

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

Corso di laurea in

SCIENZE POLITICHE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI

**IL PENSIERO POLITICO DI ADRIANO OLIVETTI TRA
COMUNITÀ E IMPRESA**

RELATORE:

Prof. Furio Ferraresi

CANDIDATO:

Kevin Aveta

Matricola: 18F02451

Anno Accademico 2022/2023

INDICE:

Introduzione	3
Ringraziamenti	5
Primo capitolo: Biografia della famiglia Olivetti	6
1.1 Camillo Olivetti (padre di Adriano Olivetti).....	6
1.1.1. Roberto Olivetti (figlio di Adriano Olivetti).....	10
1.2 La formazione giovanile.....	13
1.3 Olivetti e il Fascismo.....	16
1.4 Olivetti e la guerra.....	18
1.5 Anni dopo la guerra.....	20
1.6 La fine di Olivetti e la sua successione.....	25
Secondo capitolo: Pensiero politico di Olivetti	32
2.1 L'Ordine Politico per Adriano Olivetti.....	32
2.2 L'idee e valori della politica di Adriano Olivetti.....	36
2.3 Stato Federale delle Comunità.....	40
2.4 L'Istituto Politico Fondamentale.....	49
2.5 La democrazia per Adriano Olivetti.....	52
2.6 Il pensiero di Adriano Olivetti legato a Ferdinand Tönnies.....	55
2.7 Adriano Olivetti e il personalismo di Mounier.....	58
2.8 Adriano Olivetti impara da F. D. Roosevelt.....	64
Terzo capitolo: La Comunità di Impresa	74
3.1 L'organizzazione dell'Impresa dell'Olivetti.....	74
3.2 Taylorismo e spirito di comunità.....	91
3.3 Viaggio in America.....	94
3.4 L'impresa Ford.....	101
3.5 Le fabbriche di Bene.....	120
Bibliografia	126

Introduzione

L'intento di questo lavoro è di fornire alcuni elementi di conoscenza e di comprensione sia della biografia di Adriano Olivetti (1901-1960) sia della sua concezione della politica e di come quest'ultima si sia intrecciata con la sua attività e con la sua immaginazione di imprenditore, dando vita a un esempio più unico che raro nel panorama italiano di imprenditorialità illuminata, comunitaria e sociale.

Nel primo capitolo esporremo la vita di Adriano Olivetti, mettendone anche in rilievo il ruolo che vi svolsero le figure del padre Camillo e del figlio Roberto. Descriveremo tutte le fasi del suo percorso esistenziale, dall'infanzia alla maturità, soffermandoci sui problemi e sugli ostacoli incontrati: familiari, politici e lavorativi.

Nel secondo capitolo forniremo un quadro del pensiero politico e sociale di Olivetti, mettendolo in relazione con le sue matrici intellettuali e con le sue fonti d'ispirazione: da Ferdinand Tönnies e Emmanuel Mounier a Franklin D. Roosevelt. Un pensiero politico complesso, tanto empirico e concreto nella sua valorizzazione del momento istituzionale quanto animato da una profonda idealità di stampo comunitario e personalistico. Quella di Olivetti è la proposta di una complessiva riforma degli assetti istituzionali, con al centro un motore federalista in grado di informare tutta l'architettura multilivello di istituzioni saldamente coordinate, secondo un movimento che procede dal basso verso l'alto: le Comunità concatenate alle Regioni e allo Stato. Esamineremo altresì la sua concezione della democrazia e dei partiti politici.

Nel terzo capitolo analizzeremo i principi che hanno ispirato l'attività imprenditoriale di Olivetti. Particolare attenzione sarà dedicata alla "lezione americana", ossia allo studio del metodo Ford con cui lo *scientific management* di Taylor assunse lo spessore di un vero e proprio modello sociale. Descriveremo anche le modalità originali con cui Olivetti coniuga le esigenze di un'organizzazione d'impresa razionale ed efficiente con i principi di solidarietà e dignità della persona, secondo una strategia che ha come fine anche quello di neutralizzare il conflitto di classe trascrivendolo in uno spartito di collaborazione e cooperazione tra le classi. Secondo Olivetti, infatti, tutelare e promuovere la dignità della persona doveva essere il compito anche del datore di lavoro, poiché ciascun dipendente aveva il diritto di lavorare sentendosi parte attiva dell'azienda,

concepita come una comunità o una grande famiglia.

Ancora oggi sono in molti a studiare – e talvolta a rimpiangere – la figura di Olivetti e il suo modello di impresa, riconoscendogli meriti innegabili, come quello di avere procurato ai propri dipendenti servizi, benessere, diritti, opportunità di formazione e di istruzione. Più in generale, si apprezza in Olivetti un modello tanto minoritario quanto illuminato di fare impresa, che coniuga le ragioni del profitto con la solidarietà e che concepisce l'attività imprenditoriale sempre integrata in un territorio e in un "sistema Paese", del quale devono funzionare al meglio tutte le articolazioni affinché l'impresa stessa possa svolgere il proprio ruolo di promotrice del benessere e dello sviluppo umano, al servizio non di uno o di pochi ma della collettività.

Ringraziamenti

Al mio amico Alessandro Garin per il costante supporto,

A Margherita Navarra per i suoi preziosi consigli,

Al Prof. Furio Ferraresi per il suo apporto imprescindibile,

A mia madre Mariella senza la quale non avrei potuto raggiungere questo traguardo.

Capitolo primo

Biografia della famiglia Olivetti

1.1. Camillo Olivetti (padre di Adriano Olivetti)

Figlio del commerciante di stoffe Salvador Benedetto e di Elvira Sacerdoti, Samuel David Camillo Olivetti nacque a Ivrea il 13 agosto 1868. Data l'ammirazione del padre per Camillo Benso conte di Cavour, egli scelse di essere chiamato con il suo terzo nome. Salvador Benedetto Olivetti morì quando Camillo Olivetti era ancora in tenerissima età; questo evento fece sì che quest'ultimo fosse un bambino dal carattere solitario e, talvolta, iracondo.

Gli Olivetti facevano parte della comunità israelitica di Ivrea da almeno tre secoli, erano commercianti e proprietari terrieri che vivevano nel benessere, questo non impedì a Camillo Olivetti di trovare la propria strada reggendosi esclusivamente sulle proprie gambe. Molto del suo successo lo dovette alla madre, una donna di notevole cultura per quei tempi, la quale si occupò dei primi anni di istruzione del figlio, insegnandogli anche le lingue straniere. Per completare il suo percorso di studi, la signora Sacerdoti decise di mandare il figlio in collegio, evento che portò Camillo Olivetti a “soffrire la mancanza degli affetti familiari”¹. Dopo l'esperienza in collegio egli frequentò, con grandi meriti scolastici, il liceo classico presso il convitto Calchi Taeggi di Milano. Camillo Olivetti si laureò il 24 dicembre 1891 in ingegneria elettrotecnica presso il Regio Museo industriale (dal 1906, Regio Politecnico) di Torino con la votazione di 90/100.

Negli anni successivi alla laurea, Camillo Olivetti si trasferì a Londra per lavorare in un'industria di meccanica fine; fu un'esperienza che gli permise di fare piena conoscenza della lingua inglese, un aspetto tutt'altro che trascurabile per quell'epoca. Nel 1893 partì alla volta di Chicago insieme al suo amico Galileo Ferraris per partecipare a un congresso internazionale sull'elettricità. Durante il suo soggiorno americano (che durò circa un anno), Camillo Olivetti conobbe Thomas Alva Edison e insegnò per un semestre *electrical engineering* all'Università di Palo Alto in California (la Stanford in California).

Rientrò in Italia nell'aprile 1894 più maturo, competente e arricchito a livello culturale e sotto l'aspetto delle idee politiche. Il suo interesse nei confronti della politica locale trovò riscontro nella scelta del Partito socialista fondato da Filippo Turati, con il quale ebbe rapporti personali. Per

¹ V. OCHETTO, *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma, 2015, p. 9.

Camillo Olivetti, il legame tra spirito imprenditoriale e ideali politici fu una costante per tutto l'arco della sua vita. Nell'ottobre del 1894 venne eletto consigliere comunale nella “sua” Ivrea per la lista socialista. Fu nella primavera del 1896 che prese la decisione che cambiò la sua vita: decise di fondare la Ditta “Olivetti” per la produzione di materiali elettrici. Venne dunque edificata, in via Castellamonte (ora via Jervis), la “fabbrica di mattoni rossi” tuttora esistente. Con l'ausilio di due soci, assunse una trentina di operai presi tra gli artigiani della zona e li formò lui stesso con un corso accelerato. L'obiettivo iniziale fu quello di avviare una produzione di strumenti per la misurazione elettrica: galvanometri, amperometri e wattometri disegnati e brevettati di persona. Per comprendere al meglio il senso civico di Camillo Olivetti, credo sia doveroso soffermarsi sul fatto che organizzò, di sua iniziativa, dei corsi elementari di elettricità per i giovani del posto, tra i quali si distinse in particolar modo Domenico Burzio². Questa iniziativa mise in luce l'attitudine di Camillo Olivetti nel voler dare occupazione ai giovani e nel voler trasmettere le proprie convinzioni. Per dare un'idea di com'era visto all'epoca dalla comunità eporediese è indicativa una frase rinvenuta negli atti della Polizia di Stato locale: “È sicuramente tra i primi socialisti di Ivrea, e probabilmente di tutto il Canavese”, che “non tralascia alcun mezzo per insinuare le sue idee alla classe operaia”. Singolare e altresì indicativo l'episodio del 1898, quando, alle prime voci sui moti del pane di Milano, saltò su un treno per arrivare in tempo a partecipare alla rivoluzione. Quest'ultima si rivelò, a suo stesso giudizio, un'azione generosa ma sterile. Di Camillo Olivetti si diceva inoltre che “quando incrociava sulla prediletta bicicletta amici della borghesia locale che viaggiano in calesse o carrozza, non mancava di ammonirli sull'avvento del sociale, che nel gergo politico dell'epoca significava la repubblica socialisteggiante”³.

Nel 1899 Camillo Olivetti entrò nel Consiglio comunale di Torino, ma si dimise dopo pochi mesi, rientrando, nel giro di poco, nel Consiglio comunale di Ivrea dove rimase sino al 1911. Nel 1899 Camillo Olivetti si sposò con Luisa (Luigia Maria) Revel, figlia del pastore valdese ed evangelizzatore itinerante di Ivrea, di nome Daniele dei Revel di Torre Pellice (Torino).

Luisa Revel crebbe in una famiglia numerosa, con ben quattordici tra fratelli e sorelle. Ebbe una educazione molto austera (venne cresciuta dalla zia), e si diplomò come maestra al Piccolo Istituto della Divina Provvidenza di Ivrea. Dal matrimonio nacquero sei figli: Elena Olivetti (1900-1978); Adriano Olivetti (1901-1960); Massimo Olivetti (1902-1949); Silvia Olivetti (1904-1990); Laura, detta Lalla Olivetti (1907-1934); e Dino Olivetti (1912-1976).

² Domenico Burzio (1876-1932) il direttore tecnico dello stabilimento di Ivrea. Aveva affiancato Camillo Olivetti sin dai tempi della C.G.S., dove era entrato come operaio nel 1896, e nel 1909 aveva assunto la carica di direttore della nuova fabbrica di macchine per scrivere. Burzio aveva raggiunto Adriano Olivetti negli Stati Uniti il 22 settembre ed era ripartito per l'Italia il dicembre seguente: insieme avevano visitato la maggior parte degli impianti di cui si riferisce nelle lettere.

³V. OCHETTO, *Adriano Olivetti. La biografia*, cit., p.10.

Il giornalista Valerio Ochetto, autore di *La biografia* di Adriano Olivetti, descrive dettagliatamente l'episodio dell'incontro tra Camillo Olivetti e Luisa Revel: "Camillo che balza giù dall'immane bicicletta dalle parti della stazione, si avvicina a Luisa, la saluta e la chiede senz'altro in moglie. I documenti e i ricordi danno una versione un po' diversa, ma che nulla toglie alla genuinità di quell'incontro. Camillo aveva intravisto Luisa perché nella sua famiglia alloggiava una segretaria della fabbrica di nome Anita. Il giorno della partenza per la rivoluzione di Milano, con la scusa di lasciare degli incarichi ad Anita, Camillo va a salutare Luisa, alla vigilia di quello che si annuncia come il grande giorno. Deluso dalla rivoluzione (sono gli stessi Claudio Treves e Fabrizio Maffi a convincerlo a non mettersi alla testa di duecento uomini bene armati per propagare l'incendio a Torino) Camillo si rivolge alla sfera personale. L'anno dopo, l'insolita dichiarazione alla stazione ha un seguito ufficiale e Camillo sposa Luisa: un matrimonio d'amore che resisterà tutta una vita, la cui intensità traspare non dai gesti esteriori, ma da poche espressioni appena accennate nelle lettere personali. Per Camillo, Luisa sarà sin dall'inizio, e per sempre, l'immagine della moglie amante, circondata da una corolla di bambini"⁴.

Nel maggio del 1903 Camillo Olivetti decise di trasferire la propria ditta a Milano denominandola C.G.S. (Centimetro Grammo Secondo). Nel 1907 fece ritorno a Ivrea per scelta personale, preferendo riacquistare la propria indipendenza, autofinanziarsi e ritrovare un contesto in cui lui si sentiva a proprio agio. Fu così che Camillo Olivetti pensò di cimentarsi nella produzione di macchine per scrivere, degli apparecchi che aveva avuto modo di conoscere negli Stati Uniti, ma che in Italia non esistevano se non in pochissimi esemplari. Nel novembre dello stesso anno tornò quindi in America per visitare le più importanti fabbriche del settore. Nel 1908 fece ritorno in Italia e il 29 ottobre fondò a Ivrea la Società in semplice Ing. C. Olivetti & C., di cui possedeva 44 carature (o quote) su 70. Gli operai assunti erano venti.

Nello stesso anno Camillo Olivetti e la sua famiglia si trasferirono al convento di San Bernardino, situato tra i prati della fabbrica. Essendo un nucleo familiare numeroso, riteneva che l'edificio fosse adatto alle loro esigenze. Camillo Olivetti, memore delle restrizioni del collegio, decise di educare i figli all'aria aperta, insegnando loro i valori della vita, tra cui l'obbedienza. La scuola per i ragazzi iniziò quindi più tardi del dovuto. Egli impartì alla moglie l'ordine di tacere il nome di Dio davanti ai bambini, cosa molto singolare per l'epoca, dovuta al fatto che, in qualità di socialista convinto, per Camillo Olivetti non ci sarebbe dovuto essere spazio per la religione. Quando i bambini andavano a far visita alla nonna Maria, quest'ultima "raccontava loro delle storie della Bibbia affascinanti come favole. Quanto a Luisa, pregava in silenzio"⁵.

"Camillo puntò subito a far crescere la produzione in serie, e decise di spostarsi nuovamente

⁴ Ivi, pp. 10-11.

⁵ Ivi, pp. 13-16.

negli Stati Uniti per acquistare macchinari più moderni e per rendersi conto del funzionamento delle grandi fabbriche locali, nonché per mostrare i propri brevetti ad una platea potenzialmente molto ampia. Dopo anni di studi, progettazioni e perfezionamenti, egli riuscì, nel 1911, a presentare il primo esemplare all'esposizione universale di Torino. Ovviamente, la prima lettera battuta sulla nuova macchina (denominata M.1.) decise di dedicarla alla moglie”⁶.

“Lo sviluppo prese definitivamente il via con i primi appalti per il Ministero della Marina militare e per il Ministero delle Poste: dovette produrre circa 200 macchine. I prodotti della Olivetti erano caratterizzati da grande qualità e prestazionalità, in larga parte dovuta a meccanismi interni tanto efficaci quanto complessi. Questo comportava che i vari macchinari non erano così a buon mercato considerando il costo delle controparti americane e il salario medio mensile dell'epoca. Considerando che si trattava di un'industria semi-artigianale (producevano a mano quasi tutte le componenti, anche le più piccole), i risultati ottenuti quando la produzione iniziò ad entrare a pieno regime apparvero “notevolissimi”⁷.

Nel 1912 fu aperta la prima filiale a Milano in Piazza della Scala, a testimoniare la volontà di sviluppare la propria attività al di fuori del Canavese e l'importanza assegnata da Camillo all'articolazione commerciale. Nonostante Camillo Olivetti dedicasse anima e corpo al lavoro, la sua passione e il suo impegno per la politica non cessarono mai. Forte era la sua volontà di contribuire a rendere il “mondo socialista” la più valida alternativa al “mondo borghese”, che egli non vedeva di buon occhio. Durante la crisi europea del 1914-15 Olivetti si dedicò con tutte le sue forze alla causa del Paese e, allo scoppio della Grande guerra, convertì la produzione della sua società ai fini bellici. Al termine del conflitto, la riconversione alla produzione normale fu immediata, come del resto la ripresa della battaglia politica con la fondazione a Ivrea del settimanale *L'azione riformista*, che durò dall'agosto 1919 al gennaio 1920, per riapparire subito dopo come nuova serie. Per quanto riguarda i suoi desideri politici, Camillo li vide sgretolarsi l'8 gennaio 1925, con l'avvento delle leggi ‘fascistissime’.

Camillo Olivetti decise in seguito di abbandonare la scena politica e di dedicarsi interamente alla nuova macchina, la M20. Dotata di una novità poi adottata universalmente, il carrello fisso, e di dimensioni più contenute rispetto all'M.1, fu presentata all'Esposizione universale di Bruxelles. Con questo nuovo modello ebbe inizio la produzione volta all'esportazione; l'azienda iniziò dunque a distribuire il proprio prodotto in tutto il mondo.

Agli inizi del 1926, al suo fianco, entrò in fabbrica il figlio Adriano Olivetti, neolaureato in ingegneria chimica al Regio Politecnico di Torino e fresco di un viaggio di studio negli Stati Uniti volto a ripercorrere le orme del padre. Nello stesso anno si sancì l'autonomia societaria della

⁶ Ivi, p. 16.

⁷ Ivi, p. 17.

O.M.O. (Officine Meccaniche Olivetti), fondata due anni prima come reparto sperimentale diretto da Camillo Olivetti (è sintomatico che avrebbe voluto chiamarla O.S.O. – Officina Scuola Olivetti).

Fortunatamente la crisi del 1929 venne superata senza eccessive difficoltà. La produzione della M.20 continuava a procedere a gonfie vele, gli operai aumentarono sino ad arrivare a cinquecento. Nel 1927 fu fondata la Consociata S.A. Hispano Olivetti. Nel 1929 fu istituito l'Ufficio Studi e Progetti, affidato a Camillo Olivetti, che con l'ingegner Gino Levi⁸ diede vita alla M.40, il nuovo modello all'avanguardia della macchina che rese celebre l'azienda. L'M.40 entrò in produzione nel 1931. Il 4 dicembre 1932 Adriano fu nominato direttore generale e nello stesso periodo fu istituita la Fondazione Burzio per i lavoratori Olivetti.

Nel 1938 Camillo Olivetti dovette cedere la presidenza al figlio Adriano Olivetti per via dell'avvento delle leggi razziali. Il nazismo, di fatto, sancì l'uscita di scena di Camillo Olivetti, costretto a rifugiarsi a Pollone nel Biellese, mentre la moglie e i figli si dispersero fuggendo in clandestinità. Si narra che l'8 settembre 1943, quando la Wehrmacht arrivò ai cancelli della fabbrica, Camillo Olivetti esortò gli operai a “prendere le armi, per difendere le vostre case, le vostre famiglie, le vostre macchine”⁹. Camillo Olivetti morì all'ospedale di Biella il 4 dicembre 1943. Il cimitero israelitico di Biella, dove fu sepolto, “si popolò quel giorno di uomini silenziosi, a capo scoperto, sui cui volti la pioggia cancellava inutilmente le lacrime”¹⁰.

1.1. Roberto Olivetti (figlio di Adriano Olivetti)

Nacque a Torino il 18 marzo 1928, primogenito di Adriano Olivetti, imprenditore, e di Paola Levi. Dopo che i suoi genitori separarono le proprie strade, Adriano Olivetti e le sue sorelle, Lidia ed Anna Olivetti, vissero prevalentemente con la madre, dato che il padre era esule in Svizzera per motivi politici. In quello stesso periodo Roberto Olivetti frequentò il liceo classico presso l'Istituto dei Padri scolopi alla Badia Fiesolana. Frequentò successivamente la facoltà di economia e commercio all'Università commerciale Luigi Bocconi di Milano e il 28 giugno 1952 si laureò in statistica metodologica riportando la votazione di 99/110. Nel 1957 egli sposò Vittoria Berla; il loro matrimonio durò meno di un anno e i due si divisero nel 1958. Si unì quindi in

⁸ Gino Levi (in seguito alle leggi razziali cambierà nome in Martinoli), compagno di studi di Adriano Olivetti al Politecnico di Torino, lo aveva affiancato anche nel periodo di apprendistato in fabbrica nel 1924; sarà direttore tecnico della Olivetti fino alla fine della guerra.

⁹ CRISTINA TAGLIAFERRI, *L'editore e l'autore. Valentino Bompiani e Libero Bigiaretti*, con carteggio inedito (1958-1990), Metauro, Milano 2010, p. 32.

¹⁰ Per le notizie biografiche su Olivetti si veda anche G. Gemelli, *Adriano Olivetti*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. 79, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, 2013, pp. 241-243.

matrimonio con l'attrice Anna Nogara nel 1960, dalla quale, tre anni dopo, ebbe Desire Olivetti, la sua prima e unica figlia (nome di battesimo Lavinia). Nel 1983 si sposò una terza volta con Elisa-Maria Bucci Casari.

Roberto Olivetti iniziò la sua carriera lavorativa all'Olivetti come direttore del settore commerciale della filiale di Verona. Nel 1954 decise di seguire un corso in *business administration* alla Harvard University. Rientrato in Italia nel 1955, ebbe l'arduo compito di occuparsi dell'ingresso della Olivetti nel mondo del calcolo elettronico. La tecnologia e il mercato dei grandi elaboratori elettronici si erano sviluppati negli Stati Uniti e in Inghilterra in concomitanza con lo sforzo bellico, mentre in Italia la situazione era ben diversa, la Olivetti avrebbe aperto le porte di un settore ancora inesplorato. Roberto Olivetti ebbe quindi un'idea rivoluzionaria, destinata a lasciare un'impronta indelebile nell'industria italiana dell'epoca: progettare elaboratori dalle dimensioni contenute, per applicazioni tecnico-scientifiche e civili.

Si può affermare con certezza che Roberto Olivetti sviluppò sino in fondo la matrice tipica di suo padre Adriano Olivetti, sia dal punto di vista professionale sia da quello culturale: forte era infatti l'attitudine a investire a lungo termine, scommettere sull'innovazione, affidarsi a processi di scelta e produzione all'avanguardia, e a dedicare molta attenzione alla scelta del personale. Fu così che, nel novembre 1955, fu fondato a Barbaricina, presso Pisa, il Laboratorio di ricerche elettroniche (LRE). Quest'ultimo venne reso volutamente indipendente dalla sede principale di Ivrea. L'idea era di intraprendere una direzione propria, seppur rimanendo legati al modello che rese l'azienda madre tra i leader mondiali nella produzione di macchine per scrivere. Alla testa fu posto l'ingegner Mario Tchou, figlio di un ambasciatore cinese a Roma, cui furono affiancati altri ingegneri, tra cui Giorgio Sarcedoti, e alcuni fisici e periti industriali. Nelle sperimentazioni fu decisiva la sostituzione, voluta da Tchou, delle valvole con i più veloci ed economici transistori. Nel 1959 fu immesso nel mercato nazionale un elaboratore elettronico aritmetico di nuova generazione. Di questo prodotto, nel tempo, uscirono tre differenti versioni potenziate. Il laboratorio venne in seguito trasferito a Borgolombardo presso Milano (in seguito a Pregnana Milanese). La Divisione elettronica Olivetti venne attuata e ufficializzata nel 1959; Roberto Olivetti, che ebbe un ruolo decisivo anche nella fondazione, nel 1957, della società Telettra per la produzione di componenti solidi per l'elettronica, cercò di far crescere l'azienda finché poté, ma non fu mai realmente gestore unico della sua società e non riuscì a risollevarla. Dalla successiva fusione con l'americana Fairchild fece nascere la consociata Olivetti SGS (Società Generale Semiconduttori).

