardo e contendere ad armi pari (Ochetto 2015, 212-13).

Giovanni Enriques, direttore generale dell'IPSOA nel 1953, fu il principale collaboratore di Adriano per le esportazioni, nome già famoso per il padre matematico e filosofo, era laureato in ingegneria elettrotecnica. Assieme a Pero e Gino Martinoli fu alla guida dell'Olivetti negli anni della guerra (con Martinoli fece parte segretamente del Comitato di liberazione nazionale).

Nel 1953 lasciò l'incarico in Olivetti in contrasto con il disegno espansivo di Adriano che intendeva creare nuovi canali di mercato predisponendo un'organizzazione diretta delle vendite con la riduzione drastica del numero degli intermediari e gli subentrò Ugo Galassi [...] Qualunque altra politica, secondo Adriano, avrebbe portato ineluttabilmente l'azienda verso «la decadenza e l'asservimento» alle multinazionali statunitensi. Da tempo Adriano aveva maturato l'idea che, per aprire una filiale, si dovesse disporre di un gruppo di persone ben preparate e motivate, superando il precedente modello organizzativo che affidava il difficile compito ad un unico dirigente inviato da Ivrea in loco. Perciò aveva deciso di promuovere «una grossa leva di gente nuova». Alla peggio – scriveva al fratello Dino – faremo una scuola per dirigenti commerciali a reclutamento internazionale²⁷.

Pietro Gennaro, classe 1921, laureato alla Bocconi, «era uno dei giovani talenti dell'Olivetti di quegli anni magici, che Adriano sapeva attrarre e valorizzare» (Vitale 2009); fu assistente di Giovanni Enriques, poi docente all'IPSOA. È uno dei protagonisti della «fase creativa di intensa sperimentazione di un nuovo modello formativo, interamente centrato sul general management e cioè su un'impostazione generale e non tecnicistica dei problemi aziendali e sulla metodologia attiva dell'insegnamento». La fase in cui il dominus della Scuola è Adriano Olivetti conclusa nel 1957 con il rimpasto organizzativo dovuto al 'turno' di Vittorio Valletta a capo dell'IPSOA. «L'effetto più negativo di tale processo è stato il delinarsi del general management come sottocultura, in un sistema dominato dalla

²⁷ Castagnoli 2012, 146 e 147 (lettera riservata al fratello Dino il 16 dicembre 1952).

forte sintonia dei modelli sociali e delle forme istituzionali della cultura universitaria e di quelle della grande impresa dinastica» (Gemelli 2013, 56).

L'IPSOA non rilascia papiri e non aspira a fare concorrenza alle scuole statali di cui riconosce l'utilità. Esso recluta i suoi allievi fra i laureati che hanno in tasca il papiro più rassicurante dal punto di vista del punteggio e dice a questi studenti o studiosi: «Avete studiato matematica e fisica, economia e commercio, ma quando entrerete a far parte di un'azienda industriale dovrete perdere sei o sette anni per dimenticare molte cose inutili e per apprendere nuove cognizioni che la scuola (la nostra scuola) non vi ha fornito. In America tale compito è affidato a Business School (ne esistono 40) che tengono corsi della durata di due anni. Il nostro corso durerà un anno, praticamente otto mesi; tenuto conto della maggior preparazione dello studente italiano il risultato non sarà inferiore». I corsi sono gratuiti; costano circa 750.000 lire per studente, ma l'Istituto ha fondi per sostenerli. Gli studenti dovranno solo provvedere alle loro spese di vitto e alloggio (Montale 1996).

1954: Nasce a Firenze il CISV, Centro Istruzione Specializzazione Vendite. È la prima volta che il lavoro del venditore è trasformato in una professione che prevede l'assunzione a tempo indeterminato come specialista nella gestione e sviluppo del dialogo con i clienti. Le scuole per venditori, professione molto diffusa che dette origine a un'opera teatrale come la *Morte del commesso viaggiatore* di Arthur Miller, esistevano da tempo negli Stati Uniti ed erano fondate sulla capacità di gestire la relazione con il cliente in una sorta di corpo a corpo dialettico. La riprogettazione del programma di formazione fu realizzata da olivettiani provenienti da due grandi esperienze:

1. Ugo Galassi, storico direttore commerciale che credeva nel ruolo del venditore dipendente e che era contrario all'opinione del precedente direttore commerciale Giovanni Enriques che credeva nella rete indiretta fatta di agenti e dealers;
2. Istruttori provenienti dall'esperienza Ipsoa (Pietro Gennaro, Paolo Braccialarghe, Delfino Insolera) e persone che avevano lavorato alle Edizioni Comunità o in ambienti culturali olivettiani quali Antonio Carbonaro, Aldo Carotenuto e altri. Ne derivò un progetto che rese il settore commerciale della Olivetti un cardine del suo successo aziendale nel mondo, con duplicazione della Scuola di Firenze negli Stati Uniti, Inghilterra e Germania.

Per dieci anni la Scuola contribuì, in maniera incisiva, al successo aziendale. Il suo modello fu esportato nelle principali consociate Olivetti; un'intera generazione di giovani (10.000 si stima, furono coloro che per varie ragioni frequentarono i corsi) fu in quegli anni formata ad uno stile di comportamento che divenne inconfondibile e rappresentò un marchio di garanzia per i clienti della società. Tutte le condizioni esistenti nella Scuola (l'ambiente, l'organizzazione dei corsi, le materie d'insegnamento, il costante rapporto fra allievi e docenti interni, provenienti da esperienze aziendali) favorirono quello che si potrebbe definire uno stile di apprendimento e di comportamento che segnò in modo profondo tutti coloro che uscirono dai corsi di formazione: forte senso di appropriazione

dei valori e degli obiettivi aziendali; intima convinzione di far parte di un'organizzazione di successo con una indiscussa leadership internazionale; grande prestigio culturale del nome Olivetti che inorgoglia chi ne faceva parte. I corsi del Cispv non erano soltanto una fondamentale esperienza culturale e professionale ma erano, in certo senso, anche una scuola di vita²⁸.

7. Il Centro di formazione di Firenze

Dal 1954 al 1963 a Firenze sono state formate 9.976 unità, di queste 5.168 erano nuovi venditori.

Nella recensione di Paolo Rebaudengo a *L'idioma Olivetti 1952-1979* di Caterina Toschi, edito da Quodlibet e NYU Florence²⁹, si colgono le ragioni di questo successo e si comprende come lo stile Olivetti, la dimensione culturale umanistica e la trasformazione di una professione che aveva avuto proprio a Firenze e in Toscana, nei secoli della 'nobile arte della mercatura', esempi luminosi, abbiano avuto dalla qualità degli istruttori oltre che dall'ampio parco, dalle ville rinascimentali con mobili d'epoca per la residenza degli allievi, una formidabile sottolineatura.

8. Assunzione di neolaureati e diplomati

Fare esperienza in fabbrica: Adriano Olivetti si convinse che anche chi sarebbe stato assunto in Olivetti per incarichi di responsabilità avrebbe dovuto passare almeno qualche mese in officina o meglio ancora al montaggio, avrebbe così conosciuto i prodotti, il processo produttivo, l'organizzazione del lavoro, i problemi dei lavoratori, l'ambiente di fabbrica, i problemi sindacali. Nessuno si sottrasse, anzi, a distanza di tempo, quella richiesta che era sembrata eccentrica veniva da tutti giudicata utile³⁰.

L'altra esperienza riguardava la funzione commerciale. A Firenze si studiavano per oltre un mese, per otto ore al giorno, le caratteristiche delle macchine calcolatrici e per scrivere; poi, con il metodo dei casi³¹, le esigenze potenziali di macchine per ufficio da parte di 14 tipologie di ambienti di lavoro (studi di ingegneri, architetti, geometri, avvocati, notai, commercianti, artigiani ecc.). Conclusa la formazione cominciava il lavoro nel territorio delle Filiali Olivetti, più esattamente in un segmento delle città, detta in gergo la 'zona',

²⁸ Torta 2004 (Torta è stato fra i più importanti progettisti e dirigenti della formazione in Olivetti).

²⁹ <https://olivettiana.it/stile-olivetti/>

³⁰ Le citazioni dei dirigenti Olivetti che hanno ricordato le esperienze iniziali in fabbrica dimostrano l'efficacia di questo criterio di assunzione

³¹ Sono studiate due culture organizzative e manageriali: quella di A. Olivetti e di V. Valletta (Fiat). Il metodo dei casi fu adottato nella fase di direzione dell'Istituto da parte del dirigente olivettiano Giovanni Enriques. La formazione dei futuri dirigenti industriali avveniva in inglese con docenti di Harvard e con assistenti italiani, selezionati da Adriano Olivetti.

da cui ‘zonisti’ i venditori. Dopo avere imparato a dialogare, capire, proporre acquisti e, poiché era ben raro che gli acquisti avvenissero al primo contatto, era necessario predisporre ogni due mesi una nuova visita che comportava l’adozione di nuovi argomenti e questo comportava un esercizio di creatività continua. Inoltre nel programma di lavoro del venditore era prevista l’individuazione di nuovi clienti attraverso l’esplorazione (lo ‘scandaglio’) del territorio. Un ex dipendente Olivetti, Mario Sodi, ha scritto *Lo Zonista. Il dovere e l’amore al tempo della Olivetti*, Florence Art edizione 2017. Un dirigente Olivetti, Nicola Colangelo, già responsabile della Direzione Commerciale Italia ha scritto quanto segue:

Fui assunto e inviato al centro di formazione di Firenze, perché la terna³² di cui facevo parte era destinata d’essere inserita, almeno inizialmente, nel settore commerciale. Tutti quelli che venivano assunti come ternisti [nel modello olivettiano i laureati venivano assunti a terne: umanisti, economisti e tecnici] erano avviati a una carriera di tipo commerciale [...] Ai venditori al primo approccio con il mercato veniva affidato una fetta di una città, e l’obbligo era quello di visitare casa per casa, numero civico per numero civico per cercare di vendere, ma soprattutto per capire chi stesse dietro quel numero civico, perché non tutti le ditte o gli studi, soprattutto quelli di piccole dimensioni, avevano una bella targhetta all’esterno o erano già classificate; in Olivetti si era costituito –come si direbbe oggi, un database di tutto rispetto³³.

1955: Guglielmo Negri³⁴, dipendente Olivetti nella sede di Piazza di Spagna a Roma, consiglia ad Adriano di incontrare il suo compagno di scuola al Liceo Tasso, Mario Tchou.

Wang Tchou era figlio di un diplomatico cinese presso il Vaticano. Si iscrisse, poco prima del sanguinoso biennio ’43-’44, al corso di ingegneria presso l’Università di Roma dove insegnava anche il fisico nucleare Edoardo Amaldi, e poi si specializzò con una borsa di studio alla New York University Polytechnic, School of Engineering, nel 1949. Negli Stati Uniti Tchou conobbe Adriano Olivetti, uno dei più illuminati imprenditori dell’epoca, con base a Ivrea. A metterli uno a fianco all’altro era stato Enrico Fermi, lo scienziato che già prima dell’anno 1950 cercava di convincere Olivetti a seguire l’elettronica ben oltre le macchine per scrivere. Confidando nelle sue idee, Olivetti affidò a Tchou il Laboratorio di Ricerche Elettroniche di Pisa. Le intuizioni dell’ingegnere italo-cinese attirano l’interesse dell’IBM, avversaria di Olivetti, e di molte altre aziende rivolte all’elettronica. Era facile osservare il suo metodo, in quanto insegnava alla Columbia University. Mario Tchou è stato un pionie-

³² Terna significava nel gergo aziendale tre tipi di laureati in discipline: tecnico-scientifiche, umanistiche, giuridico-commerciali.

³³ Novara, Rozzi, Garruccio 2005, 488 (Nicola Colangelo, laureato alla Bocconi, assunto nel 1961, sarà capo Consociata in Cile, Canada, Inghilterra, e responsabile della Divisione Commerciale Italia, poi coordinatore di 22 su 36 consociate estere).

³⁴ <https://www.doppiozero.com/olivetti-il-primo-computer-italiano>

re del computer [...] un uomo che con il suo contributo di genio e impegno portò la Olivetti a diventare una vera e propria colonna dell'informatica mondiale e che morì, in circostanze tragiche, in un incidente d'auto nel 1961, quando aveva solo 37 anni. [...] La seconda moglie Elisa Montessori non ha mai avuto modo di trovare prove convincenti sull'origine di quell'incidente. Resta il dubbio su ciò che avrebbe potuto apportare al mondo dei computer un uomo con tante intuizioni e voglia di esplorare, in un'epoca che ha preparato il terreno ai successivi Bill Gates e Steve Jobs³⁵.

Adriano Olivetti oltre che essere stato uno straordinario scopritore di talenti, era guidato dall'idea che la cultura diventasse patrimonio comune e queste sue parole ben esprimono questa visione:

Organizzando le biblioteche, le borse di studio e i corsi di molta natura in una misura che nessuna fabbrica ha mai operato abbiamo voluto indicare la nostra fede nella virtù liberatrice della cultura, affinché i lavoratori, ancora troppo sacrificati da mille difficoltà, superassero giorno per giorno una inferiorità di cui è colpevole la società italiana. Anche gli istruttori e i maestri e i giovani del nostro Centro Formazione Meccanici sanno che importa costruire degli uomini, forgiare dei caratteri senza i quali è vana l'istruzione e la cultura, perché il volto degli uomini onesti è così importante come il nodo divino che annoda tutte le cose del mondo (Olivetti 1960, 181).

1956:

La massa dei lavoratori Olivetti, e gli operai in particolare, pur avvedendosi che il riformismo del programma comunitario non era una chimera, continuava a scorgere nella Fiom lo strumento più adatto per contrattare da posizioni di forza con la direzione aziendale. Le cose dovevano cambiare tra il 1956 e il 1957. È alla svolta cruciale culminata con la seconda riduzione d'orario che va fatto risalire il mutato atteggiamento dei lavoratori di fronte al sindacato comunitario. Ma il 1956 era stato l'anno della grande affermazione del Movimento di Comunità nelle elezioni amministrative del Canavese, e il successo si tradusse in un potenziamento delle iniziative sociali olivettiane (Berta 2015, 163).

1958:

Il 4 novembre 1958 Adriano sta partecipando a un'altra riunione, al settimo congresso dell'INU a Bologna. Giuseppe Motta esce a passeggiare sul sagrato di Piazza Maggiore e dalla gente che ascolta con l'orecchio premuto sulle radioline apprende che a Roma c'è stata fumata bianca, che il nuovo papa è il patriarca di Venezia. Subito rientra nel salone dove si tiene il congresso e Adriano, scorgendolo da lontano, scende dal palco delle autorità, gli viene incontro, con gli occhi più numerosi del solito, e dice «Hanno fatto papa Roncalli, non è vero?».

³⁵ <https://www.formulapassion.it/passioni/mario-tchou-l-italiano-che-spavento-lamerica-pc-cia-olivetti-incidente-auto>

Il Presidente Gronchi, laureato alla *Scuola Normale Superiore* di Pisa, ha una spiccata sensibilità per le realizzazioni scientifiche e tecnologiche del Paese. Ha partecipato all'inaugurazione del sincrotrone di Frascati e del reattore nucleare di ricerca di Ispra, e non può certo rifiutare l'invito di Adriano Olivetti. Quella domenica mattina, ad attendere il Presidente, sono in molti: oltre ad Adriano Olivetti, appena rientrato dagli Stati Uniti, dove ha concluso l'acquisizione della *Underwood* (è la prima volta che una grande azienda americana viene rilevata da un'impresa straniera), ci sono il senatore Cornaggia Medici in rappresentanza del Senato, l'onorevole Targetti per la Camera, l'onorevole Togni per il Governo, il Prefetto, dottor Vicati, il Sindaco, professor Ferrari, e molte altre autorità e personalità della cultura, dell'industria e della finanza.

Prima della visita ai locali del Centro elettronico, l'onorevole Olivetti – l'anno precedente è stato l'unico eletto in Parlamento della lista *Comunità* – pronuncia un discorso in cui sottolinea il ruolo dell'elettronica per lo sviluppo dell'energia nucleare e dei programmi spaziali:

L'elettronica non solo ha reso possibile l'impiego dell'energia atomica e l'inizio dell'era spaziale, ma attraverso la moltiplicazione di sempre più complessi ed esatti apparati di automazione, sta avviando l'uomo verso una nuova condizione di libertà e di conquiste. Sottratto alla più faticosa routine, dotato di strumenti di previsione, di elaborazione e di ordinamento, prima inimmaginabili, il responsabile di qualsiasi attività tecnica, produttiva, scientifica, può ora proporsi nuove, amplissime prospettive. La conoscenza sicura, istantanea e praticamente illimitata dei dati, l'immediata elaborazione degli stessi, la verifica delle più varie e complesse ipotesi, consentono oggi di raggiungere obiettivi teorici e pratici che fino a ieri sarebbe stato assurdo proporsi, e di dirigere e reggere con visione netta e lontana le attività più diverse.

L'ingegner Adriano rivendica con orgoglio il contributo che la Olivetti, con le produzioni elettroniche, potrà dare allo sviluppo dell'Italia: «In questo senso la creazione del calcolatore Elea, e la sua produzione realizzata industrialmente dalla nostra Società, ci sembrano possano recare un contributo reale non soltanto allo sviluppo tecnologico e all'equipaggiamento strumentale ed organizzativo del Paese, ma anche al suo immancabile progresso sociale ed umano».



Figura 7 – L'Elea 9003 della Olivetti.

La visita può iniziare. Al Presidente vengono presentati i programmi che la macchina è in grado svolgere. Giovanni Gronchi sceglie il più facile, indica due numeri, 180 e 421. Le cronache riportano che «immediatamente la macchina ne ha fatto la somma, il prodotto, il quoziente, la potenza, il logaritmo, sfornando a grande velocità i risultati su nastro scrivente». Il ricordo di alcuni dei progettisti della Olivetti è ancora nitido. Per tutti Lucio Borriello: «Sì, ricordo la concitazione per preparare l'evento. Noi tecnici eravamo in otto, allineati e in un ordine stabilito. Ci eravamo persino chiesti: cosa si può dire a un Presidente?».

La visita del Presidente della Repubblica dura un'ora. Prima di accomiarsi, manifesta il proprio apprezzamento per il lavoro della Olivetti: «La realizzazione del laboratorio elettronico, che ho avuto il piacere di visitare, rappresenta una nuova affermazione della tecnica e del lavoro italiano che fa onore a quanti in ogni settore vi hanno collaborato».

Alla fine della cerimonia Adriano Olivetti esprime un pensiero per i lavoratori di Ivrea, la città madre dove continuano le produzioni tradizionali che hanno consentito all'azienda di raggiungere la leadership tecnologica nel mondo nel settore macchine per ufficio. Levando il calice, formula l'augurio che i nuovi tecnici elettronici, così aperti e lanciati verso il futuro, non si dimentichino mai di Ivrea e del debito storico nei confronti dei quadri della produzione meccanografica.

Il sogno della Olivetti è destinato a durare poco. Il 27 febbraio 1960 muore Adriano Olivetti. Il 9 novembre 1961, il giovane Mario Tchou – ha compiuto solo 37 anni – è vittima di un tragico incidente stradale. Nel 1964 il cosiddetto “Gruppo di Intervento” che è subentrato alla guida della Società (in particolare Vittorio Valletta ed Enrico Cuccia) decidono di vendere la Divisione Elettronica alla General Electric con la motivazione ufficiale che l'azienda non ha i mezzi economici per affrontare la sfida con gli Stati Uniti. Per chiunque voglia approfondire la storia dell'Informatica in Italia consigliamo i due volumi di PRISTEM/Storia: PRISTEM/Storia n.12-13, *50 anni di informatica in Italia*; PRISTEM/Storia n.21-22, *L'IAC e l'affaire Unesco: i documenti*, a cura di Angelo Guerraggio, Maurizio Mattaliano, Pietro Nastasi³⁶.

Adriano Olivetti è l'industriale che ha realizzato negli anni Cinquanta una celebre e ammirata impresa nel mondo. Il clima della ricostruzione, le innovazioni portate nella produzione, la visione internazionale che lo portò a realizzare consociate e fabbriche all'estero sono stati aspetti essenziali di questa impresa. Il passaggio dai 4.283 dipendenti del 1945 ai 45.000 del 1961 (22.000 in Italia e 25.000 nelle 18 consociate estere) rappresenta uno dei tanti risultati raggiunti.

1960: 27 febbraio, morte di Adriano Olivetti.

Rientrata la moltitudine che aveva accompagnato il corteo funebre, composta la bara nel piccolo campo contrassegnato da una semplice croce di legno e ornato con gli alberi di Villa Belliboschi, finite le commemorazioni ufficiali, cessati gli articoli sui giornali, sfumata infine la grande emozione, cominciò l'oblio.

³⁶ <https://matematica.unibocconi.eu/articoli/accadde-50-anni-fa>

Come se un tacito comando avesse attraversato i corridoi e le stanze dei vari Palazzi, dalle sedi degli imprenditori a quelle dei sindacati, da quelle ministeriali e parlamentari a quelle delle amministrazioni locali e regionali: dimenticare! Vietato intitolargli una strada, una piazza, una fontana un monumento: e neppure una borsa di studio, una scuola, un centro di ricerca, un progetto, un'iniziativa industriale. Parti e fazioni da sempre contrapposte trovarono in questo un accordo non dichiarato, ma duraturo: dimenticare³⁷.

2001: Laura Olivetti (1950-2015)

La scomparsa della Olivetti Spa è avvenuta alla fine del secolo scorso e in seguito il marchio fa parte del Gruppo industriale Tim. Dalla morte di Adriano (1960) alle fine degli anni '90, i lavoratori e l'organizzazione produttiva e commerciale, pur all'interno di una trasformazione economica e sociale che aveva visto lo sviluppo di nuove tecnologie e di nuove e colossali imprese, mantenne lo stile Olivetti e raggiunse mete importanti. Ma la figura di Adriano Olivetti, la sua visione e le sue realizzazioni erano trattate da studiosi ed editori che difficilmente erano intercettate dal grande pubblico. Libri sul mondo Olivetti ne furono scritti diversi: *Camillo e Adriano Olivetti* di Bruno Caizzi, Utet 1962; *Informatica un'occasione perduta. La divisione elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centro sinistra* di Lorenzo Soria, Einaudi 1979; *Psicologia in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti* di Cesare Musatti, Giancarlo Bausano, Francesco Novara, Renato A. Rozzi, Einaudi 1980; *Fabbrica, comunità, democrazia* di Francesca Giuntella, Angela Zucconi, Fondazione Adriano Olivetti ed. 1984 (atti del convegno per i vent'anni dalla scomparsa di A.O.); *Design Process Olivetti 1908-1983* (per i 75 anni della Olivetti); *Adriano Olivetti* di Valerio Ochetto, già citato. Questo elenco è una piccola parte della produzione editoriale del periodo considerato. Ma la memoria olivettiana era ben presente nei lavoratori e nelle maestranze ed era nel programma della Fondazione Adriano Olivetti, fondata nel 1962 e sulla sua attività si rimanda al sito <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/la-fondazione/cosa-facciamo/>.

La novità importante si ha con Laura Olivetti (1950-2015), figlia di Adriano, che con il fratello Roberto (1928-1985) nel 1979 provvedono ad organizzare l'Archivio Storico Olivetti. Dal 1997, con la presidenza di Laura Olivetti alla Fondazione, viene acquisito il marchio Edizioni Comunità, affidato al figlio Beniamino de' Liguori Carino, e comincia un'intensa attività di studio e di diffusione di cultura olivettiana attraverso importanti convegni a Ivrea, Milano, Bologna, Firenze, Roma... per il centenario della nascita di Adriano Olivetti (1901-1960), e una rilevante diffusione editoriale. Oggi l'oblio è scomparso e appare in tutta la sua evidenza il patrimonio di idee e di realizzazioni di Adriano Olivetti, le quali, insieme alla città di Ivrea, dal 2018 sono inserite dall'Unesco nell'elenco dei patrimoni culturali dell'umanità.

³⁷ Così Mario Cagliaris, direttore del personale del Gruppo Olivetti, *La sentinella del Canavese*, 22 febbraio 1990 (Silmo 2017, 212).

9. Tre considerazioni su Adriano Olivetti

Lo storico della scienza, l'amico poeta e l' editore poeta, hanno ricordato Adriano Olivetti con accenti che meritano attenzione.

Tra gli scritti giunti a Ivrea da tutto il mondo per onorare la memoria di Adriano spicca quello del filosofo statunitense di matrice italiana Giorgio De Santillana. Con smagliante scrittura esso stringe la singolarità dell'uomo, le fatiche interiori e la gloria mondana, paradossalmente la finale e la più caduca. De Santillana ricorda una riunione organizzata al Quadrangle Club³⁸ di Chicago nei primi anni Cinquanta:

cultori di scienze politiche, gente di primo piano, e lui tentava di spiegare loro le sue idee. Non vidi mai un uomo così solo, estremamente indifeso. Sapevano appena chi fosse- era molti anni fa. Ponevano domande tecniche taglienti, da gente scaltrita nel meccanismo di questa società esperta nel gioco della libertà, politicizzata da secoli. Egli rispondeva con calma, senza sbandarsi, ma sembrava un pastore di popoli venuto a raccontare certe cose sagge di casa sua, nobili e ingenue, usanze e visioni di fronte a questi moderni che parlavano di una società moderna, mobile e mobilitata, agile e pesante allo stesso tempo, come certe macchine scavatrici, insomma la democrazia qual è, il mostro dalle diecimila teste, e gli chiedevano come rimpiazzava lui questo ingranaggio o quella trasmissione senza di cui la macchina s'incaglia – ma che dico, in verità erano degli elettrotecnici che gli chiedeva come formava i circuiti della sua macchina teleologica e lui rispondeva con quelli che a loro sembravano pezzi di spago e colla cervione. Mi disse Paul Deutsch sulla porta: «Insomma niente». Non lo direbbe più oggi perché Olivetti era diventato uno dei trionfatori sulla scena economica e a Wall Street, si diceva in tono riverente. È quello che ha comprato la Underwood (Renzi 2008, 137).

Dai miei incontri con Adriano Olivetti, infrequenti ma non pochi durante trent'anni di amicizia, ho riportato sempre un senso di ammirazione per la lotta da lui evidentemente sostenuta contro la folla solitaria ch'egli sentiva intorno a sé e soprattutto in sé. Al di là delle sue attuazioni comunitarie, che io non saprei giudicare, Olivetti era per me l'esemplare di un uomo nuovo che dovrebbe trovare continuatori, ammesso che in Italia ci sia davvero qualcosa che si sta formando e che meriti di essere proseguita³⁹.

È raro che un uomo possa eccellere in direzioni e modi così diversi come quelli in cui ebbe a segnalarsi Adriano Olivetti. Come industriale il suo nome è conosciuto in tutto il mondo, ma soltanto pochi fuori del suo paese conobbero

³⁸ Fondato nel 1893, il Quadrangle Club ha svolto, e continua a svolgere, un ruolo importante nel tessuto intellettuale e nella vita dell'Università di Chicago (dal sito del Club: <https://quadclub.uchicago.edu>).

³⁹ Eugenio Montale, Nobel per la letteratura, <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/bioadrianoolivetti/>.

l'uomo che stava dietro quel nome, il sociologo cristiano, l'editore. Fu la sua fede cristiana che lo spinse a scrivere e a fondare una casa editrice per pubblicare opere di altri scrittori. Pertanto, quando egli propose di pubblicare una traduzione in italiano del mio libro «L'idea di una società cristiana», io sentii che mi era stato tributato un altissimo riconoscimento. Egli aveva letto il mio libro e voleva farlo conoscere ai lettori italiani: non credo che ci siano mai stati altri motivi che questo ad ispirare la sua attività di editore. Ho incontrato Adriano Olivetti soltanto una volta, quando venne a farmi visita nel mio ufficio di Londra. Dopo che mi ebbe lasciato io dissi a me stesso: «È un uomo che mi piace e che desidero conoscere meglio». Ma non ci fu più l'occasione di approfondire la nostra reciproca conoscenza⁴⁰.

Bibliografia

- AA.VV. 1997. *Come spiegare il mondo, raccolta di scritti di Delfino Insolera*. Bologna: Zanichelli.
- Beltrami, O. 2004. *Sul ponte di comando dalla Marina Militare all'Olivetti*. Milano: Mursia.
- Berta, G. 2015. *Le idee al potere*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Berta, G. 2017. "L'idea Olivetti e la riluttanza italiana." *Sole 24 Ore*, 1 agosto 2017. [Http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-07-31/1-idea-olivetti-e-riluttanza-italiana-205011.shtml?uuid=AEsJaa6B](http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-07-31/1-idea-olivetti-e-riluttanza-italiana-205011.shtml?uuid=AEsJaa6B) (2024-08-08).
- Bonfantini, M. A., et al. (a cura di). 2001. *Oggetti del Novecento*. Bergamo: Moretti e Vitali.
- Bordoli, P. 2010-2011. *Olivetti-Bull 1949-1964*. Tesi di laurea. Università di Modena e Reggio Emilia, Facoltà di Scienze delle Comunicazioni ed Economia.
- Calvino, I. 1980. *Una pietra sopra*. Torino: Einaudi.
- Castagnoli, A. 2012. *Essere impresa nel mondo. L'espansione internazionale dell'Olivetti dalle origini agli anni Sessanta*. Bologna: Il Mulino.
- Colizzi, A., Bazzani Zveterevich, R. 2021. "Renato Zveterevich e la fondazione dell'Ufficio Pubblicità Olivetti negli anni trenta." In *Identità Olivetti. Spazi e linguaggi 1933-1983*, a cura di Fornari, D., Turrini, D., 1-11. Zurigo: Triest.
- De Witt, G. 2005. *Le fabbriche e il mondo. L'Olivetti industriale nella competizione globale 1950-1990*. Roma: FrancoAngeli.
- De' Liguori Carino, B. 2008. *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità 1946-1960*. Roma: Fondazione Adriano Olivetti.
- Eco, U. 2019. *Vertigine della lista*. Milano: Bompiani.
- Fasano, M. 2018. *'In me non c'è che futuro' ritratto di Adriano Olivetti*, 2° ed. Bologna: Sattva film.
- Feynman, R. 2000. *Sei pezzi facili*. Milano: Adelphi.
- Fornari, D., Turrini, D. (a cura di). 2022. *Identità Olivetti Spazi e Linguaggi 1933-1983*, Convegno internazionale di studi a cura di D. Fornari e D. Turrini, Ferrara 12.12.19 Università degli Studi di Ferrara, Dipartimento di Architettura; Venezia 13.12.19 Università Iuav di Venezia, Scuola di Dottorato; Bologna 14.12.19 Fondazione Innovazione Urbana. Zurigo: Triest Verlag für Architektur, Design und Typografie.

⁴⁰ Thomas S. Eliot, Nobel per la letteratura, <https://muse.jhu.edu/document/1092>The Complete Prose of T.S. Eliot: The Critical Edition Vol. 8: Still and Still Moving, 1954-1965

- Gemelli, G. 2013. "Adriano Olivetti." *Dizionario Biografico degli Italiani - Volume 79*. [https://www.treccani.it/enciclopedia/adriano-olivetti_\(Dizionario-Biografico-degli-Italiani\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/adriano-olivetti_(Dizionario-Biografico-degli-Italiani)) (2024-08-08)
- Giuntella, F., Zucconi, A. (a cura di) 1981. *Fabbrica, Comunità, Democrazia, testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità*. Ivrea: Edizione della Fondazione Adriano Olivetti.
- La Rosa, M., Rebaudengo, P. A., Ricciardelli, C. (a cura di). 2004. *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*. Milano: FrancoAngeli.
- Lavista, F. 2011. "Franco Momigliano." *Dizionario Biografico degli Italiani*. Treccani.it.
- Maggio, G. *I legati traditi di Adriano Olivetti*, <https://olivettiana.it/i-legati-traditi-di-adriano-olivetti> (2024-08-08)
- Montale, E. 1996. *Il secondo mestiere. Prose 1920-1979* (a cura di G. Zampa). Milano: Mondadori. In "La scuola che risparmia ai laureati sei anni di errori", pp. 1570-73.
- Novara, F., Rozzi, R., Garruccio, R. 2005. *Uomini e Lavoro alla Olivetti*, postfazione di G. Sapelli. Milano: Bruno Mondadori.
- Ochetto, V. 2015. *Adriano Olivetti - La biografia*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. 1960. *Città dell'uomo*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. 1970. *L'ordine politico della comunità*, a cura di R. Zorzi. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. 2016. *Dall'America: lettera ai familiari (1925-26)*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Parolini, G. 2015. *Mario Tchou: ricerche e sviluppo per l'elettronica Olivetti*. Milano: Egea, Bocconi.
- Piccinini, M. (a cura di). 2014. *Adriano Olivetti: il lascito. Urbanistica, Architettura, Design e Industria*. Roma: INU.
- Rebaudengo, P. A. 2010. "Le sette parole chiave della Olivetti 1926-1978." *Olivettiana*, 10 settembre 2021. <https://olivettiana.it/le-sette-parole-chiave-della-olivetti-1926-1978/> (2024-08-08)
- Renzi, E. 2008. *Comunità concreta. Le opere e il pensiero di Adriano Olivetti*, prefazione di G. Galasso. Napoli: Guida ed.
- Renzi, E. 2014. *Persona. Una antropologia filosofica nell'età della globalizzazione*. Brescia: ATI Editore.
- Silmo, G. 2017. *Olivetti una storia breve*, prefazione di E. Renzi. Milano: Hever.
- Torta, M. 2004. "In Storia e storie delle risorse umane in Olivetti." In La Rosa, M., Rebaudengo, P. A., Ricciardelli, C. (a cura di), *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*, 87 sgg. Milano: FrancoAngeli.
- Toschi, C. 2018. *L'idioma Olivetti 1952-1979*. Macerata-Firenze: Quodlibet-NYU Florence.
- Vitale, M. 2009. "Ricordo di Pietro Gennaro." *Il Sole 24 Ore*, 8 aprile.
- <http://spilleoro.altervista.org/> (2024-08-08)
- <https://focusadrianoolivetti.com/> (2024-08-08)
- <https://matematica.unibocconi.eu/articoli/accadde-50-anni-fa> (2024-08-08)
- <https://muse.jhu.edu/document/1092>The Complete Prose of T.S. Eliot: The Critical Edition Vol. 8: Still and Still Moving, 1954-1965 (2024-08-08)
- <https://olivettiana.it/stile-olivetti/> (2024-08-08)
- <https://rinascimentoculturale.it/protagonisti/> (2024-08-08)
- <https://www.archivioscolivetti.it/associazione/> (2024-08-08)
- <https://www.doppiozero.com/olivetti-il-prim-computer-italiano> (2024-08-08)

- <https://www.festivalfilosofia.it/protagonisti/Vittorio-Marchis&anno=2020>
(2024-08-08)
- <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/> (2024-08-08)
- <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/bioadrianoolivetti/> (2024-08-08)
- <https://www.formulapassion.it/passioni/mario-tchou-l-italiano-che-spavento-lamerica-pc-cia-olivetti-incidente-auto> (2024-08-08)
- <https://www.olivettiana.it> (2024-08-08)
- <https://www.olivettiani.org> (2024-08-08)
- <https://www.storiaolivetti.it/articolo/11-la-biblioteca-aziendale-e-il-centro-culturale-o/> (2024-08-08)
- <https://www.storiaolivetti.it/articolo/52-la-partecipazione-nellimpresa-responsabile-il-c/> (2024-08-08)
- <https://www.storiaolivetti.it/articolo/70-pubblicita-delle-macchine-per-scrivere-olivetti/> (2024-08-08)
- <https://www.teche.rai.it/2021/04/ritratti-contemporanei-1961-adriano-olivetti/>
(2024-08-08)
- https://www.treccani.it/enciclopedia/l-avventura-olivetti_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/ (2024-08-08)
- <https://www.unesco.it/it/patrimoniomondiale/detail/543>; <https://whc.unesco.org/en/list/1538> (2024-08-08)

Adriano Olivetti, la ricomposizione delle ‘due culture’ e il ruolo delle arti figurative

Lauro Mattalucci

1. Premessa

Il tema delle ‘due culture’ prende le mosse, come noto, da un saggio del 1959 di Charles Percy Snow in cui si argomenta come la poca comunicazione tra il mondo della scienza e quello degli studi umanistici (letteratura, storia, filosofia, arti figurative ecc.) rappresenti – come causa di una visione unilaterale delle cose – uno dei mali che portano alla mancata soluzione dei problemi del mondo. La tesi dello scrittore e chimico inglese muoveva dalla constatazione di come nella cultura del suo paese dichiarare di non aver mai letto Shakespeare suscitasse viva riprovazione, mentre si poteva tranquillamente affermare di non avere alcuna idea di cosa si occupasse la termodinamica. In Italia le cose erano anche peggiori, vista la grande influenza del pensiero di Benedetto Croce secondo il quale i concetti scientifici non sono veri e propri concetti ma ‘pseudoconcetti’, vale a dire falsi concetti, strumenti pratici di costituzione fittizia¹.

Da allora le cose, per certi versi, sono un po’ cambiate anche solo per il fatto che il ruolo delle competenze tecnologiche ha guadagnato notevole prestigio con l’imponente sviluppo delle ICT (Information and Communication Technolo-

¹ Ancora nel 1952 Benedetto Croce (1998) sosteneva che «le scienze naturali e le discipline matematiche, di buona grazia, hanno ceduto alla filosofia il privilegio della verità, ed esse rassegnatamente, o addirittura sorridendo, confessano che i loro concetti sono concetti di comodo e di pratica utilità, che non hanno niente da vedere con la meditazione del vero».

gies); ma è ancora assai difficile parlare di una effettiva ricomposizione delle due culture, sia nel mondo della scuola sia, in modo più ampio, nella società. Anzi, qualcuno ha messo in forte dubbio l'utilità degli studi umanistici con la provocatoria proposta di abolire il liceo classico accusato di «essere incapace di creare competenze veramente utili per il mondo del lavoro e dispensatore solo di *lussi* slegati dalla vita pratica»².

Osserva a questo proposito Martha Nussbaum:

Ci troviamo nel bel mezzo di una crisi di proporzioni inedite e di portata globale. [...] Sono in corso radicali cambiamenti riguardo a ciò che le società democratiche insegnano ai loro giovani, e su tali cambiamenti non si riflette abbastanza. Le nazioni sono sempre più attratte dall'idea del profitto; esse e i loro sistemi scolastici stanno accantonando, in maniera del tutto scriteriata, quei saperi che sono indispensabili a mantenere viva la democrazia. Non si tratta di difendere una presunta superiorità della cultura classica su quella scientifica, bensì di mantenere l'accesso a quella conoscenza che nutre la libertà di pensiero e di parola, l'autonomia del giudizio, la forza dell'immaginazione come altrettante precondizioni per una umanità matura e responsabile³.

La figura di Adriano Olivetti (di qui in avanti in questo capitolo AO) si iscrive ampiamente nel quadro della ricomposizione delle due culture. Egli non ha, che io sappia, scritto in modo specifico al riguardo; ma – cosa assai più rilevante – si è impegnato ad attivare un ampio numero di piani e programmi che muovevano costruttivamente in tale direzione.

