

## Olivetti, un modello imprenditoriale ancora attuale?

Impossibile parlare di benessere aziendale senza che il pensiero corra all'esperienza imprenditoriale, umana e politica di Adriano Olivetti, autentica pietra miliare in tema di politiche del personale. Iniziò la sua formazione in America, studiando a fondo il modello fordista, le catene di montaggio, i competitor; era quindi ben conscio della necessità di raggiungere una produttività misurabile in termini di pezzi/uomo/ora. Ma se Ford sosteneva che *'L'umanità necessaria all'organizzazione scientifica della fabbrica è una massa inerte da lavorare e far lavorare'*<sup>1</sup>, Olivetti sviluppò un'idea di impresa diametralmente opposta.

Il giovane Adriano era permeato dallo spirito cristiano evangelico della madre valdese e dalla tradizione ebraica mista alla fede socialista del padre Camillo, che si combinavano in lui con una radicata curiosità verso la psicanalisi e una naturale propensione per l'arte e il bello. Ed è grazie ad un approccio sincretista<sup>2</sup>, capace di mescolare culture e sensibilità lontanissime, che Olivetti elaborò con straordinaria modernità un modello industriale post fordista: *'se l'economia, la tecnica, la macchina prevarranno sull'uomo nella loro inesauribile logica meccanica, l'economia, la tecnica, la macchina non serviranno che a consegnare ordini di distruzione e di disordine'*<sup>3</sup>. Nacque uno sguardo nuovo e radicalmente diverso sulla fabbrica, dove ogni sforzo organizzativo, in continua ed estenuante evoluzione, era teso a coniugare le esigenze produttive con la vita dei dipendenti visti come persone ed il cui benessere veniva messo al centro dell'agire.

Nel 1943, in piena guerra, iniziò il sodalizio umano e professionale con Cesare Musatti, padre della psicanalisi italiana, grazie al quale ICO Spa ebbe il primo Centro di psicologia del lavoro in Italia.

Al Centro fu demandato, in primis, il vasto tema degli studi comportamentali endo-aziendali. Numerose le indagini interne *'sull'organizzazione effettiva delle mansioni'*, per rilevare criticità, incongruenze e disfunzionalità del modello gestionale. L'analisi di problemi concreti, emersi nei vari contesti a partire dalla sede sindacale, era volta alla ricerca di soluzioni organizzative migliori.

L'idea di fondo era quella, non banale, di misurare sul campo l'efficienza dei processi produttivi in relazione al benessere aziendale, con spirito critico e autocritico sull'operato datoriale, la cui efficacia veniva misurata periodicamente con il metodo empirico della prova e della verifica delle scelte fatte.

Da questa matrice psicologica fiorì, fin dai primi anni '50, l'idea della fabbrica sociale<sup>4</sup>, il cui primo passo fu l'istituzione dei Servizi sociali interni. I Servizi ebbero, in sinergia con il Centro di psicologia e con le risorse umane, un ruolo di programmazione e di supporto ai dipendenti, con tanto di vademecum per individuare le fragilità e sostenerle.

Paiono davvero moderni i percorsi mirati, dedicati ai nuovi assunti, ai casi di disadattamento sul lavoro, ai trasferimenti di sede, alle domande di 'cambio posto', di orario, 'di persona al lavoro', di prepensionamento, o, ancora, dedicati all'approccio di temi spinosi quali l'assenteismo, le malattie e gli infortuni sul lavoro. Emblematica, al riguardo, la relazione presentata nel 1966 ad un simposio internazionale dal dott. Francesco Novara sull'esperienza ICO di *'Cooperazione tra psicologo, medico del lavoro, assistente sociale e dirigente del personale'*<sup>5</sup>. Essa sintetizza alla perfezione l'eredità morale di Olivetti, morto pochi anni prima, e percorre di lustri l'approccio 'olistico' di cui si parla tanto ai giorni nostri.

La vera innovazione di Adriano Olivetti e dei suoi collaboratori fu, in estrema sintesi, **lasciarsi guidare da un impulso spirituale di rifiuto dell'annichilimento interiore dell'essere umano per la tecnologia e per la fabbrica**<sup>6</sup> e pensare al benessere dei dipendenti come preconditione per la loro stessa efficienza e

<sup>1</sup> Cfr. Bricco P., *Adriano Olivetti, un italiano del novecento*, Rizzoli, 2022, pag. 555.

<sup>2</sup> *Ibidem*, pag. 561.

<sup>3</sup> *Ibidem*, pag. 565 che rimanda a: Olivetti A., *Città dell'Uomo*, Edizioni Comunità, 2001, p. 34.

<sup>4</sup> Per approfondimenti rimando alla relazione del 1965 a firma del dott. Francesco Novara, del Centro di Psicologia Olivetti, sulla: *'Funzione economica e funzione sociale dell'impresa: problemi di conciliabilità'*, reperita agli atti dell'Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea.

<sup>5</sup> Reperita agli atti dell'Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea.

<sup>6</sup> Bricco P., *Cit.*, pag. 567.

produttività, sempre perseguendo una logica di profitto. Principi che oggi ritroviamo nella filosofia 'Great Place to Work'.

Altro fondamento del modello eporediese era la formazione dei dipendenti a tutti i livelli, gerarchici e culturali, senza limitare il campo all'insegnamento di nozioni tecniche, strettamente funzionali alla mansione specifica, ma con un approccio fuori dal comune nella definizione dei programmi – come l'arte per i meccanici specializzati o l'economia e la politica per le giovani da avviare a professioni artigiane -, nella convinzione che tutti dovessero apprezzare il bello e abituarsi a pensare criticamente. Del resto, Adriano si circondò sempre di collaboratori di grande intelligenza, acume e carattere; l'esatto opposto del modello fordista che si poggiava su una 'massa inerte di forza lavoro'<sup>7</sup>.

