



OLIVETTI. UN'AZIENDA GENERATIVA ANTE-LITTERAM

Andrea Granelli

www.generativita.it

Troppo spesso si è parlato di utopia olivettiana, di sogno, si è considerato Adriano Olivetti un visionario, un sognatore, quasi a suggerire che Olivetti sia stato più un progetto, un sogno che non una realtà. Nulla di più sbagliato. L'azienda è stata una realtà concreta e tangibile ... e di straordinario successo internazionale. Attorno agli anni Novanta ha raggiunto gli **80.000 dipendenti**, ha venduto in tutto il mondo, ha progettato e messo sul mercato non uno ma **numerosi prodotti straordinari** (dalla *Lettera 22* e *Valentine*, alla *Divisumma*, fino alla *Perottina* (la Programma 101, lanciata nel 1965 e considerato il primo PC), dall'Elea 9003 all'*M24* (entrambi disegnati da Ettore Sottsass). Ha anche **giocato sullo scacchiere internazionale**, comprando aziende come l'americana Underwood (con 11.000 dipendenti) e stipulando importanti accordi strategici, come per esempio quello – nel 1983 – con il colosso AT&T.

Ma soprattutto ha saputo cavalcare con successo diverse ondate di trasformazione tecnologica – meccanica, elettromeccanica, elettronica, informatica, telematica (nel 1990 fonda Omnitel – la futura Vodafone). Le aziende ordinarie spesso stentano a sopravvivere a una sola di queste mutazioni tecnologiche, mentre Olivetti ha saputo cogliere ciascuna di queste discontinuità per rigenerarsi nel profondo.

Il segreto di questa straordinaria capacità innovativa sta anche in una serie di valori che – a partire da Camillo Olivetti (padre di Adriano) – hanno scandito e indirizzato l'operato dell'azienda, esplicitandosi ed adattandosi allo spirito del tempo:

- Una visione autenticamente etica del lavoro e dell'intraprendere;
- La centralità della formazione, non solo tecnica e manageriale ma anche umanistica, con una particolare attenzione alla dimensione "socio-tecnica";
- Una cultura manageriale meritocratica ma inclusiva; i migliori erano premiati ma gli ultimi mai abbandonati; ove possibile, ciascuno aveva una chance in più;
- Il ruolo centrale dell'innovazione e del design, caratterizzato dalla ricerca continua del meglio e da una specifica "cultura progettuale"; una straordinaria capacità di far innovazione mischiando contesti, saperi, uomini e non accontentandosi mai dei risultati raggiunti;

- Un approccio internazionale – quasi universale – con però un forte radicamento e attaccamento al territorio di origine; usando il gergo aziendale contemporaneo, potremmo parlare di approccio autenticamente glocal;
- L'importanza della comunicazione – in tutte le sue forme – e della “corporate identity”, per raccontare in modo unitario il sistema azienda;
- Un modello di città ideale – dove si incardina la fabbrica – che anticipa in modo profetico la visione delle Smart Cities e viene sperimentato a Ivrea e abbozzato a Matera e Pozzuoli.

Le aziende generative portano con sé una eredità che consente alle nuove generazioni di continuare e arricchire il percorso intrapreso; e questa eredità olivettiana è ancora presente e disponibile. Come osserva Massimo Recalcati ne *Il complesso di Telemaco*: «l'eredità è un movimento singolare e non una acquisizione che avviene per diritto ... e vuol dire ricevere non tanti beni ma una visione del futuro, da reinterpretare e attualizzare allo Spirito del tempo». I diseredati – coloro che non ereditano – sono infatti «caratterizzati non da povertà, ma da 'assenza di futuro'». L'ereditare non è dunque la ricerca di una rassicurazione identitaria, la presenza di un filo genetico, non è ripetizione passiva e infinita del già stato ma è piuttosto «un salto in avanti, uno strappo, una riconquista pericolosa», vero e proprio «retrocedere avanzando».

L'eredità è dunque di chi la comprende ed è in grado di riconquistarla, purché sia leggibile e accessibile. E l'eredità olivettiana è ancora presente ed è leggibile nel racconto e nelle testimonianze della sua storia. E l'Associazione Archivio Storico Olivetti – di cui mi onoro di essere il presidente – è il contenitore dove una parte importante di questa storia è raccolta e organizzata.

La sua sede – Villa Casana a Ivrea – è il luogo da cui si irradiano non una ma le molte storie di questa straordinaria azienda: le **storie di alcuni uomini**, in primis Camillo e Adriano (ma non solo, pensiamo a Mario Tchou (genio dell'elettronica), Pier Giorgio Perotto (padre del PC), Ludovico Quaroni, architetto anche della “nuova Matera”), la **storia del design italiano** (7 compassi d'oro: dalla *Lettera 22* di Marcello Nizzoli (1954) all'*Artjet 10* di Michele De Lucchi (2001), che hanno scandito 45 anni di design italiano), **alcuni momenti fondamentali dell'architettura e dell'urbanistica italiana** (gli edifici di Ivrea di Figini e Pollini (1949), la fabbrica di Pozzuoli di Luigi Cosenza (1955), il quartiere la Martella a Matera di Ludovico Quaroni (1953), **l'evoluzione del concetto di negozio** – come quello meraviglioso di Carlo Scarpa a Venezia (1958) o quello di Gae Aulenti a Buenos Aires (1968), poi imitati da Steve Jobs con i suoi “Apple Store” –, e la **trasformazione delle fabbriche in giro per il mondo in luoghi di bellezza**, facendole progettare da grandi architetti internazionali come Louis Kahn o Kenzo Tange.