Sul tema di questo capitolo, nel 2019 ero stato invitato dal liceo Newton di Chivasso a svolgere qualche riflessione con alcune classi di studenti incaricate di realizzare una mostra su AO.⁴ Riprenderò in questo scritto le cose dette in quella circostanza, in particolare sul tema del pensiero umanistico che ha caratterizzato l'opera e le riflessioni di AO. Proverò poi ad approfondire il ruolo educativo che egli assegnava alle arti figurative.

2. Il pensiero umanistico di Adriano Olivetti

Sulla filosofia di stampo umanistico che ha sempre guidato l'azione di AO è stato scritto moltissimo, sottolineando la sua aderenza ad un sistema di valori

² Si è distinto in questa direzione l'economista italiano Michele Boldrin, attualmente professore nel Dipartimento di Economia della Washington University a Saint Louis. Il video di una sua accalorata perorazione per l'abolizione del liceo classico è presente nel sito <http://www.oilproject.org/lezione/michele-boldrin-la-luce-in-fondo-al-tunnel-una-balla-e-aboliamo-il-liceo-classico-11600.html>

³ Martha Nussbaum è una filosofa ed accademica americana che ha attivamente collaborato con il premio Nobel per l'economia Amartya Sen. Il testo da cui sono tratte le citazioni qui riportate è Nussbaum 2011.

⁴ All'iniziativa hanno collaborato l'UNI 3 di Chivasso e l'Associazione Archivio Storico della Olivetti. La mostra si è svolta, con notevole successo, a partire dal 31 ottobre 2019.

che lo portavano costantemente a progettare iniziative con finalità economiche, sociali e culturali che ponessero al centro la vita dell'uomo. Possiamo provare a sintetizzare in tre punti (tra loro strettamente interconnessi) quelli che mi sembrano i capisaldi del suo "umanesimo"; un umanesimo che aveva costantemente bisogno di esprimersi nella prassi:

- migliorare per quanto possibile (senza inseguire ossessivamente la logica del profitto) le condizioni di vita lavorativa nelle fabbriche e l'esistenza materiale e spirituale della gente nella propria comunità territoriale, promuovendo la loro partecipazione;
- progettare i cambiamenti nella gestione aziendale e dei servizi riconducendo costantemente a sintesi i contributi che per lo sviluppo dell'uomo derivano da cultura scientifica, progresso tecnologico, arte e scienze umane;
- mettere la bellezza e l'armonia al centro delle fabbriche e dello sviluppo urbanistico, guardando alla comunità territoriale come luogo di realizzazione di un mondo spiritualmente più elevato.

Il primo di questi temi è stato oggetto di riflessioni e studi così numerosi che sarebbe qui davvero arduo farne una sintesi. Di particolare interesse, per il tema delle presenti note, sono le analisi che sono state svolte relativamente alle attività formative promosse da AO, le biblioteche di fabbrica, i corsi popolari rivolti ai dipendenti aziendali⁵, le conferenze gestite negli anni '50 e '60 a Ivrea dal Centro Culturale Olivetti, le mostre e i concerti attivati. Ma dovrebbe essere considerata prima ancora la promozione della partecipazione dei lavoratori (con il Consiglio di Gestione e il Fondo Solidarietà Interna) e, conseguentemente, la attivazione dei servizi di assistenza delle lavoratrici, i servizi di medicina di fabbrica, i modelli pedagogici per gli asili nido e per colonie estive, e altro ancora⁶. Sappiamo che l'umanesimo di AO deriva, oltre che dalla educazione familiare, da profonde letture giovanili, specie quelle dei filosofi cattolici francesi Emmanuel Mounier e Jacques Maritain, nonché da Simone Weil⁷. Forse – anziché rincorrere, come è stato fatto, improbabili affinità tra AO e Steve Jobs – si dovrebbe dedicare più attenzione alle molte analogie con il pensiero, sviluppato svariati decenni dopo, dall'economista e filosofo Amartya Sen e dalla Human Development and Capability Association.

Relativamente al secondo caposaldo si può ribadire come AO abbia coltivato un'idea dello sviluppo umano che mirava a fare dell'impresa un'agenzia educativa che fosse al contempo scientifica, tecnica e professionale, ma che dovesse anche essere luogo della formazione dell'uomo alla vita spirituale ed a

⁵ I corsi in questione si tenevano nella pausa pranzo (che era allora di due ore) e riguardavano argomenti tecnico scientifici ed argomenti di letteratura, arte e musica.

⁶ Sul tema "Olivetti e la cultura nell'impresa responsabile" si è tenuta recentemente (3 luglio 2021 – 17 ottobre 2021) al Museo Garda di Ivrea una mostra che ha posto in evidenza il ruolo, che nella prassi imprenditoriale e sociale di AO, ha avuto la cultura vista come fattore di sviluppo dalla fabbrica al territorio.

⁷ Si veda, in questo testo, il capitolo 1 di Paolo Rebaudengo.

quella civile. Un'agenzia educativa non solo a vantaggio dei propri lavoratori, ma anche della comunità territoriale e del più ampio sistema sociale e politico. È l'idea di un'impresa – la 'fabbrica', come egli amava chiamarla – che fosse al contempo learning e *teaching organization*⁸. Si spiega in questo modo come allo sviluppo della Olivetti abbiano contribuito innanzitutto ingegneri e tecnici di prim'ordine, ma anche come sia stato presente in essa un numero straordinario di intellettuali che avevano portato Ivrea ad acquisire l'appellativo di "Nuova Atene"⁹. L'influenza reciproca tra gli ingegneri e gli intellettuali che operavano in azienda è stata assai fertile e rappresenta il tratto distintivo della identità dell'azienda: un tema che meriterebbe forse un'analisi più approfondita di quanto si sia sin qui fatto¹⁰.

Nella stessa direzione – di ricondurre a sintesi i contributi che per lo sviluppo dell'uomo derivano dalle 'due culture' – si è mossa l'importantissima attività editoriale di AO. Due riviste (tra le tante) edite per sua iniziativa possono essere ricordate per mostrare il contestuale interesse e la volontà di far progredire assieme il mondo della ricerca scientifica e tecnologica, e quello degli studi umanistici. Si tratta di *Tecnica ed Organizzazione*¹¹ e di *Comunità*¹².

In merito al terzo caposaldo c'è una frase assai nota – scritta da AO nella *Città dell'Uomo* – che ne riassume il senso e ne identifica la portata ideale:

Parlando di forze spirituali, cerco di essere chiaro con me stesso e di riassumere con una semplice formula le quattro forze essenziali dello spirito: Verità, Giustizia, Bellezza e soprattutto Amore [...] Gli uomini, le ideologie, gli Stati che dimenticheranno una sola di queste forze creatrici non potranno indicare a nessuno il cammino della civiltà (Olivetti 1959).

⁸ Sono debitore del concetto di *teaching organization* a Piergiorgio Perotto, per tanti anni mio "capo" nella società Elea.

⁹ Furono presenti poeti e scrittori (Leonardo Sinigalli, Geno Pampaloni, Franco Fortini, Luciano Codignola, Libero Bigiaretti, Ottiero Ottieri); mentre nel campo delle scienze sociali operarono brillanti economisti (Franco Momigliano, Giorgio Fuà, Nerio Nesi); architetti e designer (Luigi Figini, Gino Pollini, Edoardo Vittoria, Marcello Nizzoli, Ettore Sottsass, Mario Bellini); psicologi (Cesare Musatti, Renato Rozzi, Francesco Novara); sociologi (Franco Ferrarotti, Alessandro Pizzorno, Luciano Gallino).

¹⁰ Le vicende della Olivetti sono state narrate soprattutto in chiave politica, economica, sociologica, nonché in riferimento alle sue architetture, al 'linguaggio Olivetti' ed altro; comparativamente assai minore è stata forse l'attenzione al patrimonio di competenze tecnologiche via via acquisito ed al fatto che gran parte della sua storia è stata scritta da ingegneri di vaglia dei quali (con qualche eccezione) si conosce assai poco.

¹¹ *Tecnica ed Organizzazione* [1937-1944 (prima serie); 1950-1958 (seconda serie)] rappresentò uno dei frutti più maturi, sul piano della pubblicistica, di quella cultura tecnica ed organizzativa che fino dagli anni Trenta del Novecento caratterizzò la Olivetti di Ivrea.

¹² *Comunità* [1946-1960] sin dalla sua nascita, nel 1946 (con l'articolo di fondo di Ignazio Silone "Il mondo che nasce"), ha costituito il punto di riferimento culturale dell'omonimo Movimento. Ogni fascicolo, ampiamente illustrato, conteneva articoli e saggi politici, di economia, sociologia, letteratura, arti figurative, architettura, urbanistica, rassegne bibliografiche, note di costume e inchieste.

Vale la pena – su questo stesso punto – citare quanto scrive Marco Revelli:

Se un nucleo profondo è possibile trovare, all'incrocio dell'Olivetti industriale e dell'Olivetti politico (o pensatore politico), questo mi pare consista in una costante, fondante ricerca dell'Armonia come valore. In una visione combinatoria e non dicotomica che lo portava al tentativo di conciliare [...] tutti gli opposti: Produzione e Cultura, certo. Arte e Industria. Ma anche – e soprattutto – Lavoro e Vita [...]. E poi Fabbrica e Territorio. Lavoro e Ambiente (Revelli 2015).

3. Adriano Olivetti e le arti figurative

Le ultime citazioni sopra riportate costituiscono in qualche modo una premessa al ruolo che AO attribuì alle arti figurative, specie a quelle per le quali egli dimostrò un forte interesse ed una personale competenza: l'architettura industriale e l'urbanistica, e anche il disegno industriale e la grafica applicata.

Anche su questi temi molto è stato scritto e basterà qui fare solo un cenno ad aspetti che qualificano il suo impegno in questi ambiti. Sul versante dell'interesse personale per l'architettura e l'urbanistica va citato il Piano regolatore della Valle d'Aosta, redatto fra il 1936 e il 1937 su richiesta di AO. Autore del Piano fu un gruppo di giovani architetti milanesi: alcuni di loro (come Luigi Figini e Gino Pollini) saranno impegnati nella realizzazione degli edifici industriali della Olivetti. Poi, nel dopoguerra, si deve citare il ruolo avuto da AO come presidente dell'Istituto Nazionale di Urbanistica (INU), il ruolo nel piano INA casa (dove AO fece parte della commissione tecnica consultiva, in cui era presente anche Pier Luigi Nervi). È poi ben noto l'impegno personale, come committente, nella realizzazione delle architetture industriali in Ivrea, architetture che sono state inserite di recente nell'elenco Unesco dei patrimoni dell'umanità¹³.

Sul versante dell'azione pionieristica di AO nel campo del design industriale e della grafica applicata intese come modo di comunicare al mondo la propria identità aziendale, basterà menzionare – oltre ai tanti riconoscimenti avuti dai prodotti Olivetti per la loro qualità e l'eleganza del loro disegno – l'esposizione realizzata al MOMA di New York nel 1952 e la grande eco che essa ebbe nel contesto statunitense¹⁴. Siamo in presenza di un 'linguaggio Olivetti' che si configura come caposaldo della immagine aziendale incentrato sull'idea di bellezza; una bellezza che si riverbera anche nella produzione di calendari ed agende corredati da belle riproduzioni artistiche, e nella specifica attenzione ai negozi

¹³ Peroni 2018 costituisce una pregevole opera a carattere divulgativo in cui sono illustrate le architetture olivettiane.

¹⁴ Sul sito del MOMA è tutt'oggi reperibile una pubblicazione sulla Olivetti prodotta in occasione della mostra https://assets.moma.org/documents/moma_catalogue_2741_300159054.pdf?_ga=2.105642176.293786770.1641572853-1648017880.1641572853

e agli *showroom* della Olivetti: tutte cose che dureranno nel tempo ancora per molti anni dopo la scomparsa di AO.

È proprio da un'opera realizzata per il negozio Olivetti in Via del Tritone a Roma che si può partire per cercare di analizzare il ruolo avuto dall'arte visiva nel pensiero e nelle iniziative di AO.

L'opera in questione fu commissionata dalla Olivetti a Renato Guttuso nel 1945 ed ha come titolo *Boogie Woogie*. Si tratta di un grande dipinto murale (di oltre 6 × 6 metri) realizzato ad olio su una parete di due piani spezzata da una scala nel quale si vede una moltitudine di giovani coppie impegnate nel ballo allora in voga, importato dall'America: la guerra si era appena conclusa e la scena del dipinto si presenta allo spettatore come simbolo della libertà conquistata e della aspirazione a un mondo nuovo migliore¹⁵.

Nel linguaggio proprio dell'espressionismo, la scena di ballo appare come un turbine di coppie che esibiscono una grande e un po' disordinata varietà di mosse, come avviene in una danza tutta basata su giri e piroette. Per contro – come a voler introdurre un elemento di inquietudine – il locale in cui si svolge la scena dà l'impressione di uno scantinato poco elegante, con sedie impagliate, giornali lasciati cadere in terra, illuminato da lampade dozzinali che richiamano il *Guernica* di Picasso.

Il dipinto di Guttuso, in virtù della sua collocazione nel negozio Olivetti di Roma, si iscrive nell'attenzione aziendale alla comunicazione visiva messa al servizio della politica dell'immagine aziendale (che AO aveva già promosso sin dagli anni '30) vista come strumento importante della strategia commerciale. Per quanto sia difficile tracciare una linea di confine che separa l'arte dalla 'estetica industriale'¹⁶, si potrebbe pensare che in AO l'interesse per le arti visive fosse prevalentemente messo al servizio dell'affermazione del *brand* aziendale, senza affidare ad esse un ruolo specifico, non strumentale, alla promozione dell'immagine, connesso a quello che abbiamo chiamato il suo pensiero umanistico.

4. Adriano Olivetti e la promozione dell'educazione artistica

Ad un'analisi anche solo leggermente più attenta emerge come AO, pur senza sottovalutare il ruolo propulsivo derivante al business dall'estetica industriale, ritenesse che l'arte doveva servire innanzi tutto per istruire e per educare, e infine per renderci cittadini e uomini migliori. Un'idea che condivise con numerosi intellettuali che s'incaricarono di implementarla all'interno e all'esterno della azienda. Cercherò di mettere a fuoco questo punto attraverso la menzione ad alcuni eventi capaci di attrarre ancor oggi la nostra attenzione.

¹⁵ Negli anni '70, quando fu dismesso il negozio di via del Tritone, il dipinto fu staccato e portato nello stabilimento di Scarmagno; oggi si trova ad Ivrea nei locali delle Officine H.

¹⁶ La storia della Olivetti vede all'opera molti artisti che hanno collaborato, attraverso il design e la grafica pubblicitaria, alla politica dell'immagine aziendale, citiamo Egidio Bonfante, Bruno Munari, Giovanni Pintori, Ettore Sottsass, Jean Michel Folon e altri.

4.1. L'educazione artistica nella formazione dei giovani operai

Nella Olivetti di Adriano vi fu certamente consapevolezza di come la conoscenza dell'arte contribuisca a meglio capire la nostra storia e la nostra cultura, e a riconoscere ed apprezzare il nostro patrimonio artistico: lo si comprende facilmente scorrendo le lezioni di educazione artistica in tre volumi scritti da Gina Pischel, testi che nascono dalle dispense via via distribuite agli studenti del Centro di Formazione Meccanica (CFM) (Pischel 1958-1961).

Ricordiamo che il CFM era un corso triennale di formazione rivolto a giovani in possesso di una licenza di scuola media inferiore o di avviamento professionale al termine del quale gli allievi entravano in fabbrica come operai qualificati. Il corso era a tempo pieno; prevedeva 18 ore settimanali di materie teoriche con lezioni di cultura generale, di cultura politica, economica e sindacale e di educazione artistica; 24 ore venivano impiegate nell'istruzione tecnica e nella pratica d'officina e 3 erano dedicate all'attività sportiva. Le lezioni pratiche erano organizzate in modo tale da riprodurre esattamente l'attività in corso nei reparti di produzione, usando gli stessi moduli e gli stessi disegni. I mesi estivi, tranne le settimane di ferie, erano dedicati al praticantato in fabbrica.

Si trattava dunque di un modello formativo in cui l'apprendimento delle competenze professionali era basato sulla combinazione di teoria e pratica. Era un modello per molti versi analogo alle Berufsschule presenti nel sistema duale tedesco, ma – è importante sottolinearlo – con una significativa attenzione in più alla cultura umanistica¹⁷.

Interessa qui sottolineare il ruolo affidato, nelle intenzioni della scuola, all'educazione artistica; possiamo farlo riprendendo semplicemente quanto Gina Pischel scriveva nella prefazione al terzo volume delle sue lezioni:

Si è accennato, nelle prefazioni ai due precedenti volumi, al carattere ed alle finalità di tale 'educazione artistica'. Occorre sottolineare che il C.F.M. ha come suo specifico fine la formazione professionale di tecnici qualificati, addestrati teoricamente e praticamente alle esigenze delle attuali tecniche produttive, e che, proprio a tal fine, ha giustamente inteso l'importanza che assume, a fianco del pur fondamentale insegnamento tecnico e manuale, una più integrale formazione della personalità che, anche in futuri tecnici, sviluppi i valori umani. L'educazione artistica si è dimostrata – e m'inducano a crederlo il generale e profondo interesse suscitato negli allievi e la loro vivace partecipazione – un mezzo assai efficace per tale elaborazione di più profondi valori umani, contribuendo all'esigenza di un allargamento d'orizzonte spirituale e culturale.

¹⁷ Il modello in questione di scuola – lavoro meriterebbe credo uno studio più approfondito nell'ambito dei (poco efficaci) tentativi che si sono succeduti nel cercare di dare un diverso assetto alla formazione professionale nel nostro paese. Le ore di cultura generale erano dedicate all'approfondimento della capacità espositiva in forma scritta ed orale. La formazione relativa alla cultura politica, economica e sindacale fu per molti anni progettata e gestita da un personaggio alquanto carismatico: parlo di Ferdinando Prat, un uomo che ebbe un ruolo importante nella Resistenza, militò nel partito socialista ed è ricordato ancor oggi da molti suoi ex allievi come maestro di vita.

Il capitolo finale del terzo volume di Gina Pischer è dedicato alle manifestazioni della pittura astratta che giunge sino all'ultimo dopoguerra: una scelta che poteva didatticamente apparire temeraria.

Scrivo a riguardo l'autrice:

Va soggiunto che nella specie gli allievi del C.F.M. vengono educati a divenire i consapevoli e critici protagonisti umani di una civiltà produttiva meccanizzata e razionalizzata: ad essi serve ciò che giova a intendere e dominare la realtà presente, in divenire. Come guarderebbero con sospetto e scarso interesse teorie e metodi che pur hanno avuto la loro validità storica nel passato sono divenuti ormai insufficienti a spiegare fenomeni della presente realtà fisica, su cui essi hanno da operare¹⁸.

È un messaggio che, ad oltre sessanta anni di distanza, mantiene una sua validità per il mondo della scuola se è vero che ancora oggi bisogna ripetere – contro le ricorrenti richieste di abolire lo studio della storia dell'arte – che «l'ora d'arte serve a diventare cittadini, a divertirci e commuoverci. Serve a imparare un alfabeto di conoscenze ed emozioni essenziali per abitare questo nostro mondo restando umani» (Montanari 2009).

4.2. Giovanni Testori e il restauro degli affreschi nella Chiesa di San Bernardino

Già si è fatto cenno alle iniziative sviluppate negli anni Cinquanta e Sessanta a Ivrea dal Centro Culturale Olivetti per i dipendenti dell'azienda¹⁹. Nel 1954, per iniziativa dell'allora responsabile del centro, Luciano Codignola, approdò ad Ivrea Giovanni Testori, un trentenne intellettuale che si andava affermando sia in campo letterario, sia come critico d'arte, avendo già alle spalle l'organizzazione – a fianco del suo maestro Roberto Longhi – di un'importante mostra su "I pittori della realtà in Lombardia" tenuta a Milano, a Palazzo Reale.

Negli anni che vanno dal suo arrivo sino al 1958 Testori fu impegnato nell'organizzazione ad Ivrea di tre mostre (dedicate rispettivamente al pittore casalese Pier Ferdinando Guala, al manierismo piemontese e lombardo del Seicento ed al pittore Ennio Morlotti, suo contemporaneo)²⁰. È interessante notare come le mostre si rivolgessero innanzi tutto ai dipendenti della azienda: l'orario di apertura coincideva, nei giorni feriali, con la lunga pausa pranzo dei dipendenti (dalle ore 12 alle ore 14) e prevedeva visite in serata (dalle 18 alle 22). Più ampia era l'apertura nei week end. Vi furono anche visite serali riservate ai di-

¹⁸ Gina Pischer tenne anche, nell'ambito dei corsi di cultura popolare rivolti ai dipendenti aziendali, lezioni sull'arte contemporanea.

¹⁹ Il bilancio dell'attività del Centro tra il '50 e il '64 registra ad Ivrea 249 conferenze, 71 concerti di musica da camera, 103 mostre d'arte, 52 altre manifestazioni (dibattiti, presentazioni di libri, ecc.).

²⁰ Per una illustrazione del rapporto tra il Centro Culturale Olivetti e Testori si veda Dall'Ombra 2004.

pendenti, compresi dunque gli allievi del C.F.M. (che erano considerati dipendenti a tutti gli effetti).

La mostra su Ennio Morlotti fu occasione per dare avvio alla collana dei "Quaderni del Centro Culturale Olivetti", di formato ridotto, che avrà un ruolo prezioso nel far conoscere al pubblico importanti artisti contemporanei.



Figura 8 – Copertina del quaderno dedicato a Morlotti, 1957 (dimensioni 13 × 21cm).

L'esito più notevole della collaborazione di Testori con la Olivetti è legato al restauro degli affreschi di Giovanni Martino Spanzotti presenti nella chiesa di San Bernardino, posta ad Ivrea al centro degli edifici industriali della Olivetti.

La chiesa assieme a quanto restava del convento dei frati francescani osservanti fu, com'è noto, acquistata all'inizio del XX secolo da Camillo Olivetti che, trasformando i locali conventuali, ne fece la propria dimora. Lì aveva vissuto la sua età giovanile AO, potendo ammirare a suo piacimento quel capolavoro del primo rinascimento piemontese che è la parete con le *Storie di Cristo* affrescata dallo Spanzotti. Nel 1956 AO diede vita ad un intervento di restauro degli affreschi (alquanto ammalorati), restauro che fu diretto da Noemi Gabrielli della Soprintendenza di Torino.

Mi sembra che AO abbia manifestato, nel finanziare questo progetto di restauro, quell'idea delle opere d'arte come bene comune da preservare per poterle rendere fruibili anche alle generazioni future, che sta alla base della sponsoriz-

zazione dei molteplici restauri che, senza eccessiva pubblicità, caratterizzerà la politica culturale dell'Olivetti sino agli anni '80²¹.

Ignoro se durante i lavori di restauro che si protrassero sino al 1958 AO ebbe modo di confrontarsi vis a vis con Testori che già si stava affermando come uno dei più importanti riscopritori del rinascimento piemontese-lombardo. Certo è che il critico s'innamorò definitivamente di Martino Spanzotti e che nel 1958 scrisse il celebre saggio *G. Martino Spanzotti e gli affreschi di Ivrea*, destinato a far scuola non solo per l'acume nell'interpretazione del linguaggio pittorico dell'artista casalese, ma anche per la sua qualità letteraria²².

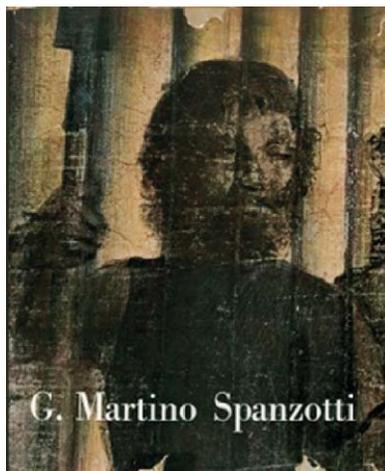


Figura 9 – Copertina del saggio di Giovanni Testori su G. Martino Spanzotti, 1958.

Gli affreschi poterono già durante i lavori di restauro essere visti dai dipendenti aziendali e dagli eporediesi (tra i quali – se mi è concesso dirlo – anche il sottoscritto, allora adolescente, che incominciò forse lì ad appassionarsi di storia dell'arte). Non credo sia casuale che furono proprio i dipendenti anziani, riuniti nella Associazione Spille d'Oro Olivetti, a farsi carico di garantire sino ad ora l'apertura della chiesa: molti di essi – formatisi sulla lettura del saggio di Testori – divennero anche ottime guide, pronte ad illustrare ai visitatori il capolavoro spanzottiano.

²¹ Oltre al restauro più noto, quello del Cenacolo di Leonardo da Vinci, gli altri interventi finanziati dalla Olivetti fanno riferimento a: la Cappella di Santa Caterina nella basilica di San Clemente a Roma; la Sala baronale nel castello della Manta, presso Saluzzo; la Cappella Brancacci nella chiesa del Carmine a Firenze; il Crocifisso di Cimabue in Santa Croce a Firenze; la Camera degli Sposi, nel Palazzo Ducale di Mantova; la c.d. Sala dei Cavalli a Palazzo Te a Mantova.

²² Giovanni Romano lo ha definito «il punto più alto della fortuna critica del pittore piemontese». Il regista e attore teatrale Valter Malosti nel 2002 ha dato vita, tra le pareti della chiesa, ad uno spettacolo intitolato *Vado a veder come diventa notte nei boschi* basato quasi interamente sulla lettura del saggio di Testori.

Mi piace ricordare – per chiosare l'importanza avuta dal saggio di Testori – un passo scritto nel 1977 dallo storico dell'arte Giovanni Agosti:

Dal gran muro quattrocentesco, dal tramezzo con i tabelloni figurati con la storia di Gesù, il testo del 1958 plana verso gli edifici vicini, avvolge la mensa dei dipendenti dello stabilimento che si affaccia sul prato verde dove sta la chiesa: riesce a restituire insomma una situazione civile della storia italiana recente, quando un industriale, Adriano Olivetti, ricercava la cultura senza ritorni d'immagine. E basta infatti aprirlo, quel libro, dalla dedica a Longhi, alla grafica, al taglio delle immagini, alla taratura dei fotocolors per ritrovare una possibilità di sviluppo della critica e della cultura (e forse anche della società) (Agosti 1977, 18).

4.3. La pubblicazione della rivista seleARTE

C'è, tra le tante²³, almeno una terza iniziativa che può essere citata a sostegno del ruolo educativo alto che AO, pur non coltivando privatamente particolari interessi collezionistici, attribuiva alla educazione artistica. A differenza degli altri di cui si è detto in precedenza, questo progetto esce idealmente dai confini dei dipendenti aziendali e della comunità eporediese, per rivolgersi, attraverso una rivista, al più vasto pubblico, anche oltre i confini del nostro paese.

La rivista nasce nel 1952 per iniziativa dello storico e critico d'arte Carlo Ludovico Ragghianti (antifascista, già militante nel Partito d'Azione) ed AO che decide di diventarne editore, condividendo, nel difficile periodo postbellico, l'urgenza di una rifondazione culturale del paese e la fiducia nel ruolo della conoscenza quando riesca a coinvolgere ogni ceto sociale: si tratta di "seleArte"²⁴.

È molto interessante esaminare la corrispondenza tra AO e Carlo Ludovico Ragghianti che si può reperire nell'Archivio Storico Olivetti, dove si vede come l'industriale di Ivrea abbia posto da subito il problema di raggiungere un vasto pubblico. Accettò presto l'idea di Ragghianti di una rivista di piccolo formato, con una veste editoriale non sfarzosa ed un prezzo contenuto. In effetti la rivista – stampata tra il 1952 ed il 1965 ed alla cui redazione collaborò sin dall'inizio la moglie di Ragghianti, Licia Collobi – raggiunse oltre cinquantamila copie distribuite in Italia e all'estero (in tutti i numerosi paesi in cui era presente la rete commerciale Olivetti). L'idea iniziale di AO di una distribuzione gratuita rivolta principalmente a clienti e dipendenti, venne corretta da Ragghianti che riteneva che il valore della rivista dovesse misurarsi con la vendita, sia pure ad un prezzo molto contenuto. Il periodico, che si vendeva anche nelle edicole, divenne presto un punto di riferimento

²³ Bisognerebbe quanto meno parlare anche della ben nota iniziativa dei *Calendari Olivetti* editi dal 1951 sino al 1995, illustrati con eleganti foto di opere d'arte, che hanno via via assunto il ruolo quasi di monografie dedicate ogni anno ad uno specifico artista.

²⁴ Vale la pena ricordare quanto AO scriverà nel 1959 nella Città dell'Uomo: «è superfluo per me l'insistere sulla influenza spirituale della Bellezza. Certamente esiste ovunque in Europa una grande vocazione e capacità artistica, ma questa sembra avulsa dalla vita delle comunità nazionali, giacché la comprensione artistica sembra essere il privilegio di una piccola classe».

nell'orientare il grande pubblico verso l'interesse per l'arte. La rivista fu da subito capace di prendere in esame, oltre alle arti figurative, anche il design industriale, il teatro, il cinema e le forme artistiche di civiltà lontane nel tempo e nello spazio. Molta attenzione fu posta nel documentare le forme di espressione artistica che si stavano affermando nei vari paesi del mondo.



Figura 10 – Il primo numero di seleArte, 1952.

Un bilancio dell'iniziativa di seleArte – con la quale concludo queste mie annotazioni sulla ricomposizione delle due culture nel pensiero e nell'azione di AO – è stata tracciata in anni abbastanza recenti, per conto della Fondazione Centro Ragghianti, da Silvia Bottinelli (2010). Il testo ha il pregio di inquadrare storicamente la nascita e lo sviluppo della rivista e di sottolineare come essa sia rimasta fedele alla sua missione, quella di far sì che l'arte sia un mezzo per educare la popolazione di tutte le classi. Significative sono riportate a questo riguardo le parole che era possibile leggere nell'editoriale del primo numero della rivista:

orientare il pubblico anche dei non addetti ai lavori, attraverso una selezione accurata, responsabile, vasta, chiara; una informazione precisa, attuale, periodica, che ponga il lettore in contatto coi fenomeni artistici più vitali in tutto il mondo. [...] L'arte è sempre più, nel mondo moderno; parte costitutiva dell'esperienza di ogni uomo. [...] Per comune constatazione, l'interesse per l'arte è grande, ma molto modesti e molto rari sono gli strumenti per formarsi il gusto e la capacità di comprensione dei problemi artistici. La stessa informazione è inadeguata [...]. È necessario allargare lo spazio per l'arte. È necessario aumentare la circolazione dei valori e dei problemi dell'arte, che sono fattori essenziali della civiltà (Bottinelli 2010, 22).

Bibliografia

- Agosti, G. 1977. *La Testoriana di Brescia*. Brescia: L'Obliquo.
- Bottinelli, S. 2010. «*seleArte*» (1952-1966). *Una finestra sul mondo. Ragghianti, Olivetti e la divulgazione dell'arte internazionale all'indomani del fascismo*. Lucca: Fondazione Centro Ragghianti.
- Croce, B. 1998. *Indagini su Hegel e schiarimenti filosofici*. Napoli: Bibliopolis.
- Dall'Ombra, D. 2004. "Testori all'Olivetti." In *Testori a Ivrea*, a cura della Associazione Giovanni Testori, 21-25. Cinisello Balsamo: Silvana Editoriale.
- Montanari, T. 2009. *L'ora d'arte*. Torino: Einaudi.
- Nussbaum, M. C. 2011. *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*. Bologna: Il Mulino.
- Olivetti, A. 1959. *Città dell'Uomo*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti: *Design in Industry*. 2021. https://assets.moma.org/documents/moma_catalogue_2741_300159054.pdf?_ga=2.105642176.293786770.1641572853-1648017880.1641572853 (2024-08-08).
- Peroni, M. 2018. *Guida alla città di Adriano Olivetti*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Pischel, G. 1958-1961. *Lezioni di educazione artistica*, Vol. I (1958), Vol. II (1958), Vol. III (1961). Ivrea: Ing. C. Olivetti e C. SpA.
- Revelli, M. 2015. "Il vento di Adriano. La comunità concreta di Olivetti tra non più e non ancora." In A. Bonomi, A. Magnaghi, M. Revelli, *Il vento di Adriano*. Bologna: DeriveApprodi.

Architetture olivettiane: un itinerario da sud a nord

Mario Piccinini

Quanto qui racconto si svolge come un viaggio dal sud al nord dell'Italia, da Matera a Ivrea, con alcune tappe intermedie. Si comincia dal villaggio *La Martella*, nell'agro di Matera, per poi proseguire fino a Pozzuoli dove ci sono lo stabilimento Olivetti e il villaggio INA Casa per i dipendenti della fabbrica. Il viaggio prosegue poi in Toscana, fino a Massa Carrara, dove si trova lo stabilimento Olivetti Synthesis, poi a Massa Marittima con il soggiorno estivo Olivetti per i figli dei dipendenti della Synthesis di Massa. Termina a Ivrea, con le Officine Olivetti, la Fascia dei Servizi Sociali, l'Asilo Nido a Borgo Olivetti, il quartiere Castellamonte, il quartiere Canton Vesco, la mensa e il Centro Ricreativo. Le opere realizzate, con l'esclusione del quartiere Bellavista e Canton Vesco, sono ubicate lungo la via Jervis.

Dal 2018 Ivrea fa parte del patrimonio mondiale dell'umanità dell'Unesco; l'appartenenza riguarda tutto il sistema nato dalla concezione umanistica di Adriano Olivetti e non solo i singoli edifici. La Città di Ivrea è stata realizzata principalmente tra il 1930 e il 1960. L'area è identificabile prevalentemente lungo la via Jervis. Gli edifici sono stati progettati dai più famosi architetti e urbanisti italiani del Novecento e formano *La Ville d'Hadrien à Ivrea*, come la definisce lo storico dell'architettura Fulvio Irace (Irace 2001).

Mario Piccinini, Associazione Olivettiana, Italy, mario.piccinini50@gmail.com

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Mario Piccinini, *Architetture olivettiane: un itinerario da sud a nord*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0.07, in Lorenzo Capineri (edited by), *Olivetti: una complessità virtuosa*, pp. 95-118, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0459-0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0

1. La via del sud¹

1.1. Il meridionalismo di Adriano Olivetti

La Lucania è la regione nella quale si sviluppa l'impegno meridionalista di Adriano Olivetti a partire dal 1947 con l'UNRRA-Casas (United Relief and Rehabilitation Administration – Comitato Amministrativo Soccorso ai Senza Tetto) per l'assistenza ai paesi danneggiati dalla Seconda guerra mondiale.

Nel meridionalismo di Adriano Olivetti si fondono i caratteri del dibattito meridionalista con l'originale esperienza comunitaria.

La funzione critica è esercitata da un gruppo di giovani, legati al movimento Comunità che ha come centro Ivrea. Le loro idee compaiono sul settimanale *Basilicata*, diretto da Leonardo Sacco.

Nelle pagine della rivista *Comunità*,² per tutti gli anni Cinquanta e primi anni Sessanta si dimostra una attenzione particolare ai temi del meridionalismo in termini di denuncia e di proposta.

In Adriano Olivetti la questione meridionale ha avuto un posto di rilievo che non è riconducibile alla sola esperienza di Matera o alla fabbrica di Pozzuoli. Vi sono altre esperienze come quelle del Lazio, l'esperienza Toscana e quella Pontina. Olivetti era consapevole che lo sviluppo economico e sociale non poteva avverarsi senza la rinascita del Mezzogiorno. E a questo fine si impegna per la ricostruzione della vita degli abitanti dei Sassi di Matera.

1.2. Matera capitale contadina

Matera è la città dei Sassi nei quali i contadini vivevano in vere e proprie grotte assieme agli animali, città segnata dalla miseria, dalla mortalità infantile e dall'analfabetismo.

Con la descrizione dei Sassi di Matera, Carlo Levi, nel libro *Cristo si è fermato a Eboli*, edito nel 1946, porta all'attenzione il mondo contadino lucano:

Questi coni rovesciati, questi imbuti si chiamano Sassi: Sasso Caveoso e Sasso Barisano hanno la forma con cui a scuola immaginavamo l'inferno di Dante [...] la stradetta strettissima, che scendeva serpeggiando passava sui tetti delle case, se così si possono chiamare. Sono grotte scavate nella parete di argilla indurita del burrone. [...] Io guardavo passando e vedevo l'interno delle grotte, che non prendono altra luce ed aria se non dalla porta (Levi 1962, 77).

«La gente che doveva andare ad abitare nel villaggio viveva da tempo immemore nelle 3.000 grotte di Matera. In tutto erano circa 16.000 persone, si trattava di contadini senza terra» (Bilò, Vadini 2016, 23).

¹ *La via del sud* è il romanzo scritto da Riccardo Musatti nel 1958 per le Edizioni di Comunità, nel quale sviluppa la sua ricerca per il riscatto del Mezzogiorno ad opera dei suoi paesi e dei suoi abitanti.

² La rivista *Comunità* fu fondata a Roma nel marzo del 1946 e fu il punto di riferimento del Movimento Comunità fondato nel 1947, da Adriano Olivetti. Era un partito politico federalista, socialista e liberale.

A Matera Adriano Olivetti avvia una serie di iniziative attraverso l'UNRRA-Casas, di cui nel 1947 diviene commissario e nel 1959 vicepresidente, sia attraverso L'Istituto Nazionale di Urbanistica (INU) di cui nel 1950 diviene presidente.

1.3. Lo studio dei Sassi

Adriano Olivetti stabilisce rapporti con l'UNRRA-Casas e con l'italo americano Guido Nadzo per passare da programmi edilizi alla definizione di programmi urbanistici che possano diventare casi esemplari. Uno dei programmi, con possibilità operative, è quello della proposta elaborata dall'economista e urbanista Nallo Mazzocchi Alemanni per risolvere il problema della popolazione dei Sassi di Matera mediante la realizzazione di borghi rurali.

Adriano Olivetti e Guido Nadzo sono entrambi commissari dell'UNRRA-Casas, una derivazione delle Nazioni Unite che si occupa della ricostruzione post-bellica.

La proposta di studio, posta sotto il patrocinio dell'INU, fu accolta dall'UNRRA-Casas. L'iniziativa dello studio coincise con la costruzione di un primo borgo rurale in località La Martella (1953), da parte dell'UNRRA-Casas, destinato ad accogliere parte della popolazione dei Sassi.

Nel 1950, sulla base del progetto di Mazzocchi Alemanni e del finanziamento all'UNRRA-Casas si concretizza il primo intervento di risanamento dei Sassi. La proposta prevede interventi nel settore urbano e rurale. Per la situazione abitativa dei Sassi si prevede il trasferimento della popolazione in borghi residenziale da realizzare.

Olivetti e l'italo americano Guido Nadzo dell'UNRRA-Casas promuovono uno studio su Matera che ha come scopo la valutazione delle condizioni igieniche e abitative dei Sassi. La stessa UNRRA-Casas intende costruire un villaggio rurale modello.