La vita di Roberto Olivetti fu sconvolta a seguito di due avvenimenti improvvisi: la morte del padre Adriano Olivetti nel 1960, e quella di Mario Tchou l'anno successivo. Il capitale era

equamente suddiviso tra i sei membri della famiglia, poiché la gestione dell'azienda era distribuita tra i più fidati familiari e anche tra vari azionisti che però non detenevano un potere decisionale relativo. Nel prosieguo della tesi tratteremo la questione più nel dettaglio, per ora è sufficiente sapere che, nonostante numerosi tentativi di compromesso, non fu trovata alcuna soluzione condivisa riguardo la direzione che l'azienda avrebbe dovuto prendere. Senza una leadership, l'azienda iniziò quindi a indebolirsi. Roberto Olivetti si impegnò in viaggi presso le maggiori società elettroniche europee alla ricerca di accordi; in tal senso vani furono i suoi tentativi di realizzare una Società Elettronica Europea. La crisi si risolse dall'esterno per mezzo dell'intervento di un 'sindacato di controllo, egemonizzato dalla Fiat. La Divisione Elettronica fu venduta il 31 agosto 1964 alla statunitense General Electric.

Nonostante quanto detto sopra, nella sede principale ad Ivrea i ricercatori e gli ingegneri della Olivetti, guidati da Pier Giorgio Perotto (1930-2002), svilupparono una calcolatrice da tavolo, chiamata Programma 101. Fu presentata a New York nel 1965, ed è da considerarsi il primo personal computer al mondo a tutti gli effetti.

Nel 1967 Roberto Olivetti venne nominato amministratore delegato, cosa che aiutò notevolmente l'azienda a superare la crisi finanziaria; ciononostante, egli non riuscì comunque a realizzare, in via definitiva, la sua intuizione di spostare il baricentro dell'impresa dalla meccanica all'elettronica. Nell'*Introduzione a Verso una società dell'informazione. Il caso giapponese*, egli scrisse: "Il punto di arrivo di una società basata sulla più larga diffusione dell'informazione è una generale esplosione delle capacità creative dei cittadini". Quando, nel 1978, la direzione dell'Olivetti fu assunta da Carlo De Benedetti, Roberto Olivetti divenne direttore generale della Fi.Me (Finanziaria Meridionale, Roma). Egli fu attivo in varie istituzioni culturali, tra cui la presidenza nel 1962 della Triennale di Milano. Diede un contributo di idee (e concreto) alla fondazione della casa editrice Adelphi.

Roberto Olivetti morì a Roma il 27 aprile 1985¹¹.

¹¹ Ivi, pp. 246-247.

1.2. *La formazione giovanile*

Adriano Olivetti nacque a Ivrea l'11 aprile 1901, primogenito del padre Camillo Olivetti e della madre Luisa Revel. Era il maggiore di altri cinque fratelli: Elena, Massimo, Silvia, Lalla e Dino Olivetti. Ebbe in seguito tre figli dalla prima moglie Paola Levi Olivetti: Roberto, Lidia e Anna Olivetti. Dopo il divorzio da Paola Levi, si sposò con Grazia Galletti dalla quale ebbe una figlia di nome Laura Olivetti.

A dispetto della forte attrattiva verso la cultura umanistica, Adriano Olivetti scelse sin da giovane di seguire le orme del padre studiando presso un istituto tecnico (indirizzo matematico), cosa che, di fatto, lo portò ad accantonare la possibilità di frequentare il liceo classico. Quando l'Italia entrò nella Prima guerra mondiale, Olivetti, appena quattordicenne e fresco di ritorno dai suoi studi a Milano, dovette dedicarsi ad assistere il fratello Massimo Olivetti, il quale era cagionevole di salute. Proprio questa sua salute precaria convinse il padre Camillo Olivetti a mandare Adriano e Massimo Olivetti a studiare a Cuneo presso l'istituto tecnico matematico sopracitato. Pare che Adriano Olivetti abbia rimpianto per tutta la vita di non aver intrapreso il percorso di studi che avrebbe voluto, percependo questa cosa come una vera e propria ferita. Sin dalla giovane età egli sentiva una forte attrattiva per la politica e i dibattiti sociali, cosa che lo portò a frequentare assiduamente gli ambienti liberali e riformisti. Per qualche tempo collaborò con Piero Gobetti¹² (figura di riferimento per Adriano Olivetti) e Carlo Rosselli, lavorando per riviste come «L'azione riformista» e «Tempi nuovi».

La scuola di pensiero di Olivetti era indubbiamente rivoluzionaria per l'epoca, basti pensare che, per lui, non doveva esistere una divisione netta fra lavoro intellettuale e lavoro manuale. Olivetti presentava inoltre un'umiltà intrinseca che ereditò dal padre Camillo Olivetti, il quale fu un ottimo esempio in tal senso dato che il figlio ebbe modo di vederlo condividere quotidianamente la postazione di lavoro con i propri operai, come se le gerarchie fossero un'entità completamente astratta. A dispetto di quanto appena scritto, per Adriano Olivetti lavorare in fabbrica, e in serie, era visto come una tortura per lo spirito che, dal suo punto di vista, rimaneva imprigionato per interminabili ore lavorative nell'oscurità di una vecchia officina a discapito della creatività. Ad Adriano Olivetti non mancavano né la voglia di mettersi all'opera né lo spirito di sacrificio, semplicemente aveva un'altra visione rispetto al padre, cosa che però non lo portò mai a sottrarsi ai suoi doveri.

A differenza di Camillo Olivetti, Adriano non era particolarmente portato per il lavoro

¹² Piero Gobetti (1901-1926) aveva fondato «La rivoluzione liberale» nel febbraio del 1922; negli anni degli studi al Politecnico di Torino Adriano Olivetti aveva frequentato gli ambienti del giornalismo militante di Gobetti e Carlo Rosselli. La rivista cesserà le pubblicazioni nel novembre dello stesso anno 1925.

manuale, cosa che lo fece sentire in difetto, e che probabilmente lo portò a decidere di arruolarsi all'età di 17 anni. Il motore di questa decisione fu principalmente il senso del dovere, ma anche gli aspetti sopraelencati ebbero il loro peso. Fortunatamente per lui la guerra stava volgendo al termine e Adriano Olivetti non fece in tempo a essere chiamato al fronte. Nel 1919 le grandi potenze dell'epoca firmarono i trattati di pace e fondarono la Società delle Nazioni, sancendo una pace che sarebbe durata fino agli albori della Seconda guerra mondiale.

Adriano Olivetti frequentò il primo anno del Politecnico di Torino, al termine del quale decise di passare dal corso di meccanica a quello di chimica industriale. Questo passaggio non fu visto di buon grado da Camillo Olivetti, che lo interpretò come una vera e propria repulsione verso l'industria di famiglia. In ogni caso Adriano Olivetti frequentò poco l'università: in pieno dopoguerra, in tutto il mondo occidentale era il periodo “dei grandi sommovimenti sociali, delle speranze messianiche”, delle “rinascite religiose da cui deve nascere un mondo nuovo di fraternità e giustizia dopo l'olocausto delle trincee”¹³. La sensibilità politica di Adriano Olivetti lo spinse a collaborare per qualche mese con il giornale «Il passatempo». Questa fu un'altra passione che ereditò dal padre, con il quale condivideva più di quanto non sembrasse a prima vista. Camillo Olivetti, infatti, collaborò anch'egli con alcune testate socialiste come «Il Grido del Popolo» e «La Sentinella del Canavese», quest'ultima di stampo più liberale.

Oltre al padre Camillo, Adriano Olivetti trovò in Giacinto Prandi un'altra figura di riferimento. Egli era un ingegnere amico di famiglia, che diventò azionista della fabbrica nel 1912. In lui Adriano Olivetti vedeva una persona colta, con molteplici interessi e dal carattere forte, fermo ma anche tollerante. Fu, a tutti gli effetti, quasi un'alternativa a Camillo Olivetti stesso.

Ivrea diventò "rossa" con le elezioni politiche del 1919, le quali videro il PSI sfondare il tetto del 50%. L'onda montante della rivoluzione sociale toccò il suo pieno con l'occupazione delle fabbriche nel settembre del 1920. I sindacalisti della Camera del lavoro di Torino si presentarono presso la Olivetti e, con estrema semplicità, Camillo Olivetti non si fece sopraffare dalle emozioni e li invitò a entrare per mostrare i registri che testimoniavano il trattamento riservato ai propri dipendenti, i quali, alla successiva assemblea dei lavoratori, si schierarono tutti dalla parte del "patron". Quella scena si fissò nella mente di Adriano Olivetti, il quale si convinse sempre più nel prendere il padre come esempio, soprattutto per quanto riguardava l'attitudine. Camillo e Adriano Olivetti continuarono nel loro impegno politico e, nel 1922, idearono insieme un nuovo settimanale intitolato «Tempi nuovi». Fu un modo per condividere idee su come riformare la democrazia e trattare argomenti quali il federalismo e il liberalismo tanto preferito da Camillo Olivetti. Forte di queste "distrazioni" politiche, Adriano Olivetti si rivelò essere uno studente caratterizzato dalla

¹³ V. OCHETTO, *Adriano Olivetti. La biografia*, cit., p. 26.

tendenza a mettere il proprio impegno scolastico in secondo piano. Nel suo futuro ancora non vedeva la fabbrica ma il giornalismo politico. Ciononostante, riuscì comunque a stringere dei legami con alcuni suoi colleghi al Politecnico di Torino, tra i quali spiccava quello con Gino Levi. Quest'ultimo non si interessava alla politica; al contrario, era uno studente modello che si concentrava esclusivamente sullo studio. Questa amicizia permise ad Adriano Olivetti di conoscere Paola Levi, la sorella di Gino Levi, nonché sua futura moglie, la quale era una donna molto corteggiata e che, almeno inizialmente, non gli concesse molte attenzioni. Il rapporto tra Adriano Olivetti e Gino Levi si consolidò durante il servizio militare, che durò dall'estate del 1923 a quella del 1924. Al termine della leva Olivetti poté tornare a concentrarsi sugli studi, laureandosi nel luglio nello stesso anno con una tesi incentrata sul funzionamento di uno zuccherificio.

Non ebbe nemmeno il tempo di godersi i propri successi universitari perché nel giro di poco tempo dovette rientrare in fabbrica a lavorare. La nota lieta per lui fu che Gino Levi decise di seguirlo qualche mese più tardi: stesso banco di lavoro e stesso salario. Nonostante fossero passati circa dieci anni dall'ultima volta che venne impiegato al suo interno, la fabbrica non era poi cambiata rispetto a ciò che si ricordava Olivetti, il quale trovò l'atmosfera delle officine triste, cupa, colma di rumori assordanti e fumi tossici, esattamente come in passato. Egli iniziò l'apprendistato nell'azienda paterna come operaio. Ricordava così quel periodo: "Una tortura per lo spirito, stavo imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina"¹⁴. Dal suo apprendistato trasse 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"¹⁵. Per Olivetti fu inoltre l'occasione di rivedere molti volti noti, ossia tutti gli operai che avevano "aperto" la fabbrica insieme al padre e che ora, per la maggior parte, ricoprivano posizioni di rilievo all'interno della catena di montaggio. Tra questi spiccava il "fedelissimo" Domenico Burzio, il quale rappresentava uno dei fiori all'occhiello dell'azienda nonché un'altra figura di riferimento per Olivetti.

Nel frattempo, erano entrate in azienda anche figure nuove come diversi soci e ingegneri. Per quanto l'ambiente della fabbrica gli sembrasse lo stesso, Adriano Olivetti non poté fare a meno di notare alcune evidenti differenze organizzative: accanto agli autodidatti cresciuti alla scuola di Camillo Olivetti, erano stati inseriti alcuni laureati. Era la prima bozza di un vero e proprio organigramma, nonché le prime avvisaglie di un sistema che presto avrebbe reso più flessibile la distribuzione di compiti e incarichi.

La Olivetti era quindi in forte e in continua espansione e, nel periodo in cui Adriano Olivetti stette lontano dagli "affari" di famiglia, molti aspetti dell'azienda di famiglia si erano nel frattempo

¹⁴ Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti. La Biografia*, cit., p. 24.

¹⁵ *Ibidem*.

evoluti. Nonostante quanto appena scritto, ritengo doveroso sottolineare che la Olivetti superò sì la guerra, ma non senza ripercussioni, come era del resto prevedibile. Ad aiutare la fabbrica a superare la "tempesta di piombo" non furono soltanto la forza e la lungimiranza di Camillo Olivetti (egli offrì la propria fabbrica allo sforzo bellico), ma anche a una classe operaia tanto fedele quanto disciplinata: gli operai decisero di non ritirare la paga sino a che la situazione non si fosse ristabilita. Aver prestato la propria "creatura" allo sforzo bellico si rivelò un'intuizione azzeccata da parte di Camillo Olivetti, tanto che Adriano Olivetti scriverà in seguito in alcune sue memorie che "la guerra aveva fatto passare dallo stato di infanzia allo stato di adulto una piccola industria".

Questa presa di coscienza fece maturare in lui la volontà di dedicarsi a pieno alle questioni riguardanti la fabbrica di famiglia, purché gli venisse riconosciuto uno spazio autonomo. Fu così che, terminato l'apprendistato, iniziò a interessarsi anche agli aspetti gestionali dell'attività. Fu il primo a rendersi conto che la Olivetti era ormai troppo grande per disinteressarsi della concorrenza ma troppo piccola per poterla affrontare con successo. Adriano Olivetti decise dunque di portare nuove idee e di sottoporle a Camillo Olivetti (per esempio un nuovo modello di portatile). Questo decise di prendere tempo per non scoraggiare il figlio, continuando ad affidarsi alla produzione standard e mandando quest'ultimo ad affinare le sue competenze negli Stati Uniti. Adriano Olivetti nell'estate del 1925 si imbarcò da Liverpool alla volta degli Stati Uniti. Questo viaggio, che verrà approfondito più avanti nel corso della tesi, è da considerarsi di estrema importanza per lo sviluppo imprenditoriale di Olivetti, il quale tornerà in Italia con un piano ben preciso di riorganizzazione della fabbrica e con nuovi metodi di produzione.

1.3 Olivetti e il fascismo

Come già detto, Camillo Olivetti (come anche Adriano Olivetti) fu un socialista convinto al punto da dirigere personalmente giornali di stampo politico. A mano a mano che venne delineandosi la fisionomia del nuovo regime fascista, lo stampo dell'informazione voluta da Camillo Olivetti si fece sempre più critica, ammonendo le masse e, in particolar modo, gli operai, di non farsi illusioni e che da questa nuova "corrente politica" non sarebbe scaturito nulla di buono per la società.

Alle elezioni del 6 aprile 1924, quelle del listone fascista, la rivista «*Tempi nuovi*» appoggiò la lista d'opposizione dell'Unione Democratica Piemontese. La famiglia Olivetti non si limitò a fare informazione; la loro contrarietà nei confronti del fascismo trovò definitivo sfogo con

la partecipazione di Adriano Olivetti alla protesta pubblica che si determinò in risposta al delitto Matteotti. Nella notte tra il 20 e il 21 luglio 1924 le squadre fasciste irruperono nella sede torinese di «Tempi nuovi» e la devastarono. La rivista cessò le pubblicazioni nel 1925, a ridosso del discorso di Benito Mussolini del 3 gennaio dello stesso anno, con il quale, di fatto, furono gettate le basi per lo Stato totalitario. Nonostante tutto, gli Olivetti non smisero mai di lottare per le proprie convinzioni e di opporsi a ciò che ritenevano ingiusto, come quando diedero asilo nella propria abitazione ai ricercati Filippo Turati, Ferruccio Parri e Sandro Pertini, aiutandoli, in un secondo momento, a espatriare. Alla guida della vettura che portò il leader socialista fuori dell'Italia c'era proprio Adriano Olivetti. Parri, ripensando a quell'episodio, raccontò di essere rimasto colpito dalla personalità di quel giovane, timido e determinato.

Preoccupato per il proprio figlio, Camillo Olivetti lo convinse a recarsi a Londra, al fine di sottrarlo alle possibili indagini. Da Londra Adriano Olivetti comunicò alla famiglia di voler sposare Paola Levi, la quale, si racconta, rimase ammaliata dal coraggio dimostrato da quest'ultimo e si convinse definitivamente a sposarlo. Dal matrimonio, avvenuto nel 1924, nacquero tre figli: Roberto Olivetti, Lidia e Anna Olivetti. Adriano Olivetti dovette poi ritornare in Italia e, seppur riluttante, dovette vivere e convivere con il regime che tanto detestava. Il 31 luglio 1933 si iscrisse addirittura al Pnf; fu una scelta sofferta e presa per pura convenienza (il sostegno dei fondi fascisti fu determinante per la crescita aziendale), senza contare che Olivetti e tutta la sua famiglia erano schedati attentamente dall'OVRA, la polizia politica del regime. Il mese successivo egli divenne direttore generale della Olivetti. Nei mesi successivi, per via del fatto che la moglie Paola Levi si rivelò insopportabile al provincialismo eporediese, Olivetti trasferì la residenza a Milano dove, entrando in contatto con un ambiente completamente diverso, riuscì ad arricchirsi professionalmente e a mettere temporaneamente da parte i nefasti pensieri politici che lo opprimevano. Nonostante ciò, Olivetti non amava la vita mondana e, dopo il divorzio dalla moglie Paola Levi nel 1938, decise di tornare a vivere a Ivrea insieme alla sua nuova moglie Grazia Galletti, dalla quale ebbe una figlia di nome Lalla¹⁶.

¹⁶ Venne chiamata così in memoria della sorella, morta di parto a ventisette anni nel maggio del 1934.

1.4 Olivetti e la guerra

Durante il secondo conflitto mondiale l'impegno politico di Olivetti tornò a intensificarsi. Egli era fortemente convinto che a vincere sarebbero stati gli Alleati e iniziò così a scrivere alcuni appunti in previsione del ritorno della democrazia, i quali sarebbero poi serviti da base per il libro più importante per la sua concezione politica: *L'ordine politico delle Comunità dello Stato secondo le leggi dello spirito* (Roma 1946).

Egli era comunque intenzionato ad avere un ruolo attivo e a dare, per quello che gli era possibile, il proprio contributo in prima persona per affrettare la caduta del fascismo. Nel concreto è difficile stabilire quali siano stati i meriti di Olivetti, quello che è certo è che egli ebbe vari incontri con personalità di spicco ed emissari degli alleati. Su questo tema egli stesso mantenne grande riserbo.

Nei suoi pensieri egli immaginava un'Italia federale e comunitaria, e di questo scrisse approfonditamente nel suo *Riforma politica, riforma sociale*¹⁷. Egli caldeggiò a lungo l'istituzione di due governi: uno interno volto a proclamare la neutralità e a trattare una pace separata; il secondo, invece, esterno e apertamente filo-Alleati, formato dagli esuli italiani e presieduto dal conte Sforza, portavoce degli emigrati politici al Congresso di Montevideo. I due governi si sarebbero poi dovuti unire una volta terminato il conflitto. La figura di riferimento in questo disegno avrebbe dovuto essere la principessa di Piemonte Maria José (Casa Savoia), da sempre al centro delle trame antifasciste. Come abbiamo detto, Olivetti si impegnò attivamente contro il fascismo, per questo ebbe modo di incontrare e interagire con note personalità dell'epoca, come il maresciallo Enrico Caviglia, il maresciallo Pietro Badoglio, il generale Raffaele Cadorna e, appunto, la principessa Maria José.

In seguito a quanto accaduto a Pearl Harbor, gli Stati Uniti decisero di costituire i propri servizi segreti, istituendo repentinamente l'OSS¹⁸, che vedeva a capo della propria sezione europea di Berna Allen Dulles. Quest'ultimo ebbe contatti continui e, talvolta, anche diretti con Olivetti per tutto l'arco del conflitto e anche dopo. L'influenza di Olivetti si estendeva a molteplici fronti e questo fece di lui una figura di riferimento nella lotta contro il fascismo. Quando, il 25 luglio 1943, il fascismo cadde, egli era già rientrato a Roma da una decina di giorni, intento a riannodare alcuni fili cospirativi con le figure di spicco citate in precedenza. Il suo obiettivo era di ottenere l'abdicazione di Vittorio Emanuele II in favore di Maria José, al fine di instaurare una monarchia ridimensionata al cui fianco ci sarebbero dovute essere delle assemblee democratiche e un Presidente federale. A causa di queste trame, Olivetti fu arrestato il 28 luglio 1943 con l'accusa di

¹⁷ V. OCHETTO, *Adriano Olivetti. La biografia*, cit., p. 102.

¹⁸ *Office of Strategic Services*, antesignano della CIA.

conspirazione col nemico.

Il periodo "nero" per Adriano Olivetti non accennava a finire; al contrario, un nuovo e nefasto evento colpì lui e tutta la sua famiglia: Camillo Olivetti si ammalò e morì il 4 dicembre 1943, dopo un ricovero d'urgenza all'ospedale di Biella. Prima di spegnersi, chiese a dirigenti e familiari di dividere, al termine del conflitto, una quota delle azioni fra i dipendenti che avevano investito i propri risparmi nel finanziamento della Olivetti. Sua moglie Luisa Revel, nonché madre di Adriano Olivetti, spirò nove mesi dopo. A eccezione di Elena Olivetti, tutti gli altri fratelli di Adriano Olivetti erano fuggiti altrove (Dino Olivetti in America e Silvia Olivetti in Argentina), o erano in procinto di farlo, come Massimo Olivetti che dovette nascondersi, in attesa di passare la frontiera¹⁹. La stessa sorte toccò ad Adriano Olivetti stesso, che fuggì, nel febbraio del 1944, alla volta della Svizzera. Egli riuscì in seguito a far arrivare in Svizzera anche l'ex moglie Paola Levi, i loro figli e lo stesso Massimo Olivetti.

Seppure lontano da casa, egli ebbe costanti contatti con la fabbrica, che durante la sua assenza fu gestita da Gino Levi (sotto il nome di Martinoli), Giuseppe Pero²⁰ e Giovanni Enriques, ai quali spettavano i compiti amministrativi. La fabbrica evitò miracolosamente di essere bombardata (si suppone per merito di Dulles) e questo le permise di ripartire con grande vantaggio rispetto alla concorrenza nel dopoguerra. Fu proprio durante l'esilio svizzero che Olivetti orientò le sue convinzioni politiche verso il federalismo europeo; la spinta decisiva venne dal suo primo incontro con Altiero Spinelli. I due, però, avevano una visione differente del federalismo: Olivetti era favorevole a un federalismo globale e perfetto; Spinelli era convinto che il federalismo si potesse raggiungere attraverso il mero impegno politico. Olivetti, inoltre, desiderava che il CNL, una volta conclusa la guerra partigiana, proclamasse uno Stato del Piemonte destinato ad affiancarsi, sia pure come organo provvisorio, agli altri "Stati regionali federati" dell'Alta Italia. La sua visione federalista vedeva al centro le comunità, o meglio le unità territoriali che, secondo lui, avrebbero dovuto essere omogenee a livello culturale e autonome economicamente.

Nell'*Ordine politico delle Comunità* Olivetti approfondisce in maniera più precisa il suo pensiero, parla di "una Comunità né troppo grande né troppo piccola, concreta, territorialmente definita, dotata di vasti poteri, che desse a tutte le attività quell'indispensabile coordinamento,

¹⁹ V. OCHETTO, *Adriano Olivetti*, cit., p. 108.