Ma Olivetti è anche stato il luogo dove è nata la “**comunicazione istituzionale**” (grafica, calendari d'arte, mostre e cataloghi, manifesti, ...), dove sono iniziate alcune importanti **riflessioni etico-valoriali a cavallo tra impresa e politica** (legate poi all'esperienza di **Comunità**) che anticipano la CSR, e dove si sono manifestati esempi straordinari di **retorica applicata al mondo del business** (ad esempio alcuni discorsi di Adriano Olivetti, come quello ai dipendenti fatto nel 1955 o quello per l'inaugurazione delle fabbrica di Pozzuoli).

Di questa ricchissima eredità vorrei mettere in luce tre punti, perché credo siano non solo importanti ma anche particolarmente coerenti con una visione generativa delle imprese:

1. La centralità dell'uomo (dipendente, cliente, cittadino)
2. Il rapporto con la bellezza

3. Il rapporto con il tempo

Innanzitutto l'**uomo**: il dipendente e la sua famiglia, ma anche il cliente e il cittadino – nei luoghi in cui l'azienda installava le sue fabbriche – è sempre stato al centro della riflessione olivettiana.

Il suo benessere, le sue competenze, la sua motivazione, la sua dignità. Particolarmente forte è il lascito di Camillo a suo figlio Adriano su questo tema, che egli ricorda in un famoso discorso natalizio ai dipendenti: «Tutta la mia vita e la mia opera testimoniano anche – io lo spero – la fedeltà a un ammonimento severo che mio padre quando incominciai il mio lavoro ebbe a farmi: *'ricordati – mi disse – che la disoccupazione è la malattia mortale della società moderna; perciò ti affido una consegna: tu devi lottare con ogni mezzo affinché gli operai di questa fabbrica non abbiano da subire il tragico peso dell'ozio forzato, della miseria avvilita che si accompagna alla perdita del lavoro'*. E il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serva e non giovi a un nobile scopo».

Ma anche la centralità della cultura: la cultura che plasma l'uomo, la cultura di tutti, che è anche cultura per tutti. Nella famosa prefazione alle Edizioni di Comunità si legge: *«Ognuno può suonare senza timore e senza esitazione la nostra campana. Essa ha voce soltanto per un mondo libero, materialmente più fascinoso e spiritualmente più elevato. Suon soltanto per la parte migliore di noi stessi, vibra ogni qualvolta è in gioco il diritto contro la violenza, il debole contro il potente, l'intelligenza contro la forza, il coraggio contro la rassegnazione, la povertà contro l'egoismo, la saggezza e la sapienza contro la fretta e l'improvvisazione, la verità contro l'errore, l'amore contro l'indifferenza»*.

L'azienda ha sempre cercato di assumere persone che fossero autentiche, appassionate ... e non sempre "regolate": soprattutto creativi e imprenditori, mentre era meno interessata ad esecutori a "testa bassa". Giuseppe Calogero – che si occupò della selezione del team di Tchou – ricorda che l'Ufficio Personale della Olivetti organizzò un gruppo di studio per tracciare il profilo e le caratteristiche che questi programmatori avrebbero dovuto avere: *« ... persone molto creative, ma al contempo anche problematiche, non perfettamente inserite nella società. Era dunque meglio cercarli tra quanti non erano stati in grado di concludere il proprio percorso di studi, piuttosto che tra laureati e diplomati a pieni voti»*.

Anzi questa ricerca talvolta non attingeva dai canali tradizionali della formazione istituzionale. Una riflessione di Camillo Olivetti è particolarmente illuminante a questo proposito: *«Francamente debbo confessare che i migliori operai che ho avuto, sono quelli che hanno fatto solo le scuole elementari o che al più hanno per qualche tempo frequentato le scuole serali, ma che dai 14 ai 18 o 20 anni sono stati in qualche piccola officina sotto la sorveglianza diretta del padrone. Sono in genere ignoranti e poco abili, ma attivi, coscienti e spesso intelligenti. Venuti in un ambiente più elevato, capiscono la loro ignoranza e cercano di perfezionarsi»* (Camillo Olivetti, *Tre scritti. Sulla fabbrica, la formazione e la solidarietà*, Edizioni di Comunità).

In secondo luogo la **bellezza**. Questo valore ha scandito da sempre la vita e le azioni di Olivetti. La bellezza dei prodotti, la bellezza dei luoghi di produzione, l'amore per l'arte e la cultura ma anche la bellezza ed essenzialità di regole e procedure.