La decisione di istituire una Commissione fu presa nel 1951 da Adriano Olivetti e promossa dall'UNRRA-Casas e dall'Istituto Nazionale di Urbanistica. Il gruppo di studio su Matera viene denominato Commissione di studio della città e dell'agro di Matera. Il gruppo di intellettuali che lavoravano nella Commissione sono quasi tutti legati al Movimento Comunità in collaborazione con studiosi locali. Il gruppo di studio su Matera faceva riferimento ad Adriano Olivetti.

1.4. La legge per il risanamento dei Sassi

La legge 619 del 1952 per il risanamento dei rioni dei Sassi segna la prevalenza della gestione statale, l'abbandono dei Sassi e il loro mancato risanamento contestuale allo sfollamento.

I Sassi «restano ciò che la legge speciale, piani di trasferimento e altro vorranno che siano, momento di innesco di politiche edilizie tutte proiettate all'esterno» (Restucci 1977, 37).

1.5. Il piano regolatore di Matera di Luigi Piccinato (1953-1956)

Nel 1953, il Ministero dei Lavori Pubblici designò per l'incarico del Piano Regolatore di Matera l'architetto Luigi Piccinato.

«Il Piano Regolatore di Piccinato prevedeva di cingere e delimitare la parte meridionale della città con una fascia continua di urbanizzazione che includeva nuovi quartieri e fasce di servizi» (Fabbri et al. 1994).

«Il Piano si rivela uno strumento puramente formale, strumentale per una conferma di scelte economiche già tutte determinate a scala nazionale» (Restucci 1977, 38).

Il Piano Regolatore sarà approvato nel 1956: Va detto che molte scelte in esso contenute erano già state fatte e il Piano non può che fissarle in forma tecnica. Il sistema messo a punto dal Piano del Consorzio di Bonifica della valle del Bradano, gli strumenti apprestati dalla Legge speciale del 1952 e le previsioni localizzative in essa contenute, le divergenti azioni dell'UNRRA-Casas e dell'Ente riforma non lasciano molto spazio al Piano. [...] Piccinato si limita quindi ad indicare l'aspetto dei nuovi quartieri, la forma e la discutibile ubicazione del centro direzionale, la struttura della viabilità (Restucci 1977, 38).

«Il limite che non si potrà evitare al PRG adottato a Matera è di contemplare solo gli insediamenti urbani, quartieri e attrezzature pubbliche, conservando un cantiere rigidamente mono disciplinare per giunta senza risposte per i Sassi» (Vadini 2016, 115).

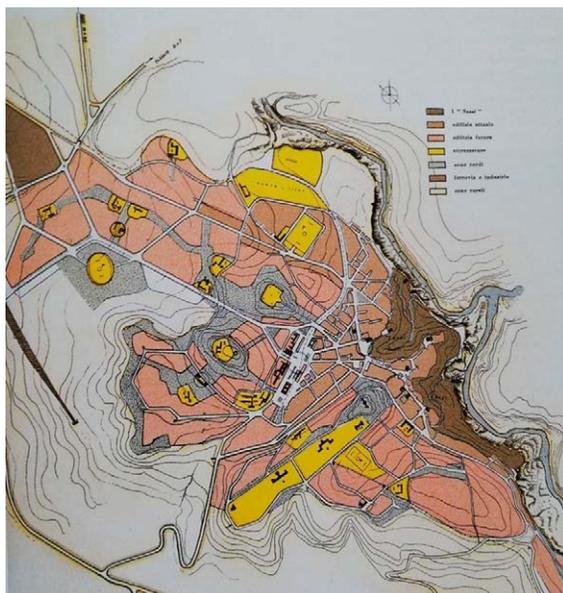


Figura 11 – Piano Regolatore Generale di Matera di L. Piccinato, 1953-1956, Urbanistica, n. 15-16, 1955.

1.6. Il Borgo *La Martella* a Matera (1952-1953)

«La storia di Matera e Adriano Olivetti, in particolare quella del villaggio *La Martella*, rappresenta un passaggio fondamentale dell'architettura e dell'urbanistica italiana degli anni Cinquanta» (Bilò, Sacco 2016, 11).

Nello stanziamento dei fondi di Edilizia Residenziale Pubblica (ERS) all'UNRRA-Casas, prima Giunta, è prevista la realizzazione di un primo borgo rurale. Questa proposta, patrocinata dall'INU, viene accolta nel 1951 dall'UNRRA-Casas, prima Giunta, che assume l'onere finanziario dell'iniziativa che culminerà con la legge sullo sfollamento dei Sassi del 17 maggio 1952, il Piano Regolatore di Matera e la costruzione del borgo *La Martella*, costruito a pochi chilometri da Matera su progetto di Ludovico Quaroni, Luigi Agati, Federico Gorio, Pietro Maria Lugli e Michele Valori, destinato ad accogliere la popolazione dei Sassi.



Figura 12 – Borgo *La Martella* a Matera (1953), L. Quaroni, AASO-Ivrea³.

La Martella, realizzata dal 1952 al 1953, sarà il primo borgo dell'agro di Matera a cui faranno seguito Borgo Venusio di Luigi Piccinato e il quartiere Spine Bianche di Carlo Aymonino. Ospitava parte dei contadini sfollati dai Sassi. Era un borgo con la chiesa, il teatro, la piazza, l'asilo nido, la delegazione locale e l'ambulatorio. Ogni casa avrebbe avuto la sua stalla, l'aia, il pollaio e intorno

³ Qui e nel seguito, le fotografie di proprietà dell'Associazione Archivio Storico Olivetti vengono indicate nelle didascalie con l'acronimo AASO-Ivrea.

un appezzamento di terreno che, sistemato ad orto, avrebbe costituito un'ulteriore risorsa economica.

Nel 1953, prima delle elezioni, il Borgo La Martella fu inaugurato alla presenza del Presidente del Consiglio Alcide De Gasperi: la struttura urbanistica della Martella era aperta, si insinuava nella campagna, suggerendo la possibilità che altri germi di urbanizzazione potessero svilupparsi.

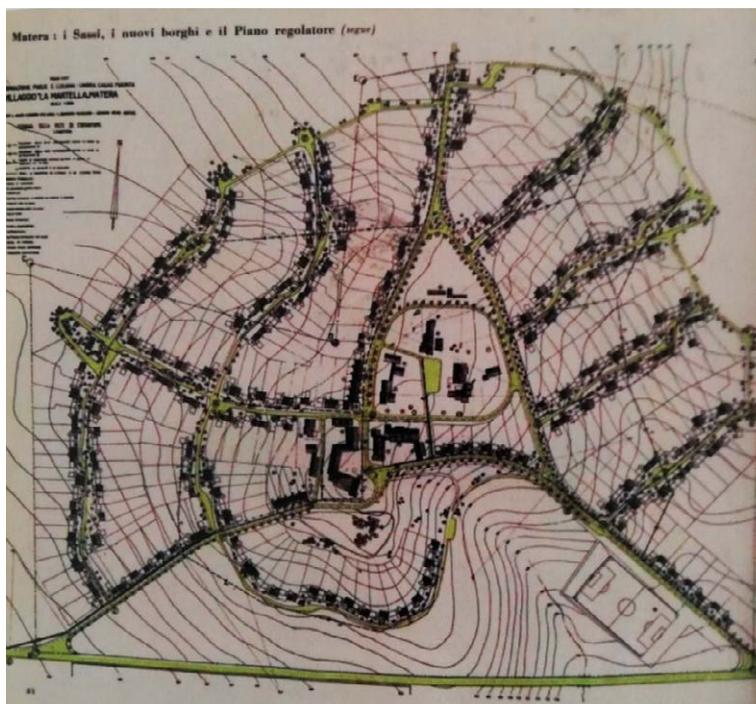


Figura 13 – Borgo La Martella a Matera, di L. Quaroni, planimetria, *Urbanistica*, n. 15-16, 1955.

1.7. Considerazione sui borghi di Matera

Borgo Venusio, progettato da Luigi Piccinato, non sarà mai abitato, e La Martella rimarrà un ghetto periferico. La storia di una società fondata sulle strutture delle 'civiltà contadine', sulle abitudini e sui bisogni di socialità non poteva aver riflesso soddisfacente in un nuovo borgo e nell'insediamento sparso.

Il borgo rurale La Martella, realizzato da Quaroni, fallì, come è noto, perché chi avrebbe dovuto provvedere ai servizi sociali e, in special modo, alle strutture economiche per gli abitanti insediati, non lo fece. Il borgo La Martella oggi è abitato da pensionati e non ci sono giovani. Di quel tentativo rimane quello di avere realizzato l'unico borgo rurale in Italia. Minore fortuna ebbe il Borgo Venusio che non sarà mai abitato perché non si trovava la terra da assegnare ai contadini.

Dei due borghi rimane il valore dell'esperimento e quello di un esempio di urbanistica e architettura a misura d'uomo. Ma dei sei villaggi previsti, ne furono realizzati solo due, La Martella e Borgo Venusio, gli altri restarono allo stadio di progetti da realizzare a corona attorno a Matera per sfollare i Sassi, perché si preferirono i tradizionali quartieri cittadini di periferia previsti dal Piano Regolatore di Matera progettato da Luigi Piccinato (1953-1956).

«Le realizzazioni concrete ed efficaci al Sud rimarranno sporadiche come il borgo rurale La Martella, mentre l'operazione più complessiva degli appoderamenti si rivelerà incapace di incidere sulla realtà sociale» (Vadini 2016, 111).



Figura 14 – Borgo Venusio a Matera, di L. Piccinato, 1953, planimetria, *Urbanistica*, n. 15-16, 1955.

2. La fabbrica Olivetti a Pozzuoli (1951-1954)

L'impegno nel meridione di Adriano Olivetti, a partire dal 1951, si andrà ampliando a comprendere oltre Matera anche la Campania con l'insediamento produttivo di Pozzuoli.

La fabbrica Olivetti a Pozzuoli, lungo la via Domiziana, fu realizzata su progetto di Luigi Cosenza e la si può considerare come l'esempio della fabbrica moderna. Fu definita da Cesare De Seta come «l'opera più significativa progettata nel secondo dopoguerra» (Cosenza 2006).

Dall'umanesimo imprenditoriale di Adriano Olivetti scaturirà la straordinaria invenzione tipologica e spaziale del progetto di Cosenza per lo stabilimento Olivetti di Pozzuoli (1951-1954). Indiscusso capolavoro dell'architettura italiana del Novecento, la fabbrica, la cui pianta libera si effonde in stereometrie intersecate, in volumi trasparenti disseminati nel giardino mediterraneo, sistemato dal fiorentino Pietro Porcinai, declina un purissimo lessico razionale, che media tra l'edificio e il paesaggio (Conforti 1997, 183, 185).

Lo stile razionale, le facciate trasparenti, il giardino mediterraneo sistemato dal paesaggista Pietro Porcinai e il piano del colore di Marcello Nizzoli rendono questa opera forse la più rappresentativa di quello che è stato definito l'umanesimo imprenditoriale di Adriano Olivetti.

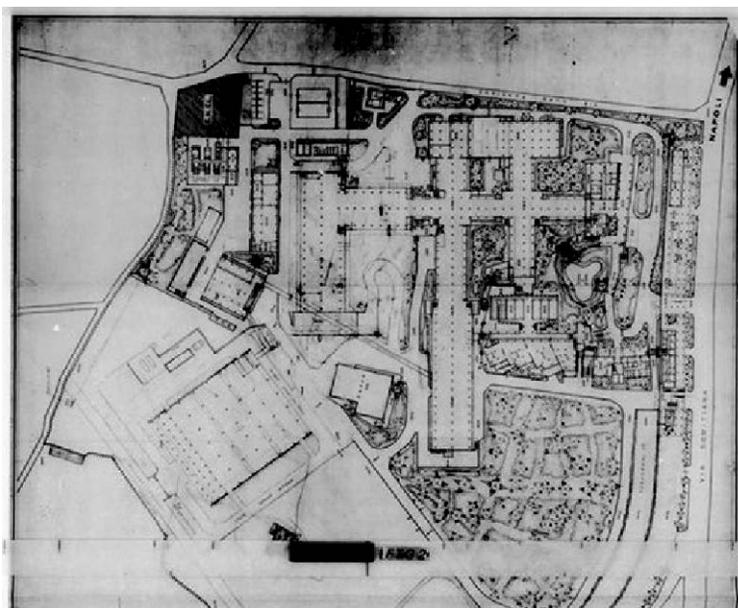


Figura 15 – Stabilimento Olivetti a Pozzuoli, 1951-1954, di L. Cosenza, planimetria, AASO-Ivrea.

Le architetture dello stabilimento di Pozzuoli, rispondevano a esigenze di razionalità, ed erano un luogo confortevole e bello nel quale lavorare, erano una risposta sul territorio alle esigenze dei lavoratori.

Sono previsti quindi gli schemi aperti e chiusi delle corti. Sono studiate definite soluzioni: sovrapposizione tra officina e montaggio, composizione chiusa e aperta dei corpi di fabbrica, articolazione dei volumi edilizi adattati alle pendenze ed integrati nella vegetazione, il tutto secondo le varie funzioni assegnate. [...] elementi caratteristici del progetto i pilastri circolari, le vetrate continue modulari, le pareti piene di testata, le pensiline frangisole (Moccia 1994, 118).



Figura 16 – Stabilimento Olivetti a Pozzuoli, giardino, 1954, di P. Porcinai, AASO-Ivrea.

Nel discorso agli operai tenuto a Pozzuoli il 23 aprile 1955 per l'inaugurazione dello stabilimento, Adriano Olivetti spiegava la concezione dell'opera:

La fabbrica fu quindi concepita sulla 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 chiusura ostile (Olivetti 2013, 30-31).

Le architetture dello stabilimento rispondevano a esigenze di razionalità ed erano un luogo confortevole e bello in cui lavorare; assieme alle abitazioni del quartiere INA Casa di Pozzuoli erano una risposta alle esigenze dei lavoratori dell'azienda e delle loro famiglie.

«Cosenza, che si definiva un "uomo autenticamente razionale", vuole costruire a Pozzuoli un edificio "anti-industriale" intendendo con questo che spazio del lavoro e spazio sociale devono concepirsi interpenetrati fra loro e fusi nel quadro naturale del golfo di Napoli» (Ciucci 1994, 18).

La fabbrica è destinata alla produzione di macchine addizionate e macchine per scrivere: «Lo schema a croce è la chiave del sistema planimetrico dell'intero complesso» (Musatti 2006, 146).

«Il complesso è frammentato e accoglie il giardino mediterraneo del paesaggista Pietro Porcinai che si inserisce in un continuum in armonia con il paesaggio del golfo di Pozzuoli» (Pejrone 2006, 96).

La fabbrica di Pozzuoli è rappresentata nel romanzo *Donnarumma all'assalto*, di Ottiero Ottieri, che svolgeva l'incarico di responsabile per la selezione del personale. «*Donnarumma all'assalto* è un romanzo-reportage, in anticipo sui tempi, un tentativo di capire la realtà senza stravolgerla» (Montesano 2018, III).

3. Quartiere residenziale INA-Casa a Pozzuoli (1952-1963)

A Pozzuoli sono realizzate le case per i dipendenti della Olivetti nelle vicinanze delle rovine dell'Anfiteatro Flavio e della fabbrica. Le abitazioni sono suddivise in tre lotti e furono realizzate dal 1952 al 1963.

Il quartiere ha come riferimento l'edilizia popolare secondo lo schema della *corte campana*, una corte parzialmente aperta delimitata dagli edifici che sono uniti dalle scale all'aperto che si affacciano sulla corte.

La volontà è quella di creare una vera e propria comunità intorno alla fabbrica di Pozzuoli è provata dall'attività progettuale conseguente: ville per i dirigenti e case per gli impiegati avrebbero dovuto comporre un quartiere dotato dei propri servizi sociali e di particolari istituzioni educative per la preparazione al qualificato lavoro industriale (Moccia 1994, 70).

«Le tipologie degli alloggi cambiano nei lotti successivi richiamando con chiarezza il processo evolutivo nel tempo del progettista. Il quartiere rappresenta nella esperienza di Cosenza la realizzazione più completa delle sue risposte ai temi fondamentali della residenza popolare» (Moccia 1994, 122).

3. Stabilimento Olivetti Synthesis a Massa Carrara (1941-1942, 1953-1964, 1971)

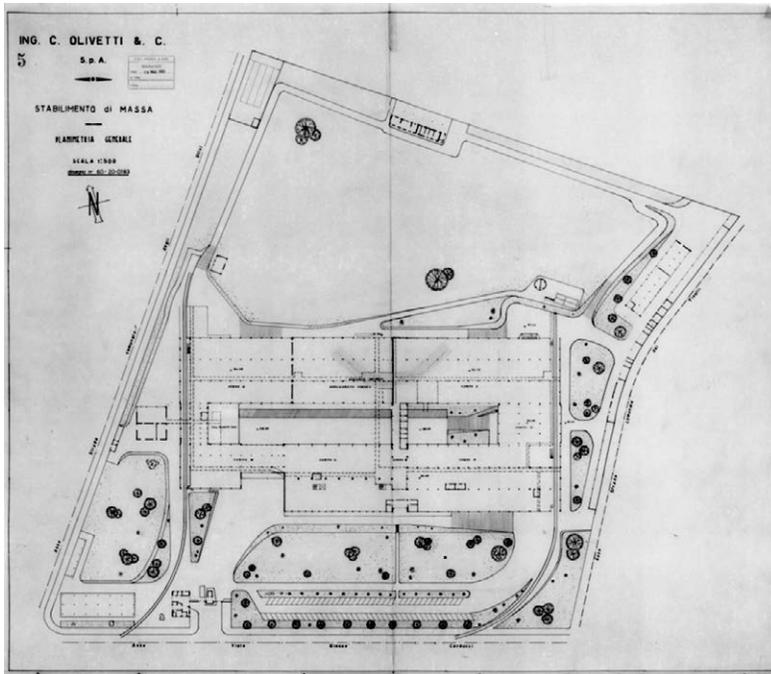


Figura 17 – Synthesis a Massa Carrara, 1941-1942, 1953-1964, 1971, di P. Bottoni e M. Pucci, planimetria, AASO-Ivrea.

Lo stabilimento Olivetti Synthesis di Massa Carrara è situato sulla via Aurelia ovest. Nel 1938 la Olivetti decide di costruire uno stabilimento su progetto degli architetti Piero Bottoni e Mario Pucci, destinato alla produzione di arredi metallici per gli uffici, armadi, classificatori e scrivanie. La costruzione viene ubicata nella nuova zona industriale apuana. L'insediamento è realizzato per fasi successive e comprende capannoni, edifici per uffici, servizi sociali e una mensa. Tra il 1941 e il 1942 vengono realizzate alcune officine. Terminata la guerra vengono ricostruiti i fabbricati danneggiati dai bombardamenti. Nel 1953 lo stabilimento è ampliato con la realizzazione di altri corpi di fabbrica sempre su progetto di Bottoni che realizza oltre a nuove officine anche la mensa e i servizi sociali. La palazzina Olivetti «Spazio» si trova sull'ingresso dalla via Aurelia. Si tratta di uffici, progettati da Ezio Sgrelli nel 1964 per realizzare un centro destinato alla progettazione di arredi per ufficio e costituisce un fabbricato indipendente dallo stabilimento Synthesis. Un elemento architettonico particolare è il corpo scala elicoidale che collega i tre piani degli uffici a forma di torre che si restringe dal piano terra all'ultimo piano. Gli ultimi interventi sono del 1971 su progetto dell'ingegnere Franco Borini.

Olivetti Synthesis venne fondata nel 1939 a Massa con lo scopo di produrre mobili metallici per ufficio. È rilevante, in particolare, la produzione di uno schedario per uffici orizzontale su progetto dell'ingegnere Aldo Magnelli. La fabbrica cesserà la produzione nel 1990.



Figura 18 – Synthesis a Massa Carrara, 1941-1942, 1953-1964, 1971, di P. Bottoni e M. Pucci, AASO-Ivrea.

4. Colonia estiva di Marina di Massa (1948-1958)

Il soggiorno marino Olivetti è una colonia estiva a Marina di Massa che Adriano Olivetti fece costruire per i figli dei propri dipendenti della Fabbrica Synthesis di Massa. L'edificio fu progettato dall'architetto Annibale Focchi.



Figura 20 – Colonia estiva a Marina di Massa, 1948-1958, foto, AASO-Ivrea.

5. Il Piano Regolatore di Ivrea e del Canavese (1938-1942)

Gli studi per il Piano regolatore di Ivrea iniziano nel 1938. L'Amministrazione comunale di Ivrea incarica, su indicazione di Adriano Olivetti, un gruppo di professionisti: Egidio Devoto, Luigi Figini e Luigi Piccinato per la redazione del nuovo piano regolatore. Furono oggetto di studio il quartiere Canton Vesco e il quartiere Bellavista.

«Il Piano per Ivrea [...], inserito nel piano della Valle d'Aosta, verrà parzialmente realizzato da Figini e Pollini con la costruzione della casa popolare e dell'asilo nido del 1939-1941 e del quartiere di via Castellamonte (1940-1942)» (Ciucci 2011, X).

I lavori per il piano si interruppero nel 1942, in occasione della nuova legge urbanistica.

6. Il Piano Regolatore di Ivrea (1952-1959)

Olivetti propone alla Amministrazione comunale lo studio di un nuovo Piano regolatore proponendo un solido contributo economico.

Nel 1952 viene formato il Gruppo Tecnico per il Coordinamento Urbanistico del Canavese (GTCUC), composto da L. Quaroni, N. Renacco, A. Fiocchi, L. Giovannini, E. Ranieri e C. Doglio.

Il Piano presentato nel 1954, nelle intenzioni

doveva essere uno strumento di intervento che potesse permettere una composizione degli squilibri interni della città: non si trattava di rendere Ivrea più grande, quanto di fare una comunità organica e funzionale. Per questo il Piano propone un ampliamento di Ivrea attorno a nuclei diversi, piuttosto che favorire lo sviluppo concentrico attorno al vecchio nucleo urbano (Olivetti 1961).

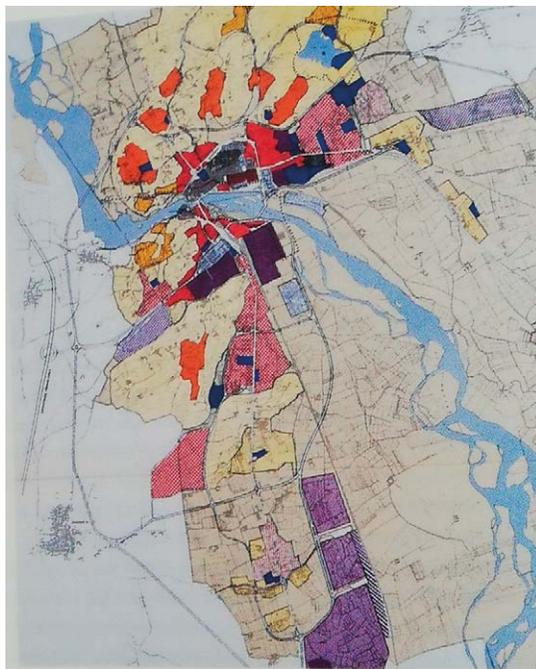


Figura 21– Il Piano Regolatore Generale di Ivrea, 1952-1959, Urbanistica, n. 33, 1961.

Il gruppo di studio si ampliò con l'inserimento di sociologi, economisti, esperti di statistica, di economia agraria e di problemi del lavoro. Il Piano regolatore assume fin dall'inizio la valenza di un piano territoriale dei 48 Comuni dell'area canavesana. Nel Piano trovano applicazione le teorie urbanistiche di Adriano Olivetti quali quelle della rifondazione urbanistica su basi decentrate, l'intercomunalità, e l'approccio multidisciplinare. «Olivetti ancora una volta, seguendo orme minoritarie, è interessato ad applicare le idee di Lewis Mumford ed Erwin Anton Gutkind che portano ad una organizzazione di scala vasta dove società e territorio possono comporsi in forme insediative decentrate» (Gabellini 2004).

La proposta, presentata nel 1954, venne respinta nel 1955. Il piano fu presentato e adottato nel 1956. Solo successivamente il piano venne redatto dall'Ufficio tecnico comunale per essere poi riadottato nel 1959 e approvato nel 1961 dal Ministero dei lavori Pubblici. Attraverso queste successive revisioni il piano risultò modificato profondamente nei contenuti fino ad essere snaturato.

7. Officine Olivetti (1934-1940)

Le officine sono l'ampliamento dell'*edificio in mattoni rossi*, il primo stabilimento, fatto costruire da Camillo Olivetti sulla via Jervis. Gli ampliamenti successivi saranno voluti da Adriano Olivetti che, alla fine del 1932, era stato nominato dalla assemblea degli azionisti direttore Generale della ICO.

Dal 1934 al 1936 viene realizzato un primo ampliamento a cui fa seguito dal 1937 al 1938 un secondo ampliamento. Il terzo ampliamento è dal 1939 al 1940. Il nuovo edificio, costruito in continuità con il primo stabilimento in mattoni rossi, è completamente vetrato, costruito secondo le esigenze di una produzione in linea. Progettato dagli architetti Luigi Figini e Gino Pollini, rappresenta una delle più importanti realizzazioni del razionalismo italiano

«Con la costruzione dei nuovi stabilimenti Olivetti ad Ivrea si dava l'opportunità di dimostrare, in una scala sinora inusitata, l'insensatezza della distinzione tra una architettura aulica ed una pratica ri-servata la prima ai temi tradizionali, la seconda a quelli di natura utilitaria» (Tedeschi 1959, 25).

Gli architetti si distaccano dalla architettura industriale tradizionale puntando sulla integrazione della tecnica costruttiva attraverso uno stile razionalista.

Il grande complesso edificio rimane una delle più importanti realizzazioni del razionalismo italiano: sono in esso contenuti molti dei punti programmatici del movimento moderno, una interpretazione umana del mondo del lavoro, l'inserimento della fabbrica nella città, la fede in un contributo dell'architettura alla formazione della società contemporanea (Tedeschi 1959, 88).



Figura 22 – Via Jervis, Nuova ICO a Ivrea, 1934-1940, di L. Figini e G. Pollini (M. Piccinini).

8. Asilo Nido Olivetti (1939-1941)

Oltre all'ampliamento della fabbrica è da ricordare l'Asilo nido realizzato da Luigi Figini e Gino Pollini a Borgo Olivetti dal 1939 al 1941.

«Il felice inserimento ambientale, la accurata sistemazione del terreno, la sicura caratterizzazione delle architetture, il sereno ritmo degli spazi interni, fanno di questa realizzazione uno dei più significativi elementi nel complesso edilizio della Olivetti» (Tedeschi 1959, 92).

È il primo asilo aziendale in Italia che ospita bambini da sei mesi a tre anni e dai tre anni a sei anni. Il linguaggio impiegato è quello razionalista.

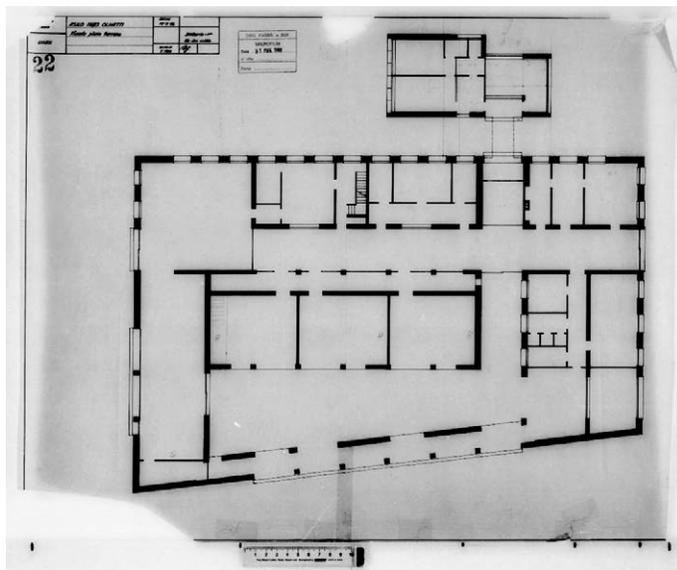


Figura 23 – Asilo Nido a Ivrea, 1939-1941, di L. Figini e G. Pollini, pianta piano terra, AASO-Ivrea.



Figura 24 – Asilo Nido a Ivrea, 1939-1941, di L. Figini e G. Pollini, AASO-Ivrea.

9. Fascia dei Servizi Sociali Olivetti (1954-1959)

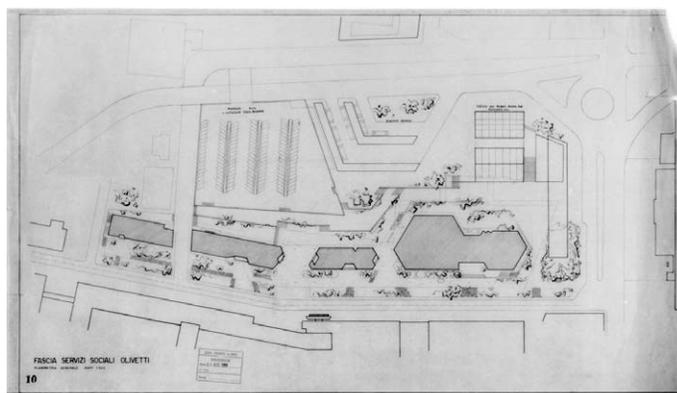


Figura 25 – Servizi sociali Olivetti a Ivrea, 1954-1959, di L. Figini e G. Pollini, planimetria, AASO-Ivrea.

La fascia dei servizi sociali è situata di fronte alle officine Olivetti e comprende il centro culturale, i servizi di assistenza sociale, l’infermeria e l’ufficio del personale. I progettisti sono Luigi Figini e Gino Pollini.

“In questo progetto gli architetti hanno cercato per la prima volta di condurre la tematica dello sviluppo spaziale entro lo schema di un reticolo esagonale” (Tedeschi 1959, 140).

Dal punto di vista compositivo i due edifici si contrappongono al Razionalismo delle officine, “dirimpetto al volume chiuso dello stabilimento da essi stessi creato, i due architetti proponevano ora una composizione aerea, tutta formata da giochi e trafori e di volumi sospesi con l’evidente volontà di contrassegnare due aspetti ben distinti della vita nella comunità di lavoro” (Tedeschi 1959, 34).



Figura 26 – Servizi Sociali Olivetti a Ivrea, 1954-1959, di L. Figini e G. Pollini.

10. Il quartiere di Castellamonte (1940-1942)

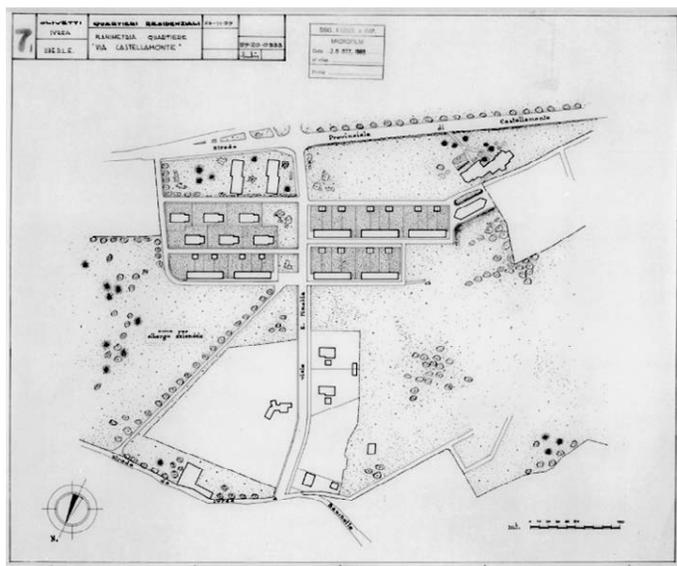


Figura 27 – Quartiere Castellamonte a Ivrea, 1940-1942, di L. Figini e G. Pollini, planimetria, AASO-Ivrea.

Il nuovo quartiere progettato da Figini e Pollini è destinato agli impiegati ed ai dirigenti della Olivetti. La disposizione ortogonale degli edifici rispetto alla via Castellamonte, oggi via Jervis, configura, sotto l'aspetto paesaggistico, un minore ingombro degli edifici, disposti in funzione dell'orientamento a sud.

«Con queste case e alloggi duplex, Figini e Pollini realizzano una positiva esperienza nel campo della architettura popolare» (Tedeschi 1959, 98).

Quello che colpisce dalla lettura degli insediamenti è l'eclettismo dei progetti realizzati, che non è imputabile solamente alla mancanza di un piano capace di coordinare l'immagine della città, ma ai linguaggi usati dai progettisti rivolti al modernismo europeo le cui opere Figini e Pollini avevano avuto modo di vedere attraverso la partecipazione ai CIAM (Congrès Internationaux de Architecture Moderne).

«Ivrea accoglie opere di architettura come fossero quadri da collezione, mirando a una qualità sempre meno legata a linguaggi precostituiti» (Tafuri 2007, 48). «È impossibile ad Ivrea leggere una continuità formale, anche suddividendo la città per parti o secondo immaginarie scansioni temporali. I quartieri Castellamonte, Canton Vesco, Bellavista, si costruiscono negli anni per aggregazione e non secondo un piano di continuità formale» (Olmo 2018, 162).

Sul numero di maggio di *Casabella* del 1936, Luigi Figini e Gino Pollini illustrano il piano di un nuovo quartiere di Ivrea. All'articolo è premesso un intervento di Adriano Olivetti, *Architettura al servizio sociale* (Olmo 2018, 162, 50, 201 nota 8; *Casabella*, n. 101, 1936).

11. La mensa e il Centro Ricreativo Olivetti (1953-1961)

Nella zona retrostante le Officine ICO, progettate da Figini e Pollini, è situata la mensa aziendale all'interno di un'area caratterizzata da una collina alberata. Il progetto è di Ignazio Gardella, destinato ad accogliere fino a 1600 persone. Lo spazio della mensa è a pianta centrale, secondo uno schema esagonale. Nell'ampio atrio si svolgevano attività ricreative e culturali. Il progetto si inserisce nel disegno sociale più ampio di umanizzazione della fabbrica. La pianta esagonale segue l'andamento della collina favorendo un rapporto di continuità fra l'architettura e la natura circostante.

Gardella, «introduce, proprio nel progetto della Mensa Olivetti, nuovi caratteri organici ed espliciti riferimenti all'architettura di Frank Lloyd Wright» (Brandi 2020, 29).

Del progetto del Centro Ricreativo faceva parte anche il cinema-teatro che non fu realizzato. Ignazio Gardella scrive che «Olivetti sapeva esattamente che cosa volesse che la mensa fosse: non uno spazio per consumare i pasti, ma un luogo per un momento della vita di chi lavorava nella fabbrica».

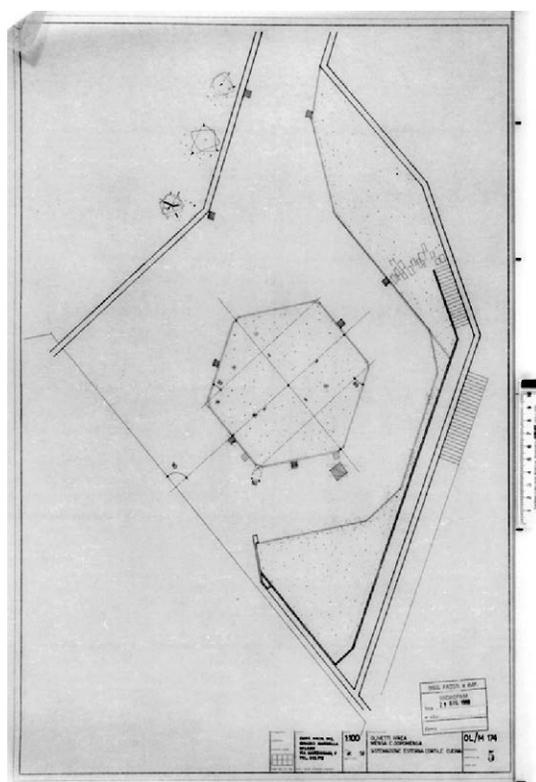


Figura 28 – Mensa e Centro Ricreativo Olivetti, 1953-1961, di I. Gardella, planimetria, AASO-Ivrea.



Figura 29 – Mensa e Centro Ricreativo Olivetti, 1953-1961, di I. Gardella, AASO-Ivrea.

12. Il quartiere Canton Vesco (1943-1963)

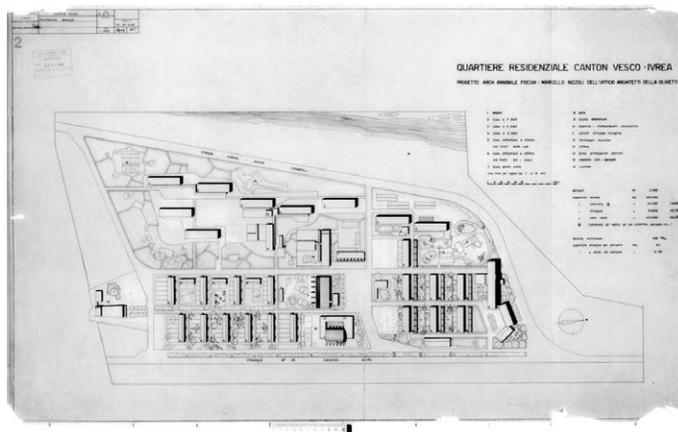


Figura 30 – Quartiere Canton Vesco a Ivrea, 1943-1963, planimetria, AASO-Ivrea.

Il quartiere si sviluppa su una superficie di 40 ettari, in forme articolate e viene costruito nel periodo compreso tra il 1943 ed il 1963. I progetti furono realizzati da diversi architetti e urbanisti, tra i quali Giancarlo De Carlo, Annibale Fiocchi, Wolfgang Franke, Marcello Nizzoli, Giuseppe Mario Olivieri, Ludovico Quaroni e Ugo Sissa.

Fu oggetto di un primo studio nel Piano Regolatore del 1938 e di una successiva elaborazione nel 1943, che prevedeva una popolazione di 15.000 abitanti distribuiti su 3000 unità abitative ed era dotato di servizi quali l'asilo nido, su progetto di Ridolfi e Franke (1955-1963), la scuola elementare progettata da Quaroni e De Carlo (1955-1960) e la chiesa progettata da Nizzoli e Olivieri (1955-1963).

Il quartiere venne progettato prevedendo unità di vicinato e servizi che integrano gli edifici abitativi. Gli edifici e i servizi seguivano uno stile razionalista che rimanda alle esperienze inglesi e scandinave. Dal 1998 al 2006 è stato realizzato il recupero del quartiere secondo criteri conservativi.



Figura 31 – Quartiere Canton Vesco a Ivrea, 1943-1963, AASO-Ivrea.