²⁰ Giuseppe Pero, Nato ad Alessandria il 19 aprile 1893, Giuseppe Pero dopo gli studi nella sua città segue i corsi dell'Università Bocconi, dove si laurea in scienze economiche. Dopo la guerra, durante la quale rimane ferito sul Carso, inizia a lavorare al Credito Italiano, ma ben presto partecipa a un concorso per Segretario di Camere di Commercio Internazionali, in seguito al quale viene nominato segretario della Camera di Commercio italiana a Bruxelles. Qui nella primavera del 1920 incontra Camillo Olivetti, venuto a chiedergli informazioni sulle norme per la partecipazione alla fiera internazionale che si sarebbe tenuta in quell'anno a Bruxelles. L'ingegner Camillo Olivetti coglie subito l'intelligenza e le capacità di quel giovane ventisettenne, tanto che gli propone di entrare in Olivetti; rientrato a Ivrea, formalizza la proposta e con una lettera offre a Pero la carica di direttore amministrativo, ruolo che in un primo tempo comporrà anche l'impegno ad occuparsi delle attività commerciali.

quell'efficienza, quel rispetto della personalità umana, dalla cultura e dell'arte, che il destino aveva realizzato in una parte del territorio stesso, in una singola industria"²¹. In questo caso Olivetti fa un chiaro riferimento a un'ipotetica una terza via tra socialismo di Stato e liberalismo. Adriano Olivetti (con lui anche il fratello Massimo) riuscì a rientrare a Ivrea nel maggio del 1945 e riprese subito in mano le redini dell'azienda. I dirigenti che avevano preso temporaneamente il suo posto, infatti, vennero spostati in altre filiali. In accordo con Massimo Olivetti e con la sorella Elena Olivetti, la famiglia Olivetti riprese dunque a pieno titolo il controllo dell'azienda.

1.5 Gli anni dopo la guerra

Il dopoguerra della Olivetti fu, tutto sommato, piuttosto sereno dato che la struttura non subì bombardamenti e l'azienda non dovette affrontare alcun tipo di problema legato all'indebitamento. La produzione risultava in ogni caso dimezzata in confronto a quella del 1942 e Olivetti decise così di entrare in politica per cercare di far svoltare la situazione. Egli iniziò iscrivendosi al Psiup²² e partecipando al Consiglio nazionale socialista che si tenne a Milano. Decise inoltre di finanziare il settimanale canavesano del partito, malgrado quest'ultimo riservasse abitualmente diversi attacchi alla Olivetti. La politica e i vari progetti di riforma sociale erano al centro delle attenzioni di Olivetti, il quale decise di defilarsi dalle questioni riguardanti la fabbrica. Fu così che la leadership della Olivetti passò al fratello Massimo, nel quale furono accentrati tutti i poteri dell'azienda: presidente, amministratore delegato e direttore generale. Adriano Olivetti rimase un semplice consulente e decise di farsi versare la propria liquidazione a rate per non creare squilibri nei conti dell'azienda. Dopo alcune settimane decise di partire per Roma al fine di far conoscere la sua opera, *L'Ordine politico delle Comunità*, iniziando dunque a gettare le basi per le riforme sociali che sognava da tempo. Purtroppo per lui, nonostante qualche sporadico attestato di stima, *l'Ordine* passò del tutto inosservato nel marasma di manifesti venutosi a creare a causa del fisiologico fermento politico del dopoguerra. Olivetti non si arrese e decise di inaugurare una propria rivista con il denaro proveniente dalla sua liquidazione: la «Comunità» di Roma. La suddetta rivista durerà solo per sei edizioni, da marzo a ottobre 1946, e conteneva, di fatto, intere porzioni e stralci dell'*Ordine*. Nei mesi successivi, Olivetti, deluso dall'esperienza del Psiup, si avvicinò al Partito cristiano-sociale, un piccolo partito di sinistra diretto concorrente della Dc, che alla Costituente si presentava con un solo deputato. L'esperienza cristiano-sociale di Olivetti cominciò e si concluse

²¹ Giuliana Gemelli, voce *Adriano Olivetti*, cit., p. 248.

²² Partito socialista di unità proletaria.

nel giro di un anno: dall'estate del 1946 a quella del 1947²³.

Non trovando ciò che cercava né all'interno di un partito di massa né all'interno di uno di "nicchia", decise di aspettare tempi più "maturi" e di tornare a pieno titolo a immergersi nelle questioni relative alla fabbrica. Fu così che da Roma tornò a Ivrea e, il 30 novembre 1946, riprese il posto come presidente della Olivetti. Il fratello Massimo Olivetti, nonostante una gestione incolore dell'azienda, non accettò di buon grado di essere di nuovo relegato al ruolo di vicepresidente dell'azienda (ruolo tendenzialmente onorario). Si vennero così a creare tensioni tra i due fratelli che videro la fabbrica stessa come naturale territorio di scontro. Massimo Olivetti tentò in ogni modo di ostracizzare Adriano Olivetti e il suo operato, contenstandolo in tutte le riunioni e arrivando persino a inviare svariate lettere ai consiglieri della Olivetti volte a screditarlo. Nell'estate del 1948, all'unanimità, Massimo Olivetti fu inesorabilmente escluso dal Consiglio, con la vicenda che trovò conclusione con la sua prematura morte per un infarto l'anno successivo.

Il ritorno in azienda di Adriano Olivetti sancì un aumento della produzione e un successo travolgente, al cui centro non vi era più la macchina per scrivere bensì la calcolatrice. Nel 1948 la produzione risultava quintuplicata, giunti al 1952 era aumentata di circa venti volte. Dedicarsi così intensamente alla produzione di calcolatrici fu un investimento importante che, inizialmente venne visto come un rischio dall'amministrazione, tant'è che Olivetti godeva dell'immeritata fama di uomo sì brillante ma poco attento ai conti. Accortosi che i metodi tradizionali degli aumenti di capitale azionario e dei prestiti IMI²⁴ non erano sufficienti, egli decise contrarre un prestito all'estero con l'Import-Export Bank di New York, e, sempre nel 1948, per consolidare i debiti a breve con una disposizione a più lungo termine, lanciò sul mercato la prima serie di obbligazioni. L'idea fu un successo e Olivetti dimostrò di saper prendere, oltre che i rischi, anche le giuste decisioni. Nonostante l'avvento delle calcolatrici come principale protagonista nella catena di produzione, la Olivetti non trascurò le macchine per scrivere continuando a produrre nuovi modelli.

La più importante caratteristica di Adriano Olivetti fu la sua voglia di espandersi, evolvendosi costantemente senza prestarsi agli schemi protezionistico-conservativi figli di quell'epoca, senza aver timore di una ricaduta della Borsa come era accaduto nel 1929; il suo keynesismo fu costante, deciso e senza incrinature. La trasformazione e la continua evoluzione

²³ V. OCHETTO, *Adriano Olivetti*, cit., p.129.

²⁴ L'IMI (Istituto Mobiliare Italiano) viene costituito come ente di diritto pubblico con gestione autonoma. Il decreto istitutivo riproduce sostanzialmente l'articolato predisposto da un politico molto influente, Alberto Beneduce. L'intendimento era di non impegnare l'Istituto in operazioni di finanza straordinaria, quali sono quelle di salvataggio di aziende e banche, ma di intervenire solo nei confronti di imprese con situazioni patrimoniali ed economiche sostenibili. Nel secondo dopoguerra l'IMI partecipa al processo di ricostruzione del Paese, innanzitutto assicurando la gestione delle risorse finanziarie derivanti dagli aiuti internazionali. Viene individuato come partner italiano per l'amministrazione dell'Eximbank, il primo e fondamentale prestito concesso dagli Stati Uniti all'Italia dopo i viaggi e le perorazioni di Alcide De Gasperi. La designazione dell'Istituto come unico interlocutore nazionale di Eximbank da parte del governo americano è del 19 maggio 1947.

erano per Olivetti fondamentali per non ricadere nella stagnazione che in più occasioni aveva portato le imprese al tramonto. Iniziò a vendere sia in Italia sia all'estero, approfittando della quasi scomparsa della concorrenza tedesca e della riconversione postbellica dei concorrenti americani. La Olivetti era ormai la prima in Europa per dipendenti, produzione, fatturato e si stava trasformando, a tutti gli effetti, da impresa nazionale a multinazionale anche per via del fatto che la produzione stava cambiando da meccanica a elettromeccanica.

Come detto in precedenza, nel 1950 Adriano Olivetti si risposò con Grazia Galletti. I due si unirono in matrimonio il 2 gennaio a Roma. Da quel conubio nascerà Laura Olivetti, detta Lalla. Per Olivetti iniziò un nuovo ciclo, che lo vedeva di rado spostarsi da Ivrea, oramai le sue attenzioni erano rivolte esclusivamente alla sua famiglia e alla sua fabbrica. In quegli anni egli diventa una personalità di spicco per tutti gli abitanti della zona, che lo vedevano come un esempio e un punto di riferimento. Molto spesso la gente lo fermava per strada per scambiare due parole o per chiedere un favore, un'assunzione o un prestito. Egli era considerato un uomo di successo e di grande spessore morale. Singolare è l'aneddoto di quando sorprese un dipendente a falsificare alcuni conti dell'azienda per scopo personale. Olivetti non lo licenziò, gli diede aiuto e una seconda possibilità (venne a sapere della sua difficile situazione economica e familiare). Dare a chi ha bisogno, per Olivetti, era una questione di principio. Egli era tanto autoritario quanto generoso e la comunità lo apprezzava per questo; i suoi operai e dipendenti, dai quali egli tirava sempre fuori il meglio, gli erano molto devoti.

La Olivetti non presentava un vero e proprio organigramma, era Adriano Olivetti stesso (insieme ai suoi collaboratori) a collocare e a inquadrare le persone a seconda delle loro qualità. Una scelta rivoluzionaria, a tratti illogica, e che andava in completa controtendenza con quanto accadeva presso i diretti concorrenti. Egli trovava sempre il tempo di vedere un gran numero di persone ed era incredibilmente capace di riconoscere il talento.

Nell'ottobre del 1950 Olivetti fu colpito da un infarto. Dopo una lunga convalescenza riuscì a riprendersi, dovette però ridurre i ritmi frenetici della propria vita. Tenerlo lontano dal lavoro era difficile; negli anni successivi ebbe altri episodi in cui mostrò problemi di salute come quando, nel 1953, ebbe un forte gonfiore intestinale e una febbre altissima che misero a serio rischio la sua vita. Nonostante queste difficoltà, Olivetti continuò ad andare avanti, proiettato come sempre nel futuro lasciandosi alle spalle le difficoltà del presente e del passato.

Nonostante la sua volontà di dedicarsi alla fabbrica e alla "sua" Ivrea, Olivetti iniziò a interessarsi al sud dell'Italia, favorito da alcune personalità che conobbe durante il suo soggiorno negli Stati Uniti, alcune delle quali svolgevano ricerche sulla situazione economico-sociale in Meridione grazie al sostegno della Fondazione Rockefeller. Olivetti ebbe modo di conoscere, in

particolare, la situazione di Matera, che nel dopoguerra presentava nella sua popolazione un tasso di mortalità infantile elevatissimo e una condizione socioeconomica davvero precaria. Matera veniva definita la capitale simbolica del contadino, era un territorio con grandi potenzialità ma con molti problemi e un sistema di valori da risanare e riscattare. Fu così che Adriano Olivetti e la sua équipe decisero di ideare uno schema di intervento nella zona e nel 1951 fu inviato un ingegnere per coordinare una commissione di studi con altri vari collaboratori. L'obiettivo era prima di tutto di incanalare il movimento contadino verso uno sbocco di sviluppo civile attraverso schemi collaudati, ma tenendo conto delle esigenze e competenze di questi ultimi. Vide così la luce una nuova comunità contadina nel borgo, in località La Martella, sulla falsa riga di Norris Town, una cittadina costruita dal nulla ai tempi del New Deal di Roosevelt. Oltre a questo genere di interventi volti a riqualificare il territorio, Olivetti decise di portare nel Meridione anche la sua fabbrica al fine di contrastare il suo più grande rivale europeo, ossia la Remington, la quale guardava al Sud Italia come a una grande opportunità. Adriano Olivetti voleva che la Olivetti diventasse una grande industria capace di confrontarsi con le maggiori strutture d'oltreoceano. La gente del Sud vedeva in Olivetti colui che li avrebbe liberati dalla precarietà, cosa che, di fatto, per quest'ultimo rappresentava uno degli scopi principali della sua azione, oltre a quello di costruire un nuovo tipo di impresa al di là del socialismo o del capitalismo.

Un ulteriore obiettivo era mantenere l'identità del popolo meridionale, volendo unire il nord Italia con il sud e facendo sì che le condizioni materiali della popolazione crescessero notevolmente. Le difficoltà erano numerose, ma l'azione di Olivetti, per non perdere di efficacia, insistette su un diverso tipo di approccio, che consisteva in una pianificazione regionale rispettosa dei valori indigeni che, coerentemente con il suo federalismo militante, aprì per il Mezzogiorno a una prospettiva europea²⁵. La strategia prevedeva la mescolanza tra l'industria urbana e la vita rurale dei contadini: Olivetti progettava una industrializzazione diffusa ma regolata, basata su aziende di medie dimensioni nelle vicinanze delle zone rurali; esperimenti di partecipazione dei cittadini con questionari che l'équipe di Olivetti chiedeva per migliorare la vita sociale del Paese.

Per affrontare la Remington, Olivetti si rivolse a Confindustria al fine di proteggere e difendere il "lavoro italiano". Gli statunitensi non riuscirono mai a diventare una seria minaccia, riuscendo ad avviare solo una fabbrica di modeste dimensioni a Napoli, che non poteva rivaleggiare con l'Olivetti. Se l'espansionismo della fabbrica procedeva con buoni risultati, non si può certo dire lo stesso dei progetti di urbanizzazione e riqualificazione del territorio che Olivetti aveva in mente. La riforma che egli caldeggiava andava a toccare i valori dell'uomo, quelli intrinseci della persona, si rivolgeva direttamente alla società scavalcando i partiti di massa, cosa

²⁵ V. OCHETTO, *Adriano Olivetti*, cit., p. 184.

che contrastava con gli interessi di chi relamente deteneva il potere in quel periodo storico. La maggior parte dei progetti di Olivetti nel dopoguerra rimasero "sulla carta"; il borgo rurale che pensava per Matera, per esempio, fu messo da parte a favore della creazione di più tradizionali quartieri cittadini. L'ostruzionismo burocratico nei confronti di Olivetti e della sua opera fu forte, e Matera non ebbe modo di diventare ciò che, nella sua mente, avrebbe dovuto essere: il punto di partenza per un nuovo metodo. Un Mezzogiorno identitario ma progredito e aperto all'Europa rimase dunque una chimera.

Olivetti iniziò quindi a chiedersi se fosse possibile essere capitalisti e rivoluzionari allo stesso tempo e se l'industria potesse avere dei fini che non fossero esclusivamente legati al profitto. Nonostante questi ragionamenti, l'indole di Olivetti si manifestò nella creazione, nel 1952, dell'IPSOA (Istituto di perfezionamento in scienze dell'organizzazione aziendale) con sede a Torino. Per Olivetti il rispetto dell'essere umano e il compimento di quest'ultimo attraverso il lavoro erano valori da diffondere al fine di far maturare e trasformare la mentalità del Paese. L'IPSOA era una vera e propria scuola di management di livello europeo, che poteva vantare all'interno del proprio corpo docente alcuni tra i più prestigiosi docenti di *business school* americani. Accrescere la mentalità e la consapevolezza della forza operaia e la competenza e completezza delle *élites* erano tra gli obiettivi primari. Oltre all'inglese e alle materie di stampo economico, veniva dato grande peso alla sociologia industriale e a quella del lavoro, oltre che alle teorie relative all'organizzazione. Contrariamente alla maggior parte delle università italiane, dove dominavano le lezioni frontali classiche, l'IPSOA proponeva periodi di formazione presso le grandi aziende.

Le idee e i progetti di Olivetti trovarono concretezza non solo nell'IPSOA, ma anche nella fondazione nel 1955 dell'IRUR (Istituto per il rinnovamento urbano e rurale nel Canavese). Gli obiettivi erano per l'appunto combattere la disoccupazione raggiungendo il pieno impiego e creare nuove fabbriche sociali autonome e germinate dal basso, senza essere forzatamente proiettate verso l'alto. Olivetti decise inoltre di sovvenzionare le amministrazioni e le piccole imprese semiartigianali locali al fine di fornire aiuto concreto; questa si rivelò un'arma a doppio taglio, poiché per poter offrire aiuto e accompagnare nello sviluppo le altre realtà della zona era impossibile emanciparsi pienamente dall'Olivetti stessa. Ancora una volta Olivetti non riuscì a emanciparsi dalla dipendenza dalla grande azienda, di cui anche le sue iniziative politiche o culturali o di altro tipo finirono sempre per essere tributarie con l'ambiguità e i contraccolpi inevitabili²⁶.

Olivetti e i suoi collaboratori lasciarono la direzione dell'IPSOA nel 1956; l'Istituto iniziò progressivamente ad affidarsi a modelli e piani di studio più tradizionalistici. Nonostante questo,

²⁶ Ivi, p. 208.

molti degli allievi che uscirono dall'Istituto fecero conoscere al resto d'Italia il metodo olivettiano. Per Olivetti questo fu motivo di grande soddisfazione, a dispetto della consapevolezza che le sue innovazioni sarebbero penetrate con difficoltà in un sistema industriale italiano così arretrato, stantio e paternalistico, dove difficilmente l'operaio avrebbe potuto esprimere a pieno la sua libertà individuale nel proprio lavoro.

1.6 La fine di Olivetti e la sua successione

Le riforme e il pensiero politico-impresonditoriale di Olivetti dovettero fare i conti con varie forme di ostracismo e con la lentezza cronica di qualsiasi processo decisionale e burocratico. Egli si convinse dunque che la competizione politica potesse diventare un acceleratore del movimento di trasformazione socioculturale che aveva in mente. Olivetti voleva che il suo Movimento Comunità diventasse quantomeno una minoranza attiva di rilievo politico. Olivetti cercava una terza via a metà tra comunismo e capitalismo e tra socialismo di Stato e liberalismo. Per lui i partiti che dominavano la scena politica italiana mancavano di un programma concreto e di principi validi. Nel 1956 Olivetti si presentò, con il suo movimento, alle elezioni amministrative, vincendo e venendo eletto sindaco di Ivrea. Decise di farsi affiancare in questa avventura politica dagli ingegneri, dai direttori e dagli amministrativi della sua fabbrica. Il suo disegno coinvolse tutto il Canavese, il luogo più adatto a sperimentare la sua terza via e a creare la Comunità che da tempo progettava. Olivetti decise di attuare diversi interventi su più livelli (strade, cimiteri, scuole, asili, fognature e acquedotti), cosa che causò un inevitabile e consistente aumento della spesa pubblica. Olivetti tentò inoltre di recuperare il significato del lavoro collettivo basato sul volontariato e di dare inizio a forme moderne di associazione puntando su consorzi per quanto concerneva i servizi, le opere pubbliche, le comunità montane e i bacini idroelettrici, al fine di potenziare le risorse locali.

Come anticipato in precedenza, Olivetti trovò l'ostruzionismo del potere centrale (prefettura), sommerso dai cavilli burocratici e indaffarato ad affrontare tutto ciò che intralciava costantemente il suo operato e bloccava molte delle sue iniziative. Olivetti non riuscì a concretizzare larga parte dei piani che aveva progettato per anni. Tirando le somme, non è errato affermare che Olivetti non riuscì mai a primeggiare in campo politico perché non fu capace di affrontare il vero e proprio sabotaggio istituzionale e non fu in grado di confrontarsi con l'astuzia manovriera dei partiti, i quali sapevano come usare efficacemente il potere lasciando poco spazio

alla moralità.

Olivetti rimase sindaco di Ivrea per circa un anno e mezzo; si dimise nell'inverno del 1957 lasciando il posto a Umberto Rossi. Le sue velleità politiche non si placarono; egli era infatti intenzionato a entrare nella Camera dei deputati di Montecitorio, perché si rese conto che imporsi a livello locale non era sufficiente per condizionare il potere centrale. Prima di iniziare la sua campagna elettorale, Olivetti decise di recarsi negli Stati Uniti con la moglie Grazia Galletti, al fine di trovare finanziamenti, appoggi politici e anche per propagandare all'estero la sua idea di comunità. Agli intellettuali oltreoceano le sue idee risultarono strane e pericolose e nessuno si offrì di finanziarlo, poiché la sua Comunità avrebbe avuto fini prevalentemente politici e perché le sue richieste sarebbero state inevitabilmente molto pesanti a livello finanziario²⁷.

Nonostante lo scetticismo il Movimento si presentò alle elezioni politiche del 1958 e fece molto scalpore. La campagna elettorale fu massacrante: Olivetti partecipò a comizi con cadenza quasi giornaliera e la cosa gli costò molta fatica, dato che per indole non era molto propenso ai bagni di folla. Egli era un uomo schivo, quasi timido, fonte perpetua di mille idee ma altresì introverso e dotato di una tale purezza d'animo che lo rendeva completamente incapace di usare la demagogia. I suoi metodi e il suo linguaggio non avevano presa su un elettorato indifferente, sensibile solo a slogan basilari e poco propenso a comprendere la profondità del suo pensiero. Olivetti impiegò la maggior parte delle proprie energie fisiche e delle proprie risorse economiche in questa campagna, addirittura si ritrovò a sfondare il budget che si era prefissato per la campagna, chiedendo anticipazioni e prestiti dalle sue azioni. Le elezioni del 25 maggio 1958 diedero un duro colpo ad Olivetti, il quale si aspettava di venire eletto insieme ad almeno tre senatori e sette deputati, mentre, alla fine, solo lui risultò eletto. Il fallimento ricadde immediatamente su chi, contro le esortazioni alla prudenza, aveva voluto combattere quella battaglia in quel modo, nonostante il lontano presentimento che si trattasse di un «salto mortale, complicato e costoso»²⁸.

A causa di queste spese fu messo in minoranza nel Consiglio d'amministrazione, lasciò la carica di amministratore delegato e smobilitò la parte più puramente politica del progetto Movimento Comunità. Persino la rivista «Tecnica e organizzazione» chiuse e interruppe le pubblicazioni. Con ogni probabilità ebbe dunque luogo quello che, a tutti gli effetti, è definibile come un golpe all'interno dei vertici della fabbrica, anche se ci fu chi sosteneva che Olivetti fosse al corrente degli sviluppi e avesse accettato la situazione consapevole che un passaggio di testimone avrebbe potuto rivelarsi la cosa migliore da fare. Oltre al sopra citato golpe, venne ridimensionato anche l'IRUR e venne dichiarata un'eccedenza di circa un migliaio di posti di lavoro. Questo fu un fendente mortale alla politica di espansione e di occupazione tanto cara ad

²⁷ Ivi, p. 231.

²⁸ Ivi, p. 241.

Olivetti; furono offerti molti incentivi per agevolare le dimissioni volontarie di centinaia di dipendenti.

Olivetti, seppure colmo di senso di rivalsa, decise di allontanarsi temporaneamente dalla fabbrica per dedicarsi interamente alla politica; una scelta logica dato che fu l'unico del partito Comunità ad essere eletto. La sua attività politica a Roma si rivelò fallimentare, il suo unico successo fu l'essere nominato vicepresidente dell'UNRRA-Casas, un'associazione che si occupava di edilizia popolare in aiuto dei senza tetto per cause belliche. Anche in questo caso egli ebbe poco successo, i suoi tentativi di trasformarlo dall'interno non ebbero esito positivo, dato che il governo non sposava il suo pensiero. Venutosi a delineare il fallimento della sua attività presso l'UNRRA-Casas, cadde anche la giustificazione a presidiare il posto nel Palazzo. Il 20 ottobre 1959 cedette il seggio parlamentare a Franco Ferrarotti.

Nell'aprile del 1959 Olivetti si ripresentò per riprendere le redini dell'Olivetti, i consiglieri e gli amministrativi accolsero con favore il suo rientro, poiché colsero in lui le virtù imprenditoriali e l'energia di un tempo per via dell'abbandono delle velleità politiche. Con il suo rientro l'Olivetti continuò a cavalcare l'onda dello sviluppo, ampliando il settore dell'elettronica e potenziando la propria infrastruttura sia sul piano industriale sia su quello organizzativo. Olivetti iniziò a collaborare col figlio Roberto Olivetti e molti ingegneri di talento, come Mario Tchou, italo-cinese conosciuto negli Stati Uniti. Roberto Olivetti e Mario Tchou iniziarono a lavorare in completa sinergia, e l'Olivetti iniziò a trarne grande beneficio, continuò l'espansione aprendo laboratori di ricerca all'estero (per esempio il laboratorio di ricerca sui calcolatori elettronici a New Canaan, negli USA), fondando laboratori cruciali come quello di ricerche elettroniche di Pisa e creando Telettra²⁹, la Società generale semiconduttori (SGS).