Non certo la bellezza come lusso eccessivo, che solo pochi si possono permettere; e neanche la bellezza come pura estetica, e quindi sinonimo di frivolezza, di non necessario. È piuttosto la bellezza come manifestazione del buono e giusto (indizio della creazione divina – "fatto a immagine e somiglianza"), una bellezza che nasce dal riverbero del territorio e delle tradizioni locali – bellezza dunque come radicamento a

un luogo e sua espressione più intima e autentica – che si ibrida con la cultura internazionale, con la ricerca estetica, con la rivoluzione dei nuovi materiali.

Potremmo dire che la bellezza olivettiana seguiva i canoni descritti da Aristotele nella sua *Poetica*. Non era infatti separabile dalla bontà come valore etico – *kalos k'agathos* – e, in ultima istanza faceva riferimento a una cosa “ben fatta”, che cioè “funziona bene”. Per Aristotele una tragedia “bella” (*kalòs*) era una tragedia “ben scritta”, capace di produrre effetti autentici, di “funzionare” dunque. Doveva cioè non lasciare indifferenti, ma essere piuttosto in grado di far sorgere e alimentare l'emotività e la carica passionale di colui che di essa fruisca. Sembrerebbe lo stralcio di un manuale di marketing olivettiano.

E infatti, osservava Adriano Olivetti: «La bellezza è un momento essenziale dello spirito. Senza la bellezza, senza l'esperienza della bellezza, un uomo non sarebbe completo. Ora, anche una macchina da scrivere può essere bella».

Ma la bellezza, il design, doveva anche aiutare, tranquillizzare le ansie che la nuova rivoluzione tecnologica incominciava a generare fra gli utenti meno esperti e a guidarli verso un corretto utilizzo. Uno dei grandi progettisti di Olivetti – Ettore Sottsass – osservò in un'intervista che per rendere più comprensibili i nuovi prodotti tecnologici, «si deve trovare una nuova forma che, per sua natura, sia più simbolica e meno descrittiva». Perché i prodotti non sono neutri, ma viventi. Riflettendo sulla macchina da scrivere, il grande designer notava che era in grado di «toccare i nervi, il sangue, i muscoli, gli occhi e gli umori delle persone».

E la bellezza doveva anche contaminare i luoghi del lavoro. In un famoso discorso pronunciato da Adriano Olivetti a Torino nell'ottobre del 1956 al VI congresso dell'Istituto Nazionale di Urbanistica, egli nota, infatti: «Noi sogniamo il silenzio ... Nella millenaria civiltà della terra, il contadino guardando le stelle, poteva vedere Iddio, perché la terra, l'aria, l'acqua, esprimono in continuità uno slancio vitale... Per questo il mondo moderno, avendo rinchiuso l'uomo negli uffici, nelle fabbriche, vivendo nelle città tra l'asfalto delle strade e l'elevarsi delle gru e il rumore dei motori e il disordinato intrecciarsi dei veicoli, rassomiglia un poco ad una vasta, dinamica, assordante, ostile prigione dalla quale bisognerà, presto o tardi, evadere...».

Per questo motivo egli concepì la straordinaria fabbrica di Pozzuoli. Nel suo celebre discorso di inaugurazione tenuto nel 1955, Adriano Olivetti afferma: «Ed ecco perché in questa fabbrica meridionale rispettando, nei limiti delle nostre forze, la natura e la bellezza, abbiamo voluto rispettare l'uomo che doveva, entrando qui, trovare per lunghi anni tra queste pareti e queste finestre, in questi scorci visivi, un qualcosa che avrebbe pesato, pur senza avvertirlo, sul suo animo [...] Abbiamo voluto anche che la natura accompagnasse la vita della fabbrica [...] La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo, perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza».

Infine il **tempo**: sempre orientato verso il futuro ma sempre rispettoso della tradizione. «È vero che non siamo immortali: ma a me pare sempre di avere davanti un tempo infinito. Forse, perché non penso mai al passato, perché non c'è passato in me». Da qui una espressione attribuita a Olivetti (e forse mai pronunciata) che ben coglie questo spirito e ha intitolato un famoso docu-film sulla vita di Olivetti realizzato da Michele Fasano): «in me non c'è che futuro».

Due aspetti relativi al rapporto con il tempo mi sembrano degni di nota:

- una tensione verso il futuro, ma senza l'ossessione dei risultati, del vedere a tutti i costi e subito i frutti delle proprie idee e lavoro. Nonostante la drammatica e quasi contemporanea scomparsa di

due figure chiave – Adriano Olivetti (1960) e di Mario Tchou (1961) – l'azienda ha continuato il suo percorso di innovazione ed espansione dimostrando non solo quanti semi aveva saputo seminare e coltivare per il futuro ma anche la sua incredibile *resilience*, che andava oltre la straordinarietà di alcune figure;

- la capacità – tipica delle aziende innovative di successo – di saper cogliere il *kairòs*, il momento opportuno. Non solo fare prodotti utili per il mercato ma farli nel momento giusto. È ciò dipendeva da una grande capacità di leggere il mercato e coglierne i profondità non solo i bisogni ma anche le modalità con cui si manifestano.

Chi avrà dunque la forza e la volontà di raccogliere questa straordinaria eredità, questa dimensione generativa non solo presente ma ancora incandescente ?

Giugno 2016