13. Il quartiere Bellavista (1957-1975)

Il quartiere Bellavista è situato a sud-ovest rispetto al centro di Ivrea ed è tra gli ultimi quartieri realizzati dalla Olivetti. La progettazione urbanistica e architettonica per il nuovo quartiere residenziale Bellavista a Ivrea fu affidata nel 1957 all'architetto Luigi Piccinato. Il quartiere era già previsto dal Piano Regolatore del 1938, che prevedeva un insediamento di 4.000 abitanti su un'area di 32 ettari. Il complesso era caratterizzato da aree verdi e da una bassa densità edilizia. Dal 1960 al 1961 si costruirono circa 450 alloggi di cui 301 per la Olivetti utilizzando parzialmente i fondi dei Piani INA-Casa (Martorana 2021-2022).

Dal 1970 al 1975 l'Olivetti costruisce con finanziamenti propri altri 12 alloggi e con finanziamento Gescal altri 54 alloggi. Complessivamente il quartiere sarà costruito nel periodo compreso fra il 1957 ed il 1975.

L'impianto del quartiere è di tipo organico. L'intervento si colloca all'interno di un sistema di aree ad alta naturalità soggette a vincoli paesaggistici che hanno determinato la conformazione degli spazi aperti. Il materiale impiegato

è il mattone in laterizio faccia a vista da cui deriva la denominazione di *case dai mattoni rossi*.



Figura 32 – Quartiere Bellavista a Ivrea, 1957-1975, di L. Piccinato.

14. Il cantiere eclettico

Il cantiere della architettura realizzata ad Ivrea, su committenza Olivetti, è un cantiere eclettico forse perché Olivetti non riteneva utile o corretto individuare *Comunità* e l'azienda con uno *stile*, ma forse anche perché l'adesione a uno *stile* non è per l'architettura italiana degli anni Cinquanta un problema concettualmente rilevante, come leggendo le riviste o i libri si sarebbe tentati di supporre (Olmo 2018, 165-66).

e anche rimanendo all'unico cantiere in qualche misura completato, quello di Ivrea, il dato che maggiormente colpisce è l'eclettismo delle opere che si realizzano. Quando a più riprese tra il 1936 e il 1952, Olivetti promuove lo studio della nuova organizzazione fisica da dare all'Ivrea *Ville Industrielle*, né il Piano Regionale della Valle D'Aosta, né il GTCUC⁴ comportavano una *forma urbana* definita anche morfologicamente (Olmo 2018, 161).

È impossibile ad Ivrea, leggere una continuità formale, anche suddividendo la città per parti o secondo immaginarie scansioni temporali. I quartieri – Castellamonte, Canton Vesco, Bellavista – si costruiscono negli anni per aggregazione e non seguendo un piano di continuità formale (Olmo 2018, 162).

⁴ GTUCUC: acronimo di Gruppo Tecnico per il Coordinamento del Canavese.

Bibliografia

- Bilò, F., Sacco, A. 2016. "Matera e Adriano Olivetti, Testimonianze su un'idea per il riscatto del Mezzogiorno." In *Matera e Adriano Olivetti, Testimonianze su un'idea per il riscatto del Mezzogiorno*, a cura di F. Bilò e E. Vadini, Roma: Edizioni di Comunità.
- Bilò, F., Vadini, E. 2016. *Matera e Adriano Olivetti, Testimonianze su un'idea per il riscatto del Mezzogiorno*, cura di F. Limana. Roma: Edizioni di Comunità.
- Brandi, S. 2020. *Ignazio Gardella a Ivrea, La mensa e il Centro Ricreativo Olivetti*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Ciucci, G. 1994. "Un sognatore razionale." In *Luigi Cosenza, scritti e progetti di architettura*, a cura di F. D. Moccia. Napoli: CLEAN Edizioni.
- Ciucci, G. 2011. "Le premesse del Piano regolatore della Valle d'Aosta." In *Studi e proposte preliminari per il Piano regolatore della Valle d'Aosta*, 55-82. Roma: Edizioni di Comunità.
- Conforti, C. 1997. "Roma, Napoli, la Sicilia." In *Storia dell'architettura italiana, il secondo Novecento*, a cura di F. Del Co. Milano: Electa.
- Cosenza, G. (a cura di). 2006. *Luigi Cosenza: La fabbrica Olivetti a Pozzuoli*. Napoli: CLEAN Edizioni.
- Curzio, B. 2007. *Colonie marine Olivetti piccole 'Comunità' concrete*. Ivrea: Montalto Dora.
- Fabbri, M. et al. 1994. *Dalla utopia alla politica: Autonomia locale e rinnovamento della politica meridionale nell'esperienza comunitario*. Roma: Fondazione Adriano Olivetti.
- Gabellini, P. 2004. "I luoghi dell'architettura e dell'urbanistica di Adriano Olivetti." In *Adriano Olivetti, l'urbanistica, l'architettura, l'INU*, 40-42. Roma: Fondazione Adriano Olivetti.
- Irace, F. 2001. "La Ville d'Hadrien à Ivrea." In *Costruire la città dell'uomo, Adriano Olivetti e l'urbanistica*, a cura di C. Olmo, 207-29. Roma: Edizioni di Comunità.
- Levi, C. 1962. *Cristo si è fermato a Eboli*. Torino: Einaudi.
- Martorana, V. 2021-2022. *Urbanistica e Paesaggio-Ambientale, Le case in mattoni rossi di Bellavista*. Tesi di laurea magistrale in Pianificazione Territoriale, Urbanistica e Paesaggistico-Ambientale. Torino: Politecnico di Torino.
- Moccia, F. D. (a cura di). 1994. *Luigi Cosenza, scritti e progetti di architettura*. Napoli: CLEAN Edizioni.
- Montesano, G. 2018. Prefazione a *Donnarumma all'assalto* di O. Ottieri. Milano: Garzanti.
- Musatti, R. 1958. *La via del sud*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Musatti, R. 2006. "L'origine del progetto." In *Luigi Cosenza: La fabbrica Olivetti a Pozzuoli*, a cura di G. Cosenza. Napoli: CLEAN Editore.
- Olivetti, A. 2013. *Ai lavoratori di Pozzuoli*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, R. 1961. "La Società Olivetti nel Canavese." *Urbanistica* 33.
- Olmo, C. 2018. *Urbanistica e società civile*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Pejrone, P. 2006. "Un giardino moderno mediterraneo." In *Luigi Cosenza: La fabbrica Olivetti a Pozzuoli*, a cura di G. Cosenza. Napoli: CLEAN Editore.
- Restucci, A. 1977. "Città e Mezzogiorno: Matera degli anni '50 al concorso sui 'Sassi'." *Casabella* 428: 37-38.
- Tafari, M. 2007. *Storia dell'architettura italiana - 1944-1985*. Torino: Einaudi.
- Tedeschi, E. G. 1959. *Figini e Pollini*. Milano: Il Balcone.
- Ulivieri, D., Bevilacqua, M. G. (a cura di). 2021. *Territorio, Comunità e Architettura nella Toscana di Olivetti*. Pisa: Pisa University Press.

Vadini, E. 2016. “Laboratorio Matera: la realtà, le utopie urbane e le riflessioni dei progettisti.” In *Matera e Adriano Olivetti, Testimonianze su un'idea per il riscatto del Mezzogiorno*, a cura di F. Bilò e E. Vadini, Roma: Edizioni di Comunità.

Complessità e generatività tra sviluppo personale e organizzativo: l'impulso di Adriano Olivetti nell'esperienza di Francesco Novara e il progetto CNR

Erica Rizziato

L'io lavorativo non cresce se non attraverso la riuscita nello sforzo di conoscere e fare, ha bisogno di confrontarsi con il difficile, non si appropria del lavoro quando l'intelligenza è operativa piuttosto che autocritica (Francesco Novara).

1. Premessa

Il senso del lavoro è oggi più che mai un tema sfidante.

In una società che sta perdendo progressivamente i riferimenti delle comunità tradizionali e vede nella vita sempre più individualizzata un nuovo ambito per la definizione della propria identità, il lavoro non è più solo una necessità, ma diventa un luogo importante di creazione di sé.

È da considerare al proposito che da vari studi e ricerche emerge che gli interventi comunemente utilizzati per lo sviluppo organizzativo, nell'80% dei casi hanno portato a risultati poco soddisfacenti o si sono bloccati e che la demotivazione a realizzare nuovi comportamenti organizzativi ne è causa prevalente (Novara 2008; Rizziato 2010).

Tra le ragioni alla base si può identificare una visione razionalistica e riduttiva della complessità organizzativa e della persona, visioni che hanno portato ad approcci frammentati, concentrati o sui processi o sulle persone, come fossero due realtà indipendenti. Non essere coinvolti nella progettazione e realizzazione del nuovo, ma solo nella mera esecuzione è uno dei maggiori elementi demotivanti nella vita lavorativa che porta a disconnessione tra le persone e a frammentazione dei processi. A poco sono valsi poi gli interventi per migliorare la collaborazione e la comunicazione.

Si può osservare di sfondo il permanere di una 'cultura organizzativa' ispirata alla scienza positivista, caratterizzata da pianificazione, previsione e controllo.

Erica Rizziato, CNR, Italy, erica.rizziato@cnr.it

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Erica Rizziato, *Complessità e generatività tra sviluppo personale e organizzativo: l'impulso di Adriano Olivetti nell'esperienza di Francesco Novara e il progetto CNR*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0.08, in Lorenzo Capineri (edited by), *Olivetti: una complessità virtuosa*, pp. 119-144, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0459-0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0

lo, che non considera sufficientemente le interazioni che si sviluppano a diversi gradi. La teoria dei sistemi complessi, in particolare la teoria dei sistemi sociali, nelle sue evoluzioni, ha studiato e continua a studiare le interconnessioni tra l'individuo e il contesto in cui agisce, ma molte sfide sono ancora da esplorare (Bateson 1993; Luhmann 2001; Maturana, Varela 1987; Parsons 1991).

Per rispondere ad esse è necessario un approccio fortemente transdisciplinare, che ricerchi, come evidenziato nel *Manifesto per la trasdisciplinarietà* del fisico teorico Basarab Nicolescu, sottoscritto dal teorico della complessità, Edgar Morin, ciò «che è insieme dentro le singole discipline, attraverso le singole discipline, e al di là di tutte le discipline, ponendosi come finalità la comprensione del mondo presente, di cui uno degli imperativi è l'unità della conoscenza».

Un tentativo pionieristico in tal senso si è avuto nella Olivetti di Adriano, che ebbe l'intuizione di portare le scienze umane in fabbrica, creando l'humus in cui nacquero e si svilupparono in Italia sia la psicologia che la sociologia del lavoro. In particolare, Francesco Novara, responsabile del centro di psicologia, sperimentò la visione di Morin, in uno sforzo transdisciplinare che vedeva nella visione personalista di Mounier e Maritain (Mounier 1955) un elemento fondante di sintesi. È stata una esperienza molto importante che ha gettato le basi di un nuovo approccio al lavoro.

Ancora oggi però il contesto italiano, ma anche internazionale, soffre di un ritardo culturale che predilige lo sviluppo separato delle discipline da cui derivano approcci frammentati che faticano a migliorare la vita organizzativa.

Possiamo osservare una separazione anche tra i tre contesti che si occupano di tematiche organizzative: gli accademici studiano e creano teorie con poca connessione alla pratica, i consulenti sviluppano strumenti che sono spesso poco ancorati a fondamenti teorici o riduttivi rispetto al quadro d'insieme, i manager si focalizzano esclusivamente su strumenti pratici e risultati da raggiungere con rapidità. Ne risulta il più delle volte uno spostamento dei problemi da un contesto ad un altro.

Consapevole di questa frammentazione e avendone riscontrato gli esiti negativi, dopo varie esperienze di responsabilità in progetti di sviluppo e innovazione nelle imprese e nella consulenza, quando sono entrata al CNR nel 2000, ho voluto impostare le mie attività di ricerca connettendo le tre realtà per definire approcci innovativi allo sviluppo organizzativo che considerassero la motivazione e valorizzazione delle persone in una prospettiva transdisciplinare. Le attività si sono svolte per circa 17 anni presso l'istituto IRCRES del CNR con un approccio di *action research*, in un progetto internazionale di ricerca¹. Il lungo lavoro svolto ha portato a definire l'approccio alla complessità e lo studio delle interazioni nei sistemi sociali, nel contesto più specifico della vita organizzativa. Ne è derivata una metodologia per favorire le connessioni identitarie tra sviluppo individuale e organizzativo, la *metodologia per la leadership orizzontale e*

¹ Progetto *Motivazione del personale per il miglioramento della qualità della vita organizzativa: verso un approccio europeo*. Per approfondimenti Rizziato 2010.

le organizzazioni integrate (LOOI) (Rizziato 2020). Essa è figlia di due impulsi che hanno trovato nel lavoro del progetto molte assonanze: quello di Adriano Olivetti in Italia e quello di Bernard Lievegoed in Olanda, oltre che delle realizzazioni pratiche portate avanti da Francesco Novara² e Adrian Bekman con i colleghi di IMO International³ in varie parti del mondo. La metodologia permette di esplorare soluzioni concrete, per quello che von Foerster (Von Foerster 1987) definisce «l'intreccio in parte inestricabile che si realizza fra l'osservatore in azione e il contesto di riferimento».

Nei paragrafi seguenti si condividono alcune delle riflessioni sviluppate nel progetto e gli elementi caratterizzanti della metodologia elaborata. Si farà particolare riferimento al prezioso contributo di Francesco Novara, partner del progetto per otto anni⁴, che ha condiviso l'importante lavoro da lui svolto in Olivetti e gli studi e sperimentazioni sulla salute della vita organizzativa. Il suo contributo è stato di grande ispirazione per la metodologia elaborata.

La complessità verrà trattata come visione di riferimento per un rinnovamento della vita organizzativa e del senso che le persone attribuiscono al contesto come co-creatori dello stesso e della loro identità sociale (par. 1). Si evidenzieranno poi le criticità ricorrenti negli ambiti di lavoro, dovute a visioni e approcci riduttivi della complessità (par. 2). Seguirà una presentazione dei fondamenti della metodologia LOOI, definendo una visione sistemica ed evolutiva della persona, della organizzazione e delle loro connessioni sinergiche in percorsi esplorativi e sperimentali. Essi verranno descritti sottolineandone la innovatività nel permettere un apprendimento trasformativo, che genera nuovi comportamenti e nuovi processi organizzativi, grazie alla acquisizione di competenze per lo sviluppo nella complessità: competenze di leadership orizzontale (par. 3). Per finire vengono proposti due estratti dei contributi di Francesco Novara al progetto CNR (Rizziato 2010) in cui sintetizza l'esperienza olivettiana e il senso che per lui ha avuto il lavoro con il gruppo di progetto (par. 4).

2. Complessità come visione di riferimento dei sistemi organizzativi

Nei suoi studi sulla complessità, Edgar Morin discute della necessità di superare il pensiero positivista e il tipo di intelligenza che lo caratterizza (Morin 1993). Egli propone una nuova via attraverso cui giungere alla conoscenza, una

² Responsabile per trent'anni del centro di psicologia Olivetti, docente di psicologia del lavoro ed ergonomia in varie università italiane; è stato membro del core group del progetto CNR per otto anni.

³ Senior consultant della fondazione olandese NPI creata da Lievegoed, tra i primi docenti in Europa di ecologia sociale, poi promotore della Fondazione internazionale IMO, presente in 11 paesi, e membro del core group del progetto. La scrivente è membro del board della Fondazione e ha creato il gruppo italiano. Dal settembre 2024 IMO in Italia è diventata una società spin off del CNR (<https://het-imo.net/it/>).

⁴ Altri partner olivettiani del progetto sono stati Silvano Del Lungo e Gabriele Panizzi. Si veda Rizziato 2010.

via che si deve delineare a mano a mano che si procede, in tal senso evocando gli approcci di *action research*.

Prende atto che i fondamenti della scienza classica hanno generato un tipo di conoscenza che ha esteso il proprio impero dalle scienze fisiche alle scienze umane, dalle scienze alle tecniche, da queste alle istituzioni industriali, burocratiche, private e pubbliche permeando tutto il mondo contemporaneo.

La visione di Morin denuncia le pericolose analogie per cui le verità oggettive raggiunte in ambito matematico e fisico grazie al metodo galileiano-cartesiano si sono estese in altri ambiti del sapere, ed esorta in tal senso a una loro riforma e riorganizzazione. Egli situa la crisi del pensiero semplificante positivistica in due passaggi:

- nella rivoluzione scientifica avvenuta nella fisica a inizio 1900;
- nell'emergenza delle scienze sistemiche, di accorpamenti di discipline molto diverse intorno a un complesso di interazioni e/o a un oggetto costituente un sistema.

Le indagini sull'atomo hanno messo profondamente in crisi i fondamenti della scienza classica stimolando la ricerca di nuovi approcci adatti allo studio di una realtà che si motra sempre più complessa (Faggin 2019; 2022).

Formulata da von Bertalanffy nel corso degli anni '50, la teoria generale dei sistemi (nei vari ambiti, dalla fisica all'astronomia, alla biologia, sociologia...) si basa sul principio che un tutto è più dell'insieme e produce qualità o proprietà sconosciute nelle parti concepite isolatamente: le emergenze.

Gli studi sui sistemi sociali di Pearsons (1991) e Luhmann (2001), evidenziano che i sistemi sociali si differenziano dai sistemi biologici in quanto sono costituiti e organizzati sulla base di interazioni tra valori soggettivi e sono tenuti insieme da processi simbolici, capaci di fornire indicazioni decisionali e criteri di orientamento reciproco. Nel senso di Maturana e Varela (1987) «tutto ciò che è detto è detto da un osservatore».

Interessante in tal senso richiamare il contributo di Boulding (Von Bertalanffy 1968) alla teoria generale dei sistemi di von Bertalanffy. Egli distingue una gerarchia di nove livelli di sistemi, dove ogni livello superiore integra tutti quelli inferiori, aggiungendo una nuova dimensione maggiore per differenziazione e complessità.

Vediamo in sintesi i 9 livelli.

1. Il primo livello è quello delle strutture statiche, denominato *livello struttura*. Per esempio, la geografia e l'anatomia dell'universo, il 'pattern' degli elettroni attorno al nucleo, le formule chimiche, gli organigrammi nelle aziende ecc.
2. Il secondo è quello dei sistemi dinamici semplici, con movimenti predeterminati. Il valore aggiunto è il tempo. Si può definire il *livello dei meccanismi*. Per esempio, il sistema solare, ma anche la leva o le macchine più complicate come i motori a vapore e le dinamo.
3. Il livello successivo è quello dei meccanismi di controllo o sistemi ciberneticici, denominato *livello del termostato*. A differenza dei sistemi semplici con equilibrio stabile qui la trasmissione e interpretazione dell'informazione è una parte essenziale del sistema.

4. Il quarto livello è quello del “Sistema aperto” o struttura che si auto-mantiene e si autoriproduce. È il livello nel quale inizia la vita e si differenzia dalla non vita, chiamato il *livello della cellula*.
5. Il quinto livello è stato chiamato il *livello della pianta* o livello genetico-sociale, questo sistema produce gruppi di cellule secondo una finalità comune, un qualcosa di predeterminato.
6. Il sesto è il *livello animale*, caratterizzato da crescente mobilità, comportamento teleologico e autoconsapevolezza. Si sviluppano recettori specializzati di informazioni (occhi, orecchie ecc.) che portano un enorme aumento di connessioni. Gli animali hanno immagini, conoscenza di strutture e una visione dell’ambiente nel suo insieme.
7. Il settimo è il *livello umano*, considerato come sistema in sé. Oltre alle caratteristiche dei sistemi animali l’essere umano possiede la coscienza di sé, cosa diversa dalla mera consapevolezza. Si caratterizza per una qualità riflessiva: l’essere umano non solo sa, ma sa di sapere (o di non sapere). Questa caratteristica è connessa con la capacità di parlare e di creare simboli. È l’unica creatura consapevole del tempo e può quindi anticipare gli eventi nella sua coscienza, che diventa ambito di creazione.
8. L’ottavo è il *livello delle organizzazioni sociali*. L’unità di tali sistemi è il ‘ruolo’, che si caratterizza in connessione con le peculiarità del singolo: il sistema sociale è un insieme di ruoli legati tra loro da canali di comunicazione. A questo livello ci si deve preoccupare del contenuto e significato dei messaggi, della natura e dimensione dei sistemi di valori, della sotto-simbolizzazione dell’arte, musica e poesia e della complessa gamma delle emozioni umane. L’universo empirico qui è la vita umana e la società in tutta la sua complessità e ricchezza. Nei sistemi sociali la persona si “umanizza” potendo giocare diversi ruoli.
9. L’ultimo è il *livello dei sistemi trascendentali*, anch’esso caratterizzato da strutture e relazioni sistematiche. Ad esempio, la logica e gli assiomi. È lo spazio dove fare domande che non sempre hanno risposte.

Considerando il lavoro di Boulding, Lievegoed (1973) evidenzia che l’oggetto biologico si sviluppa dalla forma globale più semplice fino a una meta finale precostituita, la forma adulta della specie, che è presente come informazione fin dall’inizio.

L’organizzazione sociale può essere considerata al pari di un organismo naturale biologico, a patto che si sia consapevoli della grossa differenza, cioè che i membri delle organizzazioni sociali sono individui autonomi, dotati di libera coscienza e non cellule di un organismo biologico nelle quali è scritto il ‘progetto finale’.

Mentre nell’oggetto biologico la meta dell’evoluzione è la forma adulta della specie, nell’organizzazione sociale la forma di organizzazione ‘adulta’ è presupposto e mezzo per raggiungere un obiettivo fuori dal sistema, ossia il prodotto (o servizio) offerto alla società, che la pervade nel corso delle sue varie fasi di vita. Il raggiungimento di questa meta sarà possibile solo se essa verrà percepita e perseguita consa-

pevolmente da persone che in quell'organismo sociale siano portatori di iniziative che sappiano attivare i colleghi in quella direzione, stimolandone la partecipazione attiva in una prospettiva di senso. Sarà così possibile far convergere giudizi e punti di vista personali, affrontando sempre più consapevolmente le criticità.

Una forma 'adulta' di organizzazione sociale all'ottavo livello di Boulding è quindi quella in grado di realizzare ciò che è nuovo, speciale di questo livello: generare un sistema condiviso di valori e diventare 'pienamente umani' nel perseguire uno scopo comune. I due obiettivi saranno possibili in connessione con lo sviluppo di ciò che è peculiare del settimo livello, ossia la coscienza umana.

Mentre si parla di *crescita e maturazione* per i vari sistemi biologici, per l'essere umano, caratterizzato rispetto agli altri dalla coscienza di sé e per i sistemi sociali da lui creati, termini più adeguati sono quindi *cambiamento e sviluppo*.

Sviluppo della identità umana come tensione alla autorealizzazione e sviluppo della identità organizzativa come contributo alla società, in termini di prodotti/servizi vanno viste quindi come due realtà fortemente interconnesse.

Emerge la sfida di creare le giuste connessioni affinché la complessità porti a sviluppo. Morin considera questo aspetto come centrale per il futuro e pone le seguenti sfide per un nuovo pensiero adatto alla complessità: come collegare il parziale al globale, l'uno al molteplice, la logica e ciò che supera la logica, l'osservazione all'osservatore? Egli evidenzia che la complessità richiede un'altra forma di pensiero per articolare e organizzare le conoscenze. Infine, esorta a ricercare delle meta competenze intorno ad una posizione epistemica che comporta la percezione ecologica di ogni proprio pensiero e azione, dentro una visione che contemporaneamente è connessa al reale, ma riesce a trascenderlo, generando dalle criticità nuove ed inedite possibilità di azione.

Nella Olivetti di Adriano, Francesco Novara sperimentò le idee di Morin sulla complessità, esperienza che riporta in maniera estesa nel suo saggio "Si può guarire l'organizzazione?" (Novara 2008). Egli esprime chiaramente che è illusorio il perseguire l'ordine fisiologico della vita organizzativa per assicurarne la salute, regolandone i rapporti interni. Per lui l'organizzazione sana vive per il mondo, dal quale riceve tutte le sue risorse e al quale apporta i frutti della sua azione. Riprende Drucker (1993) per il quale, un'organizzazione non è autoreferente come la famiglia o le piccole forme 'naturali' di vita in comune. Le organizzazioni sono forme 'artificiali'. La famiglia esiste per se stessa: essa 'è'. Un'organizzazione esiste per 'fare': per svolgere il compito per cui è costruita, che le conferisce la sua identità (di impresa, ospedale, scuola, ente pubblico), la fa responsabile degli adempimenti attesi, li riconosce e ricompensa. La visione di Morin vissuta in Olivetti nel lavoro di Novara e riportata nel saggio, evidenzia che

l'organizzazione è ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti, e costituisce dunque un'unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità, e che quindi è in grado di imporre vincoli alle parti così come di far emergere qualità che senza una tale organizzazione non esisterebbero. Questa *unitas multiplex* (che ci richiede di non dissolvere il molteplice nell'uno, né l'uno nel molteplice) è il tessuto di una fitta rete di interazioni e retroazioni. Essa caratterizza il sistema sia

come *insieme autonomo* di relazioni sia come *organismo in relazione* con l'esterno, cioè come *sistema aperto*. Il concetto di autonomia può prodursi solo a partire da una teoria dei sistemi che siano aperti e chiusi nello stesso tempo. Le componenti di un'organizzazione complessa sono variabili di natura diversa (individuali e sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche...) reciprocamente irriducibili e continuamente interagenti, che danno luogo a un ordine dinamico, a fluttuazioni e ristrutturazioni: le variabili si conoscono nei loro effetti interattivi, non isolandole e astraendole dal contesto nel quale e per il quale esistono. La finalità vitale dell'organizzazione è la forza plastica che unifica e dà forma ad una realtà interpretata da una pluralità di situazioni umane e di prospettive professionali. Il rispetto della sua vera ragione d'essere fonda un trasparente sistema di responsabilità che crea l'ordine funzionale e umano. È la sfida vitale anche per l'impresa *for profit*. Questa è un soggetto giuridico privato e persegue interessi privati, ma vive nella e per la società: essa è un'istituzione tenuta a trasferire le acquisizioni scientifiche e tecnologiche in prodotti e servizi. Se il profitto è condizione per la sua esistenza, questa è legittimata non dalla capacità di mercificare uomini e cose, ma dalla capacità di realizzare oggetti e attività utili alla vita degli uomini.

Novara ricorda che nella lunga esperienza all'Olivetti (dal 1955, momento di pieno sviluppo dell'azienda, fino al 1992, tempo di declino irreversibile) il Centro di Psicologia ha collaborato alle molteplici attività (selezione, formazione, gestione, sviluppo) riguardanti il personale delle varie aree aziendali, e al tempo stesso si è interessato alle condizioni di vita lavorativa delle persone alle quali si rivolgevano quelle attività. Sottolinea poi che nell'analisi dell'organizzazione del lavoro, l'evidenza data alle costrizioni e alle sofferenze indotte dalle esigenze di razionalizzare i metodi e minimizzare i tempi di produzione, ha contribuito – in accordo con l'evoluzione tecnologica dei prodotti e dei processi – a modificare i principi e i metodi organizzativi, quindi a trasformare le condizioni di lavoro e a sviluppare capacità e competenze delle persone.

3. Criticità della visione riduttiva della complessità della vita organizzativa

Nell'ambito del progetto IRCRES-CNR, da una analisi delle criticità sugli approcci correntemente utilizzati per lo sviluppo organizzativo è emerso che gli interventi comunemente utilizzati portano frequentemente a risultati poco soddisfacenti o si bloccano. Elemento chiave è la mancanza di motivazione delle persone.

Tra le varie cause, commenta Novara,

si è visto che le rassegne sugli esiti dei programmi di Business Process Reengineering, Lean Organization, Total Quality Management, Empowerment e altre forme di intervento nelle organizzazioni sono scoraggianti: le rassegne internazionali concordano nel rilevare che in tre quarti dei casi i programmi si arenano presto o non approdano agli esiti sperati. (E fusioni, acquisizioni, iniziative di esternalizzazione risultano assai spesso molto problematiche o deludenti). Si ritiene di potersi aggiornare o uscire dalle difficoltà *sposando* con leggerezza teorie e politiche nuove (anche se da anni gli interventi di Action Science segnalano le

contraddizioni tra *espoused theories* sterilizzate e *theories-in-use* perseveranti). O peggio, si cambia di abito, di etichetta seguendo, come constata lo psicoanalista Christophe Dejours, *le ondate di forme di organizzazione del lavoro, di management, di gestione che si succedono a ritmo crescente. La spiegazione dei vantaggi e la giustificazione del mutamento introdotto sono, a tutti i livelli dell'organizzazione, ardue. Molto spesso queste riforme sono ispirate da consiglieri, studi di consulenza o anche studiosi e docenti universitari*. Dejours osserva come costoro avallino un'opera di 'formattazione pragmatica' di cui si incaricano servizi interni alle organizzazioni e che approda per lo più a una semplificazione ingannevole (Novara in Rizziato 2010).

Come sintesi e ulteriori approfondimenti del progetto CNR è emerso che tra le cause prevalenti delle criticità riscontrate, si possono identificare:

- una visione razionalistica e riduttiva dell'individuo e della organizzazione;
- tipologie di interventi che hanno agito separatamente sui processi o sulle relazioni, considerando di fatto individuo e organizzazione come due realtà indipendenti.

L'individuo è visto come *homo oeconomicus*, meccanismo elementare attivato dall'impulso al tornaconto economico personale, un essere 'razionale' nel senso che persegue come obiettivo la massimizzazione del suo proprio benessere con il minimo sforzo. L'organizzazione viene considerata come 'struttura' atta a produrre profitto. Il pensiero imperante è di tipo positivista.

Come evidenziato da Novara,

la letteratura di settore, ispirata al pensiero positivista, ha proposto per lungo tempo l'organizzazione come un contesto indipendente dall'attore umano, considerando le due realtà come definite in sé. Malgrado gli studi di psicologia sociale abbiano dimostrato che le relazioni tra la persona e il suo contesto sia di mutua creazione, sulla scia degli studi e applicazioni consonanti, quali quelli dello Stanford Research Institute in California, documentati nel rapporto *Changing Image of Man*, i molti lavori del Mental Research Institute di Paolo Alto e del Tavistock di Londra, quelli del CNRS francese e le ricerche multinazionali dell'Europea Foundation for the Improvement of Working Life (Novara, in Rizziato 2010).

Di conseguenza le teorie sull'organizzazione si sono focalizzate sul progettare funzioni e processi interni, senza prendere in esame le caratteristiche della natura umana in campo lavorativo e le sue interazioni con i processi stessi.

Gli approcci diffusamente utilizzati dalla consulenza propongono prevalentemente soluzioni 'razionali' che il cliente dovrebbe accogliere e introdurre, il più delle volte dovendo riscontrarne l'inapplicabilità in quanto astratte dalla realtà concreta della vita organizzativa e dalla sua storia.

Difficilmente riscontrabile per lo sviluppo delle organizzazioni è anche l'utilità di molti interventi rivolti solamente alle persone senza considerare i processi nei quali esse sono inserite. Corsi e seminari di formazione, che hanno l'obiettivo di sostenere le strategie di sviluppo organizzativo, si svolgono fuori dal luogo di lavoro e l'intervento non ha seguito e verifica nelle situazioni reali,

in cui è improbabile che qualcosa cambi, in quanto non si accompagna il passaggio fondamentale dalla teoria alla realtà concreta del lavoro.

Con questi presupposti razionalistico-riduttivi anche i tentativi di intervenire sulla motivazione lavorando sulle relazioni, senza considerare i processi organizzativi nei quali queste relazioni prendono forma, sono risultati inefficaci, riproponendo su altri piani le criticità di partenza.

Dalla ricerca Ircres-CNR è emerso infatti che le variabili chiave della motivazione lavorativa sono fondamentalmente due:

- percepire concretamente l'utilità sociale del proprio lavoro, quale prodotto/ servizio offerto alla società;
- poter essere attivi nel migliorare il proprio processo lavorativo in connessione con la finalità sociale della organizzazione, orientata ad un cliente/ beneficiario⁵.

Ci si è quindi concentrati sulle connessioni sistemiche che questi due elementi implicano.

Possiamo osservare come essi siano riferibili ai livelli più alti della famosa scala dei bisogni di Maslow, psicologo sociale, che parla del bisogno di autorealizzazione, possibile solo, come evidenziato da Francesco Novara, quando la persona è soggetto attivo e creativo in una organizzazione di cui percepisce il senso (Novara, in Rizziato 2010). Aspetto molto rilevante della sua attività quale responsabile del centro di psicologia in Olivetti è stato lo sviluppo di una psicologia del lavoro che si è concentrata sul doppio binario delle relazioni e dei processi sottostanti elaborando un peculiare percorso di *action research*, fondato sul personalismo comunitario di Mounier e Maritain. L'innovatività del lavoro di Novara è stata riconosciuta dalla Università di Bologna che gli ha conferito nel 1998 la laurea ad honorem in psicologia del lavoro. Nel progetto IRCRES-CNR questo tipo di approccio è stato ulteriormente elaborato con i colleghi olandesi, constatate le convergenze e confrontate le prassi.

In uno dei contributi al progetto, Novara evidenzia che

quando si vuole cambiare, per rigenerarsi, occorre quella che Nietzsche chiama *memoria critica*. In assenza di realistica retrospettiva c'è una assenza di prospezione e prospettiva. È essenziale fare questo esame di sé stessi: è quello che propongono i colleghi olandesi di NPI con il lavoro biografico e quello sulla domanda, andare alla origine dei propri problemi anche se può risultare penoso. Questo è il lavoro socioanalitico sull'organizzazione, nel quale il vissuto soggettivo si confronta con i fatti, oggettivamente documentati, della propria storia (Novara, in Rizziato 2010).

Evidenzia inoltre Novara che, anche quando le scienze sociali hanno inteso l'organizzazione come *sistema*, nel tentativo di superare la visione strutturata

⁵ Nel testo si parlerà di cliente intendendo in modo più ampio il concetto di il beneficiario di una attività organizzativa, quindi a valenza non solo per le aziende ma anche per i contesti pubblici, no profit e terzo settore

verticalmente, a lungo è prevalsa la concezione dell'azienda come sistema *chiuso*, che, pur cogliendo l'elemento della complessità, analizzava i problemi nell'ambito delle relazioni strutturali interne, omettendo di considerarli in rapporto all'ambiente esterno (Katz, Kahn 1966; Novara, Sarchielli 1996). In quanto sistemi aperti, gli organismi viventi, biologici o sociali sono invece in continuo scambio con l'ambiente pur avendo una propria identità che li caratterizza (Boulding 1956; Lievegoed 1973; Von Bertalanffy 1968).

4. Nuovi fondamenti per una metodologia che generi sviluppo sistemico ed evolutivo nella complessità organizzativa

Per superare le criticità evidenziate, servono quindi nuove visioni, una nuova immagine dell'organizzazione e delle persone che ne fanno parte; appare necessario esplorare come rendere reciprocamente virtuose le loro connessioni. La metodologia elaborata nel progetto Ircres-CNR (LOOI: *Metodologia per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate*) si fonda su una visione sistemica ed evolutiva della persona, della organizzazione e della generatività delle loro connessioni sinergiche, con dei fondamenti transdisciplinari.

4.1. Una visione sistemico-evolutiva della persona

Interrogandosi sulla natura dell'umano, Morin (in Ceruti 2017) osserva che la natura della nostra identità non è oggetto di insegnamento nelle nostre scuole e dunque non è riconosciuta dalle nostre menti, evidenziando che tutti gli elementi utili per riconoscerla sono dispersi in innumerevoli scienze e anche nella letteratura, che nei suoi capolavori rivela le complessità umane (Ceruti 2017).

Già negli anni Ottanta del Novecento, il famoso lavoro di ricerca pubblicato dallo Stanford Research Institute, *Changing image of the man*, evidenzia la necessità e l'urgenza di chiarire su quale immagine antropologica si intenda impostare il futuro, evidenziando come essa nelle epoche abbia determinato l'assetto sociale, economico e giuridico. Nel lavoro, frutto di un numeroso gruppo multidisciplinare di ricercatori, si propone di superare la visione dell'*homo oeconomicus* in favore di una immagine di persona quale *sistema multidimensionale*, orientato da una etica ecologica dello sviluppo personale e sociale. Il concetto di etica si riferisce a uno sviluppo della identità personale che si pone in armonia con il contesto sociale (Cambell, Elgin et al. 1982).

Come accennato in precedenza, nella Olivetti di Adriano, l'immagine dell'essere umano è stata consonante alla proposta di quello studio, prendendo ispirazione dal personalismo comunitario di Maritain e Mounier⁶ per cui la *persona* si caratterizza per la presenza dello spirito e non si esaurisce nel soggetto individuale, ma tende a una trascendenza che le permette di non ridursi al contesto e

⁶ Poi ripreso nel lungo lavoro di Francesco Novara presso il centro di psicologia Olivetti, si veda Novara 1998 e Novara 2008.

situazione in cui si trova. Il mondo e tutte le cose acquistano senso e valore proprio in virtù di questo *tendere*, senza il quale non vi sarebbero né senso, né valore.

Una visione vicina a quella degli psicologi umanisti americani, che in Maslow (1955) vedono uno dei più significativi esponenti. Per Maslow, l'individuo sano, quindi, è colui che diventa ciò che è, non un semplice 'adattato'. Egli riconosce in quella che definisce «terza forza» un quid specifico di ogni individuo che determina in modo peculiare come reagirà agli aspetti ereditari e a quelli ambientali, una sorta di coscienza superiore, così come proposto anche da Assaggioli con la sua psicosintesi (Assaggioli 1977), da Jung (2013) nel tendere dell'io al riconoscimento del sé, in quello che definisce “processo di individuazione” e da Lievegoed (1973) che propone una visione matura di personalismo ispirandosi a Steiner. Da ultimo abbiamo il recente lavoro di Federico Faggin, fisico quantistico, che afferma l'esistenza della coscienza, come realtà superiore dell'uomo, connessa al corpo, ma appartenente ad una realtà che lo trascende: il corpo è la manifestazione nel mondo della fisica classica della coscienza, definita come realtà quantistica (Faggin 2019; 2022).

La visione dell'essere umano alla base della metodologia LOOI si rifà a queste posizioni, considerando l'individuo e i suoi costrutti nel più ampio contesto dei sistemi sociali, e ai lavori di Maturana e Varela, Baetson, e a quello di von Forster, già citati, per i quali ciò che si conosce è inestricabilmente connesso al soggetto conoscente.

L'osservatore, lungi dall'essere passivo e neutrale, configura la conoscenza come una forma attiva di costruzione a partire dalla propria conformazione e dai propri costrutti mentali, frutto delle personali esperienze (Kelly 1991).

A tal proposito, Goethe evidenziava che quello che possiamo considerare 'oggettivo' non è la conoscenza in sé, ma il collegamento che ognuno mette in atto tra percezione e concetto (Zajonc 1999; Zajonc, Seamon 1988). È importante quindi indagare a quali concetti colleghiamo la nostra percezione, ma anche come i nostri concetti orientano la percezione stessa. Ciò vale in particolare nelle situazioni di cambiamento. Elemento fondamentale è la motivazione, l'intenzione di cambiare, che si rende possibile quando la persona è chiamata a contribuire allo sviluppo di una organizzazione. L'intenzione è una forza che si può porre 'sopra' i costrutti stessi permettendo di 'vederli' ed è legata alla dimensione della ricerca dell'identità oltre che della libera creatività.