Particolare attenzione fu posta, fin dai livelli gerarchici più bassi, nella preparazione ai ruoli di comando, perché il potere direttivo non diventasse sopruso ma sapesse esprimere senso di responsabilità e capacità di creare un clima lavorativo sereno. Non a caso, il primo capitolo del volume didattico sui capi squadra titola: 'Cosa non è un caposquadra'<sup>8</sup>; Olivetti doveva aver ben chiaro, per dirla con Montale, 'ciò che non siamo, ciò che non vogliamo'.

Ma non è tutto. I Servizi - sociali, psicologico e del personale - si inserivano in un complesso sistema di relazioni industriali incardinate su un modello partecipativo peculiare – il Consiglio di gestione –, grazie al quale parte datoriale e parte sindacale elettiva si confrontavano costantemente. Al Consiglio di gestione fu attribuito un ruolo consultivo sull'indirizzo industriale e poteri deliberativi in materia di azione dei Servizi sociali. Questo si tradusse in uno sversamento a macchia d'olio delle politiche aziendali sull'intero territorio: servizi medici, doposcuola, colonie estive, borse di studio, arte, cultura, motorizzazione di massa, fino alle celebri case di design per le famiglie dei dipendenti e molto altro ancora.

2

L'idea olivettiana, con forza centrifuga, tentò perfino di permeare l'Italia del dopoguerra, con un percorso politico poi fallito. Con la sua 'Comunità', Olivetti rivendicò di aver 'portato in tutti i villaggi le nostre armi segrete, i corsi le opere dell'ingegno e dell'arte. Noi crediamo nella virtù rivoluzionaria della cultura che dona all'uomo il suo vero potere'<sup>9</sup>.

Di quella stagione ci resta, intatta e fortissima, l'idea anti fordista che il lavoro, per esser davvero forza produttiva, ha da esser curato nella sua dimensione umana, che va continuamente osservata, interpretata, indirizzata verso modalità etiche - diremmo oggi, inclusive - di fare impresa. Ecco che, nell'era della ricerca della felicità aziendale, il messaggio di Adriano Olivetti è di straordinaria attualità.

Le aziende più innovative del terzo millennio hanno compreso da tempo come, da un lato, flessibilità e inclusione siano la chiave di volta di un benessere aziendale diffuso, che va ben oltre la prevenzione delle malattie professionali e degli infortuni sul lavoro, e, dall'altro lato, che il benessere aziendale si converte in produttività e, simmetricamente, in profitto.

Qualche dato rende l'idea di quanto un ambiente lavorativo sereno convenga alle imprese: le 60 migliori aziende italiane per clima aziendale hanno un Trust Index - indicatore del clima di fiducia dei dipendenti - pari all'89% - contro una media del 71% - e nel 2023 hanno avuto un incremento di fatturato del 28%, contro lo 0,6% della media di industria e servizi rilevata dall'Istat<sup>10</sup>.

Ancora oggi, madre di tutte le azioni è la formazione del personale, con particolare attenzione ai Team Manager; valorizzare l'empatia e insegnare a pensare 'out of the box' è il nuovo mantra delle scuole di

<sup>7</sup> Per approfondimenti si rimanda al romanzo 'Viaggio al termine della notte', di Céline L. F., Corbaccio, 2011, ambientato alla Ford. Céline era il nome d'arte del medico Louis Destouches che nel 1925 visitò la fabbrica di Detroit a capo di una commissione medica inviata dall'Unità delle Nazioni; nella sua relazione scrisse così 'da Ford la salute dell'operaio è senza importanza, è la macchina che gli fa ancora la carità di aver bisogno di lui'. In seguito raccontò l'esperienza nel celebre romanzo.

<sup>8</sup> Reperito agli atti dell'Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea.

<sup>9</sup> Olivetti A., *Il Cammino della Comunità*, Edizioni Comunità 2013, copertina.

<sup>10</sup> Paolo Baroni, *Flessibilità e inclusione contro la tristezza da Ufficio*, Specchio n. 183 dell' 8.9.2024, Supplemento de La Stampa, p. 2.

management. Molte politiche aziendali 'gap free' sono nate grazie a soluzioni creative, capaci di convertire i problemi in opportunità di crescita anche in contesti produttivi di più difficile gestione operativa.

Un caso, tra i tanti, dell'ottima sintesi tra osservazione dei bisogni, analisi dei processi e originalità della soluzione: in uno stabilimento Lavazza si è preso atto della minor inclusione sociale degli operai che fruivano dei permessi della legge 104/'92, in ragione delle scoperture di turno che finivano per lasciare spesso solo e scontento il partner lavorativo. La soluzione adottata è stata l'introduzione di turni sfalsati con partner a rotazione, grazie a una 'giostra' di turnisti con orario ridotto che si incastra con i full timer senza lasciare buchi. Questa modalità consente anche all'azienda di accogliere alcune domande di part time che non avrebbe potuto soddisfare. Risultato atteso: migliore inclusione dei caregiver e turni coperti.

Essenziali, in questa prospettiva, si rivelano essere relazioni sindacali evolute e caratterizzate da tavoli delle trattative equilibrati, a iniziare dalla rappresentanza di genere; non è infatti possibile progettare un'azienda inclusiva senza coinvolgere nei processi decisionali tutte le sensibilità in gioco. Altro elemento centrale è il superamento di un certo approccio, comune ad entrambi i fronti sindacali, latamente remunerativo degli strumenti di welfare, spesso visti in chiave compensativa rispetto alle rivendicazioni salariali.

Nella visione di Olivetti remunerazione e benessere aziendale erano due facce di una stessa medaglia, ciascuna delle quali non si sottraeva a un serrato confronto sindacale.