Adriano Olivetti, insieme a Roberto Olivetti e a Mario Tchou, ebbe l'intuizione di circondarsi di collaboratori di grande valore, come Marcello Nizzoli ed Ettore Sottsass. Alla fine degli anni Cinquanta l'Olivetti era cresciuta esponenzialmente sul territorio nazionale, grazie agli investimenti nel Mezzogiorno, ma anche a livello internazionale, grazie alla creazione di consociate all'estero in alcuni Paesi emergenti tra cui il Brasile (nel 1959 venne inaugurato lo stabilimento di San Paolo).

Adriano Olivetti affrontò le prime crisi di sovrapproduzione con coraggio: invece di chiudere le fabbriche e licenziare gli operai fece crescere la struttura della propria azienda sotto molteplici aspetti. Il successo fu tale che il 29 settembre 1959 l'Olivetti realizzò l'impensabile: comprare l'impresa statunitense Underwood, con quasi 11.000 dipendenti. L'Underwood si rivelò

²⁹ Telettra è stata una delle principali imprese italiane di progettazione e produzione di apparati per le telecomunicazioni su portante fisico e in ponte radio. Il nome Telettra deriva dall'acronimo di Telefonia, Elettronica, Radio, che riassume appunto i settori di attività, perlomeno iniziali, dell'impresa.

piena di problemi e sull'orlo del fallimento; quindi, si può dire che Olivetti commise un errore ad acquisirla a "scatola chiusa", ma questo non gli impedì di riorganizzarla, risanarla e riportarla in attivo, a dimostrazione del fatto che Olivetti nelle difficoltà riusciva spesso a tirare fuori il meglio del suo spirito combattivo e imprenditoriale. Quest'azienda si dedicò all'espansione e al consolidamento organizzativo e di mercato di settori emergenti come l'elettronica e l'informatica. Il 25 febbraio 1960, a seguito dell'approvazione degli azionisti rimasti positivamente colpiti dall'operazione Underwood, l'Olivetti fece il suo ingresso in Borsa.

Per un triste scherzo del destino, proprio due giorni dopo un avvenimento di tale portata, il 27 febbraio, Olivetti fu colpito da una trombosi che gli fu fatale. L'anno seguente morì anche Mario Tchou e molti ipotizzano che queste morti non fossero casuali, ma le indagini non diedero esiti diversi dalla morte per cause naturali.

Al momento della sua morte l'Olivetti si affacciava su tutti i mercati internazionali, con oltre 45.000 dipendenti, di cui la metà all'estero. Il Movimento comunitario non sopravvisse alla morte di Olivetti e venne sciolto nel settembre del 1961. L'IRUR, il Consiglio di gestione e il sindacato comunitario scomparvero anch'essi negli anni successivi.

Il significato del lascito di Olivetti, la profondità del suo percorso innovativo, possono essere colti attraverso le parole di Norbert Elias: "Ogni società possiede, in un dato momento, uno slancio che la spinge oltre la sua condizione attuale, una dinamica propria che può essere bloccata, ma che anche in quel caso costituisce un elemento intrinseco della sua struttura"³⁰. L'operazione Underwood venne spinta all'eccesso, senza quei limiti che lo stesso Olivetti, proprio alla vigilia della sua morte, si proponeva di definire e controllare. Il settore elettronico, considerato il settore del futuro, richiedeva un importante stanziamento iniziale di risorse e fu potenziato fondendolo con la Olivetti Bull sul piano commerciale e puntando sulla produzione dei grandi calcolatori. Per via di questi importanti investimenti, l'indebitamento crebbe oltre misura e l'azienda si avviò verso una crisi finanziaria. Olivetti, anche per i continui prelievi dovuti alle sue iniziative politiche e per la confidenza sul proprio stato di salute, non riuscì a destinare al figlio Roberto Olivetti quella base societaria e quel trasferimento di poteri che il padre Camillo Olivetti aveva delegato a lui, dieci anni prima della morte. Il controllo dell'azienda fu dunque assunto dal Consiglio d'amministrazione di cui facevano parte anche i familiari e Giuseppe Pero, vecchio amico di famiglia e storico collaboratore. Questa fu una gestione "temporanea" in attesa che gli azionisti decidessero la direzione che l'attività avrebbe dovuto intraprendere. La situazione finanziaria, nel periodo successivo alla morte di Olivetti, non era idilliaca ma nemmeno così tragica, al punto che il bilancio dell'Olivetti si chiuse in attivo. Il vero problema fu che all'azienda mancava una guida

³⁰ N. Elias, *Utopie scientifiche e utopie letterarie per il futuro*, in «Intersezioni», IV (1984), p. 5. GIULIANA GEMELLI, voce *Adriano Olivetti*, cit., pp. 232-239.

capace, con competenze specifiche e particolari. Fu così che l'azienda, a seguito della morte di Pero, passò sotto la gestione di un gruppo d'intervento che rappresentava il sistema industriale e finanziario del Paese ed era capitanato dai vertici della FIAT. La loro intenzione era di gestire un'azienda dal respiro internazionale e, allo stesso tempo, eliminare un potenziale rischio sovversivo nel panorama industriale del Paese. A nominare il gruppo d'intervento che prese la guida dell'Olivetti fu Bruno Visentini (vicepresidente dell'IRI), il quale affidò ad Aurelio Peccei (dirigente della FIAT) la carica di amministratore delegato. Negli anni successivi ci furono diversi stravolgimenti a livello di leadership aziendale; a Peccei seguì il duo formato da Roberto Olivetti e Bruno Jarach; Ottorino Beltrami fu l'ultimo amministratore delegato unico prima dell'avvento di Carlo De Benedetti.

Il periodo che vide Peccei alla guida si rivelò piuttosto breve. Egli era considerato un uomo molto intelligente e si dimostrò capace di inquadrare caratteristiche e criticità dell'azienda in tempi brevi. Peccei riteneva che l'Olivetti fosse un'azienda troppo ancorata al passato della piccola realtà locale eporediese; propose quindi di portare il cuore pulsante dell'azienda fuori da Ivrea, in modo tale da tagliare il cordone psicologico e culturale che avrebbe potuto nel futuro rappresentare un handicap soprattutto in una competizione internazionale più accesa. Peccei propose inoltre una ristrutturazione interna a livello organizzativo volta a introdurre nuove funzioni e ad aumentare la competitività sul mercato internazionale. Le sue proposte non trovarono grande seguito all'interno dei vertici dell'azienda, cosicché la sua gestione terminò con un divorzio dovuto a visioni differenti.

Come accennato in precedenza, fu così la volta della gestione di Roberto Olivetti e Bruno Jarach. Fu una gestione congiunta, vale a dire che nessuno dei due poté gestire l'azienda autonomamente senza il consenso dell'altro. Roberto Olivetti veniva visto come colui che possedeva la cultura e la visione del padre, nonché come l'interprete migliore dei dettami di Olivetti. Bruno Jarach, invece, veniva visto come colui che ostracizzava l'operato di Roberto Olivetti tarpandogli le ali e facendo esclusivamente gli interessi del gruppo d'intervento e del Presidente di quest'ultimo, Bruno Visentini. Vennero così a crearsi situazioni di tensione all'interno delle quali si rese necessario più volte mettere in atto dei veri tentativi di mediazione. I vari processi all'interno dell'azienda, sia decisionali che operativi, subirono vari rallentamenti che ebbero inevitabilmente ripercussioni sugli affari. Con la leva finanziaria saldamente nelle mani di Visentini e con la presenza di Jarach sempre più ingombrante, Roberto Olivetti non ottenne mai un raggio d'azione sufficientemente ampio che gli consentisse di operare al meglio delle sue possibilità. Persino nella scelta del personale non gli fu data carta bianca, dato che quel ruolo venne affidato a Paolo Volponi, uomo notoriamente vicino a Visentini. Roberto Olivetti spingeva affinché l'azienda, ancora prevalentemente di stampo meccanico, si orientasse verso l'elettronica, in modo

tale di restare al passo coi tempi. Tutti attorno a lui erano sordi e ciechi e poco propensi al cambiamento. A tal proposito, uno dei più duri colpi che subì l'azienda fu la messa sul mercato della calcolatrice Logos 27, una calcolatrice interamente meccanica che offriva prestazioni straordinarie al pari di quelle elettroniche ma al prezzo di un peso, di un costo e di una difficoltà di manutenzione e di utilizzo totalmente fuori portata per l'utenza cui era destinata. Il prodotto si rivelò un flop clamoroso dal quale l'azienda fece molta fatica a riprendersi.

Roberto Olivetti tentò invano di promuovere l'elettronica e di inserire persone di valore all'interno dell'azienda; il suo lavoro veniva osteggiato perché avrebbe potuto stravolgere tutta una serie di equilibri interni ai vertici dell'azienda stessa. Programma 101, per esempio, il primo personal computer al mondo non vide mai la luce e fu stroncato sul nascere. L'azienda rimase in una bolla, stagnante e inattiva e, naturalmente, quando vengono a mancare il coraggio e le virtù imprenditoriali, quando un'impresa si ferma e quando i dipendenti e gli azionisti si preoccupano solo di monetizzare il più possibile e gestire le proprie posizioni, la fase di decadenza giunge inesorabilmente. Alla fine di questo periodo, l'Olivetti ingessata e mal messa venne scavalcata perentoriamente dall'elettronica che irrompeva in tutti i settori. Invece di prendersi le proprie responsabilità, Visentini decise di affidare la gestione dell'azienda a qualcun altro e, nonostante le promesse fatte a Volponi, venne contattato Ottorino Beltrami, manager di grande esperienza ex dipendente Olivetti che conosceva molto bene l'azienda. Con le dimissioni di Volponi, il quale non voleva condividere la leadership con nessuno, Beltrami venne nominato amministratore delegato unico. Dato che la situazione era al limite, Beltrami capì subito l'importanza di agire repentinamente, anche in virtù del fatto che solo nella prima parte del suo mandato avrebbe potuto prendere decisioni chiave senza subire l'opposizione da parte del Presidente. Il compito della pianificazione dei prodotti, del mercato e del business venne dunque affidato a Marisa Bellisario, sua storica collaboratrice alla Honeywell Information System. Era molto stimata dagli americani e, nella mente di Beltrami, era la persona più indicata per coordinare i lavori dell'azienda e della ricerca con la produzione nonché di determinare i costi di vendita. Beltrami decise inoltre di ristrutturare l'organizzazione commerciale dell'azienda cancellando la direzione commerciale unica e creando varie divisioni: Italia, Europa, America Latina, Paesi del Medio Oriente, oltre alla consociata americana. Egli cambiò inoltre alcuni responsabili, e si prodigò per favorire una politica verso i giovani nominando Vittorio Levi responsabile della Divisione Italia, spingendo inoltre i nuovi direttori di divisione verso un nuovo dinamismo e verso strategie di aggressione diverse rispetto al passato. Ottorino Beltrami si rivelò un vero e proprio capo operativo dell'azienda, il cui obiettivo principale fu di imboccare la via del rinnovamento costante, il che comportava, per forza di cose, lo smantellamento del sistema eporediese. Reo di aver condizionato negativamente

l'impresa dopo la morte di Olivetti, a conti fatti Beltrami non riuscì nel suo intento e la dimostrazione fu che dopo il suo mandato il sistema eporediese riprese vigore. Beltrami si dovette scontrare continuamente con il fatto che il suo potere finanziario era limitato, poiché esso era prerogativa del presidente. Nonostante il rinnovamento la situazione finanziaria era critica e gli investimenti venivano fatti in tempi ristretti. Egli elaborò anche un piano per consentire all'azienda di disporre dei mezzi necessari allo sviluppo, ma il Presidente, in accordo con la famiglia Olivetti, bocciò la proposta e decise di percorrere la via del ridimensionamento. La decisione fu di cedere il controllo e la gestione della Olivetti a Carlo De Benedetti, finanziere e manager a spasso dopo il suo allontanamento dalla Fiat dove per novanta giorni era stato amministratore delegato. De Benedetti prese quindi il controllo dell'azienda nel 1978 e ne divenne amministratore delegato e vicepresidente. L'azienda subirà da allora varie vicende, in un giro abbastanza serrato di passaggi di proprietà e di varianti produttive che condurranno alla fine della gestione "benedettiana" nel 1996. I conti ormai erano in rosso e la situazione finanziaria era irreversibilmente compromessa, cosa che prima era evidente agli occhi di tutto il settore bancario e della Borsa. All'Olivetti furono bloccati tutti i fidi e l'azienda entrò in un vortice di frammentazione che condusse alla sua fine. Nel 2012 chiuderà l'ultimo stabilimento produttivo di quello che resterà per sempre uno dei più grandi sogni italiani del settore industriale.

«Lungo tutto questo arco di tempo, in controtendenza rispetto alle vicende aziendali, l'interesse per la figura Adriano Olivetti ha continuato a vivere, e invece che affievolirsi è cresciuto. Le sue evoluzioni lasciate sul terreno dal suo passaggio diventano sempre più chiare, le traiettorie delle sue attività più decifrabili, alcuni semi della sua azione sono maturati in frutti. A coronamento di tutto questo, il modello di città industriale realizzato a Ivrea, che rappresentano le idee e i valori di Olivetti, è candidato a diventare patrimonio UNESCO»³¹.

³¹ V. OCHETTO, *Adriano Olivetti*, cit., p. 279.

Il pensiero politico di Adriano Olivetti

2.1 L'ordine politico delle Comunità

Adriano Olivetti trovò l'ispirazione per scrivere l'Ordine politico delle Comunità durante l'esilio in Svizzera, per la precisione verso la fine del 1942. Le correnti di pensiero che in quegli anni si proponevano un rinnovamento politico erano molte e provenienti da tutta Europa e questo era dovuto al fatto che la sconfitta dei regimi autoritari colpevoli di aver dato inizio alla guerra era ormai più che un'ipotesi. Oltre che del rinnovamento politico, Olivetti decise di occuparsi di «teorie dell'organizzazione industriale e di pianificazione urbanistica»³². La famiglia Olivetti fu da sempre vicina alle ideologie socialiste e così fu anche per Adriano, il quale però non riusciva a cogliere nessun progresso da parte del movimento socialista e ciò lo indusse a pensare che il socialismo fosse ben lontano dal divenire realtà. Con l'Ordine politico delle Comunità Olivetti decise dunque di tracciare la strada verso un piano globale in grado di consentire al socialismo di acquisire un contenuto istituzionale. Come detto in precedenza, terminato il conflitto, Olivetti si iscrisse immediatamente al Partito socialista; la sua esperienza si rivelò però negativa e dunque egli decise di uscire dal partito dopo qualche mese senza riuscire mai a «far nascere una discussione intorno alle sue idee»³³. E tuttavia, anche fuori del Partito socialista l'attenzione alle sue idee fu minima ed egli non riuscì in alcun modo a dare risalto ai propri ideali politici.

Olivetti era in ogni caso determinato a far emergere i suoi ideali, i quali si basavano su tre istanze fondamentali: «la libertà, con un rovesciamento della piramide dello Stato e facendo nascere dal basso, a livello territoriale e con dimensioni a «misura umana», l'intera struttura del potere; l'uguaglianza, con il passaggio dei mezzi di produzione non allo Stato ma a un sistema pluralista, anch'esso territoriale, di proprietà pubblica; il tema della classe dirigente, con un meccanismo di scelta misto, ancora a matrice territoriale, ma provvisto di correttivi volti a integrare i valori della democrazia con quelli della capacità e dell'esperienza»³⁴. «L'Ordine politico fu lo sforzo di conciliarli e saldare insieme questi tre valori, tutti ugualmente presenti e interdipendenti come dovevano essere perché fosse possibile realizzare quella che egli chiamava una civiltà di

³² ADRIANO OLIVETTI, *L'ordine politico delle comunità*, Edizioni di Comunità, Milano, 1970, nota introduttiva, p. XI.

³³ Ivi, p. XIII.

³⁴ Ivi, p. XIV.

cultura»³⁵. Il principio a fondamento delle idee di Olivetti era quello di individuare un interesse comune, morale e materiale, nel popolo italiano al fine di costituire un sistema sinergico che avrebbe dovuto essere la “comunità”. Grazie a essa sarebbe stato finalmente possibile eliminare ogni tipo di conflitto proprio dell'organizzazione politico-economica dello Stato, e questo per mezzo dell'esistenza di un interesse concreto, che avrebbe inevitabilmente contribuito a «comporre detti conflitti e ad affratellare gli uomini»³⁶.

Tornando all'Ordine politico delle Comunità, Olivetti decise di iniziare l'opera introducendo il concetto stesso di comunità, ossia un territorio che coincideva con un'area geografica tradizionale di natura né troppo grande né troppo delimitata, come il Circondario, la Diocesi, il Distretto, il Collegio elettorale. Questi territori avrebbero dovuto avere una popolazione compresa tra i 75 e i 150 mila abitanti, con i grandi Comuni chiamati a dar vita a una comunità ogni 100 mila abitanti e ciò «con larga approssimazione»³⁷. I suddetti grandi Comuni avrebbero potuto disporre di un'amministrazione urbana caratterizzata dalla forma di un consorzio o gruppo di comunità. Sulla base di questo sistema, la comunità si sarebbe dovuta sostituire al governo dei prefetti, assumendone le funzioni di controllo di legittimità. Olivetti pensò a questo sistema poiché vedeva la comunità così come vedeva l'azienda, ossia come un organismo a misura umana, e quindi non eccessivamente grande, i cui ingranaggi funzionavano al meglio se chi vi era al vertice non perdeva di vista i numerosi dettagli che lo componevano. Egli, infatti, sosteneva che «sino a che l'amministrazione delle cose pubbliche non è riportata a una misura umana, si perpetueranno ogni sorta di errori e di privilegi»³⁸. Tutto questo, nella mente di Olivetti, era finalizzato a raggiungere «una tangibile solidarietà umana»³⁹. Far sì che il sistema fosse a misura d'uomo, significava eliminare la distinzione tra città e campagna integrando in un'unica amministrazione centri urbani e territori agricoli, in modo tale da giungere a una simbiosi tra il settore primario e secondario dell'economia. Per Olivetti l'uomo doveva abbandonare completamente l'ottica individualistica centrata soprattutto sul profitto e sul benessere economico, poiché, secondo lui, il vero obiettivo era che ognuno riuscisse a realizzare la propria umanità e spiritualità. A tal proposito Olivetti era solito affermare che «la società individualista, egoista, che riteneva che il progresso economico e sociale fosse l'esclusiva conseguenza di spaventosi conflitti di interessi e di una continua sopraffazione dei forti sui deboli, la società polverizzata in atomi elementari o spietatamente accentrata nello Stato totalitario, è distrutta. Sulle sue rovine nasce una società umana, solidaristica,

³⁵ Ivi, p. XV.

³⁶ Olivetti, *L'ordine politico delle comunità*, cit., p. 11.

³⁷ Ivi, p. 14.

³⁸ Ivi, p. 13.

³⁹ *Ibidem*.

personalista: quella di una comunità concreta»⁴⁰. Olivetti metteva dunque sullo stesso piano le riforme di stampo amministrativo e la nuova coscienza popolare che avrebbe dovuto essere il fondamento di ogni comunità; e, in relazione a quest'ultima, era dell'opinione che «senza un importante rivolgimento morale e di spirito, la comunità sarebbe comunque stata un'efficiente organizzazione amministrativa, perché tale è stata concepita, ma avrebbe vissuto senza anima. Il popolo saprà indicare in libere elezioni uomini di cuore e di ingegno che sappiano imprimere alla comunità un inconfondibile disegno umano»⁴¹.

Le comunità, quindi, nel pensiero di Olivetti, avrebbero avuto il compito di affrontare i più importanti problemi della quotidianità quali l'istruzione, l'assistenza, la partecipazione alla vita pubblica e la cooperazione alle attività economiche. Entrando nello specifico delle reali competenze che Olivetti attribuiva alle comunità, esse avrebbero dovuto esercitare funzioni economiche dirette e indirette, influenzando sia l'industria sia l'agricoltura. Le comunità avrebbero dovuto possedere parte del capitale azionario delle grandi e medie fabbriche, nominandone i dirigenti principali, trasferendone le azioni e comprando e vendendo terreni e proprietà in relazione alle necessità di sviluppo tecnico o perfezionamento sociale. Per quanto concerne l'agricoltura, la comunità era destinata a creare una struttura multiforme e cooperativa dell'economia agricola, in modo da poter federare ciascun elemento in autonome organizzazioni regionali. Inoltre, Olivetti aveva previsto che anche l'istruzione elementare e lo sviluppo dell'artigianato e del turismo fossero di competenza della comunità. Infine, prevedeva che fossero competenze di quest'ultima anche la gestione delle attività di pubblico interesse come, per esempio, gas, elettricità, panificazione e trasporti.

In questo modo sarebbe stato creato un sistema in cui la maggior parte delle imprese private si sarebbero progressivamente trasformate in enti di diritto pubblico, prendendo il nome di "Industrie sociali", con la comunità che avrebbe posseduto comunque una parte importante di quelle società rimaste autonome. Ecco quindi che, per Olivetti, la comunità avrebbe dovuto fungere da «perno degli organismi economici di maggior importanza collettiva, costituendo un diaframma indispensabile fra l'individuo e lo Stato. La superiorità di una tale soluzione di natura federalista, di fronte ad altri sistemi di collettivizzazione, consisteva nella elevata efficienza data dalla specializzazione resa possibile dalla competenza territoriale ridotta di ogni comunità e dalla grande facilità con la quale i cittadini avrebbero potuto entrare in contatto con i suoi organi e

⁴⁰ Ivi, p. 19.

⁴¹ Ivi, p. 21.

controllarli»⁴². In questo modo, i cittadini sarebbero potuti tornare a godere di libertà e rilevanza, consapevoli di vivere in un sistema dove privilegi, egoismo e libertà nominali avrebbero ceduto il passo alla solidarietà e ai più puri sentimenti umani. Da questo capiamo che, nel pensiero di Olivetti, la comunità avrebbe dovuto perseguire «strenuamente l'aumento del livello di vita di tutti gli strati sociali»⁴³, trasformandosi in «“comunità concreta”, la cui complessa organizzazione è intesa a ridare alle opere dell'uomo la perduta armonia»⁴⁴.

Per comprendere meglio il pensiero di Olivetti, esso va messo in relazione con un esempio concreto come le fabbriche che, nel sistema da lui pensato, non sarebbero state esclusivamente degli strumenti economici ma degli organismi sociali, volti a plasmare la vita di chi era chiamato a contribuire al loro funzionamento e al loro sviluppo. È evidente come nell'organizzazione sociale incentrata sulla comunità dovesse prevalere una concezione pluralistica delle attività umane, essendo queste ultime caratterizzate certamente anche da una componente libera e individuale, ma, soprattutto, dalla loro integrazione nel complesso dell'organismo sociale. Olivetti era fortemente convinto che una società divenuta pluralistica e libera avrebbe potuto creare una civiltà autentica, eliminando «il disordine, le sperequazioni, la rottura tra il sociale e l'economico, tra il bello e l'utile, tra il giusto e l'umano»⁴⁵. Per Olivetti, inoltre, uno Stato avrebbe potuto mantenere un determinato livello culturale soltanto trasferendo continuamente i propri principi e valori dal centro alla periferia e viceversa. Egli sosteneva con forza che questo fosse il modo migliore per raggiungere il suddetto grado di piena civiltà. Entra quindi in gioco il riconoscimento delle autonomie locali, volto a realizzare la più efficace forma di democrazia, evitando allo stesso tempo il rischio che gli organi locali potessero godere di autonomia totale, la quale avrebbe potuto condurre lo Stato verso un esito anarchico o totalitario. Le comunità avrebbero quindi avuto il compito di coordinare il decentramento amministrativo federale e regionale attraverso i Consigli regionali e i Consigli delle comunità, organismi creati appositamente e con competenze specifiche in materia. Il funzionamento, le linee guida e le aree di competenza dei suddetti organi avrebbero dovuto essere direttamente specificati all'interno della Costituzione. Ciò avrebbe garantito un sistema chiaro di competenze e avrebbe consentito che qualsiasi eventuale flessibilità fosse arginata dalla garanzia dell'assetto costituzionale finalizzato a evitare ogni tipo di deriva «caotica e agitata dell'insieme della vita nazionale»⁴⁶.