Si attivano così nell'individualità connessioni verso l'autorealizzazione.

Senza voler entrare nell'articolato dibattito esistente sulla definizione del sé, della psiche, dell'io e della coscienza, che attraversa le varie discipline, si evidenzia che alla base della metodologia LOOI è stato scelto l'approccio personalista, considerando la persona, con i propri costrutti mentali e le proprie epistemologie implicite, quale 'sistema' che legge e si contestualizza nel sistema organizzativo e tende alla realizzazione di sé, attivando quell'elemento di coscienza superiore riconosciuta dagli autori citati e sempre più evidenziata dalle neuroscienze.

L'aspetto sistemico nella concezione della persona si riferisce ai tre modi in cui ci connettiamo alla realtà: cognitivo (il pensare), emotivo (il sentire) e volitivo (le azioni).

- Pensare: le idee/concetti che ci siamo fatti su una situazione in base a precedenti esperienze e nuove idee/concetti che possiamo generare immaginando nuovi scenari e a seguito di nuove esperienze.
- Sentire: le emozioni e sentimenti che la percezione di un certo contesto o le nostre stesse idee e sensazioni ci stimolano, o ci hanno stimolato in passato.
- Volere: le azioni che mettiamo in atto spinti da una idea, una emozione o da un bisogno.

Questi tre livelli si rapportano con la nostra necessità di autorealizzazione, e ne sono orientati. Essi si connettono verso la definizione del nostro nucleo identitario che si vuole esprimere, quello che Platone chiamava Daimon, un nucleo che permette di attribuire senso alle cose e scegliere nuovi percorsi verso la definizione della propria individualità, intesa come livello di coscienza superiore a cui l'essere umano può tendere, a differenza degli animali. La abbiamo denominata Io, essa attiene in realtà a una ricerca, appare a volte in mezzo al mutare delle esperienze di dolore e di piacere, come qualcosa che permane. L'Io rappresenta una forza che solo il genere umano possiede, che gli permette di superare i confini del tempo, attivando un pensiero che rifletta sul passato e immagini il futuro, così cercando di essere attore di nuove creazioni e quindi anche della propria biografia. Si può dire che l'Io si rintraccia in un 'leitmotiv biografico' al quale si rapporta e vuole portare a compimento quale autorealizzazione.

Le connessioni tra le parti costitutive della persona, fisica, psichica (intesa nei tre livelli del pensare sentire e volere) e la parte dell'Io hanno delle dinamiche che dipendono dalle fasi della vita (Rizziato 2020).

È da osservare che non sempre siamo consapevoli dei modelli mentali (idee, giudizi, principi) che ispirano i comportamenti che ci guidano e delle emozioni e sentimenti che la percezione di un contesto ci stimola e spesso nemmeno di come le due cose siano connesse. Ne deriva che molte volte le azioni sono esterne alla nostra sfera di consapevolezza. Possiamo dire che spesso ci muoviamo in modo per lo più inconsapevole e reattivo, con una modalità spontaneistica.

È possibile, però, attivare nella persona una specifica intenzione di osservazione di queste dinamiche, risvegliando la percezione della propria identità che vuole esprimersi e sviluppando uno spazio di consapevolezza per trasformarle, prendendone coscienza.

Il sistema di neuroni specchio degli umani risponde in modo diverso a seconda, ad esempio, che si afferra una tazza per bere o per spostarla da una posizione ad un'altra. È sensibile alle diverse intenzioni di chi sta compiendo un'azione. Questi neuroni costituiscono una classe che si attiva involontariamente sia quando un individuo esegue un'azione finalizzata, sia quando lo stesso individuo osserva la medesima azione finalizzata compiuta da un altro soggetto qualunque (Rizzolatti, Sinigaglia 2006).

L'intenzione organizza in maniera sincronistica una serie di attività notevolmente variabili, a prima vista caotiche e non legate fra loro, dando vita a un sistema dinamico ben ordinato e capace di congegnarsi da solo. In altre parole, l'intenzione è alla base dell'attività creativa. Già Merleau-Ponty (1965), filoso-

fo, definiva la persona come «un tessuto di intenzioni» argomentando che, se cessa di definirsi con l'atto di significare, essa ricade nella condizione di «cosa», la cosa essendo appunto ciò che non conosce, ciò che riposa in una assoluta ignoranza di sé e del mondo.

Le intenzioni hanno sempre delle finalità, le quali permettono di dare loro senso, contenuto, direzione concreta manifestandosi in azioni. È importante quindi chiederci quali finalità muovono le nostre intenzioni, ossia, quale è la direzione della nostra volontà, che immagine abbiamo del futuro.

Contestualizzando queste considerazioni in ambito organizzativo, si rileva l'importanza di una visione condivisa e positiva dello sviluppo quale finalità a cui tendere, che determinerà la nostra intenzione all'azione, nel bene o nel male. Emerge una nuova responsabilità, quella delle intenzioni delle nostre azioni, che dovrebbero essere legate alla dimensione del senso e della costruzione del benessere socio-organizzativo. La costruzione della comunità olivettiana fu possibile grazie alla chiara finalità e all'ampia condivisione: si producevano prodotti di alta tecnologia utili alla società e lo si faceva facendo crescere le persone, sia tecnicamente che culturalmente.

Con la metodologia LOOI si lavora alla presa di consapevolezza delle «intenzioni inconsapevoli» che abbiamo definito come *principi ispiratori nascosti* (o «guide nascoste») partendo dalla riflessione sulle criticità ricorrenti, per riformularle in modo autodeterminato. Le criticità andranno lette dalla prospettiva del cliente/beneficiario, che rappresenta l'identità organizzativa. Questa prospettiva conferisce responsabilità morale non soltanto alle nostre azioni, ma anche alle nostre intenzioni. Possiamo produrre effetti positivi nel nostro ambiente sintonizzando le nostre intenzioni verso la coerenza e negativi sintonizzandole verso la frammentazione, separazione, incompatibilità e caos. La possibilità di percezione delle intenzioni nostre e degli altri ci offre la possibilità di osservarci come agenti intenzionali, verso una prospettiva di autorealizzazione che si compie dando vita ad una sorta di infrastruttura psicologica di intenzionalità condivisa, base della vita sociale e cooperativa (Tomasello 2005).

4.2. Una visione sistemico-evolutiva dell'organizzazione

Nel progetto IRCRES-CNR abbiamo considerato le organizzazioni come sistemi sia chiusi, con peculiari dinamiche interne, sia aperti, ossia riconoscibili come soggetti sociali in base alle loro finalità esterne, una 'persona' di persone, la cui identità sana è data dalla sua utilità sociale (tramite prodotti e/o servizi), alla quale gli individui si possono connettere per generare la propria identità sociale personale.

Ciò ispirandoci alla visione di Morin, sperimentata in Olivetti, descritta nel par.1. Il senso dell'agire di una organizzazione si correla alla percezione del significato sociale di ciò che essa produce, che l'identifica come attore sociale, ma al contempo la rende parte di un contesto più ampio. La sua identità è data dal compito per cui è costruita (di impresa, ospedale, scuola, ente pubblico...), che la rende responsabile degli adempimenti attesi, li riconosce e ricompensa.

Così come per le persone, lo sviluppo si snoda in fasi biografiche. Ispirandoci agli studi di Lievegoed e a seguito delle sperimentazioni effettuate, abbiamo definito le caratteristiche di tre fasi tipiche di sviluppo delle organizzazioni:

- la fase pionieristica;
- la fase della differenziazione;
- la fase di integrazione.

La metodologia LOOI si caratterizza per tendere verso quest'ultima fase.

Le fasi vanno lette in relazione al cambiamento delle interazioni delle persone nell'organizzazione in connessione all'elemento esterno, il cliente (da intendere genericamente come beneficiario), che delinea l'orizzonte di senso e di significato del loro interagire organizzativo. L'esperienza che il cliente fa quando entra in rapporto con l'organizzazione chiede una attenzione continua per essere migliorata e ne rappresenta l'identità: il rapporto proattivo con essa contribuisce alla generazione della identità sociale delle persone attive nei processi organizzativi e permette lo sviluppo della loro coscienza come attori sociali.

Vediamo le tre fasi dal punto di vista di come cambiano le responsabilità, come cambia il rapporto con il cliente e come cambiano i rapporti interni, quindi la cultura organizzativa.

Le fasi presentate non vanno intese in modo schematico; servono come punto di osservazione per orientare lo sviluppo nelle situazioni di criticità ricorrenti che richiedono un cambiamento di ampio raggio nell'organizzazione rinnovandone la cultura e i relativi principi ispiratori. Ogni fase rappresenta uno stile di lavoro diverso. La struttura che l'organizzazione decide di darsi influenza la costruzione dei processi e dei comportamenti che la animano. Osservare l'organizzazione nella prospettiva delle fasi di sviluppo permette uno sguardo sistemico ed evolutivo consentendo, come sostiene Novara (Novara, in Rizziato 2010) di "vedere il corpo organizzativo come una realtà unitaria, superando il tradizionale dissezionamento in un set astratto di variabili dipendenti e indipendenti isolate dal loro contesto. Ciò permette di rispettare realisticamente l'*unicità* di ogni organizzazione, la cui peculiarità storica e identità attuale sono irriducibili".

4.2.1. La fase pionieristica

Si tratta della fase iniziale, nella quale l'imprenditore⁷ afferra la possibilità di risolvere problemi pratici e propone le sue soluzioni ai clienti, con l'aiuto di alcuni collaboratori, creando un flusso economico. In tale fase tutto è concentrato su di lui; i processi fluiscono velocemente e la comunicazione è diretta; tutti sanno tutto. Si ha una forma piramidale delle decisioni e delle responsabilità non molto differenziate, con una direzione autoritaria, stile di leadership verticale, fortemente incentrato sulla figura del pioniere-fondatore. Internamente c'è scarsa formalizzazione delle funzioni; gli incarichi non sono mai suddivisi in maniera ufficiale. In

⁷ Con le dovute specifiche, ciò vale anche per enti pubblici e no profit.

questo contesto, la comunicazione interna è informale e molto diretta fra le persone; lo stile lavorativo è incentrato sull'improvvisazione e questo determina per l'impresa una grande capacità di adattamento alle variazioni del contesto esterno. Le persone possono essere polivalenti e impiegate su più attività; il fattore lavoro è inteso come grande famiglia; c'è disponibilità al servizio da parte delle persone, forte motivazione e ognuno fa propri gli obiettivi dell'azienda, che sono semplici e chiari. La coscienza dei lavoratori è gregaria rispetto alle scelte del pioniere. Nel mercato l'azienda pionieristica mostra un forte legame con il cliente, gestito tramite contatti personali del proprietario, il quale però il più delle volte non consente che si sviluppi un management interno qualificato. Ciò determina che al crescere delle attività di lavoro si riscontrano spesso disfunzionalità di difficile gestione.

4.2.2. La fase della differenziazione

Quando cresce il volume d'affari, l'organizzazione pionieristica non può più lavorare in modo 'istintivo' e si iniziano a creare delle forme tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica: ci si specializza per funzioni, articolando la struttura organizzativa in uffici, dipartimenti, livelli gerarchici di vario tipo. Nasce la *line* ed entrano figure di carattere manageriale. Si riesce così a realizzare un salto produttivo grazie a una maggior efficienza. La gestione 'scientifica' dell'organizzazione porta ordine e chiarezza nella situazione pionieristica ormai caotica e ingestibile.

In tale fase spesso i rapporti individuali, prima fluidi e vitali, si perdono però nell'anonimato delle funzioni; la direzione si allontana dal processo del cliente e si creano una serie di patologie organizzative, dovute alla difficoltà di percepire l'organizzazione come un'unica realtà, orientata al soddisfacimento di un bisogno esterno. Sempre più spesso la direzione perde la connessione chiave con il cliente e propone soluzioni organizzative in maniera astratta. L'identificazione nei valori dell'organizzazione si allenta e si riscontra spesso disinteresse e demotivazione, problemi di comunicazione, irrigidimento e perdita di controllo dei processi. Essi sono caratterizzati da più passaggi formali connessi all'esistenza di una maggiore articolazione verticale, cosa che determina spesso criticità e colli di bottiglia decisionali. Questo implica che spesso il lavoro, al di là degli accordi presi e delle procedure scritte, nelle prassi quotidiane prenda forme diverse cercando di affrontare i problemi che emergono ed accade che la struttura organizzativa dichiarata, non rappresenti pienamente la vita reale. La coscienza dei lavoratori assume una autonomia, ma all'interno di singole funzioni.

I fenomeni di crisi rendono necessaria una ristrutturazione e indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo. Il limite della seconda fase è che viene trascurato il sottosistema sociale dell'impresa, mentre si sviluppano bene quello economico e tecnico. Le persone iniziano a impiegare le proprie forze creative fuori dal lavoro ed emerge la necessità di un altro cambio di fase.

4.2.3. La fase della integrazione

Necessita ora reintegrare il sistema sociale in quello tecnico ed economico. Il passaggio dalla fase di differenziazione alla fase di integrazione può avvenire solo attraverso un ripensamento complessivo dell'organizzazione e del senso delle interazioni.

Da organizzazione basata sulla specializzazione delle competenze e delle funzioni, focalizzata sulla ottimizzazione dei suoi processi interni, a organizzazione focalizzata sulle esigenze del cliente, in cui le persone e non le strutture diventano centrali per ripensare i processi.

La domanda che dovrà muovere il cambiamento riguarda le criticità vissute dal cliente. Sarà necessario promuovere una visione trasversale alle funzioni, a partire dal vertice, coinvolgendo i vari livelli organizzativi. Questo può essere effettuato attraverso un'attivazione dello spirito imprenditoriale individuale, al servizio dell'organizzazione, generando una "organizzazione integrata", che connota la terza fase. In essa ogni lavoratore dovrà essere messo in grado di operare individualmente in maniera intelligente, al fine di definire e raggiungere obiettivi comuni; si dovrà lavorare su nuove forme di connessione sistemica.

L'organizzazione integrata affianca una dimensione verticale, caratterizzata dalla definizione di obiettivi e finalità della proprietà (o delle figure istituzionali nel caso di un ente pubblico) e conseguente definizione di macro-risultati, a una dimensione orizzontale, caratterizzata dalla attivazione del personale nella osservazione delle criticità del processo identitario (quello del cliente/beneficiario) in relazione ai processi vigenti, avviando iniziative di sviluppo. Si tratterà di vedere i processi interni in modo interconnesso con l'esterno: clienti, fornitori, territorio.



Figura 33 – Le 3 fasi di sviluppo di una organizzazione.

Il profilo della terza fase dipende dalla grandezza e dalle caratteristiche dell'organizzazione; quello proposto non è un modello rigido, ma una immagine di riferimento per orientare il futuro⁸. L'asse verticale e quello orizzontale non sono indipendenti; si definiscono in processi di interazione che vedono al centro una comunità orizzontale di leader, la quale lavorerà in modo generativo di nuovi processi e competenze di tipo sistemico ed evolutivo.

Passare dalla seconda alla terza fase non è una questione semplice: significa trasformare comportamenti, prassi e stili di lavoro, visioni, percezioni del conte-

⁸ La terza fase è stata realizzata in piccole aziende familiari, medie aziende, multinazionali, enti pubblici di varie dimensioni, dai comuni alle province, agli enti ministeriali, nonché alle organizzazioni no profit di varie tipologie e dimensioni. Si veda Rizziato 2020.

sto e di sé come co-creatori del contesto. Su questo punto si è concentrato molto del lavoro di ricerca e sperimentazione.

Si può quindi dire che l'identità organizzativa ha come elemento fondante la sua missione sociale attraverso i prodotti e/o servizi che offre e che questa identità vive nel senso che attribuiscono le persone al loro lavoro e ai clienti che ricevono questo lavoro.

4.3. Generare in modo sinergico nuovi processi e competenze per lo sviluppo sistemico ed evolutivo delle organizzazioni e delle persone: elementi chiave della metodologia LOOI per la leadership orizzontale e le organizzazioni integrate

Generare il cambiamento significa ridefinire gli elementi identitari della organizzazione, in termini di processo del cliente/i in modo che siano vissuti consapevolmente dalla comunità lavorativa, resa proattiva nello sviluppo, che diventa al contempo organizzativo e personale. In tal senso sistemico ed evolutivo, sia della propria identità, che di quella della organizzazione.

Il punto di partenza proposto dalla metodologia LOOI è iniziare a osservare le disconnessioni che creano problemi all'esperienza che il cliente vive in relazione alla organizzazione e imparare a leggerle non in un'ottica di problema da risolvere ma in termini di domanda di sviluppo e *problem setting*.

Formulare la giusta domanda di sviluppo porta a lavorare su un meta-livello, uscendo dalle dinamiche soggettive di giudizio sulle criticità osservate, spesso limitanti. È la via per aprire a un percorso partecipato, dinamico e generativo di processi che porteranno a superare le criticità emerse e a sviluppare le persone che hanno lavorato in tal senso.

Per lavorare sugli elementi evidenziati, la metodologia LOOI propone due passaggi chiave:

1. *Definire l'ambito delle connessioni sistemiche*: per evitare l'autoreferenzialità e il riduttivismo rispetto alle criticità ricorrenti, verrà creato un adeguato *spazio orizzontale*, trasversale alle funzioni e alle gerarchie, nel quale si esploreranno le esigenze di cambiamento con i soggetti toccati dalle criticità, per definire adeguati processi di rinnovamento. Si tratta di quella che abbiamo definito «infrastruttura di sviluppo», costituita da una prima comunità a livello dirigenziale, trasversale alle funzioni e da una seconda, composta da figure scelte (gli sviluppatori), trasversalmente ai settori e ai livelli gerarchici, che coinvolgeranno man mano la comunità lavorativa. Le due comunità lavoreranno insieme su temi del cambiamento in una dimensione nuova di responsabilità, esercitando una leadership sistemica ed evolutiva che abbiamo definito "leadership orizzontale", per avviare processi in cui il cliente sia elemento ordinatore delle attività.
2. *Realizzare un percorso generativo dello sviluppo*: per favorire una trasformazione sistemica ed evolutiva, l'infrastruttura di sviluppo verrà accompagnata in un percorso esplorativo e sperimentale prima di portare a regime il cambiamento (TRASE – Training Sistemico Evolutivo) in cui si genereranno nuovi processi e nuove competenze alla base della leadership orizzontale, fondamentale per arrivare a una organizzazione integrata. Il percorso si svolgerà in due macro fasi:

- la *macro fase esplorativa*, in cui si condivideranno le criticità chiave su cui intervenire e si sperimenteranno nuove modalità;
- la *macro fase di rinnovamento* in cui si porterà a regime il cambiamento.

Al termine del percorso proposto dalla metodologia si saranno generati nuovi processi e un nuovo quadro di competenze adatte a muoversi in ambienti complessi: sono state definite «competenze per lo sviluppo sistemico evolutivo» alla base della leadership orizzontale. Essa ha una valenza trasformativa su due livelli, totalmente interconnessi:

- *organizzativa*, in quanto consente di connettere le necessità dei clienti con un rinnovamento e riconnessione sistemica dei processi di lavoro, contribuendo a sviluppare l'identità organizzativa con la comunità lavorativa.
- *personale*, in quanto permette di essere attivi nel superare le criticità legate allo spontaneismo comportamentale, grazie alla trasformazione delle proprie aree di sviluppo ed epistemologie implicite nelle difficoltà vissute nei processi lavorativi, muovendosi verso una personale autorealizzazione;

L'approccio elaborato permette di generare il cambiamento sia dei processi che dei comportamenti superando la cultura del *planned change*.

Poiché i nostri modelli mentali derivano dalle nostre esperienze, per crearne di nuovi dobbiamo sperimentarci in nuove realtà. La metodologia LOOI, con il percorso TRASE lavora in questa direzione: elemento determinante sarà la definizione di un «prossimo passo» per entrare in una esperienza nuova, che possa mettere in movimento il nostro mondo interiore e rinnovarlo, in un percorso di conoscenza e definizione di sé, della organizzazione e di sé come co-creatori della organizzazione.

A tal fine, la metodologia propone un apprendimento di tipo trasformativo, che si snoda in una alternanza tra riflessione, prospezione e azione. Nella prospezione si cerca di prefigurare l'azione con principi diversi da quelli che hanno generato le criticità che si vogliono superare. L'apprendimento trasformativo elaborato nel progetto si caratterizza nel promuovere le connessioni sistemiche tra lo sviluppo personale e quello dei processi organizzativi.

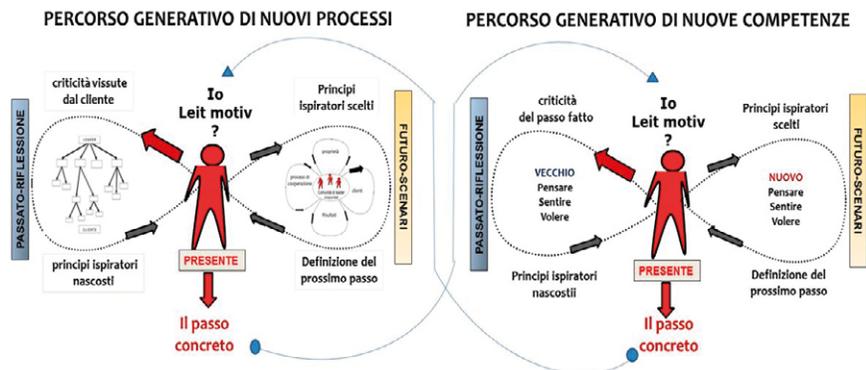


Figura 34 – Il processo di apprendimento trasformativo per lo sviluppo sistemico evolutivo.

Esso sarà facilitato da alcune specifiche tipologie di esercizi proposti nel testo che descrive la metodologia e sono frutto di molti anni di sperimentazione (Rizziato 2020).

Nella metodologia LOOI l'apprendimento si basa sulla presa di consapevolezza delle connessioni sistemico evolutive tra:

- i principi ispiratori delle criticità e i nuovi processi organizzativi, considerando le ricadute sul cliente;
- i i principi ispiratori delle nostre azioni e i loro effetti concreti, considerando come osserviamo e percepiamo la realtà, come la rappresentiamo con il nostro linguaggio, come costruiamo le nostre opinioni e giudizi, come attribuiamo senso alle cose e definiamo le nostre azioni.

Spesso si avviano percorsi di cambiamento senza osservare il livello dei principi ispiratori che hanno portato alle criticità da cambiare. Capita anche che si enuncino nuovi principi ispiratori per un cambio di cultura, ma poi non si lavori concretamente alla loro realizzazione nella pratica dei comportamenti lavorativi. Questo è un aspetto chiave in cui si può osservare come le persone siano l'elemento di sintesi della complessità: chi lavora per lo sviluppo deve diventare consapevole di come nei processi e nei comportamenti vivano principi da trasformare attivando sé stessi e i colleghi nel generare una nuova cultura vissuta nella pratica.

È da evidenziare che la leadership orizzontale non si caratterizza quindi nella guida di persone, ma di sé stessi e di processi, nei quali gli individui coinvolti possano attivarsi responsabilmente verso un fine comune.

Le competenze che ne sono alla base e che vengono generate con la metodologia LOOI abilitano a un pensare, percepire e agire sistemico-evolutivi, permettendo forme di creatività sociale⁹.

Fondamentale sarà la direzione, il senso del cambiamento. Preoccuparsi solo del raggiungimento di obiettivi immediati non crea alcuna partecipazione, motivazione e moralità.

Le aziende che, invece di determinare valore aggiunto per il cliente/beneficiario e fare del miglioramento del prodotto/servizio un punto di orientamento, sono interessate al profitto a breve termine, per interessi finanziari/speculativi, usano le persone togliendo senso e prospettiva al loro lavoro e possibilità di sviluppo, creando relazioni patologiche in ambito organizzativo. Si distrugge così, di fatto, la sostanza dell'organizzazione per interessi che non ricadono su di essa. Senza una direzione sensata è impossibile muovere in senso evolutivo e sostenibile la complessità organizzativa.

I sistemi organizzativi creati dall'essere umano hanno bisogno di moralità. Nei sistemi naturali possiamo osservare una moralità implicita, un "senso in sé". Nei sistemi sociali creati da noi, questa moralità dobbiamo generarla insieme:

⁹ Per il quadro delle competenze e meta-competenze della leadership orizzontale si veda Rizziato 2020.

fornitori, clienti, colleghi, direttori, siamo tutti coinvolti in interazioni alle quali dobbiamo dare un senso comune.

5. Sintesi del contributo di Francesco Novara al progetto CNR e conclusioni

Di seguito vengono riportati due contributi di Francesco Novara al progetto CNR. Il primo è una sua sintesi sull'approccio al cambiamento utilizzato in Olivetti, il secondo è una sua narrazione della Olivetti di Adriano, con lo sguardo del centro di psicologia da lui diretto (Novara in Rizziato 2010).

Riflessione metodologica sulla esperienza nella Olivetti di Adriano (Francesco Novara)

La prassi sviluppata da Adriano Olivetti testimonia che lo sviluppo si può realizzare non asservendo l'uomo all'economia, ma ponendo il profitto alla base dello sviluppo della qualità della vita.

Il progetto CNR ha inteso prendere in considerazione i principi ispirativi, orientativi e metodologici di tale esperienza e riproporli per un'attuazione adeguata alle esigenze della vita presente delle organizzazioni.

Si riportano di seguito gli elementi principali.

a. Finalità e obiettivi dell'impresa:

- fabbricazione di prodotti di impiego realmente utile in vasti ambiti di applicazione, in un orizzonte internazionale; ambizione all'eccellenza; investimento dei profitti nella ricerca e nell'innovazione, nel perfezionamento del presente e nella generazione del futuro; remunerazione di alto livello (in forma diretta e indiretta) del personale, sviluppo professionale di questo;
- radicamento nel territorio: ubicazione e dimensione degli impianti produttivi, prevenzione dell'immigrazione disordinata e prevenzione dell'inurbamento della forza lavoro (prestati per la casa, trasporti aziendali), estensione dei servizi sociali aziendali ai comuni limitrofi più bisognosi;
- cultura multinazionale, sviluppo delle competenze locali negli stabilimenti e nelle filiali delle consociate estere.

b. Principi e metodi di conoscenza delle situazioni e dei problemi organizzativi:

- integrazione delle diverse culture professionali e posizioni aziendali (tecnici di varia formazione e funzione, amministrativi, giuristi, addetti alla finanza, commerciali...) nell'identificazione e considerazione dei problemi (processi lavorativi, rapporti tra funzioni e tra ruoli, allocazioni decisionali, modalità operative, sistemi di comunicazione, atteggiamenti e comportamenti della forza lavoro);
- accertamento dei fatti (approccio quantitativo, analitico, formale): metodi obiettivi di rilevazione del presente (osservazioni dirette, registrazioni campionarie dello svolgimento dei processi e dei comportamenti, studi ergonomici, controllo di dati e risultati) e di analisi storica (dati e fatti pregressi

rilevanti, fattori di continuità e di cambiamento, origine e decorso dei problemi, condizioni e ragioni fattuali dei successi e degli insuccessi);

- conoscenza delle interpretazioni (approccio qualitativo, fenomenologico, ermeneutico): metodi soggettivi (colloqui individuali, incontri di gruppo, questionari, approfondimento delle ragioni attribuite alle buone e alle cattive performances, delle condizioni che alimentano la motivazione e di quelle che provocano stress e frustrazione).

La coniugazione di queste vie di conoscenza utilizza e integra opportunamente i differenti metodi disciplinari che sono propri delle competenze settoriali dell'organizzazione. Si coglie la dimensione soggettiva, cognitiva ed emotiva, nei significati che assumono, per gli individui e i gruppi, i fatti obiettivamente accertati (non rimuovibili). È da rilevare che agli incontri diagnostici con piccoli gruppi di lavoratori partecipavano alternativamente il caporeparto, il responsabile di metodi e organizzazione, quello della qualità, lo stesso direttore di stabilimento.

c. Progettazione e attuazione del cambiamento:

- costituzione di gruppi di competenze multidisciplinari adeguati per elaborare i risultati degli studi e trarne proposte innovative;
- l'introduzione del nuovo avviene in modo sperimentale nel bacino di un ambiente adatto, prima di estendersi, con appropriati adattamenti, ad altre parti dell'organizzazione;
- i lavoratori hanno il duplice ruolo di parti funzionali e controllabili del sistema e sperimentatori di questo.

L'iter di queste esperienze si avvantaggiava dell'apertura dell'impresa alla conoscenza e al confronto con imprese, università, centri di studio, e della partecipazione a ricerche promosse da istituzioni comunitarie europee.

Queste attività permisero una trasformazione organica delle strutture lavorative, realizzata in forme appropriate ai singoli prodotti (coinvolgendo ogni volta nel progetto e nella realizzazione sperimentale le competenze di «metodi e tempi», produzione, controllo, qualità, logistica, personale, formazione), e sostenuta da un'intensa opera formativa.

Nelle nuove strutture si accorpavano nel responsabile di un'unità lavorativa le responsabilità prima separate tra responsabili di singole funzioni, si arricchiva e si dava compiutezza di senso alle mansioni esecutive, si costituivano gruppi di lavoratori con competenza polivalente e rotazione autogestita sulle fasi di lavorazione.

Con il sindacato, che era stato coinvolto nelle singole esperienze di cambiamento, furono siglati i primi accordi nel Paese per un quadro normativo delle iniziative di trasformazione del lavoro.

L'esperienza Olivetti fu di riferimento per iniziative di "umanizzazione del lavoro" che andavano comparendo nel Paese.

Da ricordare il contributo degli psicologi e dei sociologi, da lui voluta, nello studio dei problemi umani del lavoro e nel proporre e sostenere un nuovo e realistico approccio alla complessità della vita organizzativa.

d. Sviluppo del personale:

- evitare di riprodurre in aziende la differenziazione per strati sociali riscontrata fuori dalla azienda;
- mettere in valore tutti i talenti e le competenze interne;
- il cambiamento veniva supportato da adeguata formazione di nuove competenze per far crescere il personale interno;
- centralità della persona (in particolare con disabilità) vista non come risorsa ma come individualità da far crescere come responsabilità e libertà.

Adriano Olivetti riteneva 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. Lo sviluppo si attuava anche mediante percorsi 'trasversali', da una linea all'altra di attività aziendale.

Un'intensa, articolata e reticolare attività di formazione sosteneva il processo promozionale.

La conversione dalla meccanica all'elettronica (che altrove 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.

Questa politica di sviluppo richiedeva un'attenta conoscenza delle persone: 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 opportunistico.

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.

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 alla 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.

Ma un'azienda così impegnata a eccellere "non lasciava indietro nessuno": nel 1958 l'ingegner Adriano volle la creazione di un Centro Riqualficazione Operai dedicato alle persone già provate dal lavoro e di difficile collocazione nelle normali attività 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.

Un'altra idea e prassi di lavoro: l'Olivetti di Adriano (Francesco Novara)

«Io non ho passato in me. In me non vi è che futuro» dice Adriano Olivetti. Il quale realizza il futuro anche attraverso la continua e avveduta «distruzione creativa» dell'imprenditore schumpeteriano.

Per Adriano «a ogni opportuna dismissione di attività deve corrispondere l'avvio di iniziative di pari valore più adeguate alla situazione e all'avvenire».

La sua azienda rinnova costantemente i prodotti e i processi produttivi, sviluppa competenze tecnologiche d'avanguardia, adoperandosi a capire i cambiamenti del mercato, a influenzarli positivamente, a reagirvi tempestivamente.

Adriano sa che non vi è continuità senza cambiamento, e che la capacità di evolvere, la flessibilità, è vitale per l'impresa, la quale non può illudersi di prosperare rispondendo all'esigenza di flessibilità con il rendere precaria la forza lavoro.

L'Olivetti è proiettata nel mondo, alla fine degli anni Venti ha concessionari in una trentina di Paesi e inizia la creazione di consociate estere. Lo fa mentre rafforza la propria consistenza tecnica producendo le macchine e le attrezzature necessarie a fabbricare i prodotti, e accompagnando questi presso il cliente con un'attenta assistenza tecnica (ossia vendendo con il prodotto il servizio: è antesignana in questo come lo è nel design industriale e nella pubblicità).

L'anima dello sviluppo non è l'avidità di guadagno. (Adriano eredita dal padre una «religiosa ripulsa per il danaro che viene non dal lavoro, ma da altro danaro», e i dividendi accordati agli azionisti non superano mai i dividendi riconosciuti in conto corrente aziendale ai dipendenti.) L'Olivetti reagisce alla crisi di sovrapproduzione del 1953 espandendo l'organizzazione commerciale

per mantenere i volumi di produzione e con essi i posti di lavoro. Adriano ricorda la consegna del padre:

Nell'affidarmi allora la riorganizzazione delle officine mio padre mi aveva conferito grandi poteri, ma mi aveva pure avvisato e ammonito con precise indicazioni e in questi termini perentori: «tu puoi fare qualunque cosa tranne licenziare qualcuno a motivo dell'introduzione dei nuovi metodi perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia».

Lo sviluppo dell'azienda è inteso ad assicurare e sviluppare l'occupazione.

L'Olivetti è esemplarmente l'impresa che, pur essendo proprietà privata, vive nella e per la società: essa è necessario strumento di questa per trasferire le acquisizioni tecnico-scientifiche in prodotti e servizi socialmente utili. Questa è la sua ragion d'essere e il perseguimento di questa finalità comune è la sintesi integratrice delle variabili (tecnologiche di prodotto e di processo, commerciali, amministrative, giuridiche, sociologiche...) che compongono la sua organizzazione complessa: sono variabili reciprocamente irriducibili e continuamente interagenti, presiedute da persone portatrici di culture professionali diverse. Queste persone, confrontandosi su temi e problemi concreti, possono costruire insieme una cultura d'impresa (anche muovendo da prospettive dissenzienti, imparano a «vedere le cose attraverso gli occhi dell'altro»). La finalità vitale condivisa crea l'ordine funzionale, mentale, morale, emozionale.

A questa condizione, per Camillo e per Adriano, la tecnica svolge il suo compito essenziale, che è «dare un nuovo corso alla vita e al lavoro dell'uomo» nell'«immensa forza spirituale della fabbrica».

Per Adriano Olivetti, come per suo padre, l'attività economica è a servizio della vita sociale, contraddicendo il principio secondo il quale esisterebbe un'autonomia della sfera economica: e per cui l'impresa, in quanto soggetto giuridico privato, ha come ragion d'essere e fine primario la massimizzazione del profitto degli azionisti. (Resa autonoma, come argomenta Karl Polanyi (1974), l'economia si sgancia dalle relazioni sociali, che a essa vengono asservite.) L'idea olivettiana di responsabilità dell'attività economica non si intona alle due concezioni che si succedono nella società industriale. L'etica di Adriano non si ispira all'«asceti intramondana» nel lavoro (salvifica, nelle sue origini religiose) identificata da Max Weber, per la quale la borghesia imprenditoriale giustificava la detenzione del patrimonio mediante l'uso socialmente responsabile del potere economico. E neppure si ravvisa nella subordinazione collettiva al razionalismo produttivo (siglata nei «regolamenti d'officina» delle fabbriche del diciannovesimo secolo) che era richiesta e giustificata dalla cultura evolucionista del progresso. L'etica di Adriano si ispira invece alla visione di radice aristotelica per la quale l'agire economico è inserito nella catena etico-teleologica che lo finalizza al bene comune: è una forma dell'agire etico ed è incluso in questo.

Perciò l'impresa nasce – impegnando risorse appropriate – al fine di costruire prodotti utili per il mondo in cui opera, mantenendo la propria autosufficienza con il profitto e distribuendo ricchezza.

Il suo multiforme comportamento di responsabilità sociale (nell'impossibilità di realizzare l'intento di socializzare l'impresa mediante l'azionariato operativo) costituisce il terreno per relazioni sindacali che – nel permanere di interessi economici distinti tra proprietà e lavoro dipendente – si svolgono nel rispetto e nel leale confronto di questi interessi (e prevengono le manifestazioni degli 'anni caldi' dal degenerare in violenza).

Interessante ricordare la resistenza dei progettisti di prodotti meccanici (prodotti di successo mondiale) ad accettare il sopravvenire dell'elettronica, fino a creare il prodigio di struttura meccanica della Logos 27 e a doverne constatare la bassa concorrenzialità; e la conseguente radicale conversione dell'azienda all'elettronica, realizzata (con grande impegno di capacità e di costo) formando le persone ad acquisire le nuove competenze nel progetto, nella produzione, nella vendita, nell'assistenza tecnica. (Altrove la conversione tecnologica si realizzava licenziando e sostituendo il personale).

Il lavoro collettaneo, che ospita questo contributo, iniziato nel 2023, ha per la scrivente il valore di un tributo alla importante esperienza olivettiana e al modo fruttuoso in cui Francesco Novara ha saputo condividerla nel progetto CNR. Il 2023 è stato il centenario della sua nascita e proprio nel 2023 ha voluto dedicargli un ricordo nel contesto degli eventi del centenario CNR, il 16 ottobre¹⁰, in cui ha presentato la metodologia LOOI. Un ricordo che non guarda al passato, ma al futuro, come lui amava fare, per portare avanti l'importante avventura pionieristica olivettiana e continuare a pensare e ad agire per un futuro in cui il lavoro sia fonte di umanizzazione, possibilità che le sue idee e sperimentazioni hanno già realizzato in passato nella 'comunità olivettiana'.

Bibliografia

- Assaggioli, R. 1977. *L'atto di volontà*. Roma: Astrolabio.
- Bateson, G. 1993. *Verso un'ecologia della mente*. Milano: Adelphi.
- Boulding, K. 1956. "General System Theory. The Skeleton of Science." *Management Science* 2: 197-208.
- Cambell, D., Elgin, D., Harman, W., Hastings, A., Markley, O., Matson, F., O'Regan, B., Schneid, L. 1982. *Changing image of the man*. Oxford-Markley: Pergamon Press-Stanford Research Institute.
- Ceruti, M. 2017. *Il tempo della complessità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Faggin, F. 2019. *Silicio: Dall'invenzione del microprocessore alla nuova scienza della consapevolezza*. Milano: Mondadori.
- Faggin, F. 2022. *Irriducibile: la coscienza, la vita, i computer e la nostra natura*. Milano: Mondadori.
- Foerster, H. von. 1987. *Sistemi che osservano*. Roma: Astrolabio Ubaldini.
- Jung, C. G. 2013. *Coscienza, Inconscio e Individuazione*. Torino: Bollati-Boringhieri.
- Katz, D., Kahn, R. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. Hoboken: Wiley.

¹⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=72bxMiPaEZg>

- Kelly, G. 1991. *The Psychology of Personal Constructs*. Londra: Routledge. Prima edizione 1955. Trad. it. 2004. *La psicologia dei costrutti personali*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Lievegoed, B. C. J. 1973. *Developing Organisation*. Londra: Tavistock. Trad. it. 2001. *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*. Alassio: Natura e Cultura.
- Luhmann, T. 2001. *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*. Bologna: Il Mulino.
- Maslow, A. 1955. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. Trad. it. 1973. *Motivazione e personalità*. Roma: Armando.
- Maturana, H., Varela, F. 1987. *L'albero della conoscenza*. Milano: Garzanti.
- Merleau-Ponty, M. 1965. *Fenomenologia della percezione*. Milano: Il Saggiatore.
- Morin, E. 1993. *Introduzione al pensiero complesso*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Mounier, E. 1955. *Rivoluzione personalista e comunitaria*. Milano: Edizioni di Comunità.
- Novara, F. 1998. *Liberare il lavoro*. Milano: Guerini e Associati.
- Novara, F. 2008. "Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche." *Psicologia Sociale* 1/2008: 39-66.
- Novara, F., Sarchielli, G. 1996. *Fondamenti di psicologia del lavoro*. Bologna: Il Mulino.
- Parsons, T. 1991. *The Social System*. Londra: Routledge.
- Rizziato, E. 2010. *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro. Verso la definizione di un approccio europeo*. Contributi di Francesco Novara. Milano: FrancoAngeli.
- Rizziato, E. 2020. *Verso un umanesimo della vita organizzativa: generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale*. Milano: FrancoAngeli.
- Rizzolatti, G., Sinigaglia, C. 2006. *So quel che fai - Il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Tomasello, M. 2005. *Le origini culturali della cognizione umana*. Bologna: Il Mulino.
- von Bertalanffy, L. 1968. *General system theory. Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Zajonc, A. 1999. "Goethe and the Phenomenological Investigation of Consciousness." In *Toward a Science of Consciousness III*, a cura di S. R. Hameroff. Boston: MIT Press. [Http://www.arthurzajonc.org/publications/goethe-and-the-phenomenological-investigationof-consciousness/](http://www.arthurzajonc.org/publications/goethe-and-the-phenomenological-investigationof-consciousness/) (2024-08-08)
- Zajonc, A., Seamon, D. 1988. *Goethe's way of science: A phenomenology of nature*. New York: State University of New York Press.

La complessità nell'insegnamento delle materie STEM

Lorenzo Capineri, Antonio Chini

Le cosiddette materie STEM – un acronimo che sintetizza l'espressione inglese «Science, Technology, Engineering, and Mathematics» – riguardano un numero sempre maggiore di studenti. In alcuni paesi, la formazione dei laureati in STEM è vista come un *asset* strategico per l'industria e la sicurezza nazionale. Le statistiche mostrano come la distribuzione degli studenti vari a livello mondiale e come il tasso di crescita sia in generale positivo ma con differenze anche marcate tra paesi anche appartenenti allo stesso continente o alla stessa area geopolitica. In Italia la situazione corrente indica una percentuale di laureati STEM inferiore ad altri paesi europei ma con uno sbocco occupazionale solido e ben retribuito¹.

Si evince come l'attenzione alla formazione delle materie STEM stia crescendo; da questa crescita dipenderanno molteplici caratteristiche delle società del futuro.

Un dibattito sempre più ampio si svolge attorno al legame tra l'alta formazione e la complessità (Pucciarelli, Kaplan 2016). Da alcune recenti ricerche sulle metodologie di insegnamento risulta che molte istituzioni identificate come 'leader emergenti' nell'istruzione ingegneristica in genere offrono esperienze

¹ <https://en.irefeurope.org/publications/online-articles/article/stem-popularity-in-germany-a-reason-for-optimism/>

curricolari distintive e centrate sullo studente all'interno di un approccio educativo integrato e unificato².

Questo legame può essere affrontato da diversi punti di vista. Qui ci poniamo da una prospettiva determinata dalla nostra esperienza che riguarda l'insegnamento di materie STEM nell'ambito dell'ingegneria.

Le tecnologie impiegate nell'industria sono sempre più verticali e diversificate per tipo di prodotto o servizio. La verticalità richiede quindi una formazione basata su conoscenze specialistiche e capacità di ricerca all'interno di un campo professionale. La durata dell'impiego di tali tecnologie è sempre più limitata (si parla ormai di anni e non decenni). Questa differenza di scala temporale rispetto al passato rappresenta un fattore che ha una rilevanza anche sulle scelte progettuali dei percorsi formativi in cui pare necessario considerare questa dinamica.

In questo contesto si sono sviluppati percorsi formativi universitari che prevedono sin dai primi anni l'introduzione di materie specialistiche (spesso individuate come professionalizzanti) a scapito delle materie di base per il settore dell'Ingegneria considerato. Questi percorsi di base dovrebbero dare delle conoscenze trasversali, o orizzontali come complemento a quelle verticali di cui abbiamo parlato precedentemente.

Con tali scelte rivolte verso una forte specializzazione si è, forse, cercato di avvicinarsi ad un modello di master universitario di tipo anglosassone. Prendendo ad esempio gli Stati Uniti, dove sono presenti grandi aziende capaci di innovazioni tecnologiche importanti e con prodotti introdotti massivamente nel mercato a ritmi sempre più alti (ad esempio TESLA, Apple, Google, Microsoft, AT&T, Intel ecc.), si è cercato di adattare i percorsi formativi con l'intento di formare specialisti di alto livello in grado di proporsi rapidamente nelle aziende Hi-Tech.

Per introdurre il problema della complessità nell'insegnamento delle materie STEM, possiamo riportare un esempio delle scelte editoriali della rivista *Spectrum* dell'Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), pubblicata e distribuita a più di 400,000 membri dell'IEEE, presenti in almeno 160 paesi del mondo; la IEEE risulta ad oggi la più grande associazione di tipo tecnico al mondo. Questa rivista viene tipicamente letta dagli studenti in tutto l'arco della loro carriera professionale. Fino a circa dieci anni fa i contenuti e i temi affrontati erano largamente connessi a quanto caratterizza l'ingegneria elettronica e quella elettrica, elementi cardinali e fondanti la IEEE, mentre già da diversi anni sono pubblicati articoli che riguardano le energie rinnovabili, la transizione verso la mobilità elettrica, le risorse idriche, l'esplorazione dello spazio, il rapporto della società con la robotica, l'intelligenza artificiale e lo sviluppo della bioingegneria. Inoltre, i problemi di genere e dell'accessibilità alle risorse su web e all'energia nei paesi a basso tasso di sviluppo sono frequentemente trattati nella rivista. Questo testimonia quanto la formazione iniziale nelle materie STEM e poi quella successiva, durante la carriera dell'Ingegnere, prevedano una

² The global state of the art in engineering education, The Global State of the Art in Engineering Education | MIT J-WEL

sensibilità e una conoscenza non rigidamente specialistica, semmai connessa a temi diversi, che spesso implicano soluzioni non esclusivamente supportate dalla scienza e dalla tecnologia altamente specializzata. Rispetto alla tradizione della rivista, è quindi evidente un incremento delle prospettive dell'IEEE, che appaiono sempre più complesse, almeno in termini di interconnessioni con campi del sapere un tempo ritenuti lontani dagli interessi tradizionalmente diretti dell'IEEE. La circostanza suggerisce come l'ingegnere contemporaneo si trovi a dover affrontare problematiche progressivamente più complesse, rispetto a quanto avveniva in passato. Di questo è necessario, quindi, tener conto nella programmazione dei percorsi educativi.

Un primo passo per fornire strumenti della conoscenza utili ad affrontare problemi complessi è la valutazione di nuovi percorsi multidisciplinari. Tale sperimentazione potrebbe essere già affrontata rimanendo in ambito limitato alle diverse branche dell'ingegneria. In questo senso si potrebbe pensare ad una figura diversa dell'ingegnere che potremmo chiamare *ingegnere umanista*, un ingegnere che progetta oggetti, prodotti, processi e servizi e processi a favore della comunità e la progettazione stessa all'interno di una comunità. In questo senso Adriano Olivetti comprese come la tecnica a servizio dell'uomo costituiva una identità unica tra progettare, produrre, fare cultura e diffondere valori estetici³.

Se questo approccio multidisciplinare fosse intrapreso, dovremmo sicuramente considerare alcuni 'nuovi' aspetti per l'insegnamento delle materie STEM.

Uno dei limiti è la difficoltà da parte dei docenti a trovare un linguaggio comune per i discenti che frequentano corsi di secondo livello (ad esempio la laurea magistrale in Italia), in quanto, a oggi, la composizione delle classi provenienti dalla formazione di primo livello contiene già un orientamento alle materie specialistiche, rivolte alla risoluzione di problemi specifici. Questa eterogeneità della formazione specialistica porta con sé la mancanza di approcci più generali e la mancanza di un 'linguaggio' e di una 'cultura' tipici di un approccio multidisciplinare alle materie STEM. Questa impostazione crea una certa difficoltà ad affrontare problemi complessi, che richiedono una formazione multidisciplinare molto ben radicata, e limita la possibilità per nuove soluzioni.

Al fine di indirizzarsi verso un'educazione universitaria che stimoli la creatività e la capacità di risolvere problemi, è importante sostenere la possibilità di realizzare, durante il periodo di formazione di base, attività di laboratorio multidisciplinari di gruppo, condividendo quindi modelli/strumenti/metodi dei diversi rami delle materie STEM. Queste attività porterebbero gli studenti a collaborare fra loro anche quando provengono da diversi orientamenti e a condividere conoscenze diverse; possiamo intravedere in questo approccio anche lo sviluppo di alcune competenze trasversali, le cosiddette *soft skill*⁴.

³ E. Garroni, *Ritratti contemporanei 1960: Adriano Olivetti*, <https://www.teche.rai.it/personaggi/emilio-garroni/>

⁴ Defining the skills citizens will need in the future world of work defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-of-work-final.pdf (ic3institute.org)

La curiosità di approfondire temi e conoscenze su campi affini in modo libero e spontaneo è certamente una qualità che, se guidata da tutor e docenti, permetterebbe di stimolare un continuo aggiornamento sulle tecnologie e sui metodi che vengono introdotti con una rapidità finora sconosciuta. La formazione multidisciplinare, la formazione continua e le interazioni tra gruppi, applicate allo sviluppo di progetti comuni anche complessi, permetterebbero ai futuri ingegneri di utilizzare strumenti e conoscenze che hanno validità in un orizzonte temporale di lungo termine, in quanto si evolvono nel contesto del progresso della cultura scientifica e tecnologica.

L'approccio alla gestione della complessità dovrebbe essere adottato a livello strutturale nel percorso formativo; ad esempio alcune esperienze sperimentali potrebbero essere effettuate già durante il periodo della formazione di base e potrebbero essere realizzate in attività di laboratorio condividendo la conoscenza dei diversi rami dell'ingegneria (ICT, meccanica, civile, industriale, gestionale) e in generale delle materie STEM (fisica, chimica, matematica, informatica, ingegneria).

La necessità di un rinnovamento della formazione degli ingegneri è un tema attuale ed impone la ricerca di nuovi metodi tesi a stimolare l'approfondimento e la curiosità a imparare per affrontare la complessità dei problemi posti agli ingegneri che, già oggi, ricoprono ruoli apicali nella gestione e nell'organizzazione delle aziende che operano in una società soggetta a rapidi cambiamenti nei contesti nazionali e in quelli internazionali. È utile, quindi, una riflessione sulla possibilità di rivedere un percorso di formazione per le materie STEM, con un confronto ampio non solo su diversi settori delle discipline tecnico scientifiche, ma anche quelle economiche, umanistiche e sociali⁵.

È probabile che nella revisione della formazione dell'ingegnere del XXI secolo vadano sostituiti vecchi modelli di insegnamento basati su silos disciplinari slegati dalle dinamiche e dalle organizzazioni dei luoghi di lavoro. Lo sviluppo delle *soft skills* deve essere incorporato anche nella formazione ingegneristica, alla pari delle competenze scientifiche e tecniche (*hard skills*)⁶.

Il rischio attuale è quello di avere una classe di laureati che non sono pronti ad affrontare la complessità dei problemi in modo virtuoso e a dominare la rapida evoluzione degli strumenti progressivamente necessari al loro lavoro. In questo processo di rinnovamento della formazione dell'Ingegnere, anche le grandi aziende potrebbero avere un utile ruolo, portando esempi di approcci multidisciplinari e stimolando l'attenzione verso di essi.

In questa prospettiva, nella nostra esperienza didattica abbiamo sviluppato attività concrete di sperimentazione sul tema della complessità con analisi e prospettive tratte dall'esperienze del gruppo di lavoro denominato LEAF (La-

⁵ Ingegneria 2040, <https://www.ingegneria.unipd.it/progetto-ingegneria-2040>

⁶ Innovations in Engineering Education Inspiring & Preparing Our Engineers for the 21st Century, https://www.ucl.ac.uk/centre-for-engineering-education/sites/centre-for-engineering-education/files/ucl_cee_lrf_report_0.pdf

boratorio Elettronico Apprendere Facendo), che è stato coordinato nell'ambito dell'Unità di Ricerca interdipartimentale "Il Rinascimento dell'Ingegnere" dell'Università di Firenze⁷. I lavori prodotti da diversi gruppi di volontari sono stati riportati all'interno della giornata di studio in onore di Adriano Olivetti, ingegnere, nel 120° anniversario dalla nascita⁸. È utile ricordare che Adriano Olivetti, nella sua visione ampia e tecnologicamente innovativa da imprenditore illuminato, fu il primo a definire l'importanza dell'Ingegnere Umanista in un'azienda che doveva affrontare la complessità di un forte cambiamento della società e dell'industria italiana. Nel dopoguerra, accelerò il rinnovamento delle macchine per scrivere e le macchine da calcolo meccaniche e poi elettroniche da tavolo con l'introduzione di nuove tecnologie (elettronica, informatica e telecomunicazioni, automatica, biomedica) (Perotto 2015).

LEAF, inteso come una Comunità di Pratica (Wenger 2006), sta ad indicare l'attività sperimentale svolta nel Laboratorio Elettronico durante il corso di Elettronica dei Sistemi Analogici e Sensori della Laurea Magistrale in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Firenze.

Il percorso didattico è legato al concetto di formazione come educazione e a sostegno del processo di modernizzazione della professione dell'ingegnere. LEAF è un laboratorio didattico nel campo della progettazione e della realizzazione dei sistemi elettronici; si basa sull'apprendimento riflessivo dello studente e la sperimentazione di nuove metodologie educative da parte del docente. Nella parte finale del corso gli studenti divisi in gruppi (tipicamente tre o quattro membri per gruppo) propongono il progetto e la realizzazione di un sistema elettronico di loro interesse oppure integrano e migliorano le caratteristiche di un progetto svolto nell'anno accademico precedente.

Le diverse fasi progettuali vengono elaborate autonomamente dal gruppo e a ogni gruppo viene assegnato un tutor che segue lo svolgimento di ciascun progetto.

In base alle loro competenze disciplinari, gli studenti partono dalla descrizione di uno schema a blocchi funzionale e da uno schema circuitale da loro liberamente scelto.

Dopo la revisione del progetto, e accertata la sua fattibilità, si passa alla realizzazione del prototipo del sistema elettronico. Già in questa fase si riscontra una forte interazione fra il docente, i tutor, gli allievi e le allieve. Successivamente, gli studenti predispongono il banco di misura per l'analisi e la verifica delle prestazioni dell'apparecchiatura, ponendo attenzione anche al suo consumo energetico. Lo studente mostra le proprie capacità di indagine e progettazione, le abilità manuali, le competenze digitali nell'utilizzo della strumentazione e del software di simulazione elettronica.

Dopo il controllo del funzionamento e la raccolta dei dati delle misure, gli studenti affrontano l'impostazione della relazione finale prestando particolar-

⁷ Progetto UNIFI su Adriano Olivetti <https://www.adrianoolivettiingegnere.unifi.it/>

⁸ *Ibidem*.

mente attenzione sia alla correttezza dei calcoli progettuali sia ad un corretto linguaggio e proprietà di sintesi. Nelle conclusioni, gli allievi riportano le criticità incontrate nello sviluppo del progetto e del collaudo, la descrizione dei possibili miglioramenti e applicazioni del prototipo, molto spesso legate ai loro interessi extracurricolari.

Durante l'attività di laboratorio lo studente rafforza la propria preparazione teorica e pratica, acquisendo la consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza.

Sono i principali momenti del percorso universitario dove si incontrano (o si scontrano) teoria e pratica, il sapere ed il saper fare. Per questo possiamo dire che l'attività di laboratorio così concepita si configura nell'approccio Learn-By-Doing, teorizzato dal filosofo americano John Dewey e sperimentato nei corsi di formazione tecnica superiore.

Successivamente viene organizzata una giornata conclusiva di fine corso con la collaborazione di una o più aziende leader del settore.

Gli studenti descrivono i loro progetti attraverso la presentazione di una sintesi del progetto e mostrano il funzionamento di ogni circuito agli ingegneri dell'azienda invitata all'evento conclusivo. In ogni gruppo si apre una discussione critica sulla valutazione delle prestazioni delle singole apparecchiature che prevedono dispositivi dal sensore ai circuiti di elaborazione, memorizzazione e trasmissione dei dati.

Apprendere Facendo è un laboratorio attivo che, partendo dalle conoscenze già acquisite dagli studenti, ha avuto lo scopo di ampliare le competenze interdisciplinari e di rafforzare quelle disciplinari, l'autonomia, l'attitudine al lavoro di gruppo, a valorizzare l'impegno, le potenzialità e la responsabilità del singolo studente e del gruppo.

Il lavoro di gruppo stimola la curiosità ed il pensiero critico, suscita fiducia e la fattiva collaborazione non solo fra gli studenti del gruppo ma anche fra gli studenti di gruppi diversi. Il lavoro di gruppo incoraggia il confronto con il docente, i tutor e i tecnici del laboratorio; favorisce la ricerca di base e applicata e la condivisione delle conoscenze.

Dall'ascolto e dallo scambio delle idee e dei consigli si decidono insieme le azioni più opportune per affrontare le varie fasi del progetto, dalla ricerca dei componenti più recenti alla correzione delle eventuali anomalie di funzionamento dei prototipi elettronici.

Gli allievi imparano ad organizzare il lavoro per finalità condivise; le competenze trasversali e personali si integrano con le conoscenze e le competenze disciplinari; migliorano le capacità relazionali e comunicative, imparano ad esprimersi correttamente nella discussione e nella presentazione di quello che hanno realizzato, stadio dopo stadio. Gli allievi imparano anche a sviluppare la capacità di gestione del tempo e delle priorità nelle fasi di ideazione-progettazione-realizzazione e collaudo del sistema elettronico. Si crea una comunità di apprendimento dove si valorizzano le diverse abilità sperimentali/manuali e le diverse competenze disciplinari. Le esperienze del laboratorio consentono di attivare processi didattici in cui gli allievi diventano protagonisti e superano

l'atteggiamento di passività e di estraneità che caratterizza, alcune volte, il loro atteggiamento di fronte alle lezioni frontali.

Il laboratorio è il terreno privilegiato per stimolare la capacità di ragionamento degli studenti e attiva il processo di saper imparare, competenza chiave nella società globale e nella prospettiva di un aggiornamento continuo durante il percorso di studio e della vita lavorativa. È necessario un ripensamento dell'attività di laboratorio nel tentativo di offrire più risorse finanziarie e un maggior spazio e tempo all'interno dei corsi universitari. Il rinnovamento dei laboratori è sempre più indispensabile per aggiornare la formazione culturale e professionale dell'ingegnere.

Oggi più che una preparazione specialistica e rigida degli ingegneri, conta possedere la flessibilità professionale necessaria per essere impiegato in diversi settori e ruoli siano essi organizzativi, gestionali o di progettazione.

Tutto si rinnova velocemente: le tecnologie, le tecniche, le competenze; ne consegue la necessità di possedere capacità di apprendere durante l'intera vita lavorativa.

Nelle attività del laboratorio elettronico gli studenti trovano l'applicazione delle indicazioni per una rinnovata formazione degli ingegneri riportate nel Report Ingegneria 2040 della Conferenza per l'Ingegneria (COPI)⁹.

Diventa basilare l'acquisizione di capacità di saper fare attraverso lo sviluppo e la realizzazione di progetti reali e lo sviluppo di nuove tecnologie didattiche; nel rapporto citato viene ribadita la necessità di passare da una società della conoscenza a una società dell'apprendimento. Si deve potenziare l'apprendimento attivo degli studenti che comporta non solo conoscenza ma anche sviluppo della creatività, delle capacità critiche, dell'autonomia e della collaborazione. Abbiamo realizzato questo obiettivo con un percorso laboratoriale che racchiude le diverse metodologie (*learning by doing, learning group e task-based learning*) (Ghislandi 2005).

Come già detto nel precedente paragrafo, la formazione attuale dell'ingegnere è concepita per ruoli diversi: non solo di progettista ma di esecutore, gestore della sicurezza e analista economico. Inoltre, oggi, l'ingegnere copre ruoli strategici ed è sempre più richiesto l'allargamento della formazione verso una cultura generale.

Occorre formare una figura professionale che sappia governare l'intero processo che va dalla ideazione fino alla realizzazione del prodotto, con capacità di saper attrarre le fonti di finanziamento e gestire l'intera commessa nello spazio temporale assegnato. È necessario ripensare e riprogettare le diverse specializzazioni dell'ingegnere attraverso una formazione multidimensionale e multidisciplinare. Ruolo essenziale per approfondire le conoscenze specialistiche diventa l'interazione tra docenti di diverse discipline al fine di offrire allo studente una visione interdisciplinare anche grazie all'utilizzazione di strumenti didattici digitali.

⁹ Ingegneria 2040, <https://www.ingegneria.unipd.it/progetto-ingegneria-2040>

Dove l'esperienza può essere oggi attualizzata in nuovi approcci alla formazione dell'Ingegnere?

Il laboratorio elettronico dei sistemi analogici e sensori è inteso come una comunità olivettiana dove il percorso esperienziale è centrato sull'apprendimento degli studenti e sull'insegnamento riflessivo del docente.

Nell'esperienza laboratoriale si possono riscontrare alcuni segni distintivi del pensiero e dell'impegno imprenditoriale e sociale di Adriano Olivetti, ovvero la complessità virtuosa (Ochetto 2013)¹⁰. Si ritrovano le parole della sua identità: Appartenenza, Attaccamento, Inclusione, Rispetto, Comprensione, Solidarietà, Partecipazione e Responsabilità, Innovazione ed Educazione (Giuliana 2014).

Adriano Olivetti riuscì a combinare teoria e pratica anche nelle aule-laboratorio, costituite da armadi con vetrinette piene di pezzi meccanici e di utensili, di apparecchiature per esperimenti di fisica, di chimica e di strumentazione elettrica.

Adriano Olivetti apprezzò le capacità di organizzazione del lavoro e le capacità di leadership autorevoli e collaborativi. Valorizzò l'impegno, la responsabilità e spirito di iniziativa del gruppo di lavoro dove si confrontavano le conoscenze e le diverse competenze fra operai/tecnici/dirigenti per realizzare prodotti di qualità. Nella attività formativa e lavorativa alla Olivetti di Adriano si promuovono comportamenti di una corretta competizione, da *cum petere*, come osservato da Carlo Odoardi (Odoardi 2014, 205-26), che non significa antagonismo: la competizione significa andare insieme verso un obiettivo comune.

Potremmo dire in conclusione che il nostro obiettivo comune è quello di progettare l'insegnamento delle materie STEM in modo da preparare i discendenti ad affrontare la complessità introducendo elementi di cultura umanistica nei percorsi di alta formazione.

Bibliografia

- Ghislandi, P. 2005. *DIDATTICHE per l'Università*. Trento: Editrice Università degli Studi di Trento.
- Giuliana, G. 2014. *Il regno di Proteo. Ingegneria e scienze umane nel percorso di Adriano Olivetti*. Bologna: Bononia University Press.
- Ochetto, V. 2013. *Adriano Olivetti. La biografia*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Odoardi, C. (a cura di). 2014. *Capacità di innovazione organizzativa. Strategie di ricerca-intervento*. Firenze: Hogrefe.
- Perotto, P. G. 2015. *P101*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Pucciarelli, F., Kaplan, A. 2016. "Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty." *Business Horizons* 59: 311-20.
- Wenger, E. 2006. *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

¹⁰ Quando l'Italia inventò il PC e superò l'America: l'utopia di Adriano Olivetti <https://www.youtube.com/watch?v=eEtM9nCrZCk>

Potenziare l'innovazione organizzativa per la gestione e la valorizzazione della complessità

Carlo Odoardi, Nicola Cangialosi

1. Introduzione

Il presente contributo si inserisce nella cornice della relazione tra complessità e innovazione quale costruito da delineare nelle sue articolazioni per comprendere profondamente il suo significato. Il termine complessità è da tempo entrato nel linguaggio comune per evidenziare la molteplicità e l'interdipendenza delle variabili che determinano eventi e processi e nel cercare soluzioni innovative alle continue metamorfosi della realtà sempre più caratterizzata da incertezza e provvisorietà. Il termine complesso ci induce ad evidenziare il significato che si tratta di un fenomeno formato di più parti o elementi connessi tra loro in una prospettiva di pluralità di relazioni che intercorrono tra gli elementi che determinano un oggetto, tra l'oggetto e il contesto e tra percepito e l'individuo o un gruppo di individui.

In psicologia iniziava negli anni Cinquanta un dibattito e un filone di ricerca sul pensiero complesso cercando di dare risposte in un primo tempo attribuendo una propensione personale alla complessità rispondendo in modo creativo e originale agli stimoli esterni e al cambiamento. Successivamente, la ricerca ha messo in evidenza che la complessità è una variabile multidimensionale dove anche il contesto ha una sua influenza nel determinare un nuovo modo di apprendere per determinare un pensiero individuale ma soprattutto collettivo nel gestire e valorizzare la complessità.

Carlo Odoardi, University of Florence, Italy, carlo.odoardi@unifi.it, 0000-0001-6953-616X
Nicola Cangialosi, University of Milan, Italy, nicola.cangialosi@gmail.com, 0000-0002-8532-3022

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Carlo Odoardi, Nicola Cangialosi, *Potenziare l'innovazione organizzativa per la gestione e la valorizzazione della complessità*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0.10, in Lorenzo Capineri (edited by), *Olivetti: una complessità virtuosa*, pp. 153-178, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0459-0, DOI 10.36253/979-12-215-0459-0

Apprendere la *complessità* implica considerare ed elaborare l'incertezza così come l'errore: il processo di pensiero va stimolato verso la pervasività delle informazioni favorita anche dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche e delle conoscenze, abbandonando quindi la parcellizzazione dei «saperi individuali» a vantaggio di un «sapere collettivo» al fine di poter attivare una serie di strategie di *collective coping* (fronteggiamento collettivo) in grado di affrontare sfide e problemi contestualizzati e propri dei nostri tempi.

Se proviamo a trasferire il costrutto della complessità nei contesti organizzativi e di lavoro e in particolare come fronteggiarla, questa può essere analizzata ponendo il focus sulle reti o *network* professionali dove le competenze diverse se integrate riescono a gestirla determinando nuove opportunità di sviluppo sia per un sistema organizzativo che per una comunità professionale.

Nei contesti di lavoro sempre più si sta affermando un nuovo paradigma legato al pensare ed agire agile anche per fronteggiare la complessità e che richiede di disegnare nuovi modelli organizzativi che alimentano il fattore stesso dell'agilità individuale, di gruppo e a livello organizzativo. L'organizzazione agile è una tipologia di organizzazione caratterizzata da alcuni parametri che richiamano un approccio flessibile, rapido nello scorgere opportunità e minacce e in grado di adattarsi a tutti i cambiamenti e alle complessità che la circondano. Le caratteristiche che la definiscono come, ad esempio, avere una cultura dell'innovazione, una struttura decentrata ed elevata tolleranza all'ambiguità, la rendono particolarmente adatta a prosperare in condizioni imprevedibili come quelle che ci troviamo a dover affrontare all'interno di una cornice dove la complessità rappresenta il nucleo centrale. Questa nuova configurazione organizzativa, unitamente agli sviluppi tecnologici, sta modificando anche le modalità attraverso cui il lavoro viene svolto, andando sempre di più verso un utilizzo trasversale e integrato del lavoro in presenza e da remoto. Questa forma di lavoro è definita dalla flessibilità e dalla grande autonomia che vengono date ad una Comunità professionale, grazie alle quali si può sperimentare numerosi effetti positivi sia a livello lavorativo che di vita privata.

2. La complessità negli scenari organizzativi

Il termine «complesso»¹ deriva dal latino *complexus*, participio passato di *complecti* (stringere, comprendere, abbracciare). Un principio è complesso quando ha diversi aspetti sotto cui si può o si deve considerare e di cui bisogna

¹ Spesso il termine complessità viene definito in antitesi al concetto di semplicità, confondendo così il concetto di complessità con quello di complicazione. Etimologicamente la parola «complicato» deriva dal latino *cum plicum*, che significa «con pieghe», mentre «complesso» deriva dal latino *cum plexum* assumendo il significato «con nodi» ovvero intrecciato. L'etimologia latina *plicum* richiama la piega del foglio, che deve essere «spiegato» per poter essere letto e compreso, mentre il *plexum* è il nodo, l'intreccio, come quello di un tessuto o di un tappeto, che non si può sbrogliare senza che si perda la sua stessa natura e la visione d'insieme che esso consente.

tener conto ovvero risulta dall'unione di più parti o elementi. Nei termini della nostra trattazione "complicato" non è un sinonimo di complesso: un problema complicato comporta una difficile soluzione che comunque esiste ed è univoca, a differenza di un dilemma complesso che talvolta non può esser risolto nell'immediato o che può presentare diverse soluzioni (Tabella 1).

Complicato complesso

Tabella 1 – Il rapporto etimologico tra complicato e complesso.

<i>Etimologia</i>	<i>Cum Plicum</i>	<i>Cum Plexum</i>
<i>Approccio</i>	Analitico	Sistemico
<i>Soluzione</i>	Reso semplice una volta spiegato	Può essere compreso solo nella sua interezza
<i>Esempi</i>	Un meccanismo	Un organismo vivente

Il fattore complessità richiede un approccio innovativo diretto alla comprensione, gestione e risoluzione dei problemi, attraverso l'utilizzo di modelli decisionali avanzati² con un sistema di *governance* integrato per orientare il cambiamento e il miglioramento organizzativo. Una visione organica del mondo moderno in termini di complessità è più vicina alla nostra esperienza di vita vissuta rispetto ad un concetto deterministico della realtà. Accettare questo assunto anche per le attività che poniamo in essere nel contesto organizzativo in cui operiamo costituisce un buon viatico per generare un'organizzazione che abbia un successo sostenibile.

Quanto evidenziato porta direttamente nell'ambito della non linearità delle relazioni e interazioni fra individui. Sebbene siamo generalmente in grado di descrivere in termini mediamente lineari le relazioni e le interazioni di gruppi omogenei (per sesso, età, occupazione e formazione), non riusciamo a fare l'opposto e cioè non possiamo dedurre il comportamento specifico di ciascun individuo partendo dal dato generale raccolto. Seppur inseriti in un dato contesto sociale come quello, ad esempio, presente in un'organizzazione, il micro-comportamento di ciascuno di noi è diverso da quello di chiunque altro, ed è proprio questa diversità che crea il cambiamento o l'attivazione di nuovi apprendimenti necessari per l'attivazione dei processi e dei comportamenti d'innovazione. Di fatti questa variabilità è necessaria e finanche positiva, poiché in buona sostanza rende il sistema sociale o organizzativo reattivo e resiliente. In termini generali,

² Il *Cynefin framework* è un modello interpretativo dei diversi livelli di complessità dei sistemi. Questo si basa sull'idea che tutti i sistemi all'interno dei quali abitualmente ci troviamo ad agire possono essere classificati in base a quanto è articolato il sistema interno e al tipo di ambiente in cui il sistema si trova, in un *continuum* che spazia dall'ordine al disordine. Il *Cynefin* suddivide infatti il mondo in quattro contesti (o domini) di complessità: semplice, complicato, complesso e caotico.

possiamo quindi sostenere che in un mondo complesso la variabilità è al contempo la chiave della stabilità e la molla del cambiamento.

Possiamo di seguito individuare dei significati per comprendere alcuni degli elementi che caratterizzano un processo di complessità.

Il mondo complesso è sistemico e sinergico. Dire che il mondo è sistemico significa dire che non può essere compreso senza esplorare le sue connessioni relazionali. Ovvero potremmo avere una miglior comprensione di quello che accade intorno a noi se focalizziamo la nostra attenzione su schemi di relazioni e connessioni fra fatti e persone, piuttosto che su singoli fatti o individui. Schemi generati da diverse cause che in generale non sono indipendenti, non agiscono in maniera additiva ma in modo sinergico e possiamo sostenere che «il totale è maggiore della somma delle parti».

Il mondo complesso è multi-scalare. Nell'esplorare e comprendere le caratteristiche di un mondo complesso non possiamo porre attenzione ad un solo livello di complessità. Questo ci diventa immediatamente chiaro quando analizziamo le strategie che mettiamo in atto per coordinare l'operato delle persone in una organizzazione. In una piccola realtà è di solito sufficiente condurre brevi e frequenti *meeting* per decidere chi fa cosa e con chi si deve coordinare. Questa prassi è tuttavia inapplicabile in una grande organizzazione che presenta più livelli di responsabilità e quindi una scala di complessità superiore dove l'effetto di scala si manifesta anche nel tempo. Alcuni fattori possono essere stabili in un certo lasso di tempo, laddove altri variano più rapidamente in un intervallo brevissimo. Tutti questi fattori in differenti scale di tempo e grandezza si influenzano fra di loro combinandosi per generare nuove traiettorie.

Diversità, variazioni e fluttuazioni conducono a resilienza e adattabilità. Quest'affermazione può apparire una contraddizione ma la capacità di un sistema di rispondere adattandosi a stimoli interni ed esterni, seppur porta a una certa instabilità, tuttavia è l'origine della sua resilienza (Allen et al. 2011). Essere in grado di oscillare instabilmente intorno ad un punto di equilibrio ci rende più stabili. Una organizzazione che vuole sopravvivere nel medio-lungo termine deve prevedere e implementare un margine di variabilità e varietà nel suo portfolio obiettivi per restare competitiva nel mercato in cui è inserita.

Il futuro è imprevedibile e si sviluppa su direttrici plasmate dal contesto local, global e dalla sequenza degli eventi. L'ordine secondo cui accadono gli eventi, così come gli eventi stessi e il contesto in cui avvengono, influenzano il futuro. L'ordine e il percorso degli eventi dà quindi forma al futuro emergente che, tuttavia, non può essere previsto in termini di semplici e dirette relazioni causa-effetto poiché diversi fattori, a scale diverse, si combinano in maniera sinergica per generare gli eventi che verranno.

L'insieme delle caratteristiche sopra evidenziate, e che determinano un sistema complesso, si possono applicare anche agli scenari organizzativi che di fatto vuole essere il *fil rouge* narrativo del presente contributo e ci permette di delineare una strategia di ricerca e intervento sui tre elementi costituenti una organizzazione: la struttura (intesa come un insieme di responsabilità e relazioni interdipendenti), i processi lavorativi e il patrimonio umano attraverso l'am-

pie gamma dell'agire le competenze in relazione ad una performance o risultato anche in una prospettiva di innovazione organizzativa.

3. Le organizzazioni agili per la valorizzazione della complessità

Tra le proposte su come affrontare un ambiente incerto e imprevedibile, le tre nozioni di «organizzazione adattiva», «organizzazione flessibile» e «organizzazione agile» sono le più popolari e, in generale, fanno riferimento alla capacità di adattarsi e rispondere al cambiamento (Sherehiy, Karwowski, Layer 2007).

L'idea di organizzazione adattiva ha avuto origine dalla teoria della contingenza della struttura organizzativa, secondo la quale l'organizzazione maggiormente efficace è quella in grado di adattarsi alle contingenze (Donaldson 2001). Le organizzazioni, quindi, non possono essere considerate in modo isolato rispetto all'ambiente in cui operano, poiché è proprio alle caratteristiche di tale ambiente che dovranno mostrarsi capaci di adattarsi. Già negli anni Sessanta, Burns e Stalker (1961) identificarono due tipologie di *design* organizzativo. In ambienti stabili e prevedibili le organizzazioni assumono una struttura gerarchica, centralizzata, con molte regole, ruoli fortemente definiti, detta «meccanicistica». In ambienti instabili e imprevedibili adottano una struttura organica, con una divisione del lavoro meno precisa, meno centralizzata e più informale. La struttura meccanicistica è adeguata in un ambiente dove si assiste ad un basso tasso di cambiamenti, poiché è facile prendere decisioni e organizzare in modo formale il lavoro. Al contrario, in ambienti instabili è difficile acquisire le informazioni su cui basare le decisioni, poiché esse subiscono continui mutamenti.

La moltitudine di richieste e i cambiamenti dell'ambiente hanno reso necessaria la differenziazione interna all'organizzazione. Essa è ciò che consente alle diverse parti interne all'organizzazione di acquisire competenze e specializzarsi nel rispondere alle richieste che provengono dall'ambiente esterno. Con l'aumento della differenziazione per rispondere alle richieste esterne si mostrano sempre più necessari i meccanismi di integrazione, i quali portano le varie unità a collaborare per uniformare gli sforzi. Si deve però considerare che un'elevata integrazione può diminuire l'adattabilità dell'organizzazione, in quanto le diverse unità potrebbero dover rispondere a richieste dell'ambiente diversificate e incoerenti e risulta più funzionale trattarle in modo autonomo e indipendente (Weick 1982). La capacità di adattamento appare quindi fondamentale, ma risulta altrettanto importante la flessibilità, definita come la capacità dell'organizzazione di adattare le proprie strutture e processi interni ai cambiamenti dell'ambiente.

Il fenomeno dell'agilità è nei nostri giorni maggiormente ricercata cercando di cogliere gli aspetti positivi anche per sostenere le molteplici forme della complessità (Sherehiy, Karwowski 2014). Questo concetto è stato proposto per descrivere un nuovo approccio alla produzione e alla gestione aziendale necessario per raggiungere il successo in un mercato moderno e dinamico in continua evoluzione. Nonostante non esista in letteratura una definizione comunemente accettata di agilità, essa può essere intesa come la capacità di un'impresa di ri-

spondere rapidamente e adattarsi in risposta ai cambiamenti continui e imprevedibili degli ambienti di mercato competitivi (Yusuf et al. 1999).

Zhang e Sharifi (2000) hanno proposto un modello di agilità costituito da tre elementi fondamentali: *agility drivers*, ossia i cambiamenti e le pressioni dell'ambiente che richiedono all'organizzazione di cercare nuove metodologie di gestione delle attività al fine di mantenere il proprio vantaggio competitivo; *agility capabilities*, le capacità essenziali di cui l'azienda ha bisogno per rispondere positivamente e trarre vantaggio dai cambiamenti; *agility providers*, i mezzi attraverso i quali si potrebbero ottenere le prestazioni necessarie. Secondo questo modello l'organizzazione subisce cambiamenti e pressioni che la spingono a identificare le capacità agili che devono essere acquisite o migliorate per trarre vantaggio da tali cambiamenti. Questo a sua volta costringe l'impresa a cercare modi e strumenti per ottenere e migliorare le capacità richieste per produrre la performance ideale.