⁴² *Ibidem*.

⁴³ *Ivi*, p. 23.

⁴⁴ *Ivi*, p. 24.

⁴⁵ *Ivi*, p. 30.

⁴⁶ *Ivi*, pp. 35-36.

Per quanto riguarda la competenza legislativa, per Olivetti essa doveva essere ripartita tra lo Stato federale e i nuovi organismi autonomi, con un ruolo preminente riservato alle comunità laddove si prevedesse la necessità di una competenza esclusiva e specifica. Le comunità avrebbero quindi potuto emanare leggi e regolamenti giuridici in relazione ai seguenti ambiti: l'ordinamento dei Comuni; gli strumenti di conciliazione; l'istruzione elementare e l'istruzione professionale di primo grado; l'edilizia; la caccia e la pesca; la protezione del paesaggio, della flora e della fauna; la tutela degli organismi assistenziali complementari. Gli ingranaggi legislativi delle comunità si sarebbero mossi per mezzo di un'unica assemblea, composta a sua volta da due Camere dotate della competenza di esaminare e approvare le varie leggi e i vari regolamenti. Grazie a questo sistema, le comunità avrebbero potuto godere di una struttura costituzionale solida, con i principi dell'unità dello Stato che si coniugavano sinergicamente con quelli del decentramento e dell'autonomia regionale. A proposito del decentramento, esso doveva essere di competenza di specifici organi aventi, oltre che molte altre funzioni, anche il potere di legiferare nei limiti definiti dalla nuova Carta costituzionale fondamentale.

2.2 Principi e fonti di ispirazione del pensiero politico di Olivetti

Due principi cardine del pensiero di Olivetti sono la responsabilità sociale dell'impresa e la capacità di tradurre in progresso civile i risultati dello sviluppo industriale. A questi due si può aggiungere un terzo principio riguardante la persona, ossia la valorizzazione delle competenze a discapito delle appartenenze politiche. Nel citato saggio *L'ordine politico delle Comunità* pubblicato dalle edizioni NEI⁴⁷, trasformate nel 1946 nelle Edizioni Comunità, Olivetti espone le idee fondamentali che sarebbero state alla base del Movimento Comunità, fondato nel giugno del 1947. L'obiettivo che possiamo definire "finale" era riuscire a creare nuovi equilibri in campo sociale, politico ed economico tra i poteri centrali e le autonomie locali. In seguito, sarebbe diventata la rivista «Comunità», la cui pubblicazione iniziò nel 1964, la fonte principale attraverso la quale Olivetti avrebbe esposto il proprio pensiero. Verso la fine del 1959 fu pubblicata una raccolta di saggi intitolata *Città dell'uomo*, in cui Olivetti presentò nuovi spunti di riflessione, in larga parte debitori della filosofia di Emmanuel Mounier e Jacques Maritain. Il riferimento è alla corrente del "personalismo", tramite la quale Olivetti concepì l'idea di comunità come organismo vivente che aveva al proprio centro la persona intesa come protagonista di una società solidaristica.

⁴⁷ Nuove Edizioni Ivrea.

Nello specifico, ciò che Olivetti voleva mettere in atto non era altro che la traduzione pratica del pensiero e delle intuizioni di Mounier, con la comunità posta alla base della sua costruzione in qualità di superamento dell'individualismo tipicamente liberale. Olivetti amava chiamare la “sua” comunità “concreta”, poiché, a suo avviso, in essa avrebbero dovuto coincidere l'unità economica, amministrativa e politica; cioè una comunità che desse coordinamento ed efficienza a tutte l'attività in una singola “industria”. La comunità concreta si sarebbe dovuta sviluppare in una zona di circa 100.000 abitanti raggruppata intorno a una grande fabbrica o a una serie di fabbriche di dimensioni più contenute. Dalla comunità si sarebbe poi passati agli Stati regionali, aventi dai tre ai cinque milioni di abitanti, sino ad arrivare allo Stato federale e, in ultima istanza, allo Stato mondiale. Olivetti si ispirò invece a Maritain per ciò che riguarda l'assetto istituzionale, definendo ben sette politiche da lui ritenute essenziali, presenti all'interno della comunità e che avrebbero poi dato vita ad altrettanti ordini nazionali: affari generali o amministrazione, giustizia, lavoro, cultura, assistenza, urbanistica, economia. Sul piano nazionale, il Senato sarebbe stato composto da rappresentanti di questi ordini al fine di facilitare le leggi in campi specializzati, mentre la Camera doveva essere diversificata, diventando espressione della comunità concreta, sulla base di un principio di selezione dal basso e di cooptazione dall'alto. In aggiunta, vi sarebbero stati un Istituto Politico Fondamentale volto all'educazione della classe politica e un'Università del lavoro che si sarebbe dovuta dedicare alla formazione dei dirigenti sindacali. Tramite questo funzionamento, per Olivetti, si sarebbe potuta ottenere una democrazia “organica e funzionale”.

Olivetti immaginava un sistema elettorale che potremmo definire “misto”, dato che prevedeva che le elezioni a suffragio universale si combinassero con quelle di secondo grado all'interno di un sistema che prevedeva anche cooptazioni e nomine per concorso e per titoli. In questo modo la sovranità popolare sarebbe efficacemente convissuta con la democrazia del lavoro (per alcune funzioni, per esempio, era previsto che votassero solo i lavoratori) e con il principio aristocratico valido soprattutto per la cultura e la scienza. Come abbiamo visto, la fabbrica è sempre stata al centro dell'attenzione di Olivetti e da essa è derivato lo stimolo per quella che lui intendeva la riforma globale definitiva. Non si può negare che il fine ultimo, ossia conciliare l'uomo e la macchina, il problema sul quale si sono cimentati a partire dalla prima rivoluzione industriale utopisti, ideologi, politici, fosse piuttosto ambizioso.

Olivetti mirava quindi a socializzare senza statalizzare, superando la contrapposizione fra capitalismo privato e collettivismo. Lo strumento a ciò idoneo dovevano essere le Industrie Sociali Autonome (ISA), nelle quali lavoratori (operai e tecnici), comunità, università partecipavano insieme alla proprietà e alla gestione. In agricoltura l'equivalente delle ISA dovevano essere le

Associazioni Agricole Autonome (AAA). Olivetti dimostra una particolare originalità, poiché progetta un'architettura sociale dove «tutti gli elementi si tengono e si collegano con la consequenzialità del sistema, senza lasciar spazio né a vuoti né a interrogativi»⁴⁸. Egli evita il più possibile di utilizzare il termine “partito politico”, perché considera il totalitarismo un peccato mortale degli stessi partiti, i quali avrebbero condotto inevitabilmente a una partitocrazia, che per Olivetti era la più immorale fra le istituzioni. Auspicava il conseguimento di un'autonomia globale, in cui il collettivismo e la solidarietà fossero più importanti di tutto il resto, dando vita a quel tipo di atmosfera presente nei rapporti con i suoi dipendenti. Il confronto con il totalitarismo degli anni Trenta sorge spontaneo, dato che il tessuto di garanzie di libertà progettato da Olivetti si contrapponeva radicalmente a tutto ciò che i regimi totalitari rappresentavano. Questa è dunque la «trave portante dell'architettura di Adriano Olivetti, dove l'ispirazione cristiana è il fermento che permea il socialismo umanitario delle riforme civili e sociali, l'anima dell'intera utopia»⁴⁹. L'obiettivo di Olivetti era dunque di raggiungere una democrazia fondata sull'uguaglianza di tutti gli uomini intesi come esseri spirituali e, sul piano politico, immaginava che ognuno avesse il diritto di partecipare al governo della “cosa pubblica”. Per prima cosa era necessario creare una pluralità di sfere di interessi “vivi”, nelle quali la volontà della maggioranza fosse determinata con massima libertà e ridotti margini di errore; in secondo luogo, sarebbe dovuto nascere un sistema di elezione politiche dirette e indirette che si sarebbero fondate su una comprovata competenza specifica dell'eletto e sulla preparazione morale e culturale degli elettori. La società si sarebbe quindi liberata da qualsiasi privilegio, potendo esibire inoltre istituzioni adeguate alla complessità della società moderna. Il nuovo ordinamento giuridico scaturito da questo sistema sarebbe stato inteso come conseguenza dell'equilibrio politico, che avrebbe trovato “sfogo” in un equilibrio sociale altrettanto indispensabile per il funzionamento del sistema. Il metodo democratico, come procedimento elettivo dal basso verso l'alto, rimane per Olivetti l'elemento insostituibile e preponderante degli svolgimenti superiori della vita politica.

Possiamo sintetizzare il pensiero politico olivettiano pensando allo Stato federale della comunità come a un insieme di istituzioni finalizzate a realizzare riforme di natura istituzionale ed economica atte a garantire stabilmente una maggiore uguaglianza sociale. Ecco, quindi, che le ingiustizie potrebbero essere completamente eliminate, a patto che vi sia una trasformazione sociale spinta dalla partecipazione diretta delle forze lavoro al governo della comunità. In questo modo, si otterrebbe una società ordinata e dinamica, in cui chi può partecipare al potere lo farebbe con attitudini e consapevolezza maggiori rispetto a quelle presenti in una democrazia tradizionale.

⁴⁸ V. OCHETTO, *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma 2009, pp. 116-117.

⁴⁹ Ivi, p.119.

In tema di partecipazione della forza lavoro, Olivetti prevedeva un dispositivo di carattere costituzionale composto da due amministratori responsabili delle funzioni di maggiore interesse per i lavoratori. Questi ultimi avrebbero dovuto far parte del Consiglio esecutivo della comunità e di organi politici superiori, i quali avevano la funzione di stabilire, nell'amministrazione generale della comunità, dello Stato regionale e di quello federale, una componente politica importante che esprimesse grande sensibilità e spirito di giustizia sociale contro il predominio diretto e indiretto del danaro e del potere.

Passando al tema della proprietà privata, Olivetti pensava che anche l'economia si dovesse occupare del sociale, delle possibilità di lesione dei diritti del cittadino e dell'uso del potere in modo arbitrario. Egli riteneva che i difetti del regime della proprietà privata fossero perpetuati dalle imprese pubbliche, le quali venivano condotte da dirigenti tecnici, il cui operato e le cui competenze difficilmente potevano essere conciliabili con elementi di natura sociale equa.

Olivetti mirava inoltre a rafforzare nella mentalità comune il cosiddetto "elemento spirituale integrativo", ossia quell'insieme di aspetti culturali che ricercavano in maniera disinteressata la verità e la bellezza, e che avrebbe potuto far funzionare le istituzioni in maniera corretta e concreta. La società doveva dunque essere curata, poiché ritenuta da Olivetti spiritualmente poco dinamica nonché interiormente povera e culturalmente arretrata, nonostante fosse formalmente libera. La cultura, accanto all'ideale democratico e alle forze lavoro di cui abbiamo parlato, avrebbe rappresentato un terzo fattore di equilibrio politico nel nuovo Stato. Il "giudizio" democratico era quindi l'unico mezzo con cui la società poteva giudicare il valore morale di coloro cui venivano affidate responsabilità politiche e la comunità era l'unico ambiente adatto alla formazione di un tale giudizio, perché nessuno vi avrebbe potuto condurre una vita corrotta senza che la pubblica opinione ne venisse a conoscenza. Per Olivetti la cultura era un vero e proprio ampliamento delle capacità individuali, non in grado però di modificare l'intimo orientamento della persona. In questo senso, la cultura va intesa come un mezzo d'espressione di rilevante importanza ma non come un fine esclusivo, dato che la sfera etica personale dell'individuo è sempre e comunque preponderante.

Uno dei cardini del pensiero di Olivetti, come vedremo anche in seguito, è l'avversione nei riguardi della rappresentanza indiretta: una rappresentanza concreta, non era possibile nemmeno in uno Stato fortemente collettivizzato o socialista, perché l'idea stessa di rappresentanza presuppone un'identità giuridica e un'identità funzionale. Per meglio comprendere questo punto, si pensi a un notaio che può rappresentare anche centinaia di persone appartenenti al suo stesso ordine professionale, poiché ogni vantaggio che ottiene per sé lo ottiene anche per tutti gli altri. Questo non è però possibile per un dirigente di fabbrica, il quale non potrebbe rappresentare altri che sé stesso o, nella fattispecie, la particolare organizzazione cui appartiene. Olivetti pensava quindi che

nemmeno la rappresentanza professionale, come elemento politico, avrebbe potuto condurre a risultati socialmente utili, dato che i conflitti trasferiti dall'ordine sindacale all'ordine politico non avrebbero portato ad alcuna soluzione coerente e concreta ma, semmai, alla creazione di nuovi privilegi.

Riassumendo quanto detto finora, Olivetti era fortemente convinto che un problema economico non potesse mai essere di natura soltanto tecnica, poiché esso è legato al problema umano e sociale: nell'organizzazione dello Stato Federale delle comunità, ogni funzione politica doveva essere affidata a tecnici esperti del settore di riferimento scelti dai politici in base al loro orientamento spirituale e non su designazione di gruppi economici o professionali. Questo è il principio politico funzionale, ossia un ordinamento in cui la competenza dei vari organi esecutivi scaturisce da una divisione omogenea di attività, delimitate e sottoposte a un'unica autorità politica. Questa funzionalizzazione assume i connotati di una sorta di specializzazione che genera un ordinamento politico in grado di scongiurare il pericolo di esclusivismo, poiché alimentato da un patrimonio culturale formato da dottrine sempre subordinate a esigenze superiori e coordinate da una spiritualità di assoluta integrità. «L'associazione rigida del principio politico funzionale, ove le funzioni sono strettamente limitate ad attività che posseggono un chiaro attributo spirituale, e del principio di una scelta competente, determinerà le condizioni indispensabili allo svolgersi di una vita politica più alta. Così delimitata e così caratterizzata, la competenza specifica non darà luogo a diaframmi intellettuali tra i politici, ma proprio in virtù della loro superiore cultura, a tutti comune, stabilirà una feconda unità spirituale»⁵⁰.

2.3 Lo Stato Federale delle comunità tra riforma politica e riforma sociale

A partire dall'estate del 1942 iniziarono a circolare i nuovi programmi che i movimenti politici clandestini stavano iniziando a preparare in vista dell'imminente disfatta fascista. Questi programmi e manifesti rappresentavano il primo passo verso il ritorno alla democrazia e non contenevano nulla di nuovo rispetto a ciò che già esisteva prima dell'avvento del fascismo. Verso la fine del 1942, Olivetti sentì quindi di dover fornire un contributo: «bisognava considerare in una unica formula tutte quelle esperienze e conoscenze politiche e non politiche che alternative continue fra il lavoro, la vita e lo studio mi avevano concesso di esplorare»⁵¹.

Dopo aver studiato approfonditamente l'organizzazione scientifica del lavoro, Olivetti

⁵⁰ OLIVETTI, *L'ordine politico delle comunità*, cit., p. 41.

⁵¹ A. OLIVETTI, *Come nasce un'idea*, in «Comunità», a. IV, n. 6, gennaio-febbraio 1950, p. 11.

decise di mettere da parte i programmi teorici relativi all'argomento e di rivolgersi a un'analisi empirica di «tutti quegli strumenti di vita associata che l'esperienza politica aveva consegnato al Paese: il Comune, la Provincia, i Sindacati, i Partiti; senza peraltro perder di vista la sorgente della ricchezza moderna: la fabbrica e la sua potenza»⁵².

Successivamente egli elaborò un memorandum denominato Riforma politica, riforma sociale, che presentò per la prima volta a un informatore dell'Office of Strategic Services (OSS), incontrato in Svizzera nel 1943. Data la complessità del memorandum, fu chiesto a Olivetti di riassumerne i concetti fondamentali in massimo sei pagine. Il contenuto venne successivamente destinato ad Allen Dulles, responsabile dell'OSS, il quale ritenne tanto buone quanto utopiche le considerazioni che vi erano contenute. Olivetti e Dulles riuscirono a incontrarsi di persona, ma l'incontro fu breve, dato che Olivetti non poteva trattenersi a lungo in Svizzera.

L'idea centrale del manifesto era che in Italia si potesse creare una “civiltà cristiana”, ricostruendo la posizione spirituale della popolazione e realizzando un nuovo sistema politico e sociale. Al centro del progetto vi era l'idea di un duplice governo: il primo, come espressione diretta dell'eredità del fascismo, si sarebbe dovuto porre a capo di uno Stato federale delle comunità e avrebbe dovuto seguire una politica di neutralità; il secondo avrebbe dovuto essere più orientato verso un socialismo cristiano e costituito esclusivamente da persone rifugiate all'estero, sotto la guida del conte Carlo Sforza⁵³. Il secondo governo avrebbe inoltre dovuto condurre una politica a favore degli Alleati per una questione di coerenza, dato che chi lo avrebbe costituito apparteneva alla cerchia dei più strenui oppositori del regime fascista. Il piano di Olivetti era articolato in dodici punti, fra i quali vi era anche un'operazione militare di contrasto a ciò che rimaneva del regime fascista. Quest'azione fu pensata non solo per contrastare il fascismo ma anche per sanare parzialmente la reputazione dell'Italia agli occhi del mondo. Il Piano prevedeva inoltre che lo Stato federale fosse posto sotto la reggenza della principessa Maria José di Savoia.

Era evidente come Olivetti considerasse la monarchia un punto di riferimento per portare l'Italia fuori dalla guerra e per debellare il fascismo. La conseguenza inevitabile della completa attuazione del Piano sarebbe stata la reazione della Germania e delle forze naziste. Olivetti era quindi consapevole che il Piano doveva includere tutte le forze antifasciste all'estero e in patria e di

⁵² A. OLIVETTI, *Stato federale delle Comunità*, a cura di D. Cadeddu, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 11.

⁵³ Sforza era stato scelto come portavoce degli esuli antifascisti nel congresso di Montevideo, svoltosi dal 14 al 16 agosto 1942, ma il suo tentativo di porsi come principale interlocutore degli Alleati per determinare il futuro assetto politico-istituzionale dello Stato italiano era fallito, così come era naufragato anche il progetto, approvato dal congresso, di costituire una forza militare composta da volontari antifascisti sotto la guida di un Comitato italiano in esilio. Sul punto si veda A. Varsori, *Gli alleati e l'emigrazione democratica antifascista (1940-1943)*, Firenze, Sansoni, 1982, pp. 211-227.

conseguenza si propose come latore presso i servizi segreti americani delle istanze provenienti sia dai gruppi antifascisti sia dai membri della famiglia reale.

I rapporti con gli informatori dell'OSS si rivelarono altalenanti e discontinui, mentre nell'estate del 1943 la fiducia di Olivetti nella famiglia reale venne meno. Quando egli espose le sue idee, incontrò la reticenza della principessa, la quale decise di difendere la posizione del marito (ritenuto colpevole, secondo Olivetti, della scellerata decisione di muovere l'Italia contro la Francia) e di scongiurare sul nascere qualsiasi iniziativa diretta a causa della folta presenza di soldati tedeschi in Italia. Era quindi chiaro che il re non si sarebbe mosso contro i fascisti e che l'esercito non si sarebbe mosso senza ordini emanati direttamente dal sovrano.

Olivetti decise di rivolgersi a Pietro Badoglio, che aveva preso posizione contro Mussolini ed era favorevole a limitare i poteri della corona. Nel frattempo, i rapporti con l'OSS tornarono a intensificarsi: «il 15 giugno 1943, sicuramente dopo un colloquio personale con Dulles a Berna, Olivetti veniva registrato come agente dell'OSS»⁵⁴. Secondo Olivetti, Badoglio avrebbe dovuto assumere il controllo del governo neutrale, che, dopo un breve periodo di tempo, si sarebbe unito al primo (quello composto dagli esiliati all'estero) nella guerra contro l'Asse. Olivetti iniziò inoltre a collaborare con alcuni esuli antifascisti e «con i servizi segreti alleati nella preparazione di assetti postbellici democratici»⁵⁵. Queste azioni portarono Olivetti, il 28 luglio 1943, a essere arrestato dai fascisti come cospiratore. A causa del suo arresto, egli non poté partecipare alla fondazione del Movimento Federalista Europeo nell'agosto del 1943 da parte di Ernesto Rossi e Altiero Spinelli⁵⁶, autori del Manifesto di Ventotene pubblicato a Roma il 29 agosto del 1943. Fu rilasciato nel settembre dello stesso anno. Si deve però sottolineare come Olivetti nutrisse dubbi a proposito di un'Europa unita e della sua compatibilità con la sua idea di movimento federalista: «se si conservasse la vecchia struttura economica fondata sull'economia privata e sul sistema dei profitti, sarebbe per l'ingegnere un mostro molto più pericoloso di un'Europa divisa. Sino a quando, dunque, il movimento federalista non avrà accertata su questo punto la Sua posizione, non si sentirebbe di farne parte»⁵⁷.

Uscito dal carcere, Olivetti si nascose per un breve periodo a Ivrea, per poi, l'8 febbraio

⁵⁴ ADRIANO OLIVETTI, *Stato federale delle Comunità*, Edizione di Davide Cadeddu, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 26.

⁵⁵ Ivi, p. 27.

⁵⁶ Era il 1941 quando Altiero Spinelli ed Ernesto Rossi, nel periodo in cui erano confinati sull'isola di Ventotene per essersi opposti al regime fascista, idearono un progetto di unità europea.

⁵⁷ OLIVETTI, *Stato federale delle Comunità*, cit., pp. 29-30.

1944, varcare il confine rifugiandosi in Svizzera. Durante la sua permanenza in Svizzera riuscì a stabilire una fitta rete di relazioni con gli antifascisti del luogo; tra loro si sviluppò un legame di solidarietà politica, che ebbe anche a disposizione alcuni periodici come strumento di comunicazione e di attività politico-culturale⁵⁸. Ciononostante, il suo Memorandum continuava a destare perplessità e, a tratti, un'indifferenza dovuta al fatto che in seno alla «Resistenza si faceva sì un gran parlare di riformare lo Stato per accrescere l'autonomia delle comunità reali di cui esso è composto e la partecipazione reale dei cittadini alla vita pubblica, ma in realtà ben poco si pensava a quel che si sarebbe dovuto intraprendere per realizzare questi obiettivi»⁵⁹.

Olivetti non poté far altro che prendere in considerazione di revisionare il proprio Memorandum. Riscrisse la parte iniziale, l'organizzazione politica delle Regioni, e apportò notevoli modifiche anche alla parte relativa allo Stato federale. Una volta ultimate le modifiche inviò a Spinelli uno schema preliminare di come lo Stato unitario si sarebbe dovuto trasformare in Stato federale. Questo schema spiegava inoltre come modificare, attraverso il CLN, la struttura politico-amministrativa dell'Italia settentrionale, riservando all'autorità statale solo la facoltà di registrare formalmente, e di estendere quindi al resto della penisola, un quadro istituzionale attestatosi nei fatti⁶⁰. Anche in questo caso la proposta di Olivetti incontrò dei detrattori; in particolare, Ernesto Rossi definì il progetto troppo confuso e di difficile comprensione, criticando inoltre l'eccessiva cristallizzazione della struttura economica che la sua attuazione avrebbe comportato. Nonostante le critiche, Rossi riconobbe il genio di Olivetti e lo stimolò ad apportare delle modifiche, cosa che egli fece nelle settimane seguenti.

Dopo essersi dedicato a perfezionare le proprie basi teoriche, Olivetti decise di partecipare attivamente alla scena politica, entrando nel Partito socialista. Un mese dopo aver aderito al Movimento federalista europeo, «spedì la domanda d'iscrizione al Partito socialista di unità proletaria (Psiup).»⁶¹ Il 15 maggio rientrò in Italia. Nel settembre del 1945, dopo anni di travagliate modifiche, pubblicò la versione definitiva del suo Memorandum sullo Stato Federale delle

⁵⁸ Aldo Garosci ricorda che «il governo svizzero, minacciato da vicino dai tedeschi ma convinto della vittoria finale alleata e con essa simpatizzante, teneva un atteggiamento di neutralità, bilanciato dalle necessità e dalle ragioni dell'umanità: così non fu possibile a questi nuovi profughi (quelli successivi all'8 settembre 1943) svolgere un'intensa attività politica pubblica, ma tuttavia essi ebbero, come massa, modo di svolgere un'attività culturale; una certa attività politica, sia attraverso i giornali del Canton Ticino, sia attraverso iniziative personali e contatti con il movimento della penisola, ci fu tra questi nuovi "fuorusciti"» (A. Garosci, *Storia dei fuorusciti*, Laterza, Bari, 1953, pp. 211-212).

⁵⁹ OLIVETTI, *Stato federale delle Comunità*, cit., p. 37.

⁶⁰ Riguardo alla possibilità di ricomposizione federale del territorio italiano nel secondo semestre del 1944, grazie al fatto che i CLN regionali si posero come istituzioni dotate di autonomia politica, si veda E. Rotelli, *L'azionismo del Partito d'azione*, il Mulino, Bologna 1981, pp. 187-208; e, più in generale, Id., *L'avvento della Regione in Italia. Dalla caduta del regime fascista alla Costituzione repubblicana (1943-1947)*, Milano, Giuffrè, 1967.

⁶¹ OLIVETTI, *Stato federale delle Comunità*, cit., p. 43.

Comunità, che si rivelò come uno dei testi più suggestivi del Dopoguerra. Il Memorandum venne pubblicato con il titolo *L'ordine politico delle Comunità* e sottotitolo «Le garanzie di libertà in uno stato socialista»⁶². Come accennato in precedenza, il libro faceva un chiaro ed esplicito riferimento alla necessità di riformare lo Stato, rinnovando radicalmente la struttura interna del Paese e ricercando maggiori vincoli di coesione nonché decentralizzando maggiormente i poteri statali. Altrettanto importante era la riforma sociale proposta da Olivetti. Essa era assolutamente necessaria, al fine di evitare il perpetuarsi di un «sistema economico divenuto incapace di assolvere ai suoi compiti e contrasta in modo stridente con le esigenze della più elementare giustizia.»⁶³

Oltre alla riforma sociale, Olivetti caldeggiava anche una riforma morale poiché a suo dire il rinnovamento morale era condizione necessaria per soddisfare i bisogni dei cittadini ormai sfiniti dalla guerra. Oltre a questi due aspetti, per Olivetti «l'instaurazione in Italia dello Stato Federale delle Comunità, colla possibilità, ad essa conseguente, di una inserzione di questo in una più vasta organizzazione europea, costituisce il presupposto per una soluzione nuova e positiva del problema internazionale»⁶⁴. Per quanto riguarda la struttura politica italiana, egli vedeva come unica soluzione un rinnovamento completo, il quale avrebbe dovuto comportare un nuovo sistema di garanzie costituzionali, una nuova organizzazione dello Stato e appositi istituti per assicurare l'attuazione dei principi ispiratori del nuovo Stato. Riforma politica e riforma sociale devono essere intese come «direttamente ed organicamente connesse, in quanto è attraverso alla prima che vengono posti gli strumenti necessari per l'attuazione della seconda.»⁶⁵

A proposito del rinnovamento della struttura politica, la caratteristica principale del nuovo Stato doveva essere l'istituzione di un sistema di garanzie costituzionali orientato a garantire il carattere prioritario dell'ordinamento giuridico. I poteri di governo, inoltre, avrebbero dovuto essere devoluti ad organi locali e regionali, a dispetto dell'accentramento di poteri che Olivetti vedeva più come un danno che come una risorsa. A coordinare questi poteri doveva esserci un'unità di controllo e coordinamento, anziché di direzione e di comando. Un altro cardine del progetto olivettiano era un complesso di norme di carattere generale fissate in una Carta costituzionale di carattere rigido e immutabile. La Corona, infine, avrebbe dovuto essere l'organo preposto a tutela e a garanzia dell'ordine giuridico mediante appositi poteri. Secondo Olivetti, la Corona avrebbe dovuto affidare «la redazione di tale Carta a un'apposita Commissione scelta tra persone di

⁶² Ivi, p. 47.

⁶³ Ivi, p. 68.

⁶⁴ Ivi, p. 69.

⁶⁵ *Ibidem*.

particolare competenza tecnica e di provata levatura morale, scelte dal Presidente Federale»⁶⁶. Alla Corona avrebbero dovuto inoltre fare capo gli organi incaricati della tutela dell'ordine giuridico: la Magistratura e l'arma dei Reali Carabinieri. Per Olivetti la conservazione dell'istituto monarchico era fondamentale, dato che i Savoia avrebbe potuto dare continuità storico-tradizionale allo Stato italiano.

Riguardo alle comunità presenti nello Stato, Olivetti prevedeva che fossero delimitate territorialmente e coincidenti con unità geografiche tradizionali quali: circondario, circoscrizione elettorale, diocesi e distretto, che sarebbe stato ben più ampio del comune. Tutto questo al fine di creare un'unità organica pienamente efficiente, «in cui, attraverso alla possibilità della collaborazione e dei contatti fra i suoi componenti, possa crearsi un'esperienza diretta e viva dei singoli problemi della vita associata»⁶⁷. Ciascuna Comunità era previsto che fosse «retta da un Consiglio direttivo composto di tre membri principali, rappresentanti della Comunità, e due aggiunti, rappresentanti dello Stato Federale»⁶⁸. La Regione, d'altro canto, avrebbe dovuto costituire il collegamento fra le comunità e lo Stato Federale. Essa sarebbe stata caratterizzata da molteplici funzioni e dotata di un'importante autonomia i cui limiti avrebbero dovuto essere fissati dalla Carta costituzionale. Il campo dei lavori pubblici doveva essere la competenza principale delle Regioni. Il progetto olivettiano prevedeva dunque la soppressione dei vari Ministeri, in particolar modo di quelli dell'Agricoltura e Foreste e dei Lavori Pubblici, la cui competenza spettava appunto alle Regioni. A dispetto dei Ministeri soppressi, egli prevedeva che fosse necessario crearne di nuovi come il Ministero dell'Arte, delle Relazioni Sociali, dell'Economia Sociale. A esercitare il potere legislativo, invece, doveva essere anche la cosiddetta Università Federale. Essa avrebbe avuto anche la competenza esclusiva in materia di politica estera: le decisioni a questa relative dovevano essere prese a maggioranza delle due assemblee e non potevano essere esecutive se non concordanti. «L'Università Federale è costituita da due assemblee o Camere: il Senato e la Camera dei Deputati»⁶⁹. Oltre all'Università Federale, fra i nuovi istituti fondamentali per il funzionamento dello Stato Federale, Olivetti prevedeva la creazione dell'Istituto Politico Fondamentale, un organo destinato a garantire libertà di stampa e associazione e l'uguaglianza dei cittadini davanti alla legge. L'Istituto Politico Fondamentale rappresentava dunque una delle istituzioni che maggiormente rispecchiavano gli ideali cardine dello Stato Federale delle comunità.

⁶⁶ Ivi, p. 70.

⁶⁷ Ivi, pp. 72-73.

⁶⁸ Ivi, p. 73.

⁶⁹ Ivi, p. 75.

Dopo aver approfondito la riforma politica, è utile concentrarsi sulla riforma sociale pensata da Olivetti. È bene sottolineare che le due riforme erano pensate per essere realizzate insieme, poiché la trasformazione della struttura politica non avrebbe avuto la stessa efficacia ed utilità qualora non fosse andata di pari passo con la trasformazione del sistema socioeconomico.

Per Olivetti le riforme di natura economica dovevano basarsi su quegli aspetti che esprimevano il lato migliore dell'economia liberale, ossia su tutto ciò che non era stato deformato dagli interessi in gioco e dalle forze monopolistiche. Seguendo questa linea, il rinnovamento si sarebbe potuto svolgere «liberamente nel nuovo schema e mediante nuovi istituti, e prendendo una forma più o meno perfetta a seconda soltanto della mentalità e della volontà degli uomini e dei mezzi a loro disposizione»⁷⁰. Le riforme in campo economico consistevano innanzitutto nell'eliminare qualsiasi forma di privilegio all'interno delle funzioni economiche; in secondo luogo, nel dare all'economia un'impronta basata sulla continua formazione capitalistica della ricchezza e sul continuo suo svolgersi in forme socialmente più progredite. Per quanto riguarda l'organizzazione industriale, essa doveva prevedere l'elemento esperto al centro delle imprese quale fattore equilibratore tra capitale e lavoro. Era quindi necessario passare da una proprietà statale a una industriale.

Per quanto riguarda gli interventi dello Stato in campo economico, si sarebbero dovuti attuare con gli strumenti statali a disposizione e in maniera indiretta, in modo tale da evitare privilegi e stimolare il perfezionamento dei vari settori. La nazionalizzazione doveva essere considerata un'eccezione (di natura provvisoria) e non una costante, oltre che un mezzo per passare dalla proprietà privata a quella di gruppi operanti sotto il controllo delle comunità. Attraverso questo sistema, Olivetti pensava che imprese controllate dallo Stato, imprese parzialmente controllate dalle comunità e imprese completamente libere potessero operare simultaneamente e in totale equilibrio. Le modifiche e i processi descritti sopra avrebbero dovuto condurre al decentramento industriale con l'obiettivo di generare armoniche unità di vita sociale dotate di un elevato livello tecnico. Per quanto riguarda la proprietà agricola, secondo Olivetti era difficile individuare una soluzione definitiva di carattere generale, ma, dato il carattere prevalentemente agricolo del Paese, la questione avrebbe dovuto essere oggetto di studio approfondito. A suo parere vi era la necessità di dar vita a comunità agricole composte da unità agricole modello al fine di favorire l'organizzazione cooperativa della piccola proprietà. Emerge dunque che «lo Stato Federale delle comunità non è uno Stato di massa, onde il riconoscimento della libertà individuale

⁷⁰ Ivi, p. 79.

in ogni manifestazione collettiva dovrà essere continuamente vivo e presente»⁷¹. Ecco, quindi, che uno degli obiettivi principali avrebbe dovuto essere l'innalzamento del tenore di vita della popolazione, come avveniva nei Paesi civili dell'Occidente. Era altresì importante che a ogni cittadino fosse garantita una soglia della qualità della vita dignitosa per quanto riguardava i livelli di assistenza e la condizione abitativa. Era quindi necessario il perfezionamento del meccanismo assistenziale, così come una riforma generale del sistema del lavoro che riguardasse diversi aspetti: la riforma del sistema del cottimo, l'abolizione delle distinzioni formali tra impiegati e operai, un'equiparazione del trattamento economico tra statali e liberi professionisti e, infine, un potenziamento degli strumenti in mano ai sindacati. Quest'ultimo aspetto rappresenta l'apice di una riforma sociale del lavoro che si sarebbe dovuta ispirare all'affermazione e alla tutela dei diritti fondamentali della persona. In ogni caso, «il rendimento del lavoro doveva essere indirizzato verso il concetto dell'optimum dell'energia anziché del massimo»⁷².

La riforma sociale pensata da Olivetti riguardava diversi aspetti, tra i quali vi erano anche l'istruzione e la cultura. Quest'ultima era ritenuta fondamentale per qualsiasi aspetto della vita del cittadino e utile per ogni ambito della vita dello Stato. Essa poteva portare benefici per il corretto espletamento delle funzioni politiche ma anche industriali, poiché, soprattutto per le industrie complesse, servivano uomini al vertice dotati di grande cultura e capacità di ragionamento, uomini di «cultura totale». La cultura andava di pari passo con la formazione e l'insegnamento, e quindi era necessario favorire «con ogni mezzo l'elevazione della vita culturale della popolazione, ed in particolare perfezionare la struttura scolastica e scientifica del Paese, restaurando la serietà degli studi, ed assicurando con opportuni accorgimenti (borse di studio, collegi) la possibilità per tutti i giovani più dotati di perseguire gli studi fino all'università.»⁷³ Olivetti sosteneva inoltre che fosse importante riaffermare e rispettare «la libertà dell'insegnamento, ponendo gli istituti scolastici dello Stato, delle Regioni e delle Comunità in un regime di aperta ed effettiva concorrenza cogli istituti privati.»⁷⁴

Analizzando il funzionamento della comunità pensato da Olivetti, emerge come quest'ultima dovesse essere al centro della nuova struttura sociale del Paese, diventandone lo strumento essenziale di attuazione. In riferimento alle questioni di carattere economico, la comunità doveva essere orientata a eliminare i conflitti esistenti nei vari settori della società

⁷¹ Ivi, pp. 80-81.

⁷² Ivi, p. 82.

⁷³ Ivi, p. 83.

⁷⁴ *Ibidem*.

dell'epoca. La comunità avrebbe dovuto creare un interesse superiore e concreto volto ad appianare i conflitti che da sempre caratterizzavano i vari settori dell'economia, soprattutto quelli fra l'industria e l'agricoltura. La comunità non aveva quindi finalità economiche dirette e tuttavia era destinata a partecipare attivamente alla trasformazione dell'industria privata in Industria Sociale Autonoma.

In riferimento alla riforma sociale è utile comprendere come Olivetti avesse pensato nei minimi dettagli come strutturare la comunità a livello sociale. Come suo elemento fondamentale doveva essere presente un sindacato dei lavoratori che avrebbe eletto il dirigente della comunità stessa, il quale avrebbe assunto il nome di procuratore del lavoro. Era anche prevista la creazione di un sindacato dei datori di lavoro. Il presidente di questo sindacato sarebbe stato scelto fra i capi dell'Industria Sociale Autonoma e delle industrie cooperative. Ad affiancare questi due sindacati, i loro presidenti e i dirigenti formati da questi ultimi, Olivetti voleva l'Ispettore della Produzione, una figura indispensabile, poiché aveva il compito di rappresentare l'autorità federale. Gli altri organi indispensabili per raggiungere il corretto funzionamento del sistema erano l'Ufficio dei Piani e alcuni ministeri che elencherò di seguito. L'Ufficio dei Piani, composto da ingegneri e architetti, elaborava «i piani della comunità, in relazione ai piani regionali e federali»⁷⁵. I vari Ministeri avrebbero dovuto possedere carattere specifico e avere diverse competenze; tra loro spiccavano per importanza il Ministero delle Relazioni Sociali, il Ministero dell'Economia Sociale e il Ministero dell'Arte. A concludere il quadro generale era prevista, «nelle singole Regioni, l'istituzione di un Architetto Regionale, dipendente dal Ministero dell'Arte, e di un Ufficio Regionale dei Piani, dipendente dall' Ufficio Federale.»⁷⁶ «Le sole Regione, e non lo Stato federale, costituiranno istituti economici che parteciperanno in modo *non esclusivo* alle imprese economiche della Comunità. Organismi d'integrazione e coordinamento economico, necessari in taluni casi e in modo particolare nella produzione di massa, opereranno la razionalizzazione su scala nazionale e potranno partecipare ad accordi internazionali.»⁷⁷ «La creazione in ogni “Stato regionale” di una sola Comunità politico-amministrativa, faciliterà l'organizzazione dello Stato stesso, il coordinamento dei servizi, lo stabilirsi di una tradizione comune, il formarsi di una burocrazia onesta e intelligente.»⁷⁸ Per completare il quadro dello Stato Federale olivettiano bisogna parlare dell'organo più vitale e fondamentale per una comunità solidale e responsabile, ossia l'Istituto Politico Fondamentale.

⁷⁵ Ivi, p. 86.

⁷⁶ Ivi, p. 87.

⁷⁷ ADRIANO OLIVETTI, *L'ordine politico delle comunità*, cit., p.117.

⁷⁸ Ivi, p. 129.

2.4. L'Istituto Politico Fondamentale

Per Olivetti la crisi della società contemporanea è figlia della dissociazione fra cultura e politica. Il fenomeno è il risultato della cosiddetta “civiltà meccanica”, cui ci si può opporre con forti e positivi impulsi spirituali, ma anche e soprattutto con la certezza che chi detiene il privilegio della direzione della cosa pubblica accompagni la profonda conoscenza specialistica della propria sfera d’azione con una sistematica e vasta preparazione culturale, nonché con una profonda comprensione dei problemi sociali. Lo Stato federale delle comunità auspicato da Olivetti non poteva quindi prescindere da una classe politica preparata e competente. Vi era quindi la necessità di formare e organizzare l’élite politica eliminando alla radice qualsiasi forma di privilegio. Chi fosse stato chiamato a far parte della cerchia politica avrebbe dovuto avere la consapevolezza di essere responsabile della realizzazione di una vera e propria missione sociale, la quale, per essere portata a termine, aveva bisogno che ciascun politico fosse tale non solo per professione ma anche per vocazione. Queste premesse sono fondamentali per comprendere l’Istituto Politico Fondamentale o IP in forma abbreviata. Esso ha tre compiti fondamentali: la formazione culturale dei Presidenti e dei Vicepresidenti della Divisione cultura, di quelli della Divisione urbanistica e infine di coloro che aspirano a seguire la carriera politica nell’ambito di altri tipi di funzioni. Per quanto riguarda la Divisione cultura, per poterne far parte sarebbe stato necessario essere in possesso della Laurea IP, uno speciale diploma ottenuto al termine di un percorso di studi comprendente alcuni corsi organizzati dall’IP. All’interno della Divisione urbanistica, sarebbe stato sufficiente possedere una laurea in architettura. L’IP avrebbe inoltre avuto il compito di organizzare un certo numero di “Centri di Studi” finalizzati a elaborare progetti e a condurre studi per conto delle comunità, delle Regioni o dello Stato riguardo a un ampio spettro di argomenti e tematiche. Olivetti aveva pensato a ben sette Centri, a ognuno dei quali sarebbe stato attribuito uno specifico ambito di competenza:

1. Centro di alti studi politici e sociali;
2. Centro di alti studi giuridici;
3. Centro federale dell’assistenza, igiene e sicurezza sociale;
4. Centro federale dell’economia sociale;
5. Centro federale del lavoro e delle relazioni sociali;
6. Centro federale per l’urbanistica;
7. Centro delle relazioni internazionali.

Chi aspirava a far parte di uno di questi Centri in qualità di membro effettivo, avrebbe dovuto specializzarsi in ben due di questi e seguire corsi complementari per tutti e sette.

Tornando ai Presidenti della divisione cultura e urbanistica, la loro nomina sarebbe dovuta avvenire tramite concorso statale entro l'anno successivo all'elezione generale nella comunità di appartenenza. Soltanto chi possedeva una laurea IP e chi aveva prestato servizio per più anni, in qualità di Vicepresidente di una divisione cultura, di una comunità agricola o Industriale, avrebbe potuto candidarsi. Chi fosse divenuto Presidente avrebbe potuto mantenere la carica per quattro anni e poi essere, eventualmente, riconfermato in una carica successiva. Tra i compiti del Presidente vi era anche la presidenza delle commissioni di supervisione dei concorsi di assunzione per i laureati IP. Le suddette Commissioni dovevano essere composte da:

1. Il Presidente della comunità;
 2. Tre Presidenti delle Divisioni giustizia, relazioni sociali e assistenza sociale;
 3. Due membri designati dall'IP tra i professori universitari appartenenti a istituti della Regione;
 4. Un membro designato dal Ministro regionale della cultura, scelto come sopra;
 5. Un membro designato dal Ministro regionale dell'urbanistica, scelto come sopra.
- La presenza di questo membro era finalizzata a riaffermare la speciale importanza che il nuovo Stato attribuiva all'architettura sociale e ai problemi di coordinamento economico.

L'idea di far partecipare alla vita politica esclusivamente persone appartenenti a un ordine di alta cultura non è mai stata applicata nella società moderna. Il fine principale di questa proposta è di garantire il corretto funzionamento degli organismi politici più complessi e fare in modo che, attraverso persone qualificate e integerrime, essi assolvano adeguatamente i loro compiti. Uno dei problemi più grandi è rappresentato dal dare a ciascuna carriera politica i giusti fini, l'unico modo per farlo, secondo Olivetti, era utilizzare un metodo che comprendesse:

- una severissima e continua selezione morale e intellettuale;
- una preparazione specializzata, mai disgiunta da una cultura generale;
- una serie pluriennale di esperienze politiche differenziate.

Questo sistema è caratterizzato dal fatto che si tratta di un meccanismo d'accesso estremamente democratico, ove l'accezione di "aristocratico" è estremamente positiva dato che fa riferimento non a privilegi di natura economico-sociale, bensì all'estremo rigore della selezione sulla base di criteri tecnici e spirituali. Nello specifico, possiamo prendere ad esempio la carriera politica dei Presidenti della Divisione cultura (PDC), a proposito della quale è possibile evidenziare

alcuni punti essenziali che denotano le intenzioni dell'IP di eliminare qualsiasi pericolo insito nel sistema:

- È un concorso per titolo che porta alla nomina del PDC, il quale viene nominato da funzionari eletti dal popolo e da professori universitari;
- Il passaggio da PDC a Presidente della comunità è affidato al suffragio universale con gli altri presidenti di divisione egualmente eleggibili;
- La Camera dei Deputati è formata da gruppi di pari numero per ciascuna funzione politica, con i rappresentanti delle varie divisioni che vi figurano per un settimo;
- Libertà di stampa e di associazione creano un efficace controllo e un freno sicuro contro il pericolo che si formi una oligarchia;
- La designazione periodica alla Presidenza dell'Istituto politico fondamentale è affidata a un corpo consiliare formato in modo da garantire una totale indipendenza e l'esclusione di interferenze governative.

È bene precisare come la laurea IP, nella mente di Olivetti, fosse un titolo pensato per tutti i Presidenti di Divisione che ambissero a ricoprire i gradi superiori della politica come Deputato, Senatore, Governatore, Ministro Regionale e Federale. Anche per i più alti gradi della pubblica amministrazione, secondo Olivetti, il titolo IP avrebbe dovuto essere un requisito fondamentale. Nella vita dello Stato ideato da Olivetti risulta evidente l'importanza che l'Istituto Politico sarebbe andato a ricoprire; va da sé che la nomina degli organi direttivi di quest'ultimo non avrebbe potuto essere di competenza delle strutture tradizionali. Ciò detto, il corpo direttivo dell'IP potrebbe essere costituito, secondo Olivetti, per una durata uguale al periodo legislativo delle comunità, nel modo seguente:

1. Per un terzo da persone designate dai tre Ordini: affari generali, relazioni sociali, cultura, i cui componenti formano nelle singole comunità il Comitato di presidenza e vi rappresentano il nuovo equilibrio politico.
2. Per un terzo da membri designati dalle università riconosciute dallo Stato, anche se indipendenti. Questa è la testimonianza che la vita politica non avrebbe dovuto essere una cerchia esclusiva di tecnici e burocrati.
3. Per un terzo da un gruppo di membri dei singoli Centri di alti studi. Questo al fine di garantire un forte principio di autonomia all'interno dell'Istituto stesso.

Sulla base di quanto detto finora, possiamo notare come l'Istituto politico fondamentale assuma la connotazione di organo semi-costituzionale, con una natura pluralista che lo separa dall'esecutivo federale, il quale non avrebbe potuto avervi alcuna influenza. Olivetti era consapevole che si trattasse di un sistema di difficile, seppure non impossibile, realizzazione, ma egli faceva riferimento alle esperienze pubbliche americane e inglesi che prevedevano la «creazione di delicatissimi equilibri fra istituti già esistenti o fra istituti nuovi e quelli già esistenti, nella creazione di molteplici collegamenti verticali e orizzontali con la vita e con la politica, e infine nell'inserzione di nuclei speciali aventi funzioni complementari e ausiliarie»⁷⁹.