Basandosi su questo modello, gli autori hanno elaborato un approccio che si basa sull'*agility need level*, ossia il livello di necessità di agilità, il quale sarà diverso per ogni organizzazione in base alle richieste dell'ambiente e questo dipende dall'ambiente in cui l'organizzazione opera e dalle caratteristiche della stessa. Una volta determinato il livello di agilità richiesto, sarà necessario valutare il livello di agilità dell'organizzazione stessa per delineare il percorso necessario. In seguito, si identificano le capacità necessarie per arrivare al livello richiesto di agilità e, infine, si cercano i cosiddetti fornitori di agilità (*agility drivers*) che possono condurre all'acquisizione delle competenze necessarie per una performance agile.

Altresi, Aghina, De Smet e Weerda (2015) ritengono che un'organizzazione realmente agile sia resiliente, affidabile ed efficiente (componente di stabilità) e al contempo veloce, agile e adattiva (componente dinamica). Per gestire questa prospettiva le organizzazioni devono creare strutture e disposizioni stabili, ma anche elementi dinamici, che siano in grado di cambiare e adattarsi alle opportunità e alle sfide che si presentano. Gli elementi fissi o stabili sono le fondamenta dell'organizzazione, il suo *hardware*, e rimangono immutati per diversi anni. Le componenti dinamiche sono tutti quei fattori che possono essere modificati per far sì che l'organizzazione sia in grado di rispondere con massima efficienza ed efficacia alle richieste che giungono dall'ambiente.

Infine, in uno studio condotto da Daft (2020) ha messo in evidenza le principali caratteristiche della struttura di un'organizzazione agile. Essa è un sistema non gerarchico, con procedure operative che consentono una maggiore flessibilità e rispondono rapidamente ai cambiamenti nell'ambiente di mercato. Tale struttura organizzativa è caratterizzata da velocità nelle attività di apprendimento e nel processo decisionale, centralità del cliente, comunicazione aperta e una rete di squadre professionali autonome. Inoltre, un'organizzazione agile deve avere una struttura organizzativa flessibile, una cultura organizzativa distintiva per l'intera comunità professionale e un modello di leadership a servizio del patrimonio umano con capacità di gestione imprenditoriale da parte dell'intera filiera della responsabilità.

Nonostante le numerose definizioni di agilità, si può osservare come la velocità e la flessibilità siano elementi fondamentali in un'organizzazione agile, così come la capacità di rispondere al cambiamento e all'incertezza. L'organizzazione agile potrebbe essere quindi declinata attraverso un insieme di concetti legati ad una organizzazione flessibile e adattiva e gli elementi che caratterizzano la prospettiva agile sono: risposta al cambiamento e all'incertezza, costruzione di competenze chiave, fornire prodotti altamente personalizzati al cliente/mercato, utilizzare diverse tecnologie e integrazione a livello inter-organizzazione ed intra-organizzazione. Tuttavia, è possibile distinguere alcuni pilastri dell'agilità che vanno ad esemplificare la rappresentazione degli aspetti di questo costruito su cui i diversi studiosi concordano. Anche se i pilastri vengono presentati singolarmente e come attributi isolati, essi sono in realtà parte di uno spettro di caratteri che un'organizzazione può valorizzare e sono strettamente interconnessi (Harraf et al. 2015).

Il primo pilastro è la cultura dell'innovazione, fondamentale in quanto denota una specifica mentalità organizzativa. Un'organizzazione che possiede una cultura basata sull'innovazione valuta costantemente i sistemi, le strutture, le procedure, i team e altre componenti già presenti. Sviluppare una cultura orientata all'innovazione permette di trovare un metodo nuovo per eseguire alcune funzioni o fornire qualche servizio ma soprattutto fronteggiare un processo di complessità. L'innovazione stimola il cambiamento e porta a modificare le strutture dell'organizzazione per poter essere efficaci e sopravvivere nel proprio ambiente (Odoardi 2021). L'innovazione, soprattutto nei settori in rapido cambiamento, è di grande importanza, infatti conduce l'organizzazione a scoprire continuamente nuove opportunità e ad essere attiva nella ricerca di tali opportunità nell'ambiente complesso per raggiungere posizioni di maggiore competitività.

Il secondo pilastro è l'*empowerment*. Esso si riferisce al grado con cui i poteri dei leader e dei lavoratori sono distribuiti, separati o condivisi. I concetti più basilari che riguardano questo pilastro sono la centralizzazione e il decentramento. Le organizzazioni con una struttura decentrata e con potere condiviso tendono ad essere più agili e in grado di rispondere meglio all'ambiente esterno. Quando i lavoratori situati ad un livello non decisionale percepiscono il senso della condivisione delle decisioni, le risposte all'ambiente sono più rapide e precise.

Il terzo pilastro, vi è la tolleranza per l'ambiguità. Le organizzazioni agili devono essere in grado di tollerare l'ambiguità e di prosperare di fronte ad essa. Nel mercato, soprattutto oggi, c'è una quantità crescente del fattore imprevedibilità. Non esistendo un solo metodo corretto di risposta all'ambiente e pertanto la flessibilità diventa centrale e fondamentale (Reed, Blundson 1998). In condizioni di mercato incerte, un'organizzazione che soddisfa i criteri stabiliti da questo pilastro riesce a prosperare e a prendere decisioni appropriate per raggiungere i propri obiettivi.

La visione è stata identificata come quarto pilastro. La visione di un'organizzazione è una dichiarazione di ciò per cui un'organizzazione lavora quotidianamente, definisce lo stato futuro ottimale di un'organizzazione. Nel quadro dell'agilità, la visione include non solo la visione scritta o comunicata, ma anche i mezzi e i metodi per stabilire e realizzare la visione dell'organizzazione. Essa

deve essere semplice e chiara, in modo da originare comportamenti complessi e intelligenti. Avere una visione non rende l'organizzazione più agile, sono necessari comunicazione, aderenza e concentrazione sul raggiungimento di ciò che viene dichiarato da essa. Avere una direzione strategica chiara ed esplicita aiuta l'organizzazione a rispondere in modo agile ed efficace.

Il quinto pilastro è la gestione del cambiamento. Un'organizzazione agile è in grado di gestire con successo il cambiamento ed è consapevole della natura dei cambiamenti che si verificano dentro e intorno a sé. Questo elemento è fondamentale poiché i cambiamenti sono inevitabili e impattano fortemente sulle organizzazioni. La gestione del cambiamento delle organizzazioni agili è composta da tre parti: percepire il cambiamento, implementare il cambiamento e testare il cambiamento. La capacità di percepire il cambiamento porta a scoprire potenziali cambiamenti, sia interni che esterni. L'implementazione del cambiamento è il processo necessario per trasformare una decisione in azione. Una volta che un cambiamento è stato implementato richiede di essere testato per apportare correzioni e andare verso il miglioramento continuo o di tracciare continue linee di innovazione.

Il sesto pilastro risulta essere la comunicazione. Essa è fondamentale sia verso l'interno che l'esterno dell'organizzazione. Soprattutto all'interno, la comunicazione è fondamentale per far conoscere a tutti i lavoratori quale sarà la direzione strategica, quale visione si deve avere e quali obiettivi si devono raggiungere.

Vi è poi l'analisi di mercato che rappresenta il settimo pilastro che fornisce gli strumenti per l'analisi dell'ambiente esterno per definire i sentieri da percorrere in relazione ad un percorso di competitività.

L'ottavo pilastro è la gestione delle operazioni dove le organizzazioni agili si impegnano attivamente in attività particolarmente cruciali per l'efficienza ed è necessario che le singole operazioni siano correttamente scelte e indicate ai lavoratori.

È importante evidenziare attraverso il nono pilastro la necessità di definire una struttura fluida. La struttura organizzativa è ciò che guida le prestazioni di un'organizzazione e stabilisce i collegamenti e canali di comunicazione che ne influenzano profondamente la visione, promuovono la flessibilità e creano opportunità di reattività. Le strutture delle organizzazioni agili tendono ad essere senza confini, incentrate sul cliente e basate sul team.

Il decimo ed ultimo pilastro è lo sviluppo di una *learning organization*. Questa tipologia di organizzazione incoraggia l'apprendimento dei suoi membri, cerca di migliorarli e di trasformarli continuamente, migliorando la performance organizzativa complessiva. Queste organizzazioni in genere sono le più agili, poiché apprendendo continuamente favoriscono comportamenti professionali innovativi attivando continui processi di miglioramento.

4. L'innovazione nelle organizzazioni agili

Diversi studiosi hanno identificato il comportamento innovativo come una delle caratteristiche delle persone agili sostenute da dimensioni psicologiche

della proattività e della resilienza (Amabile 1996; Dyer, Shafer 2003; Griffin, Hesketh 2003; Sherehiy, Karwowski, Layer 2007).

L'innovazione fa riferimento all'introduzione di nuovi prodotti o processi per creare valore in un determinato contesto (Cangialosi, Odoardi, Battistelli, 2023; Cangialosi, Odoardi, Ponti, 2021; West 1990). Essa consente di adattarsi ai cambiamenti e cogliere le opportunità e, secondo molti autori, rappresenta un fattore cruciale per la sopravvivenza di un'organizzazione. Le definizioni del concetto di innovazione sono numerose e si possono rilevare alcuni aspetti comuni. L'innovazione viene messa in atto sulla base di azioni volontarie, richiede quindi intenzionalità, al contrario del cambiamento che può avvenire anche in modo non voluto. L'utilità di un'innovazione non è assoluta, essa presenta una relatività applicativa. Le innovazioni hanno sempre una finalità migliorativa e hanno l'obiettivo di apportare benefici nel contesto in cui vengono applicate dove i risultati del processo di innovazione sono caratterizzati da evidenze tangibili. Infine, l'innovazione è un fenomeno multidimensionale in quanto si può osservare ad un livello individuale, di gruppo e organizzativo.

Nell'introdurre il costrutto di innovazione, è necessario distinguere questo da altri costrutti, i quali possono apparire simili. In primo luogo, l'innovazione è spesso confusa con la tecnologia. La tecnologia è un insieme di strumenti e conoscenze che possono creare nuovi prodotti e mediare tra *input* e *output*. La tecnologia, quindi, può rappresentare il risultato di un processo di innovazione, oppure uno strumento che può facilitarlo e pertanto i due concetti non sono sovrapposti (Damanpour 2017). Anche la creatività, definita come un'azione nuova e utile, può essere confusa con l'innovazione, ma deve essere intesa come una parte del suo processo ossia la generazione delle idee (Battistelli 2014). L'ultimo concetto a cui è necessario prestare attenzione è il cambiamento. Il cambiamento si ha quando nell'organizzazione si introducono attività diverse da quelle in uso, quando si passa da uno stato iniziale ad uno successivo. Si può quindi affermare che l'innovazione sia un sotto processo del cambiamento organizzativo, il quale ha l'intento di introdurre fattori nuovi e migliorativi.

Quando si parla di comportamento innovativo si fa riferimento all'applicazione intenzionale di un'idea in un ruolo lavorativo, gruppo o organizzazione, con l'obiettivo di apportare benefici alle performance (Janssen 2000). Questa tipologia di comportamenti appare particolarmente importante per le organizzazioni, poiché quelle che non sono in grado di applicarli non sono in grado di sopravvivere in un contesto di incertezza, dinamico e in continua trasformazione dove la complessità rappresenta la cornice entro la quale è inserita. Inoltre, vi sono numerosi studi che indicano un collegamento tra il comportamento innovativo e migliori performance, efficacia individuale e organizzativa e soddisfazione lavorativa (Janssen et al. 2004; Yuan, Woodman 2010).

L'innovazione è un costrutto che presenta una serie di antecedenti a livello individuale, di gruppo e organizzativo e in Tabella 2 vengono riportati alcuni degli antecedenti che caratterizzano il comportamento innovativo.

Tabella 2 – Alcuni degli antecedenti a livello individuale, di gruppo e organizzativo.

Antecedenti a livello individuale	
<i>Dimensione</i>	<i>Descrizione</i>
Apprendimento lavorativo (apprendimento informale)	Grado in cui si percepisce la possibilità di apprendere nello svolgimento delle proprie attività.
Knowledge hiding	Percezione che i colleghi non si sforzino di condividere informazioni e conoscenze utili allo svolgimento delle attività lavorative.
Orientamento al futuro	Focalizzazione sulle aspirazioni professionali a lungo termine, con obiettivi ambiziosi e una ricerca costante di apprendimento e sviluppo.
Affective commitment	Rappresenta la connessione emotiva ed il senso di appartenenza verso l'organizzazione.
Soddisfazione lavorativa	Il grado di contentezza e gratificazione che un individuo sperimenta nel proprio lavoro, considerando aspetti come il ruolo, l'ambiente e il riconoscimento.
Performance lavorativa	Si riferisce alla misura in cui un individuo raggiunge e supera gli obiettivi e le aspettative di lavoro.
Comportamento innovativo	Introduzione o applicazione di nuove idee, prodotti, processi e procedure nel proprio lavoro, gruppo o organizzazione.
Comportamento innovativo altrui	Percezione che i propri colleghi introducano o applichino nuove idee, prodotti, processi e procedure nel proprio lavoro, gruppo o organizzazione.
Apertura all'esperienza (cambiamento)	Orientamento personale che implica essere curiosi e interessati a nuove esperienze e attività lavorative.
Antecedenti a livello di gruppo	
Leadership: supportare il lavoro di squadra	Spinta a lavorare in squadra con gli altri colleghi del gruppo di lavoro.
Leadership: incoraggiare l'autonomia	Guida a trovare soluzioni ai problemi senza un contributo diretto.
Leadership: stimolare il pensiero sulle opportunità	Incoraggiamento a considerare le prestazioni infruttuose come un'opportunità per imparare.
Vision	Grado di condivisione di una direzione comune che ispira e motiva i membri del gruppo verso un futuro desiderato.
Sicurezza partecipativa	Si riferisce alla percezione di poter esprimersi ed intervenire liberamente all'interno del gruppo.
Chiarezza degli obiettivi	Si riferisce alla chiara comunicazione e comprensione di obiettivi, compiti e aspettative da parte dei membri del gruppo.
Supporto all'innovazione	Si riferisce incoraggiamento del gruppo verso la creatività, l'assunzione di rischi e l'introduzione di nuove idee e soluzioni.
Complex problem solving	Grado in cui il lavoro richiede la risoluzione collettiva di problemi che non hanno una risposta semplice.

Antecedenti a livello organizzativo	
Riflessività	Grado in cui l'organizzazione riflette su obiettivi, processi lavorativi e strategie operative per giungere ad un miglior risultato.
Supporto del superiore diretto	Grado in cui le persone ritengono che la propria organizzazione valorizzi i loro contributi e si preoccupi per loro al fine di creare le migliori condizioni di performance.
Varietà del compito	Varietà di compiti in relazione alle caratteristiche di una specifica posizione lavorativa.
Autonomia	Possibilità di pianificare i propri compiti, prendere decisioni e scegliere metodi per svolgere le mansioni.

In conclusione, alcune caratteristiche che il lavoro agile richiede in un contesto di promozione di comportamenti agili nei contesti organizzativi sono l'autonomia, la responsabilità e la flessibilità. Una caratteristica importante nelle organizzazioni innovative ed agili è il grado di interdipendenza, cioè il grado in cui i compiti o le unità organizzative sono connessi tra loro. Con le tecnologie digitali esistenti si hanno a disposizione numerosi strumenti che supportano le interazioni, la collaborazione e la creazione di team virtuali, favorendo così l'interconnessione tra chi lavora da remoto. Per poter lavorare efficientemente in modalità agile, ai lavoratori sono richieste competenze che sono necessarie in tutte le organizzazioni agili.

Una Comunità professionale deve essere in grado di utilizzare dispositivi e strumenti tecnologici correttamente, ma soprattutto devono essere adattivi, proattivi e in grado di anticipare e soddisfare le esigenze dell'organizzazione. Si può quindi intuire la necessità, per l'organizzazione, di formare una Comunità professionale di riferimento che possa gradualmente trasportare il proprio lavoro in un contesto flessibile. Per fare questo sono fondamentali alcuni aspetti del processo di innovazione, ossia la condivisione delle informazioni e delle esperienze maturate (Odoardi, Battistelli, Jimenez 2021).

5. Le strategie manageriali e di leadership per l'innovazione e la valorizzazione della complessità

In passato molti sostenevano che la flessibilità e l'adattabilità di un'organizzazione fossero date da tecnologie sofisticate ma alcuni studi hanno affermato che tali caratteristiche dipendono principalmente dalle persone che operano nei contesti organizzativi con specifiche competenze sempre in evoluzione. Per raggiungere l'agilità organizzativa vengono poste maggiori richieste ai lavoratori di competenze trasversali e la capacità di completare una varietà di compiti diversi per raggiungere gli obiettivi (Van Oyen, Gel, Hopp 2001; Youndt et al. 1996).

Alcuni autori (Breu et al. 2002) hanno individuato le caratteristiche possedute dalle persone agili, come la reattività al cambiamento esterno, la velocità di sviluppo delle competenze, la velocità di adattamento a nuovi ambienti lavorativi, la velocità di accesso alle informazioni, la capacità di utilizzare le tecno-

logie mobili, l'indipendenza e imprenditività sul posto di lavoro, la capacità di lavorare in team virtuali ed essere in grado di condividere le proprie conoscenze.

Altri ricercatori (Dyer, Shafer 2003; Griffin, Hesketh 2003; Sherehiy, Karwowski, Layer 2007) hanno raggruppato le caratteristiche delle persone agili in tre dimensioni: resilienza, proattività e innovazione.

La resilienza è la capacità di avere un funzionamento efficiente anche sotto stress, all'interno di un ambiente mutevole o quando le strategie applicate non hanno successo. La dimensione della resilienza si compone di atteggiamenti positivi verso i cambiamenti, le nuove idee e la tecnologia, tolleranza di situazioni incerte e imprevedibili, differenze di opinioni e approcci, tolleranza di situazioni stressanti e gestione dello stress. Tale caratteristica può condurre a cambiare o modificare sé stessi o il proprio comportamento per adattarsi ad un nuovo ambiente.

La proattività si osserva quando una persona intraprende autonomamente attività che hanno un effetto positivo sull'ambiente. In questa dimensione si possono osservare la capacità di anticipare i problemi legati al cambiamento, l'avvio di attività che portano soluzioni per i problemi legati al cambiamento e per il miglioramento del lavoro. Al fine di anticipare i problemi legati al cambiamento i lavoratori agili devono monitorare e analizzare l'ambiente esterno e interno per identificare i cambiamenti, le opportunità da cogliere e le minacce da evitare (Sherehiy, Karwowski, Layer 2007).

Il terzo elemento identificato è l'innovazione che oltre ad agire comportamenti innovativi (generazione, promozione e applicazione intenzionale di un'idea in un ruolo lavorativo, in un gruppo o in un'organizzazione con il fine di apportare benefici) include la ricerca di nuove tecnologie, la loro efficace applicazione, l'identificazione di nuove modalità per raggiungere gli obiettivi e l'applicazione di nuovi metodi di lavoro.

Dyer e Shafer (2003) hanno proposto a loro volta tre dimensioni che contengono le caratteristiche che tutti i lavoratori dovrebbero possedere in un'organizzazione agile: proattività, adattività e generatività. La proattività prevede che i lavoratori abbiano spirito di iniziativa e di improvvisazione, essi infatti devono continuamente cercare opportunità e minacce nell'ambiente con il fine di mettere in atto le azioni necessarie per perseguire le prime e mitigare gli effetti delle seconde. I lavoratori adattivi sono in grado di assumere più ruoli in breve tempo e senza fatica, mostrando numerose capacità. I lavoratori generativi imparano e insegnano contemporaneamente, assumendosi la responsabilità dell'apprendimento reciproco e condividendo informazioni e conoscenze con i colleghi.

Facendo riferimento alle teorizzazioni di Goldman e colleghi (Goldman, Nagel, Preiss 1995), Yauch (2007) ha definito quattro abilità principali che devono avere le persone che lavorano in team agili. Essi devono essere capaci di condividere e unire conoscenze e competenze, devono essere flessibili e in grado di operare nuove configurazioni in tempi rapidi, devono saper collaborare internamente ed esternamente con altre realtà organizzative e, infine, i team agili sono virtuali, ossia lavorano in modo interdipendente allo stesso obiettivo senza considerare confini spazio-temporali, il che consente all'organizzazione di combinare risorse (persone e informazioni) secondo necessità per perseguire i risultati.

Questo nuovo contesto ha condotto ad un cambiamento delle competenze richieste agli *smart employee* (lavoratori agili), tra cui *complex problem solving*, pensiero critico, produzione di idee innovative, coordinamento con gli altri, gestione del tempo, *decision making*, pianificazione delle attività, gestione delle priorità, flessibilità cognitiva e gestione di nuovi strumenti di comunicazione. In questa nuova prospettiva si rende necessario creare delle comunità di pratica o spazi di condivisione virtuali, dove le persone possono condividere informazioni e conoscenze. Una modalità lavorativa di questo genere non si può improvvisare, la formazione deve essere l'elemento principale su cui basarsi per adeguare le capacità e le conoscenze alle evoluzioni a cui stiamo assistendo.

Certamente per poter dare forma a questa ampia gamma di competenze, si rende necessario individuare nuovi processi di leadership per lo sviluppo delle organizzazioni e delle persone basate sui principi distintivi dell'agilità e dell'innovazione. Come abbiamo ricordato, le caratteristiche di un'organizzazione agile includono una rapidità decisionale ed esecutiva, una cultura organizzativa che migliora le prestazioni, una grande flessibilità delle risorse e delle pratiche gestionali (con una leadership supportiva e che sappia orientare verso la giusta direzione e sia rapida nei cambiamenti, flessibile e adattabile) e strutture organizzative che incoraggiano la collaborazione e la condivisione e tutto ciò in condizioni ambientali mutevoli (Holbeche 2015).

Questo modello organizzativo richiede una nuova tipologia di leadership non più centrata sul comando e sul controllo gerarchico, ma una che promuova e incrementi la partecipazione e la collaborazione, l'assunzione di responsabilità, l'impegno e la crescita personale e professionale.

Nella letteratura sulla leadership si è diffuso un crescente senso di tensione per il fatto che i modelli di leadership concepiti per il secolo scorso potrebbero non cogliere appieno le dinamiche di leadership delle organizzazioni che operano nell'attuale economia guidata dalla conoscenza (Avolio, Walumbwa, Weber 2009).

Applicando dei concetti della teoria della complessità allo studio della leadership ha avuto origine quella che è stata definita leadership della complessità, attraverso la quale la leadership è vista come un sistema interattivo di agenti dinamici e imprevedibili che interagiscono tra loro in reti di feedback complesse, in grado di produrre risultati adattivi come la diffusione della conoscenza, l'apprendimento, l'innovazione e l'ulteriore adattamento al cambiamento. Coerentemente al fatto che la leadership si adatta alle esigenze della situazione o delle sfide in cui opera, la teoria della leadership della complessità sostiene che per ottenere prestazioni ottimali, le organizzazioni non possono essere progettate con strutture semplici e razionalizzate che sottovalutano la complessità del contesto in cui l'organizzazione deve funzionare e adattarsi. Considerare leader e follower in un semplice processo di scambio non è sufficiente a spiegare le dinamiche complete della leadership.

Una definizione di complessità vissuta nelle organizzazioni viene riportata da Rosenhead, Franco, Grint e Friedland (Rosenhead et al. 2019) riferendosi non solo a ciò che si presume incarni il costruito, ma piuttosto a questa astr-

zione concisa dove la complessità è lo studio dei fenomeni che emergono da un insieme di oggetti interagenti e l'imprevedibilità è sempre più protagonista e in continua evoluzione. Gli stessi autori sostengono che la teoria sulla leadership della complessità è un paradigma di leadership che si concentra sulla capacità di apprendimento, creatività e adattamento dei sistemi complessi adattivi in un contesto di organizzazioni che producono conoscenza. Gli stessi Autori suggeriscono una visione più distribuita della leadership e un sottile cambiamento nell'enfasi della leadership dal controllo alla facilitazione:

La leadership della complessità si basa su una serie di intuizioni dei sistemi complessi per inquadrare la leadership come una caratteristica di un sistema sociale [...] La leadership è quindi definita nel suo senso più ampio come quelle strutture, processi e pratiche che «fanno accadere le cose» per far fronte a una maggiore incertezza [...] Sfida quindi il valore degli approcci riduzionistici che credono che la leadership e il suo impatto all'interno dei sistemi complessi possano essere catturati da relazioni semplici e lineari di causa-effetto. L'attenzione si concentra quindi su come la leadership possa creare le condizioni che consentono o facilitano l'efficacia organizzativa, invece di determinarla (Rosenhead et al. 2019, 137).

Secondo Rosenhead e colleghi (Rosenhead et al. 2019), la leadership della complessità pone in realtà una critica molto più radicale alla leadership di quanto non sia stato riconosciuto, in quanto non lascia alcun ruolo significativo agli agenti individuali. Dato che secondo la teoria della complessità il futuro non può essere conosciuto e pertanto quello che i leader fanno con il loro lavoro, ovvero decidere dove sta andando l'organizzazione e prendere decisioni volte a portarla a destinazione, è considerato per la maggior parte della letteratura sulla leadership della complessità come una pericolosa illusione.

Altra tematica centrale della teoria della complessità è l'apprendimento. L'importanza percepita dell'apprendimento deriva dalla scoperta centrale della teoria della complessità, secondo cui per i sistemi di qualsiasi complessità il futuro è in linea di principio inconoscibile. Se un'organizzazione può aspettarsi di incontrare l'imprevisto, sarà importante apprendere in modo rapido ed efficace e in questo contesto si parla di apprendimento a doppio ciclo: non è sufficiente che i leader modifichino il loro comportamento in risposta al feedback sull'efficacia delle loro azioni precedenti rispetto agli obiettivi prestabiliti, devono anche riflettere sull'adeguatezza, alla luce degli eventi in corso, delle ipotesi utilizzate per definire tali azioni e obiettivi.

Questo tipo di apprendimento non può avvenire facilmente all'interno di un'organizzazione che privilegia il mantenimento (o la gestione) di una cultura comune. La dinamica del pensiero di gruppo è una potente forza di pressione al conformismo, che non permette lo sviluppo della ricerca. Invece, l'agilità di pensiero basata sulla promozione della diversità è un prerequisito per il successo a lungo termine dell'organizzazione in un ambiente ostile. Un'organizzazione che cerca relazioni di equilibrio stabile, ma allo stesso tempo immersa in un ambiente che è di per sé imprevedibile è destinata a fallire. In questo ambiente,

le strategie di successo, soprattutto a lungo termine, non derivano dalla gestione di uno scopo organizzativo e dalla mobilitazione intorno ad esso, ma emergono dalla guida di interazioni complesse e continue tra le persone.

L'innovazione *bottom-up* è il terzo elemento ricorrente nelle teorie sulla leadership della complessità: la strategia non dovrebbe essere formulata al vertice dell'organizzazione piramidale e poi attuata alla base attraverso il management, ma dovrebbe esistere un legame tra la formulazione e l'attuazione della strategia, con il risultato che la strategia realizzata dall'organizzazione differirà dall'intento strategico originale.

Nella cornice della complessità, il ruolo strategico della leadership consiste quindi nel facilitare i processi di dialogo e di scambio che possono portare a visioni diverse per individuare la migliore soluzione in un processo complesso e favorire così idee innovative a beneficio dell'intera Comunità professionale oltre ovviamente dell'organizzazione stessa in termini della performance attesa.

6. La complessità nei contesti di lavoro

Alcuni aspetti che la ricerca e il *management* delle organizzazioni insieme dovranno urgentemente affrontare sono legate alle trasformazioni digitali e all'impatto che queste hanno sul lavoro futuro.

Le tecnologie e gli strumenti digitali sono ormai estremamente diffusi anche nella vita quotidiana. Negli ultimi anni per realizzare un'idea di *business* e dar vita ad un'organizzazione, gli unici investimenti necessari sono spesso stati solo una connessione ad *internet* e un *set* di *skills digital-oriented*. Caratteristica fondamentale che è richiesta ai *leader* del futuro è la chiarezza degli obiettivi e la capacità di seguire una *vision* chiara e orientata all'innovazione. Sarà inoltre fondamentale la capacità di condividere tale idea con tutto il tessuto connettivo dell'organizzazione, così da sviluppare una cultura dell'innovazione. Pensare creativamente, individuare grandi opportunità e sviluppare metodologie di lavoro dinamiche sono solo alcune delle capacità necessarie per la *leadership 4.0*.

La *digital disruption* richiede il ripensamento dei *business models* e dei processi organizzativi, così da riuscire a competere nell'era dell'innovazione. I *leader* devono guidare in prima persona il processo di riorganizzazione delle strutture e di ridefinizione dei processi produttivi, garantendo sia flessibilità sia orientamento all'innovazione. Il *leader 4.0* dovrà essere capace di cercare il futuro, "entrarci dentro ed esplorarlo", poi ritornare al presente per formare ed "equipaggiare" le persone per fronteggiare il futuro stesso. Pertanto, il *management* deve orientarsi verso la sperimentazione e l'integrazione di nuove tecnologie digitali, oltre che verso la ricerca e l'individuazione di competenze e *skill* chiave e distintive per poterle integrare nei piani di *recruiting*, formazione e sviluppo.

Nell'ottica di gestione e valorizzazione del patrimonio umano da parte delle funzioni HR (Human Resources) nelle organizzazioni sono da considerare nuove dimensioni gestionali come, ad esempio, un approccio di *people analytics*, approcci *data-driven* che consentono di gestire i talenti mediante sistemi di *Human Resource Predictive Analysis* (HRPA), in grado questi di analizzare una

grande quantità di dati sui lavoratori, come tassi di *turnover*, analisi dei processi di performance e miglioramento progressivo, fare previsioni sui potenziali talenti e sullo sviluppo delle competenze chiave così come la pianificazione delle carriere e delle assunzioni di responsabilità a livelli graduali. L'utilizzo di tali piattaforme è ovviamente subordinato alla presenza di personale *digital-skilled* e da una mentalità orientata alla velocità di lettura e valorizzazione dei dati a supporto delle decisioni. I sistemi HRP A forniscono elementi di valutazione, che consentono ai direttori HR di prevedere i cambiamenti e prendere le conseguenti decisioni, mediante analisi predittive dei comportamenti professionali futuri in relazione alle esigenze.

È inevitabile per presidiare questi nuovi processi che le organizzazioni dovranno individuare alcune strategie per gestire e valorizzare queste nuove realtà virtuale (RV) e realtà aumentata (RA) che si intersecano con la realtà pura: creare un modello di *governance* centralizzato per promuovere la consapevolezza e la cultura dell'innovazione in merito alla realtà aumentata e virtuale attraverso anche la predisposizione di *team* dedicati o centri di innovazione; potenziare le competenze coinvolgendo l'intera comunità professionale di riferimento al fine di implementare i nuovi processi integrati dalle nuove tecnologie (creare team interni di esperti della metodologia agile in modo da definire modelli organizzativi e gestionali orientati alla *smart organization*); predisporre l'infrastruttura tecnologica all'integrazione delle soluzioni di RA/RV.

Non ultimo, la tecnologia influenza il mondo delle organizzazioni anche in modo indiretto come, ad esempio, le caratteristiche dei lavoratori del futuro, cioè coloro che si stanno avvicinando al mondo del lavoro o che lo faranno negli anni a venire. Sono generazioni cresciute, alcune anche nate, nel mondo tecnologico. Le due generazioni principalmente coinvolte in questo scenario sono la generazione Y, detta anche dei *millennials*, e la generazione Z.

Attrarre queste generazioni diventerà una questione prioritaria per le organizzazioni nel prossimo futuro. La ragione è duplice. In primo luogo per garantire uno sviluppo tecnologico è fondamentale che i *leader* siano *digital-skilled*, e queste generazioni sono notevolmente avvantaggiate da questo punto di vista. Lo studio *Leaders 2020* condotto da *Oxford Economics* mostra infatti come tra gli *executives* solo uno su cinque sia considerato un *digital leader*, mentre il 46% degli *executives* afferma che sarà la prossima generazione di *leader* ad essere diffusamente *digital-skilled*. Queste figure guidano, e guideranno sempre più, lo sviluppo del *business*, il raggiungimento dei risultati e il coinvolgimento di un'intera Comunità professionale attraverso tre principi fondamentali conaturati alla nuova generazione: strategia, velocità e inclusione.

7. Nuovi apprendimenti per nuove competenze

Come già evidenziato, le tecnologie attuali richiedono alle organizzazioni di ripensare e riorganizzare il lavoro e dotarsi delle competenze necessarie per gestirlo. Le organizzazioni che utilizzano sempre più le tecnologie dovranno presto affrontare requisiti che coinvolgono il livello di competenza dei propri

collaboratori. La complessità generata dalla fusione delle diverse connessioni tecnologiche di natura digitale sempre più elevate, sembra identificare una nuova realtà che contribuirà a potenziare le capacità cognitive e a migliorare il lavoro delle persone. Tuttavia, per raggiungere questo risultato, le persone devono sviluppare continuamente competenze con cui lavorare su sistemi digitali, sempre più potenti, connessi e intelligenti.

In questo contesto, le qualità della flessibilità cognitiva, della creatività, dell'apertura mentale all'esperienza, nonché delle capacità di apprendimento veloce e relativi comportamenti professionali innovativi (antecedenti dell'innovazione) sono essenziali per gli individui al fine di presidiare e valorizzare le opportunità offerte dalla nuova tecnologia in relazione alle diverse risposte da favorire in una complessità crescente (Cangialosi et al. 2020a; 2020b; 2020c)

Ciò che sembra ovvio è che le future Comunità professionali avranno bisogno di competenze e abilità specifiche (tecniche da esperire sul campo), ma soprattutto dovranno essere eccellenti nelle capacità cognitive generali (dovendo prendere decisioni in situazioni di incertezza e in condizione di velocità), nelle capacità di comunicazione sociale e capacità relazionali per lavorare in *team* multipli e/o multidisciplinari. Sarà inoltre necessario tenere conto della diversità (età, cultura, occupazione, esperienze), nonché delle capacità di auto-imprenditorialità e di managerialità oltre alla conoscenza dei sistemi (capacità di comprendere sistemi interconnessi). Per le organizzazioni, attrarre, reclutare e trattenere lavoratori in grado di operare in un contesto caratterizzato dai principi dell'Industria o Organizzazione 4.0 è e sarà la nuova sfida.

Le organizzazioni sono chiamate a trasformare i loro modelli organizzativi e gestionali: da modelli gerarchici a modelli connessi e collaborativi ovvero creare organizzazioni agili dove i sistemi delle relazioni sono delineati da sistemi di relazioni orizzontali e verticali. Il modello di organizzazione agile si fonda su comportamenti, approcci, *mindset* e una cultura di base che sono ben lontani dai modelli tradizionali e che caratterizzano gran parte delle organizzazioni odierne. Ad esempio, è necessaria una flessibilità che è possibile solo con un modello fondato su piccoli *team* di lavoro, che sono auto-gestiti, ingaggiati e presentano un processo decisionale snello ed evitano le tempistiche dettate da una burocrazia spesso bloccante. L'organizzazione agile è un modello organizzativo basato su trasversalità, coordinamento e integrazione.

Dovranno essere sviluppate nuove strategie e pratiche di gestione per misurare e premiare le performance migliori non solo a livello individuale ma anche a livello dei singoli *team*, individuare le strategie innovative, ma anche strategie per attrarre e trattenere i talenti con le loro competenze e professionalità. «Si può dedurre che le organizzazioni saranno sempre più organizzate attorno a *team* integrati che sappiano lavorare in forma collettiva caratterizzati da un continuo scambio di dati e idee sui temi o sui compiti da affrontare» (Schwab 2017, 77).

Il lavoro di squadra non potrà più essere trattato come avviene attualmente, perché gli strumenti digitali, ad esempio, cambieranno il modo in cui i dati condivisi vengono comunicati e integrati. Il concetto stesso di squadra che oggi conosciamo, non sembra più appropriato per descrivere le cosiddette squadre

virtuali composte da persone che operano in stretta connessione condividendo conoscenze ed esperienze attraverso tecnologie in una cornice di *knowledge management*. Si intravedono nuove relazioni in questa trasformazione tecnologica e organizzativa: collaborazione tra «individui/individui», «individui/robot», «macchine robot/necessità di nuovi apprendimenti» per fare solo alcuni esempi, e che richiedono di determinare nuove aree di apprendimento che sostengono il passaggio da un pensiero lineare ad un pensiero complesso che richiede una mentalità e relativi comportamenti per vivere una nuova dimensione di *team*.

Noe, Clarke e Klein (2014) propongono vari fattori contestuali che possono promuovere l'apprendimento dei lavoratori. Ne vengono evidenziati alcuni come, ad esempio, il clima organizzativo, la cultura orientata alla condivisione delle conoscenze e dell'apprendimento, al supporto dei superiori, alle caratteristiche del lavoro, alla struttura e al funzionamento dei *team*. Parker e colleghi (Parker, Morgeson, Johns 2017) suggeriscono un modello di progettazione dei compiti per promuovere l'apprendimento e lo sviluppo. Evidenzia come le caratteristiche lavorative siano in grado di attivare processi cognitivi, comportamentali ed emotivi in modo da generare risultati sia sull'apprendimento e sia sullo sviluppo delle competenze. La proposta sembra adeguata alle esigenze delle organizzazioni, tuttavia, questa rimane una proposta teorica e solo la ricerca empirica può contribuire a verificare la sua capacità di rispondere alle questioni urgenti sollevate.

Il fenomeno dell'apprendimento continuo nelle organizzazioni è stato ampiamente analizzato in letteratura e favorisce una serie di modelli per acquisire, condividere e utilizzare le conoscenze nei contesti di lavoro (Battistelli 2020). Concetti di apprendimento formale e informale, apprendimento sul lavoro, condivisione delle conoscenze e comunità di pratica, sono ben supportati dalle numerose ricerche applicate (attività formative dalle più tradizionali a quelle attuali legate alle tecnologie come, ad esempio, corsi formali, corsi di auto-istruzione e via computer con tutte le sue evoluzioni, blended learning o apprendimento misto, e-learning con momenti di gaming, simulazioni, mass open online courses, social media).

8. Nuove frontiere per la ricerca

Quasi tutte le ricerche nelle organizzazioni sono state fondate su una prospettiva dall'alto verso il basso (top-down). Questa prospettiva indica che i processi organizzativi sono caratterizzati dall'influenza di fattori contestuali di livello superiore su livelli inferiori. L'organizzazione ha quindi un effetto diretto o moderatore sul comportamento dei lavoratori. Ad esempio, l'organizzazione con le sue strutture tecniche e tecnologiche, normative, economiche, organizzazione del lavoro, strategie e pratiche di gestione, hanno un effetto moderatore sui comportamenti dei lavoratori, sulle performance, sulle relazioni, sulla soddisfazione e sulla qualità della vita sul lavoro.

Oggi più che mai si registra una emergenza nell'analizzare i processi dal basso verso l'alto: i processi dal basso verso l'alto (bottom-up) descrivono il modo

in cui le proprietà di livello inferiore emergono per formare un fenomeno collettivo (Kozlowski, Klein 2000).