2.5 L'idea olivettiana di democrazia

Secondo Olivetti, alla base di una buona democrazia costituzionale dovrebbe esserci «una giusta coniugazione tra buona capacità di conoscenza della vita sociale e metodo pragmatico che, resistendo alle sollecitazioni meramente di parte, assicurano buoni rapporti sociali e buon governo. Il binomio democrazia-costituzione deve assicurare tutto questo»⁸⁰. Olivetti pensava a una democrazia che fosse realmente di tutti sia per quanto riguarda i diritti sia per quanto riguarda i doveri dei cittadini. Tra le sue convinzioni più radicate vi era quella secondo la quale la classe politica doveva essere scelta sulla base di una accurata selezione e di una formazione rigorosa e completa. La logica conseguenza doveva essere un'istruzione approfondita per il cittadino con l'obiettivo di metterlo nelle condizioni di vagliare attentamente le qualità di chi esercita le funzioni politiche. Gli altri due “ingredienti” fondamentali sono una chiara distinzione e una ragionevole integrazione dei livelli di governo. Come già detto, il modello liberaldemocratico pensato da Olivetti non riguardava soltanto una sapiente organizzazione del suffragio universale e un'ottima gestione della classe politica, ma prevedeva anche una Costituzione e uno Stato di diritto solidi, accompagnati da un metodo costituzionale finalizzato a fissare regole e a predisporre «sistemi di controllo sull'esercizio dei poteri»⁸¹. Olivetti era consapevole del fatto che le scelte che la democrazia avrebbe dovuto compiere sarebbero state molteplici, come per esempio il modo di assicurare benessere e felicità agli individui, l'organizzazione della sicurezza e delle comunità locali, la scelta dei valori in cui la società si sarebbe dovuta rispecchiare, nonché la predisposizione dei più efficaci sistemi per ridurre al minimo le conflittualità. Questi e molti altri settori

⁷⁹ Ivi, pp.159-169.

⁸⁰ S. RISUCCIA, *Costruire le istituzioni della democrazia*, Marsilio, Venezia, 2009, p. 21.

⁸¹ Ivi, p. 14.

costituivano la cosiddetta “materia politica”, ossia ciò su cui le persone al vertice della democrazia avrebbero dovuto concentrare la propria attenzione durante il loro mandato. Per Olivetti tali scelte avrebbero dovuto «tradursi in attività ed opere, dove la politica si sarebbe dovuta incontrare con l'Amministrazione, cioè con mezzi disponibili, i saperi specifici e le tecniche professionali utilizzabili. Amministrazioni e Politica, per Olivetti, necessitavano dell'apporto delle competenze scientifiche e professionali che germinano nei luoghi deputati al progresso scientifico e all'elaborazione culturale»⁸².

Olivetti vedeva la libertà di iniziativa economica come una delle massime espressioni di democrazia, oltre che come un fattore fondamentale di progresso sociale. La libertà economica genera competizione, quest'ultima rappresenta un forte stimolo al successo delle iniziative migliori e più creative nonché una garanzia per gli interessi dei consumatori. Per Olivetti la democrazia non doveva significare soltanto la mera competizione finalizzata alla ricerca dei massimi profitti, poiché la società necessita di un sistema economico comprensivo di «ampie aree di economia cooperativa, di imprese sociali, di organizzazioni non profit e di fondazioni erogatrici ma talvolta titolari di impresa»⁸³. La democrazia era quindi un quadro di salde istituzioni e di istituti di libertà senza i quali sarebbe regredita o avrebbe addirittura negato sé stessa. La libertà, per Olivetti, non era certamente destinata a rimanere circoscritta all'ambito economico, poteva e doveva estendersi a tutti gli ambiti, come per esempio la politica, con il suffragio universale. Il libero voto rappresenta certamente un pilastro fondamentale, cui doveva seguire un dibattito politico costante e intenso, le cui basi dovevano essere dettate e alimentate da informazioni rigorose e prive di ogni forma di interesse. Ecco quindi che anche la libertà dei mass media e degli operatori dell'informazione era un aspetto di primaria importanza, che completava un quadro di ingranaggi complessivo per il miglior funzionamento possibile della democrazia stessa. Tornando alla politica e analizzando la visione olivettiana della democrazia, bisogna parlare anche dei partiti politici. Olivetti era fortemente convinto che questi organismi non dovessero detenere l'esclusivo controllo della classe dirigente e l'esclusività dell'indirizzo politico. Questo al fine di evitare la cosiddetta “partitocrazia”, che consisteva, in estrema sintesi, nella completa dipendenza della vita e del sistema politico da pochi e potenti partiti. Per Olivetti la democrazia è dunque tale se «consente alla società civile di organizzarsi liberamente, in forme temporanee o permanenti, per far valere le proprie istanze e per dare concretezza alle libertà sociali. Sono le istituzioni della democrazia che creano e animano la società civile, e non viceversa (almeno, non nella stessa misura). Una società civile torpida o poco vitale è segno di democrazia debole o gravemente malata»⁸⁴. Per Olivetti,

⁸² Ivi, p. 38.

⁸³ Ivi, p. 39.

⁸⁴ Ivi, p. 40.

quindi, i partiti erano organi capaci di controllare la volontà e di indirizzare l'opinione dei cittadini, coniugando le visioni e gli interessi di questi ultimi. Dato però che i partiti si occupano anche di "reclutare" e formare la classe politica, essi non dovrebbero occupare anche il potere esecutivo ma esserne solo la spinta e l'istanza di controllo. Per comprendere meglio perché Olivetti fosse contrario al fatto che i partiti scegliessero la classe politica chiamata a governare, prendo ad esempio una sua dichiarazione divenuta celebre nel tempo: «come capita spesso, i partiti vogliono occupare il potere e continuamente tentano di occuparlo, negano in gran parte le loro ragioni di essere. Questo alla lunga, significa perdita di consenso.»⁸⁵

A livello di organizzazione amministrativa e di divisione dei poteri, Olivetti voleva che Regioni, Province e Comuni fossero autonomi e dotati di poteri, funzioni e persino di propri statuti, regolati secondo alcuni principi fondamentali fissati dalla Costituzione. Agli enti locali spettava quindi quella che Olivetti chiamava democrazia "deliberativa", ossia la forma più aperta e inclusiva di democrazia, come, per esempio, la «sperimentazione di forme di più adeguata realizzazione dei propri compiti di servizio nella direzione dell'efficacia, efficienza e trasparenza nei confronti dei cittadini, attraverso il raggiungimento di dimensioni adeguate all'esercizio economicamente sano delle proprie funzioni. Ciò attraverso le collaborazioni o le unioni intercomunali molto spesso predicate, ma poco praticate»⁸⁶.

Olivetti, preso dunque atto che, per mancanza di alternative, la classe politica avrebbe continuato a essere reclutata dai partiti, era convinto che «l'adempimento di tale compito sarebbe, in qualche modo, dovuto decadere tutte le volte che i partiti avessero operato come imbuti entro i quali altri soggetti ed istituzioni (i media, i movimenti, i gruppi d'interesse) potevano versare quel che volevano»⁸⁷. Era quindi importante che non fossero presenti sempre le stesse figure sulla scena politica, bensì che quest'ultima fosse animata da uomini e donne colmi di passione e di senso civico, in modo tale che questi ultimi potessero avere la strada libera a scapito dei "relitti storici" portabandiera degli interessi dei vari apparati, dei media e delle lobby. Olivetti sosteneva che «in epoca di suffragio universale, l'elettorato avesse bisogno di vedere soddisfatte le proprie esigenze, cioè una visione positiva dei propri desideri, senza decadere nella degradante stupidità di trasformare i partiti in tifoserie da curva sud degli stadi di calcio»⁸⁸. Le alternative ai partiti dovevano essere i movimenti, che potevano essere di varia natura, per esempio operaia e studentesca, e che avevano la funzione di porre in evidenza una singola questione e combattere per ottenerne la soluzione. Oltre che aspirare al consenso e alla visibilità, i movimenti avevano le

⁸⁵ Ivi, p. 409.

⁸⁶ Ivi, p. 41.

⁸⁷ Ivi, p. 416.

⁸⁸ Ivi, p. 416.

caratteristiche proprie di autentiche proteste sociali con caratteristiche parasindacali (i sindacati spesso si trovavano in posizione ambivalente rispetto ai movimenti: di sostegno ma anche di diffidenza). I movimenti rappresentano dunque, per Olivetti, una valida alternativa ai partiti poiché questi ultimi riuscivano sì a cogliere le fratture sociali ma non a essere fenomeni collettivi, cosa che invece ai movimenti riusciva benissimo. I partiti avrebbero dovuto elaborare i desideri collettivi mentre, allo stesso tempo, essi formavano e sostenevano il governo attraverso una forma trasparente di democrazia rappresentativa. Ma ciò, per Olivetti, era un obiettivo altamente utopistico, poiché il partito non è il governo, e tra i due ci devono comunque essere le giuste distanze poiché senza questa alterità il sistema politico sarebbe entrato in crisi rendendo la democrazia precaria e favorendo l'oligarchia. Per evitare questo, secondo Olivetti, occorre un sistema di istruzioni e procedure ben definito, entro il quale il governo potesse operare lasciando ai partiti la grande funzione di stimolarlo e controllarlo.

In conclusione, Olivetti non auspicava una democrazia senza partiti, ma nemmeno una democrazia partito-centrica. Erano necessarie istituzioni solide e trasparenti alla base di un sistema democratico adatto alle esigenze del cittadino: «La democrazia è anche e soprattutto delle istituzioni, ripensate e per quanto possibile corrette. E gestite da una adeguata classe politica»⁸⁹.

2.6 L'importanza di Ferdinand Tönnies nell'elaborazione del concetto olivettiano di comunità

Per meglio comprendere il pensiero di Olivetti è utile concentrarsi sulla figura di Ferdinand Tönnies. Come vedremo, molte idee di Tönnies hanno influenzato il pensiero olivettiano, in particolare per quanto riguarda l'elaborazione del concetto di comunità.

L'opera principale del sociologo tedesco è *Gemeinschaft und Gesellschaft* (1887) (Comunità e società). Nell'edizione del 1912 l'autore aggiunse il sottotitolo "Concetti fondamentali della sociologia pura". Il testo comprende la «sociologia pura intesa come scienza statica dei concetti sociali. Nella fattispecie, la sociologia applicata come scienza dinamica dello sviluppo storico dei concetti sociali e la sociologia empirica o socio-grafia intesa come statistica sociale»⁹⁰.

⁸⁹ Ivi, p. 421.

⁹⁰ F. TÖNNIES, *Comunità e società*, Edizioni di Comunità, Milano, 1963, p. XIII. Su Tönnies si veda M. Ricciardi, *Ferdinand Tönnies sociologo hobbesiano. Concetti politici e scienza sociale in Germania tra Otto e Novecento*, Bologna, Il Mulino, 1997.

Nella sociologia pura rientrano i concetti di comunità e società, che rappresentano il cardine del pensiero di Olivetti. L'oggetto di studio è il passaggio dalla forma comunitaria alle forme societarie, prendendo ad esempio il passaggio dal Medioevo all'età moderna. La sociologia pura si concentra sui significati astratti, mentre la sociologia applicata mette in evidenza i passaggi e le transizioni da una forma all'altra.

Per Tönnies comunità e società riflettevano due modi di manifestazione della volontà sociale, nella fattispecie, la “volontà essenziale” e la “volontà arbitraria”. Tutti i fenomeni sociali, secondo lui, rappresentavano una manifestazione della volontà sociale, questo vale anche per la famiglia, la quale, nonostante sia la cosa più naturale della nostra società, nel suo pensiero era intesa come espressione di una determinata forma di volontà sociale. Questo perché, per esempio, desiderare di instaurare rapporti personali e di riprodursi per poter avere una discendenza, equivaleva, a una adesione volontaria al rapporto sociale. Cambiava soltanto la natura di questi rapporti sociali, perché, oltre che quelli famigliari, ne potevano esistere altri di diversa natura, come quelli lavorativi o contrattuali. Ogni tipo di rapporto sociale esiste e continua ad esistere quindi a causa della precisa volontà dei membri della società stessa, che, come già detto, può essere arbitraria o essenziale. Quest'ultima rappresenta la volontà che compare nelle relazioni di tipo comunitario, e può essere riconducibile a una volontà naturale. Per quanto riguarda la volontà arbitraria, invece, essa rappresenta una volontà che nasce da atti precisi di volontà dell'individuo, come per esempio, un calcolo o un contratto.

Nel pensiero di Tönnies, la comunità è l'incarnazione di relazioni sociali come la famiglia, il villaggio, le relazioni di vicinato, tutte accumulate dal fatto che, a prevalere sull'interesse individuale, è la riproduzione dell'insieme delle relazioni stesse. La comunità diventa un contesto all'interno del quale tutti i rapporti si fondano su una sorta di identificazione immediata tra i membri, i quali a loro volta si identificano nella comunità stessa. Basti pensare, per esempio, ai membri di un villaggio, i quali mantenendo in vita le relazioni permettono alla comunità di riprodursi senza che nessuno faccia prevalere i propri interessi individuali. La comunità rappresenta una forma di legame sociale fondato sul convergere di volontà individuale e volontà collettiva. Nella società, invece, i rapporti sono fondati sull'interesse e sul calcolo del proprio interesse individuale. I rapporti diventano quindi di natura economica, capitalistica o commerciale. Le relazioni societarie sono mosse dalla volontà arbitraria. Nessuno, per esempio, stipula un contratto se non per sua precisa volontà e per conseguire un proprio interesse; ecco quindi che nella volontà arbitraria gli aspetti razionali sono preminenti. Secondo Tönnies, la modernità è segnata da un

progressivo passaggio da forme comunitarie a forme societarie, in cui ogni relazione sociale tende ad assumere la forma di un rapporto contrattuale o monetario, poiché a svolgere un ruolo da protagonista, a discapito della comunità naturale, subentra il capitalismo. Secondo questa idea, i rapporti comunitari fondati sulla solidarietà si trasformano in rapporti societari fondati sull'interesse, evidenziando dunque come la dinamica moderna vada verso l'ampliamento sempre più grande dei rapporti societari e quindi della volontà arbitraria.

Olivetti, dopo aver studiato il pensiero di Tönnies, comincia a pensare l'impresa come una comunità e questo, in un certo senso, rappresenta una sfida rispetto al pensiero del suo mentore. Tale sfida consiste nel fatto che Olivetti voleva far percepire l'impresa come una comunità, quando invece all'interno della società capitalista l'impresa è considerata una forma di legame societario, che presuppone l'interesse dell'imprenditore e quello degli operai. Per Olivetti, l'obiettivo era che, all'interno di un'impresa, tutti si sentissero come in una famiglia e che l'impresa rappresentasse un luogo dove tutti gli interessi convergessero verso un'unica destinazione. Il trattamento dell'individuo diventava così fondamentale, poiché solo con salari adeguati, orari di lavoro consoni e con atteggiamenti improntati all'attenzione e al riguardo, era possibile sviluppare quel senso di comunità. Per vincere la propria sfida, Olivetti era intenzionato a far prevalere l'interesse comune e l'identificazione con l'impresa rispetto al calcolo individualistico.

Olivetti prese spunto da Tönnies anche riguardo all'idea di struttura normativa. Quest'ultimo pensava che sia la comunità sia la società ne avessero una. Per struttura normativa intendeva due forme distinte di diritto naturale, comunitario e societario. In sintesi, egli sosteneva che se per consuetudine e per costume un individuo adotta un determinato comportamento, così facendo riconosce implicitamente la validità di un ordinamento normativo. Quindi il sociologo tedesco distingueva «le norme di natura comunitaria da quelle societarie attraverso un insieme di antitesi: per esempio costume e convenzione, diritto consuetudinario e diritto statuito, etica religiosa ed etica razionale basata sull'opinione pubblica»⁹¹. La consuetudine e il costume erano quindi intese come strutture normative di tipo comunitario. Il diritto statuito, ossia quello imposto dallo Stato, era considerato di natura societaria.

In un'opera del 1935 intitolato *Geist der Neuzeit* (Spirito della modernità), il sociologo tedesco interpreta la modernità come risultato di una transizione da un ordine sociale orientato prevalentemente in senso comunitario a un ordine prevalentemente societario. Questa transizione é

⁹¹ Tönnies, *Comunità e società*, cit., p. 730.

dovuta a vari fattori quali: l'incremento del commercio, la formazione dello Stato e l'affermarsi della scienza, tutti fenomeni che vanno a costituire le forme moderne dell'economia, della politica e della conoscenza. Per Tönnies lo Stato moderno, inteso come apparato amministrativo, tenderà sempre di più ad assomigliare a una macchina. All'interno di tale contesto, lo Stato viene dunque inteso come una razionalizzazione della politica, mentre il capitalismo e la scienza come razionalizzazione, rispettivamente, dell'economia e della scienza. I due passaggi chiave posti alla base di questa teoria sono dunque quello dalla religione alla scienza e quello dalla comunità fondata sul villaggio e sulla famiglia a una società costruita intorno alla grande città. La religione lascia dunque il posto alla scienza quale strumento utilizzato per dare senso alla vita dell'individuo e la società si impone sulla comunità quale organizzazione motrice della vita sociale degli individui.

2.7 Adriano Olivetti e il personalismo di Mounier

Come già accennato precedentemente, il pensiero di Olivetti subì l'influenza di Maritain e soprattutto di Mounier. Le filosofie della persona cominciano ad affermarsi nel contesto della crisi mondiale fra le due guerre; emergono quindi come una risposta alla crisi che fu, oltre che politica ed economica, soprattutto morale e sociale.

Mounier nacque nel 1905 e fu testimone della crisi economica degli anni '30. Questo aspetto è di grande importanza perché egli non poté che essere coinvolto nel processo di autocritica e di rifondazione della tradizione umanistica europea. La sua prima opera di rilievo fu pubblicata nel 1935 con il titolo *Rivoluzione personalista e comunitaria*. Essa è espressione della consapevolezza che, per uscire dalla crisi, sia necessario «ripartire dalla persona: tutta l'opera del pensatore francese può e deve essere letta, del resto, in questa medesima ottica»⁹². Il libro sul personalismo fu invece pubblicato nell'autunno del 1949. Mounier vi dedicò gli ultimi anni della sua vita (mori nel 1950). Il personalismo risulta, a tutti gli effetti, «il testamento filosofico di Mounier»⁹³. Il personalismo vi figura come la “mappa” dei percorsi interiori ed esteriori della persona, diventando lo strumento principale per ripercorrere e ricostruire le “coordinate” dell'universo personale. Egli decise di concentrarsi sui luoghi principali della vita della persona, vale a dire la società e la famiglia, con la persona che entra in una relazione quasi paradossale con la società dato che quest'ultima rappresenta una minaccia per la piena realizzazione della vita

⁹² E. Mounier, *Il personalismo*, An. Veritas Editrice, Roma, 1964, pp. 7-8.

⁹³ Ivi, pp. 10-11.

personale ma è al tempo stesso indispensabile per la sua realizzazione. Per Mounier diventava quindi necessario trasformare in senso personalista le strutture stesse della collettività, cosa che provoca il fondamentale passaggio dalla società alla comunità. L'opera presenta quindi la proposta di rifondare la politica attraverso la valorizzazione e l'esaltazione della dimensione comunitaria rispetto a quella societaria, al fine di affrontare la complessità della cosiddetta "società tecnologica".

Mounier sosteneva che l'essere umano doveva cercare sempre di ritagliarsi uno spazio importante per l'amore e l'impegno spirituale. È utile citare una delle sue frasi più celebri per comprendere meglio la sua idea di persona: «L'uomo è un corpo allo stesso titolo che è spirito, tutto intero "corpo" e tutto intero "spirito". Dei suoi istinti più elementari: nutrirsi, riprodursi, egli ha fatto delle arti sottilissime: la cucina, l'arte di amare»⁹⁴. Dell'uomo, Mounier diceva che «si caratterizza per una duplice capacità di rompere con la natura. È il solo che conosca questo universo che lo inghiotte, ed il solo che lo trasformi, pur essendo il meno agguerrito ed il meno potente di tutti i grandi esseri animati. Egli è capace di amare, e ciò è ancora infinitamente di più»⁹⁵. La differenza sostanziale è che l'uomo possiede una coscienza che governa le sue azioni, ma a dispetto di questo siamo comunque influenzati dai nostri impulsi, come se recitassimo «una commedia mondana e morale, occultamente regolata dai nostri istinti, interessi e bisogni; che normalmente si chiama "vita dello spirito", la quale impiega buona parte della sua attività ad allestire davanti a quegli oscuri attori un sipario di giustificazioni e di illusioni. La nostra situazione biologica ed economica governa ancora massicciamente i nostri comportamenti»⁹⁶. Nella visione di Mounier dell'essere umano possiamo trovare molti spunti per meglio comprendere il pensiero olivettiano.

È opportuno sottolineare che spiritualismo e personalismo sono tutt'altro che sinonimi, dato che quest'ultimo affronta ogni problema umano in un ampio spettro di aspetti concreti, dalla più umile condizione materiale alla più nobile e alta condizione spirituale. Per Mounier la spiritualità non è altro che un'infrastruttura strettamente connessa con altri livelli, quali per esempio l'economia e la politica. Qualsiasi soluzione economica deve, d'altro canto, tenere presente delle più profonde dimensioni dell'uomo, se non vuole risultare fragile o inefficace, e a tal proposito Mounier sosteneva che anche la più razionale fra le strutture economiche, se «basata sul disprezzo delle esigenze fondamentali della persona, porta in sé la propria condanna»⁹⁷. Viene messo in evidenza il fatto che la scienza e la riflessione «vanno sempre più rivelandoci un mondo che non

⁹⁴ Ivi, p. 43.

⁹⁵ Ivi, p. 46.

⁹⁶ Ivi, p. 48.

⁹⁷ Ivi, pp. 49-50.

può disinteressarsi dell'uomo, ed un uomo che non può disinteressarsi del mondo»⁹⁸.

Mounier era però consapevole che la persona non si sarebbe mai limitata a subire la natura e il proprio contesto di appartenenza, in cui deve cercare di emergere; al contrario, avrà sempre la propensione a trasformare quest'ultima e a imporle il proprio dominio. In relazione a questo, Mounier scrisse che «la coscienza personale si afferma assumendo l'ambiente naturale. Chi non l'accetta e la respinge non ragiona e la sua azione devia»⁹⁹. L'assimilazione dell'ambiente circostante da parte dello spirito è uno dei concetti chiave che Olivetti recepì al meglio, cercando di applicarlo come una delle sue dottrine fondamentali. Di grande aiuto nell'elaborare il proprio pensiero fu per lui l'aver lavorato, sin da giovane, nell'industria del padre, dove ebbe modo di vedere gli operai lavorare al buio con pochissima luce per ore, e in quelle situazioni comprese l'importanza di far vivere l'uomo in simbiosi con la natura. Un altro aspetto sul quale Olivetti e Mounier si incontrano riguarda il valore che entrambi attribuiscono al lavoro produttivo. Per entrambi quest'ultimo deve essere legato alle giuste esigenze della persona, con l'obiettivo di costruire una comunità basata sul rispetto e sull'amore in cui l'uomo possa vivere con dignità, fattore che lo avrebbe portato ad aumentare le proprie prestazioni lavorative. Per Mounier, produrre era un'attività essenziale della persona, ma a condizione che fosse conferita alla produzione «quella prospettiva totale entro cui essa faccia partecipi i compiti più modesti nel soffio divino che eleva l'umanità. Dapprima limitata alla soddisfazione immediata dei bisogni più elementari, poi spinta da interessi parassitari o in balia della propria ebbrezza, la produzione deve divenire un'attività liberante e liberatrice, una volta modellata su tutte le esigenze della persona»¹⁰⁰.

Mounier riteneva inoltre che la comunicazione con altre persone fosse molto importante per definire la propria identità: «Il primo movimento che riveli un essere umano nella prima infanzia è un movimento verso gli altri: il bimbo dai sei fino ai dodici mesi, uscendo dalla vita vegetativa, scopre se stesso negli altri, si conosce in alcuni atteggiamenti regolati dallo sguardo altrui. È soltanto più tardi, intorno al terzo anno, che verrà la prima ondata di egocentrismo cosciente»¹⁰¹. Per Mounier il soggetto si nutre quindi di tutto ciò che scaturisce e deriva dalle relazioni interpersonali, dato che non ci si può “salvare” da soli, né socialmente né tantomeno spiritualmente. Le persone quindi costituiscono, tra tutte loro, una società in cui le strutture, i costumi, i sentimenti e le istituzioni sono contraddistinti dalla loro stessa natura. Infatti, Mounier diceva: «quando la comunicazione si allenta o si rompe, io perdo profondamente me stesso: ogni follia è uno scacco al rapporto con gli altri. Io divento, a mia volta, estraneo a me stesso, alienato.