La necessità di competitività e crescita, ma anche di qualità dei prodotti e dei servizi, spinge le organizzazioni a introdurre e utilizzare le nuove tecnologie che diventano fonte di preoccupazione per le conseguenze in termini di cambiamenti nei processi lavorativi e nei lavoratori stessi per le continue e nuove performance che sarebbero richieste. La possibilità che le organizzazioni possano sviluppare appieno il loro potenziale dipende, da un lato, dal contributo che la ricerca può offrire nel comprendere i fattori umani e sociali coinvolti e, dall'altro, anche dalla capacità di utilizzare e applicare le conoscenze acquisite per prefigurare nuove strategie, nonché delineare azioni necessarie per creare modelli manageriali e di *leadership* appropriati ed efficaci nel sostenere le trasformazioni.

È importante sottolineare che le organizzazioni che si costruiranno nel prossimo futuro hanno bisogno di un approccio proattivo. Non devono rispondere al cambiamento, ma piuttosto innovare gli ambienti in base alle proprie aspirazioni e concentrarsi sulle prospettive future.

L'appello rivolto alla ricerca è di utilizzare modelli e metodi concettuali in grado di catturare le dinamiche delle realtà organizzative che vanno a delinearsi in questa nuova prospettiva dove gli elementi dell'innovazione organizzativa e tecnologica risultano sempre più integrati. Le sfide risiedono proprio nella capacità di comprendere e trasformare le organizzazioni in ambienti arricchenti, significativi, soddisfacenti, sicuri ed efficienti. Stimolare la riflessione sulle trasformazioni tecnologiche, e sulle conseguenze che esse possono avere sull'organizzazione del lavoro e sulla gestione del patrimonio umano, deve stimolare la ricerca a individuare nuovi modelli teorici e applicativi nell'analisi del comportamento innovativo nei contesti di lavoro in relazione alla prospettiva della proattività anche in relazione alla valorizzazione della complessità (Battistelli 2022).

9. Conclusioni

Le organizzazioni si trovano di fronte ad una necessità di ripensare e di riprogettare il futuro della propria impresa con tutte le sue componenti e gli imprenditori sono consapevoli che il patrimonio umano è e sarà la ricchezza più importante per poter far rinascere le imprese. La loro creatività, il loro coinvolgimento, il legame profondo che hanno con le organizzazioni nelle quali lavorano, il loro spirito di sacrificio per il lavoro e soprattutto le loro competenze ed esperienze, in larga parte eccellenti rappresentano la vera risorsa sulla quale progettare la rinascita.

In questi ultimi anni abbiamo assistito ad una accelerazione nell'uso di tecnologie digitali dove il *framework agile* ha rappresentato il nucleo intorno al quale ha preso forma una serie di nuove modalità di lavoro che mai avremmo potuto immaginare prima della pandemia soprattutto nella sua velocità di apprendimento e diffusione. Il binomio tecnologie digitali e nuove condizioni di lavoro consentono di gestire le diverse funzioni sempre più ricche e straordinarie come, ad esempio, lavorare in modalità integrate e forse più veloce (*coope-*

rative working), condividere obiettivi e processi (*team collaboration*), mettere in comune dati, informazioni e documenti (*sharing*), cooperare alla produzione di progetti e contenuti (*content creation*), comunicare in video e voce con gli altri (*communicate*), vivere e sviluppare relazioni professionali intense (*networking*), essere sempre presenti e riunirsi anche a distanza (*effective meetings*), condividere le proprie competenze ed esperienze (*collaboration expertise*).

Lo scenario appena tracciato, ci introduce un nuovo paradigma culturale che sta modificando e diventerà sempre più il modo di lavorare delle persone in un sistema di *digital transformation* dove le tecnologie digitali aprono una serie di opportunità in grado di soddisfare esigenze organizzative del lavoro diverse: *smart working* (che favorisce una condizione migliore in termini di performance e di soddisfazione lavorativa ottimizzando il tempo destinato al lavoro e lasciando più spazio al tempo libero), *flexible working* (dove la tecnologia è destinata prevalentemente a rendere possibile un modo di lavorare che garantisca ritmi di vita/lavoro confacenti alle proprie esigenze) e *agile working* (in cui la tecnologia consente di lavorare in qualsiasi momento e in un qualsiasi luogo, ma comunque sempre lo stesso lavoro di prima, svolto nello stesso modo).

Cambia radicalmente il sistema delle competenze richiesto agli *smart employee* e a tutta la «filiera della responsabilità». Possiamo delineare almeno tre *cluster* strategici delle competenze necessarie nel determinare specifici comportamenti professionali da agire nei contesti di lavoro: innovazione (complex problem solving, critical thinking e creativity, produzione di idee innovative condivise); relazione con gli interlocutori professionali (people management, coordinamento con gli altri, intelligenza emotiva, affidabilità, integrità, autenticità, giudizio e decision making) e integrazione tra processi e bisogni (accountability, imprenditività, pianificazione delle attività e gestione delle priorità, velocità di risposte unite a propositività, gestione di nuovi strumenti di comunicazione, orientamento al servizio, negoziazione e flessibilità cognitiva).

Si evidenzia uno scenario evolutivo che impatta significativamente sull'organizzazione del lavoro, modificando i tradizionali paradigmi che legano sempre più le tre componenti ritenute centrali: *organizzazione, tecnologia e persone*. Necessita individuare una nuova strategia competitiva riconfigurando il *classic business model* in un *innovation business model* in relazione all'era della *digital transformation* includendo gli aspetti ritenuti più tattici per favorire le logiche di un' "organizzazione agile" in modo da sostenere una maggiore competitività globale (flessibilità operativa, dinamicità, prossimità con il cliente/mercato, chiarezza e assegnazione degli obiettivi, attribuzione della responsabilità diffusa, autonomia, motivazione, ascolto, riconoscimento, fiducia, nuovi sistemi di valutazione della digital performance ecc.).

Diventa necessario saper formulare nuovi pensieri per anticipare nuovi scenari in modo da ricostruire e potenziare la resilienza in tutte le linee di *business* integrando processi tecnologici e operazionali valorizzando così le aree di *operational resilience, remote working, business agility e innovation agility*. La continua metamorfosi nella quale ormai siamo inseriti richiede di ridisegnare con urgenza i nuovi stili manageriali e di *leadership* passando da stili di *leadership*

command and control a modelli e processi di *servant leadership* orientati alla guida, al supporto, all'integrazione tra *team* tecnici e operativi con valorizzazione del sentimento di responsabilità consegnando autonomia e alimentando il *trust* (fiducia) verso tutta la Comunità professionale di riferimento nella realizzazione degli obiettivi.

In questa prospettiva caratterizzata da un contesto digitale, si rende necessario costruire e sviluppare comunità di pratiche con spazi di *sharing* o «agorà dell'innovazione» attraverso l'uso di piattaforme *on line* dove le persone possano continuare a capitalizzare e condividere conoscenze ed esperienze per la migliore performance aziendale alimentando la ricerca della complessità. Dobbiamo saper «abitare nella complessità» con una mentalità nel cercare con piacere di innovare che alimenta a sua volta la passione di sperimentare e apprendere cose nuove per meglio comprendere i processi di complessità. Creare luoghi dove l'apprendimento è vitale per la sopravvivenza delle organizzazioni evitando di dare forma a comportamenti che ostacolano l'innovazione e la valorizzazione della complessità, elementi questi che favoriscono la crescita delle persone nei contesti di lavoro. Spesso assistiamo a dei comportamenti che non facilitano la crescita delle organizzazioni e delle persone come, ad esempio, la frustrazione (mentre la soluzione sfugge, aumenta il disappunto per l'inefficacia dell'azione propria e dei collaboratori), la colpevolizzazione (si cerca qualcuno cui addossare la colpa del mancato raggiungimento dei risultati attesi), disattenzione (concentrati sulla ricerca della soluzione, ci facciamo sfuggire segnali deboli e pattern emergenti che potrebbero condurre alla dissoluzione definitiva delle difficoltà che si fronteggiano), penalizzazione (non si coglie l'opportunità di apprendere grazie alla esplorazione dei nessi non causali e indiretti tra i fenomeni analizzati).

Certamente, abitare nella complessità significa promuovere nuovi apprendimenti nella direzione di sviluppare «competenze di sistema» che permettono di agire nel saper fronteggiare la «non linearità» (nel modo in cui i differenti fenomeni/cambiamenti si influenzano, che implica l'impossibilità di scomporre ciascun fenomeno in catene input-output definite e costanti e questo significa anche fare i conti con una dose molto alta di imprevedibilità), la «causalità circolare» (cioè il fatto che i fenomeni/cambiamenti si influenzano reciprocamente e retro-attivamente; il livello di interconnessione è altissimo e le relazioni si modificano costantemente fra di loro, mentre modificano il contesto e ne sono modificate), l'«olismo» (che comporta il fatto che siamo costretti a ragionare a livello di sistema e non delle singole parti che lo compongono) e il «costruttivismo» (che pone l'attenzione sul fatto che le persone e le organizzazioni agiscono nei confronti delle cose o di altri soggetti in base al significato che questi hanno per loro e che tale significato è continuamente influenzato e co-generato dall'interazione sociale).

Non possiamo continuare ad operare in relazione ai sistemi complessi con un approccio orientato alla semplificazione e non essere in grado di intercettare, valorizzare e utilizzare i feedback (che arrivano dal 'fare' per riorientare rapidamente interventi e strategie), muoversi con approcci fortemente autoreferenziali (dove la partecipazione di tutti i principali attori in campo nel dare sen-

so ai risultati raggiunti in tutte le fasi del ciclo di programma/progetto è quasi sempre più evocata che sostanziale).

Gli studi effettuati nell'ambito della relazione tra Patrimonio umano presente in una organizzazione e comportamento innovativo hanno evidenziato che l'implementazione di pratiche HR (Risorse Umane) che influenzano le motivazioni dei lavoratori e il coinvolgimento organizzativo possono creare un vantaggio determinante per l'organizzazione. Diventa perciò importante conoscere quali siano i meccanismi alla base del comportamento organizzativo e identificare le variabili individuali ed organizzative che negli specifici contesti possono contribuire a determinare motivazione, coinvolgimento e soddisfazione lavorativa, rafforzando il legame tra l'individuo e l'organizzazione (Odoardi, Cangialosi, Battistelli 2022). Il tema della motivazione al lavoro e del *commitment* è stato ampiamente studiato in ambito organizzativo proprio per il valore che riveste il riconoscimento di un personale motivato e coinvolto ai fini della produttività organizzativa in generale.

Molte delle ricerche associate alle teorie della motivazione e del *commitment* dei lavoratori si sono focalizzate sullo studio dei comportamenti organizzativi negativi come quello di *turnover*, al fine di sviluppare modelli in grado di conoscerne meglio il fenomeno e prevenirlo attraverso la messa in pratica di strategie gestionali efficaci da parte delle organizzazioni. Le ricerche sul comportamento organizzativo hanno anche dimostrato l'importanza di comportamenti positivi sul lavoro, come i comportamenti proattivi di cittadinanza, nel contribuire all'efficacia organizzativa. La cittadinanza organizzativa può essere definita infatti come un sentimento di appartenenza che spinge il lavoratore ad essere parte attiva dell'organizzazione e questo si traduce in una propensione a cooperare e in un coinvolgimento organizzativo. Quando le organizzazioni promuovono ambienti coinvolgenti e partecipativi in cui i lavoratori si sentono in contatto con il proprio lavoro e con i colleghi, allora sono spinti ad interessarsi anche del lavoro altrui, si impegnano per conseguire prestazioni superiori e realizzare l'obiettivo comune (Meyer, Becker, Vandenberghe 2004).

L'ambito a tutt'oggi ancora debole riguarda come poter rinforzare una maggiore alleanza fra tutti gli attori in campo e che vivono nelle organizzazioni per rendere efficace, prima ancora che efficiente, la nostra volontà di essere agenti di innovazione. Per fare un salto in questa direzione occorre creare nei luoghi di lavoro «gruppi per l'innovazione continua», sviluppare «reti professionali nei contesti di lavoro» per condividere standard minimi sulla qualità dei processi di valutazione più che sui singoli indicatori; avviare un Piano di Formazione Nazionale sulla Leadership (PFNL) e *capacity building* su specifiche competenze per l'innovazione, competenze strategiche gestionali, incluse quelle di monitoraggio e valutazione, in linea con l'approccio sistemico/complesso.

Il 2023 è stato l'Anno Europeo delle Competenze, a testimonianza della necessità di favorire riflessioni per individuare nuove traiettorie, al fine di sostenere le continue innovazioni che le organizzazioni e le persone si trovano a dover fronteggiare. Individuare linee di ricerca-intervento aventi la finalità di favorire nuovi contributi e traiettorie nel campo della formazione per lo sviluppo del-

le competenze di innovazione organizzativa e tecnologica, e ripensare a nuove strategie per la gestione e valorizzazione della complessità nei diversi contesti. La ricerca ci offre diverse opportunità per valorizzare l'integrazione tra innovazione e formazione, a fronte della necessità di sviluppare competenze trasversali per determinare comportamenti di innovazione organizzativa e tecnologica integrata per vivere nel nuovo paradigma della complessità.

Sempre più la ricerca è proiettata su due direttrici: da un lato, la misurazione del potenziale e della performance di innovazione organizzativa e tecnologica integrata, a supporto dei processi di formazione per lo sviluppo degli apprendimenti e delle competenze e, dall'altro lato, favorire comportamenti professionali innovativi a livello individuale, di team e a livello organizzativo e manageriale.

Cosa vuol dire pensare allo sviluppo della formazione per il futuro? Certamente dobbiamo porre una maggiore attenzione alla correlazione tra le esigenze effettive delle persone e le continue evoluzioni alle quali le organizzazioni sono sottoposte. Dobbiamo saper ripensare a nuovi modelli di apprendimento per governare la complessità nelle continue metamorfosi dell'innovazione. La ricerca ci offre diverse opportunità per valorizzare l'integrazione tra innovazione e formazione a fronte della necessità di sviluppare competenze per l'innovazione quali, ad esempio, la capacità di risolvere problemi, prendere decisioni, la riflessione, la creatività, il pensiero critico, imparare ad apprendere, velocità di apprendimento, l'iniziativa, l'assunzione di rischi, proattività, l'interdipendenza nel lavoro di team, la collaborazione, sviluppare sistemi relazionali e altre competenze per determinare comportamenti di innovazione organizzativa e tecnologica integrata. Abbiamo bisogno di ricercare nuove chiavi di lettura per delineare nuovi modelli di formazione al fine di favorire nuovi apprendimenti per mettersi in connessione con la complessità e l'innovazione organizzativa e tecnologica integrata e che riesca a contaminare qualsiasi contesto organizzativo promuovendo processi di *knowledge sharing*, *empowerment*, *engagement* (competenze relazionali da potenziare e che rappresentano le chiavi del successo per un rinascimento dell'innovazione spesso inflazionato nell'immaginario collettivo da una percezione quasi esclusiva di innovazione tecnologica a discapito invece di una innovazione organizzativa). Sviluppare competenze di innovazione per meglio gestire i processi tecnologici sempre più complessi che richiede una mentalità ed un sistema di competenze orientato a generare idee innovative, promuoverle e implementarle nel contesto di riferimento.

Le sfide di fronte alle quali ci troviamo devono spingerci a cambiare il nostro approccio all'innovazione e alla valorizzazione della complessità. L'esempio per eccellenza ci viene dato dal pensiero di Adriano Olivetti sapendo riscoprire il suo approccio alle sfide del futuro sia in ambito tecnologico che nei contesti sociali dove la valorizzazione delle persone, la formazione continua, la costruzione di ambienti di lavoro confortevoli e orientati ad evidenziare l'estetica e la bellezza e soprattutto nella ricerca continua del sentimento di appartenenza.

Abbiamo la necessità di mettere in campo uno sforzo maggiore per liberarci da una cultura manageriale e organizzativa che scarica spesso sui singoli la responsabilità di trovare le soluzioni, risolvere i problemi e costruire efficacia

dell'agire. Abbiamo bisogno di un nuovo modo di gestire la cosa pubblica e le imprese e di un nuovo impegno da parte di ciascuno per ciò che svolge quotidianamente, abbiamo bisogno del senso di comunità professionale reale e sentito che Adriano Olivetti aveva ben compreso ancor prima degli sviluppi della ricerca su questi temi e andava proponendo per determinare una cultura dell'innovazione capace di gestire e valorizzare la complessità ma soprattutto aveva compreso il valore del patrimonio umano nei contesti di lavoro.

Adriano Olivetti non fu solo un imprenditore con idee innovative dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro. Alla guida dell'impresa di famiglia, portò sempre grande eccellenza tecnologica, apertura verso l'internazionalità, cura del *design* industriale, oltre a continue novità e a grande innovazione nei prodotti. Il suo pensiero fu talmente rivoluzionario da sembrare spaventosamente attuale, anche dal punto di vista della comunicazione, del concetto di bello. Molti aspetti in ambito di *business* comuni ai giorni nostri, infatti, come la comunicazione, la cura e lo sviluppo del *brand*, la pubblicità, la grafica, lo studio della sociologia e della psicologia nei contesti di lavoro, vennero introdotti da Adriano ben prima degli anni Sessanta in tutti gli stabilimenti e gli *store* Olivetti in Italia e all'estero.

Per Adriano il progresso, la bellezza, il futuro, la trasformazione hanno rappresentato gli elementi cardini della sua vita. Libertà e bellezza, parole declinate da Adriano che hanno rappresentato la continua ricerca del nuovo e la costruzione di un pensiero innovativo guardando il futuro vivendo la complessità. La vita nella fabbrica Olivetti era diversa da qualsiasi altra fabbrica italiana, con un'organizzazione del lavoro che comprendeva un'idea di felicità collettiva che automaticamente creava efficienza ed entusiasmo nei lavoratori. Adriano accoglieva in azienda anche artisti, scrittori, disegnatori e poeti, poiché si riteneva che la fabbrica avesse anche bisogno di persone in grado di arricchire il lavoro con creatività e sensibilità. Tutto ciò portò a un consistente aumento della produttività, della qualità del lavoro e della generazione di idee innovative.

Bibliografia

- Aghina, W., De Smet, A., Weerda, K. 2015. "Agility: it rhymes with stability." *McKinsey Quarterly*.
- Allen, R.S., Haley, P.P., Harris, G.M., Fowler, S.N., Pruthi, R. 2011. "Resilience: Definitions, Ambiguities, and Applications." In *Resilience in Aging*, a cura di B. Resnick, L. Gwyther, K. Roberto. New York: Springer.
- Amabile, T.M. 1996. "Creativity and Innovation in Organizations." *Harvard Business School Background Note*, 239-396.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. 2009. "Leadership: Current theories, research, and future directions." *Annual Review of Psychology* 69: 421-49.
- Battistelli, A. 2014. "La recherche psychosociale sur le processus d'innovation individuelle et d'équipe: un bilan des connaissances." *Psychologie du Travail et des Organisations* 20, 4: 336-52.
- Battistelli, A. 2020. "Apprentissage organisationnel." In *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés*, a cura di G. Valléry, M. É. Bobillier-Chaumon, É. Brangier, 63-6. Malakoff (France): Dunod.

- Battistelli, A. 2022. "Développement de carrière dans la 4e révolution industrielle. Attitudes et comportements." In *Psychologie et carrières: Modèles, concepts et analyses de la psychologie du travail et des organisations*, a cura di C. Lagabriele, S. Croity-Belz, 64-84. Louvain-la-Neuve (Belgio): De Boeck Supérieur.
- Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M., Bridger, D. 2002. "Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy." *Journal of Information Technology* 17, 1: 21-31.
- Burns, T., & Stalker, G.M. 1961. *The Management of Innovation*. London (UK): Tavistock.
- Cangialosi, N., Deprez, G.R.M., Odoardi, C., Battistelli, A. 2020a. "Work based learning: Italian adaptation of the Learning Potential of the Workplace scale (LPW)." *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)* 67, 284: 393-415.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., Battistelli, A. 2020b. "Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace." *Vocations and Learning* 13, 2: 263-80.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., Battistelli, A. 2020c. "A Three-way Interaction Model of Innovative Behavior, Task-Related Learning, and Job Characteristics." *Performance Improvement Quarterly* 33, 2: 153-72.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., Battistelli, A. 2023. "Designing innovative jobs: A fuzzy-set configurational analysis of job characteristics." *Personnel Review* 52, 1: 382-99.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., Ponti, P. 2021. "Il processo di innovazione nelle organizzazioni." In *Capacità di innovazione organizzativa: strategie di ricerca-intervento*, a cura di C. Odoardi, 115-39. Firenze (Italia): Hogrefe.
- Daft, R. 2020. *Organizzazione aziendale*. Rimini: Maggioli Editore.
- Damanpour, F. 2017. *Organizational Innovation*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford (UK): Oxford University Press.
- Donaldson, L. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Dyer, L., Shafer, R.A. 2003. "Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people." In *Understanding the Dynamic Organization*, a cura di R. Peterson, E. Mannix, 1-34. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K. 1995. *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. New York (NY): Van Nostrand Reinhold.
- Griffin, B., Hesketh, B. 2003. "Adaptable behaviours for successful work and career adjustment." *Australian Journal of Psychology* 55, 2: 65-73.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. 2015. "Organizational Agility." *Journal of Applied Business Research (JABR)* 31, 2: 675-86.
- Holbeche, L. 2015. *The agile organization*. London (UK): Kogan Page.
- Janssen, O. 2000. "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73, 3: 287-302.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., West, M. 2004. "The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction." *Journal of Organizational Behavior* 25, 2: 129-45.
- Kozlowski, S. W. J., Klein, K. J. 2000. "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes." In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, a cura di K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski, 3-90. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Meyer, P., Becker, T.E., Vandenberghe, C. 2004. "Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model." *Journal of Applied Psychology* 89, 6: 991-1007.

- Noe, R.A., Clarke, A.D., Klein, H.J. 2014. "Learning in the twenty-first-century workplace." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 1: 245-75.
- Odoardi, C. (a cura di). 2021. *Capacità di innovazione organizzativa: strategie di ricerca-intervento*. Firenze: Hogrefe.
- Odoardi, C., Cangialosi, N., Battistelli, A. 2022. "HR training practices and innovative work behaviour: A moderated mediation model." *International Journal of Human Resources Development and Management* 22, 1-2: 1-18.
- Parker, S.K., Morgeson, F.P., Johns, G. 2017. "One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward." *Journal of Applied Psychology* 102, 3: 403-20.
- Reed, K., Blunsdon, B. 1998. "Organizational flexibility in Australia." *International Journal of Human Resource Management* 9, 3: 457-77.
- Rosenhead, J., Franco, L.A., Grint, K., Friedland, B. 2019. "Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations." *The Leadership Quarterly* 30: 25-49.
- Schwab, K. 2017. *The fourth industrial revolution*. New York (NY): Crown Business.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. 2014. "The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises." *International Journal of Industrial Ergonomics* 44, 3: 466-73.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J.K. 2007. "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes." *International Journal of Industrial Ergonomics* 37, 5: 445-60.
- Van Oyen, M.P., Gel, E.G., Hopp, W.J. 2001. "Performance opportunity for workforce agility in collaborative and non collaborative work systems." *IIE Transactions* 33, 9: 761-77.
- Weick, K.E. 1982. "Management of organizational change among loosely coupled elements." In *Change in Organizations*, a cura di P.S. Goodman & Associates, 375-408. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- West, M.A. 1990. "The social psychology of innovation in groups." In *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, a cura di M.A. West, J.L. Farr, 309-33. New York (NY): John Wiley & Sons.
- Yauch, C.A. 2007. "Team-based work and work system balance in the context of agile manufacturing." *Applied Ergonomics* 38, 1: 19-27.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean Jr, J.W., Lepak, D.P. 1996. "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance." *Academy of Management Journal* 39, 4: 836-66.
- Yuan, F., Woodman, R.W. 2010. "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations." *Academy of Management Journal* 53, 2: 323-42.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. 1999. "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes." *International Journal of Production Economics* 62, 1-2: 33-43.
- Zhang, Z., Sharifi, A. 2000. "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations." *International Journal of Operations & Production Management* 20, 4: 496-513.

Biografie autori

Nicola Cangialosi. Si è laureato con il massimo dei voti in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni conseguendo successivamente il dottorato di ricerca in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni con una tesi nell'ambito della Psicologia dell'innovazione: "Aspetti psicologici e sistemi di misurazione dell'innovazione organizzativa" presso l'Università di Firenze sotto la direzione del Professore Carlo Odoardi (Università di Firenze) e della Professoressa Adalgisa Battistelli (Università di Bordeaux). È Ricercatore presso l'Università Statale di Milano. E' stato Professore in "Managing People" e "Human Resources Management for Innovation" presso la European School of Economics (Firenze). È Membro effettivo del Comitato scientifico del Laboratorio di ricerca internazionale "Strategic Human Resource Management for Innovation" del Ministero della Difesa - Stato Maggiore Aeronautica Militare. E' Project leader in diversi progetti di ricerca-intervento a carattere nazionale e internazionale nei settori della misurazione dei processi d'innovazione e della performance manageriale. Come *Visiting Researcher* ha collaborato per lo sviluppo di diversi progetti di ricerca presso diverse Università (Bordeaux, Complutense di Madrid e Zagabria). Ha al suo attivo una produzione scientifica significativa con pubblicazioni di articoli su Riviste scientifiche internazionali oltre a contributi presentati a Congressi internazionali sui temi "Sistemi di Misurazione dell'Innovazione Organizzativa e Tecnologica Integrata" e "People Strategy per l'innovazione".

Lorenzo Capineri. Laureato con lode in Ingegneria elettronica nel 1988 ha conseguito nel 1993 il dottorato di ricerca in Controlli non distruttivi. Dal 1995 ricercatore e dal 2004 professore associato di Elettronica presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione (ex Dipartimento di Elettronica e Telecomunica-

zioni) dell'Università di Firenze. Nel 2017 ha ottenuto l'abilitazione scientifica nazionale come professore ordinario in Elettronica. Fellow del British Institute of Non-Destructive Testing e Fellow of Electromagnetic Academy. IEEE member dal 1982, IEEE Senior Member dal 2004 e Vice Chair del Italian Chapter Sensor Council IEEE. Ha lavorato su diversi progetti di ricerca in collaborazione con industrie nazionali (IDS, Pisa), il CNR, il Centro di Geotecnologie, la Scuola Superiore S. Anna, l'Agenzia spaziale italiana (ASI) e l'Agenzia spaziale europea (ESA), le agenzie per l'energia atomica AEA, UKAEA, EU Joint Research Centre della Commissione Europea, ISTC di Mosca, Thales Alenia Space Italia (TAS-I), Texas Instruments, Marvell e il programma Science for Peace and Security della NATO. È coautore di 7 brevetti nazionali e internazionali, quattro capitoli di libri e più di 300 articoli scientifici e tecnici peer-reviewed. Dal 2021 coordina l'unità di ricerca interdipartimentale "Il rinascimento dell'ingegnere: oltre la formazione tecnica".

Antonio Chini. Laureato in fisica, già docente di Elettronica e laboratorio all'ITI "L. da Vinci" di Firenze; formatore nei corsi di aggiornamento per insegnanti; tutor negli stages aziendali degli studenti. Ha sviluppato progetti didattici sperimentali nel settore della trasmissione dati e della domotica. Dal 1995 con l'incarico di codocenza di Elettronica applicata ha iniziato la collaborazione didattica e di laboratorio con la Facoltà di Ingegneria di Firenze al Dipartimento Ingegneria dell'Informazione. Collabora con Olivettiana all'unità di ricerca interdipartimentale "Il Rinascimento dell'ingegnere: oltre la formazione tecnica".

Galileo Dallolio. In Olivetti dal 1960 al 1991, ha lavorato nei settori vendite, marketing, selezione, gestione e formazione del personale. Laureato in Sociologia, pubblicitista su temi storici, Maestro del lavoro, è stato direttore editoriale della rivista FOR, trimestrale dell'Associazione Italiana Formatori. Ha lavorato come libero professionista nella selezione di manager e nella formazione dei formatori. È vicepresidente di Olivettiana della quale è stato co-fondatore nel 2001.

Lauro Mattalucci. Laureato con lode in Matematica, ha una esperienza professionale di oltre trent'anni nel campo della formazione e della consulenza organizzativa, maturata in Olivetti e poi in Elea, una primaria azienda del settore, dove ha ricoperto il ruolo di responsabile tecnico-scientifico. Ha coordinato molteplici progetti di ricerca e intervento in aziende industriali e nella P.A. È autore di numerose pubblicazioni, con particolare riferimento alla formazione come leva per il cambiamento organizzativo e del knowledge management. Ha altresì maturato importanti esperienze nel campo delle politiche di formazione professionale e dell'occupazione. Da anni si occupa anche di storia e storia dell'arte in Canavese viste come bene comune da preservare e da mettere in valore nella prospettiva di sviluppo della comunità.

Carlo Odoardi. Si è laureato in Psicologia con il massimo dei voti presso l'Università di Padova. Ha conseguito la Specializzazione Biennale in Relazioni Industriali presso l'Università di Bologna, il Master Biennale in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni (Padova) e il Master in Management Enti Locali

presso la Scuola Pubblica Amministrazione (Lucca). Dal 2004 è docente presso l'Università di Firenze ed è titolare delle seguenti cattedre: "Psicologia della formazione per lo sviluppo delle organizzazioni, "Psicologia per la Gestione e Valorizzazione delle Risorse Umane: Direzione e Strategie» e "Psicologia dell'Imprenditorialità, Innovazione e Sistemi integrati". Nel 2016 ha ottenuto l'Abilitazione scientifica nazionale come Professore Ordinario in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Prima di entrare nel sistema universitario, la carriera professionale si è caratterizzata in una significativa esperienza professionale di direzione dei servizi di Formazione e Sviluppo organizzativo maturata prima nel Gruppo Olivetti fino al 1996 e successivamente fino al 2003 come Dirigente della Pubblica Amministrazione (Regione Toscana-Provincia di Grosseto). Dal 2014 è Direttore scientifico rispettivamente del Laboratorio di ricerca internazionale "Strategic Human Resources Management for Innovation" (in forma congiunta con il Ministero della Difesa-Stato Maggiore Aeronautica Militare) e dal 2006 del "Laboratorio di ricerca per lo sviluppo dell'Imprenditorialità e Innovazione nelle PMI e Grandi Imprese". Entrambi i Laboratori di ricerca sono in partnership con le Università di Bordeaux, Libre de Bruxelles, Complutense de Madrid, Montreal e Paris Nanterre. È stato Presidente della Siplo (Società Italiana di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni). Ha al suo attivo una produzione scientifica di oltre 200 lavori pubblicati su riviste scientifiche nazionali e internazionali e presentati a Conferenze e Congressi internazionali.

Mario Piccinini. Architetto e urbanista, è membro effettivo dell'Istituto Nazionale di Urbanistica. Ha fondato nel 1981, con altri architetti, la società di progettazione MMP Architetti. È co-fondatore dell'Associazione Olivettiana APS - Associazione di Promozione Sociale. È stato Presidente dell'INU Emilia-Romagna dal 2006 al 2013, membro del Direttivo nazionale dell'INU dal 2006 al 2016 e della Giunta esecutiva nazionale, dal 2008 al 2013. Dal 2006 al 2016 ha fatto parte del comitato scientifico della rivista *Urbanistica Informazioni*. È autore di numerose pubblicazioni di architettura e di urbanistica. Ha curato il libro *Adriano Olivetti: il lascito. Architettura, Urbanistica, Design, Industria*, INU Edizioni, Roma 2010, nel 2014 seconda edizione ampliata. Ha pubblicato il volume: *Comunità, Architettura, Urbanistica, Stile ai tempi di Adriano Olivetti (1933-1960)*, INU Edizioni, Roma 2021 (terza edizione).

Paolo Rebaudengo. Presidente di Olivettiana, Associazione di Promozione sociale. Accademico dell'Accademia Filarmonica di Bologna. È stato direttore dei centri comunitari di San Giovanni in Fiore e di Napoli Secondigliano; ha lavorato nella Direzione relazioni aziendali Olivetti; responsabile nazionale della Formazione dei Quadri e dei Dirigenti delle Cooperative di Consumatori (Lega Nazionale delle Cooperative, Roma); direttore del personale e dell'organizzazione di CISA SpA (Faenza); vice direttore generale di SITE SpA-Società Impianti Telefonici ed Elettrici (Bologna); direttore generale di META - Modena Energia Territorio Ambiente SpA; direttore della Fondazione Aldini Valeriani (Bologna); assessore all'Istruzione, formazione, lavoro della Provincia di Bologna. Tra le sue pubbli-

cazioni: “Sette suggerimenti ai giovani manager.” *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*, FrancoAngeli, Milano 2004; “Olivetti, un lascito alle nuove generazioni.” *Adriano Olivetti: il lascito. Urbanistica, Architettura, Design e Industria*, a cura di Mario Piccinini, INU Istituto Nazionale di Urbanistica, Roma 2010; “Le sette parole chiave della Olivetti 1926-1978.” *Il “modello” Olivetti. Passato, presente. E futuro?* Presentazione di Flavia Franzoni e Romano Prodi, FrancoAngeli, Milano 2022; “La separazione del lavoro dall’impresa.” *Lavoro e diritto*, Il Mulino, 2004(1).

Erica Rizziato. Laureata in Scienze statistiche e demografiche nel 1988, ha svolto attività manageriali in azienda e si è occupata di trasferimento tecnologico e innovazione per un network di consorzi universitari. Entrata al CNR ha avviato nel 2001 un progetto internazionale di *action research* per elaborare metodologie innovative per lo sviluppo organizzativo basati sulla motivazione delle persone, coinvolgendo, tra altri olivettiani, il Prof. Francesco Novara, responsabile del Centro di Psicologia Olivetti. Consulente di direzione e sviluppo organizzativo, ha pubblicato i risultati del progetto in articoli e libri, tra cui nel 2010 *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro* e nel 2020 *Verso un umanesimo della vita organizzativa: generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale*. Fondatrice nel 2015 di IMO Italia, nodo di una rete di consulenti, manager e ricercatori di dieci paesi che sperimenta l’approccio della leadership orizzontale è membro del board della Fondazione IMO International. È Docente a contratto presso l’Università Pontificia Antonianum, nella licenza specialistica Ecologia Integrale, con l’insegnamento Teoria e pratica dello sviluppo sistemico ed evolutivo delle persone, organizzazioni e territori.

Matteo Maria Zuppi. Nato a Roma, ha frequentato il Seminario di Palestrina; alla Pontificia Università Lateranense ha conseguito il Baccellierato in Teologia. Si è laureato, inoltre, in Lettere e Filosofia all’Università di Roma, con una tesi in Storia del cristianesimo. È stato ordinato presbitero per la diocesi di Palestrina nel 1981 e incardinato nella diocesi di Roma nel 1988. Nel 2006 è stato insignito del titolo di Cappellano di Sua Santità. È stato membro del Consiglio presbiterale; parroco di Santa Maria in Trastevere; prefetto della III Prefettura di Roma; assistente ecclesiastico generale della Comunità di Sant’Egidio. Dal centro di Roma trasferito nel 2012 nella immensa periferia romana, a Torre Angela, nella parrocchia dei Santi Simone e Giuda Taddeo, una delle più popolate della diocesi del Papa. Prefetto della XVII Prefettura di Roma. È autore di alcune pubblicazioni di carattere pastorale. Nominato Vescovo titolare di Villanova e Ausiliare di Roma nel 2012. Nel 2015 nominato da Papa Francesco Arcivescovo di Bologna. L’annuncio della nomina a Cardinale è stato fatto da Papa Francesco durante l’Angelus di domenica 1° settembre 2019. È membro dei Dicasteri per il Servizio dello Sviluppo Umano Integrale; per le Chiese Orientali; per l’Evangelizzazione, Sezione per le questioni fondamentali dell’evangelizzazione del mondo e dell’Ufficio dell’Amministrazione del Patrimonio della Sede Apostolica. Nel 2022 Papa Francesco lo ha nominato presidente della Conferenza Episcopale Italiana e nel 2023 giudice della Corte di Cassazione dello Stato della Città del Vaticano.

DIALOGHI CON LA SOCIETÀ

TITOLI PUBBLICATI

1. Elena Pecchioni, Alba Patrizia Santo, *Florence RockinArt*, 2020
2. Orazio Lovino, Sara Migaleddu, Giovanni Pescarmona (a cura di), *Per un'altra Firenze. Voci sul futuro del nostro patrimonio*, 2020
3. Franco Angotti, Giovanni Frosali, Giuseppe Pelosi, Marco Pierini (a cura di), *Ingegneri & Ingegneria a Firenze. In occasione dei 50 anni (dal 1970-71 al 2020-21) degli studi di Ingegneria presso l'Ateneo fiorentino*, 2021
4. Luigi Dei, *Pensose leggerezze*, 2021
5. Floriana Tagliabue (a cura di), *Le tesi delle prime donne laureate a Firenze*, 2022
6. Fulvio Conti, Emanuela Ferretti, Donatella Lippi, Antonella Salvini, Bernardo Sordi, Andrea Zorzi (a cura di), *Firenze e l'Università. Passato, presente e futuro*, 2024
7. Lorenzo Capineri (a cura di), *Olivetti: una complessità virtuosa*, 2024

Adriano Olivetti ha introdotto nella prima metà del Novecento una nuova cultura d'impresa, mettendo a frutto in modo virtuoso un complesso mondo di interessi imprenditoriali, sociali e culturali. Un'iniziativa che ha prodotto ricchezza materiale ma anche saperi condivisi nella comunità del lavoro. Il libro esamina questo quadro poliedrico per ottenere un paradigma che funga da esempio e sollecitazione per la realtà attuale. L'idea alla base è stata quindi quella di realizzare un volume collettaneo dove le persone che hanno lavorato con Olivetti potessero rielaborare la loro esperienza e gli autori accademici, basandosi su accurate metodologie di ricerca, individuassero nuovi percorsi di studio dedicati alla formazione universitaria e ispirati all'imprenditoria olivettiana.

Lorenzo Capineri, laureato con lode in Ingegneria elettronica nel 1988, nel 1993 ha svolto un dottorato di ricerca in Controlli non distruttivi. Dal 2004 è professore associato di Elettronica all'Università di Firenze. È Fellow del British Institute of Non-Destructive Testing, IEEE Senior Member e Vice Chair dell'Italian Chapter Sensor Council IEEE. Ha coordinato diversi progetti di ricerca internazionali. È coautore di 7 brevetti, 4 capitoli di libri e più di 300 articoli scientifici. Dal 2021 coordina l'unità di ricerca interdipartimentale "Il rinascimento dell'ingegnere: oltre la formazione tecnica".

ISSN 2975-0210 (print)
ISSN 2975-0334 (online)
ISBN 979-12-215-0458-3 (Print)
ISBN 979-12-215-0459-0 (PDF)
ISBN 979-12-215-0460-6 (ePUB)
ISBN 979-12-215-0461-3 (XML)
DOI 10.36253/979-12-215-0459-0
www.fupress.com