⁹⁸ Ivi, p. 49.

⁹⁹ Ivi, p. 52.

¹⁰⁰ Ivi, pp. 53-54.

¹⁰¹ Ivi, p. 59.

Si potrebbe quasi dire che io esisto soltanto nella misura in cui esisto per gli altri e, al limite: essere significa amare. Queste verità sono tutto il personalismo»¹⁰².

Per Mounier la società è costituita da due atti originali come “l'uscire dal sé” e il “comprendere”. Per quanto riguarda il primo, egli vedeva la persona come un'essenza capace di staccarsi dal proprio sé, decentrandosi per aumentare la propria disponibilità verso il prossimo. Per quello che concerne la tradizione personalistica, la rinuncia a sé stessi rappresenta il fulcro della vita della persona, dato che solo riuscendo a liberare il proprio io è possibile liberare gli altri o il mondo. Per quanto riguarda il “comprendere”, il significato che Mounier gli attribuisce è costituito dal cessare di porsi esclusivamente dal proprio punto di vista e iniziare a mettersi nella condizione altrui adottandone il punto di vista. Questo significa fondere la singolarità dell'altro con la propria e non crearsi l'identità sul modello di quella degli altri, risultando inoltre «tutto per tutti, senza cessare di essere, e d'essere se stessi: perché c'è un modo di comprendere che equivale a non amar nulla e a non essere più nulla; dissoluzione negli altri, non comprensione degli altri»¹⁰³. Per Mounier l'atto di amore è una certezza per l'uomo tra le più salde, poiché se si è in grado di amare si è in grado di vivere la vita reale; al contrario, se si smette di seguire questa via, ossia quella del personalismo, si cade nell'individualismo e questo è un concetto molto caro ad Olivetti. La definizione che Mounier dà dell'individualismo è piuttosto lapidaria e ricca di connotati e accezioni negative; infatti, egli sosteneva che l'individualismo era un sistema di costumi, di sentimenti, di idee e di istituzioni volto «a organizzare l'individuo sulla base di questi atteggiamenti di isolamento e di difesa. Un uomo astratto, senza relazioni né legami con la natura, dio sovrano in seno a una libertà senza direzione né misura, che subito manifesta verso gli altri la diffidenza, il calcolo e la rivendicazione; istituzioni ridotte ad assicurare la convivenza reciproca di questi egoismi, o a trarne il massimo rendimento associandoli fra loro in funzione del profitto: ecco il tipo di civiltà che sta agonizzando sotto i nostri occhi, uno dei più miseri che la storia abbia conosciuto. È l'antitesi stessa del personalismo, il suo più diretto avversario»¹⁰⁴. L'individualismo conduce dunque l'individuo a un istinto di autodifesa, con i rapporti interpersonali ridotti al minimo, dove gli altri esseri umani rappresentano solo mezzi per raggiungere uno scopo e un sistema che porta solo all'egocentrismo più esasperato e ad illusioni altruistiche impoverendo l'umanità che ci circonda. Quest'ultimo pensiero ebbe forte risonanza nella mente di Olivetti, il quale si adoperò tutta la vita per scongiurare simili conseguenze. Il suo intento di costruire un mondo collegato tra comunità, Regioni e Stato parte proprio dal fatto che è fondamentale creare le basi per raggiungere quel senso

¹⁰² Ivi, p. 60.

¹⁰³ Ivi, p. 61.

¹⁰⁴ Ivi, p. 59.

di solidarietà unica che porta la persona dall'individualismo al personalismo descritto proprio da Mounier.

Oltre che dei fondamenti teorici del personalismo, Mounier parlava anche dell'“azione”. La descrisse come il fondamento della vita di una persona, poiché l'azione rappresenta «parte dell'uomo, indicando l'esperienza spirituale nella sua integrità, dalla parte dell'essere, la sua intima fecondità. Ciò posto si può dire: quel che non agisce non può essere. Una teoria dell'azione non è dunque un'appendice al personalismo, ma occupa in esso una posizione centrale»¹⁰⁵.

Per Mounier, come per Olivetti, l'azione presupponeva la libertà. Entrambi pensavano che non ci potesse essere «azione valida all'infuori di quella in cui ogni coscienza particolare, sia pure nella solitudine, si matura attraverso la coscienza totale e l'intero dramma della propria epoca»¹⁰⁶. Mounier si chiede quindi che valore sia possibile dare all'azione, e se quest'ultima fosse in grado di modificare la realtà esteriore, di formare gli uomini e di farli avvicinare, oppure di arricchire l'universo che compone tutti i nostri valori. Per via di queste domande, egli decise di classificare quattro dimensioni riguardo alle azioni che una persona può compiere. Queste quattro dimensioni rientrano pienamente nel pensiero olivettiano:

1. La prima dimensione riguarda il concetto del portare a compimento un'azione, il cui fine principale è quello di dominare e organizzare una materia esteriore, una sorta di azione economica, ossia un intervento dell'uomo che coinvolge le cose. Nella fattispecie si tratta di un'azione dell'uomo sull'uomo nel piano delle forze naturali e della produttività, ove è possibile determinare e superare i vari determinismi e dove ogni azione ha il suo fine e la sua misura nell'efficacia. È dunque il campo della scienza applicata alle cose dell'uomo e dell'industria nel senso più ampio del termine. L'uomo deve comunque cercare di trovare la propria dignità, poiché, altrimenti, non basterebbe la sua capacità di costruire e organizzare a renderlo felice e realizzato. Un altro aspetto fondamentale è rappresentato dal raggiungimento di quel senso di fraternità che si instaura tra compagni di lavoro che aiuta a superare quel senso di pura utilità.

2. La seconda dimensione è quella dell'azione, che mira principalmente a formare colui che agisce, la sua abilità, le sue facoltà, la sua unità personale e non a costruire un'opera esteriore. Non risulta quindi importante solo che cosa viene fatto, bensì acquista particolare rilevanza come ciò viene fatto, cosa fa colui che agisce e come egli diventa facendolo (detto anche “modo tecnico”). In quest'ottica, si evita che il mezzo e il fine rimangano così strettamente legati da non poterli distinguere, cosa che porterebbe a concentrarsi esclusivamente sui risultati ottenuti. Per questo stile, ciò che conta è solo l'efficacia dei risultati; ogni mezzo che riesca è buono, ed è buono

¹⁰⁵ Ivi, p. 121.

¹⁰⁶ Ivi, pp. 122-123.

perché riesce. È l'efficacia che regola l'aspetto tecnico dei problemi. Per Olivetti e Mounier, le azioni e gli intenti delle persone non avrebbero mai dovuto stabilirsi su un piano prettamente tecnico e centrato sul raggiungimento di un risultato finale, poiché qualsiasi azione, anche la più nobile, sarebbe inevitabilmente naufragata nelle più varie aspirazioni. Infatti, Mounier sostiene, come già detto, che un insieme di persone non può mai stabilirsi su un livello puramente tecnico. «Una volta posta la presenza dell'uomo, il mondo intero l'avverte. L'uomo agisce perfino col suo modo di essere presente. Gli interessi materiali divengono, per la sua presenza, mezzi umani, viventi fra gli uomini, modificati da essi, modificandoli a loro volta, ed integranti questa interazione nel processo totale. Se invece i mezzi materiali avviliscono colui che agisce, finiscono, presto o tardi, per compromettere il risultato dell'azione. È per questo che l'etica di una rivoluzione o di un regime, proprio dal punto di vista dei risultati, è tanto importante quanto i calcoli intorno alla loro forza»¹⁰⁷.

3. La terza dimensione verte sul concetto di azione contemplativa, la quale, per Mounier, non è data soltanto dall'intelligenza dell'uomo ma da quest'ultimo nella sua totalità. Nello specifico, l'azione contemplativa è finalizzata a raggiungere perfezione e universalità attraverso l'opera finita e l'azione singolare, dimostrandosi al contempo disinteressata a regolare l'organizzazione dei rapporti esteriori fra le cose e fra gli uomini. L'azione contemplativa può sembrare inizialmente priva di utilità immediata; al contrario, essa risulta fondamentale per la pratica e il perfezionamento dei valori, assumendo il significato di "profetica". L'azione profetica assicura dunque il rapporto fra il contemplativo e la pratica, come l'azione politica fra l'etica e l'economia (esempio gli scioperi della fame di Gandhi). Il gesto profetico può essere "disperato" (sul piano tecnico), certo del fallimento immediato, poiché è condotto dal sentimento irrefrenabile di portare una testimonianza assoluta e assolutamente disinteressata. Qualche volta anche il profeta supera con audacia e con la volontà della propria forza d'animo la pesantezza dell'azione, e da testimone diventa tecnico: «Giovanna d'Arco ha cominciato a rendere testimonianza delle sue voci, poi si è fatta condottiera di eserciti. Tuttavia, se il profeta non disprezza l'efficacia dell'azione (differenziandosi in ciò dall'esiliato spirituale), esso non la calcola come fa il politico, ma lancia avanti a sé la forza invincibile della sua fede, certo che se non raggiungerà nessun fine immediato, riuscirà almeno a mantenere la forza viva dell'uomo a quel livello da cui sempre si sono aperte le nuove vie della storia»¹⁰⁸.

4. L'ultima dimensione riguarda la sfera collettiva dell'azione. Nel concetto di comunità risiedono il lavoro, il concetto di destino e anche la sfera spirituale, tutti questi aspetti convergono nell'umanizzazione integrale della società. Mounier non nutriva dubbi sul fatto che è

¹⁰⁷ Ivi, pp. 125-126.

¹⁰⁸ Ivi, pp. 127-128.

all'aver offerto i valori sopracitati «più o meno contaminati a coloro che non li ritrovavano più nell'ambiente della loro vita o del loro paese che fascismo e comunismo devono una gran parte della loro forza di attrazione. Non è coi clamori dei solitari senza speranza che si può risvegliare oggi un'azione che ha raggiunto il fondo della disperazione»¹⁰⁹.

Di questi quattro temi potremmo dire che costituiscono una buona parte delle basi del pensiero olivettiano e che l'influenza di Mounier vi risulta tangibile. Ciononostante, è difficile stabilire il confine tra l'influenza che Mounier ha esercitato su Olivetti e ciò che quest'ultimo possedeva già intimamente nel suo animo e nel suo spirito. Per quanto determinanti siano state figure come quella di Mounier per la crescita del pensiero olivettiano, è innegabile che Olivetti fosse una persona estremamente aperta verso il prossimo e colma di valori destinati a indirizzare positivamente il suo operato; valori che già facevano parte della sua persona o che si era costruito nel tempo, vivendo la fabbrica che, inizialmente, fu di suo padre e che poi diventò sua.

2.8 Olivetti e Roosevelt

Come abbiamo già visto, Olivetti condivideva in larga parte il pensiero di Franklin Delano Roosevelt. Figura centrale del Novecento, fu l'unico presidente nella storia degli Stati Uniti a essere eletto per più di due mandati consecutivi, ben quattro, rimanendo carica sino alla sua morte, avvenuta nel 1945. Egli deve la sua fama alle riforme economico-sociali messe in atto durante la sua Presidenza e per il programma conosciuto come New Deal. Molti gli attribuiscono il merito di aver fatto superare agli Stati Uniti uno dei periodi di maggior difficoltà economica della sua storia, ossia la Grande depressione dei primi anni Trenta. Una delle principali similitudini tra il pensiero e l'opera di Olivetti e quelli di Roosevelt è che entrambi concentrano gran parte delle loro riforme sulla riduzione della disoccupazione distribuendo in maniera bilanciata e omogenea il lavoro. Olivetti prese inoltre spunto dalle idee di Roosevelt per quanto riguarda la politica agraria e la regolazione delle imprese di pubblica utilità. Il pensiero di Roosevelt, così come quello di Olivetti, era guidato da una forte «fiducia nella regolamentazione legislativa, e da una programmazione guidata dal buon senso e dalla sensibilità per il leale e sobrio giudizio»¹¹⁰. Roosevelt operava seguendo uno specifico piano d'azione che lo portava sempre a «definire prima gli obiettivi per

¹⁰⁹ Ivi, p. 128.

¹¹⁰ F. D. ROOSEVELT, *Guardare al futuro. La politica contro l'inerzia della crisi*, Castelvechi, Roma 2018, p. 11.

raccogliere poi, in un secondo momento, il consenso dell'opinione pubblica al loro supporto». L'obiettivo principale di Roosevelt, similmente a ciò che pensava Olivetti, era però «di rimodellare il governo in modo da renderlo più utile all'intero popolo e meglio rispondente alle moderne esigenze»¹¹¹.

Prendendo a confronto Olivetti e Roosevelt risulta inevitabile menzionare le loro affinità in tema di programmazione statale e “utilizzo della terra”. Nella fattispecie, Olivetti, per sviluppare a pieno il suo progetto di comunità, si ispirò in larga parte alle modalità con cui Roosevelt rivitalizzò e ottimizzò le risorse agrarie ed economiche dell'intera area di New York. Prima di concretizzare in azione il suo pensiero, egli si assicurò prima di tutto di mettere d'accordo l'intera popolazione della zona sul programma operativo da seguire e sugli obiettivi della sua gestione. Questo al fine di agire con l'approvazione di coloro che erano destinati a essere amministrati. Per Roosevelt era di vitale importanza che la produzione non ricadesse in una tanto inutile quanto deleteria sovrapproduzione, e questo avrebbe potuto realizzarsi rendendo più attrattiva la “vita della fattoria”. Per meglio comprendere quest'ultimo aspetto, basti pensare al fatto che all'epoca esistevano principalmente due tipi di vita: rurale e urbana. Un ulteriore obiettivo di Roosevelt era quello di creare un sottogruppo intermedio da lui definito “gruppo agroindustriale”, di cui parleremo in seguito. Tornando al concetto di rendere più “appetibile” la “vita in fattoria”, Roosevelt si concentrò sulla ottimizzazione delle risorse agricole, umane e anche industriali. La questione assunse i connotati di una vera e propria responsabilità governativa, con Roosevelt e il proprio entourage che presero immediatamente atto delle allarmanti proporzioni e delle disarmoniche relazioni tra la vita urbana e quella rurale che lo Stato di New York aveva raggiunto. Dopo averne preso atto, l'amministrazione statale intraprese un vero e proprio studio riguardo la situazione agricola della zona, con il fine immediato di risollevarlo il settore agricolo e le negative condizioni delle fattorie del territorio. Lo studio avrebbe condotto all'elaborazione di un piano ponderato e scientifico finalizzato allo sviluppo costante dell'agricoltura. Lo studio prendeva in considerazione i fattori ambientali, la composizione del suolo e del sottosuolo, nonché un insieme di fattori socioeconomici. Furono inoltre intervistati gli abitanti, i quali fornirono preziose indicazioni su come usassero la terra, su quale fosse il loro tenore di vita e se vivessero in una fattoria o in prossimità di un centro cittadino. Questi dati permisero di effettuare un censimento dettagliato degli abitanti del territorio, rendendo possibile stimare il reale contributo di ciascuna fattoria della zona alla produzione alimentare dell'intero Stato. Il piano prevedeva una serie di leggi ad hoc per alleggerire l'onere fiscale delle fattorie, facendo risparmiare al settore agricolo circa 24

¹¹¹ Ivi, p. 19.

milioni di dollari all'anno. Questa serie di alleggerimenti fiscali fu affiancata da un ulteriore aiuto statale che intendeva sensibilizzare la popolazione in ambito di educazione rurale. In secondo luogo, i sussidi statali per la manutenzione e il mantenimento delle strade secondarie ricevettero un ponderato taglio finalizzato a un'equa distribuzione del capitale tra i vari settori. In terzo luogo, venne imposta una tassa sulla benzina in aiuto delle varie contee e finalizzata allo sviluppo di una rete stabile e alla creazione di più strade dalle fattorie ai mercati. Infine, lo Stato prese in carico uno specifico programma per la distribuzione, con un prezzo più economico dell'energia elettrica destinata alle comunità agricole. Questo programma, pensato nei minimi dettagli, fu stilato sulla base di un forte senso comune che sarebbe stato il cuore pulsante del piano economico stesso.

Dalle varie indagini ed analisi emerse inoltre che una buona fetta del territorio, per risultare maggiormente produttiva, non avrebbe dovuto essere impiegata per scopi agricoli; fu stimato circa il 25% del totale preso in considerazione nelle zone rurali. Emerse, quindi, oltre che l'esigenza di sostenere l'agricoltura, anche il desiderio di rendere totalmente produttiva ogni porzione di terra dello Stato. In questi territori, per varie ragioni, le fattorie si scontravano costantemente con l'improduttività, non riuscendo a fornire una produzione all'altezza né dal punto di vista quantitativo né da quello qualitativo. Roosevelt e il suo entourage dovettero prendere la difficile decisione di come gestire queste terre e le attività sparse su di esse. Per quanto riguarda queste terre "sub marginali", era previsto un programma ben definito finalizzato a renderle proficue nel giro di alcuni anni tramite la cultura boschiva. Vennero dunque emanate delle leggi specifiche riguardanti il rimboschimento, che sarebbe stato favorito dal sostegno economico. Si parla di circa 20 milioni di dollari dello Stato, oltre che delle contee stesse, per oltre un milione di acri di terra.

Venne calcolato che l'ammontare finalizzato all'uso boschivo di questi terreni si sarebbe ripagato nel giro di alcuni anni e che presto si sarebbero potuti ottenere persino ottimi profitti, generati tramite l'eliminazione degli sprechi. Per meglio comprendere questo concetto, basti pensare che, una volta abbandonate tutte le fattorie presenti nelle zone sub marginali, non sarebbe più stato necessario effettuare la manutenzione (circa cento dollari all'anno di costo a carico dello Stato per ogni miglio di strada) delle numerose strade secondarie che le collegavano. Bisogna infine considerare le migliaia di linee elettriche e telefoniche, anch'esse subordinate inevitabilmente a una costante e costosa manutenzione, ciò che comportava oneri non necessari data la non produttività della zona. Il rimboschimento non avrebbe portato solo benefici economici ma anche di altra natura, come, per esempio, l'ottenimento di un regolare deflusso delle acque che, oltre a scongiurare concretamente il rischio di inondazioni, avrebbe agevolato il rifornimento idrico sia alle zone rurali che alla città.

Per quanto riguarda la popolazione, la maggior parte di essa venne riassorbita in zone

migliori per lo sfruttamento agricolo, rendendo più efficiente anche la distribuzione demografica in relazione alle risorse del territorio. Venne poi elaborato un Piano statale al fine di studiare con attenzione l'andamento demografico in un'ottica di distribuzione delle risorse umane tra il settore agricolo e quello industriale. L'obbiettivo era stabilire con certezza gli esatti rapporti fra agricoltura e industria per portare la vita rurale all'interno di quest'ultima e, viceversa, portare quest'ultima all'interno dell'agricoltura tramite l'insediamento di piccoli stabilimenti industriali in zone esclusivamente di uso agricolo. Per Roosevelt e il suo entourage era quindi di vitale importanza diversificare la vita industriale del Paese portando una buona fetta di essa nei distretti rurali; questo avrebbe potuto favorire lo sviluppo agroindustriale e riequilibrare la produzione e diversi altri aspetti quali i trasporti, il sovraffollamento delle città, gli alti costi della vita e il miglioramento della salute.

Olivetti cercò di replicare le iniziative di Roosevelt prodigandosi per colmare il divario tra la vita rurale e la vita urbana a Matera. Come abbiamo già visto, egli fu in grado di risollevarla, seppure parzialmente a causa dell'opposizione dei "poteri forti". Olivetti si recò a Matera con lo scopo di ricostruire una comunità funzionante e solidale; per prima cosa, cercò di comprendere le caratteristiche e soprattutto le problematicità del luogo, chiedendo alla gente e ai contadini del posto quali fossero i problemi della zona. Ai sondaggi seguirono accurate ricerche che portarono Olivetti e il suo entourage a elaborare un piano per rivitalizzare Matera e dintorni soprattutto a livello urbanistico. Contrariamente a Roosevelt, Olivetti si scontrò con problemi e ostacoli di varia natura, dato che in Italia ogni tipo di iniziativa di stampo urbanistico trovava l'ostracismo cronico di un sistema lento, confuso e manovrato da personalità cieche agli interessi reali dei cittadini e mosse esclusivamente da interessi economici. Possiamo quindi notare come gli Stati Uniti fossero un terreno adatto alla realizzazione delle idee di Roosevelt, mentre l'Italia non poteva godere delle moderne tecniche di pianificazione urbana e rurale proposte da Olivetti, diventando teatro di un «caotico disordine, dove l'urbanistica, chiamata in causa alla undicesima ora, non vi giunge privilegiata, ma degradata, ridotta a ispiratrice di piccoli provvedimenti di polizia civica per regolare la circolazione delle strade»¹¹².

Olivetti, oltre che una smisurata ammirazione per Roosevelt, aveva profondo interesse per tutto il sistema politico e socioeconomico americano. Per comprendere la natura del suo interesse, si possono prendere ad esempio le parole di James Bryce, ex ambasciatore inglese a Washington: «La forma di governo americana continuerà a sussistere dopo che molte altre forme saranno cadute

¹¹² Il progetto prevede di offrire alloggi e occupazione, mentre gli americani preferirebbero che si aumentasse il potere d'acquisto della classe media nei confronti dei prodotti statunitensi. I tempi previsti sono rapidissimi. Già a luglio iniziano i primi lavori e a ottobre i cantieri aperti sono 650.

o avranno subito profonde trasformazioni; la ragione è questa: in altre azioni del mondo, quando un nuovo problema si affaccia, esso deve trovare la sua soluzione in un laboratorio centrale o nazionale; questa soluzione deve venire uniformemente applicata all'intera nazione. A volte può rivelarsi una buona soluzione e altre volte può essere sbagliata. Ma voi, negli Stati Uniti, avete quarantotto laboratori e quando vengono fuori nuovi problemi potete elaborare quarantotto soluzioni diverse. Di queste quarantotto soluzioni, qualcuna potrà anche essere errata o comunque non accettabile; ma di tutte le soluzioni che scaturiscono dal vostro sistema diviso, la storia è lì ad attestare che qualcuna almeno è tale da poter diventare nazionale nella sua applicazione»¹¹³. Tornando a Roosevelt, questi era dell'opinione che un buon governo dovesse avere il fine di mantenere quel tipo di equilibrio all'interno del quale ogni singolo individuo potesse avere una sua funzionale collocazione in cui poter trovare «la sicurezza, se la desidera, e dove potrà ottenere tanto potere quanto la sua capacità glielo permette, coerente con il suo assumersene la responsabilità. Il risultato di un buon governo è pertanto una lunga e lenta sfida. Ciò che è mancato è stato un piano di prevenzione e non di stimolo alla sovrapproduzione. L'unico modo per fronteggiare questa crisi è offrire un programma attuabile di ricostruzione»¹¹⁴. Quest'ultima frase, a mio avviso, è emblematica rispetto a quanto scritto nelle righe precedenti. Il pensiero di Roosevelt in materia di economia e programmazione statale è davvero significativo, poiché è da lì che si è generato in Olivetti il pensiero della comunità. Egli era particolarmente determinato a ripercorrere quel sentimento di senso comune all'interno non solo della sua impresa ma anche a livello locale e regionale. Per Olivetti era davvero importante riuscire a creare un sistema funzionante a pieno regime, all'interno del quale lo Stato potesse devolvere i poteri e le competenze alle comunità e alle Regioni, sempre sotto l'egida delle garanzie costituzionali di uno Stato federale unico garante dell'ordinamento giuridico. Sia per Olivetti che per Roosevelt il governo locale doveva ricoprire il ruolo di punto di contatto con il cittadino, dato che, rispetto agli altri tipi di amministrazione, esso rappresentava la forma amministrativa a lui più vicina. Restando in tema di amministrazione locale, dando uno sguardo alla realtà statunitense, è possibile notare come il costo gestionale di questo settore amministrativo risulti un problema quanto mai rilevante per lo Stato. Roosevelt era consapevole che a costituire la maggior parte del complessivo onere fiscale fosse proprio l'amministrazione locale; non gli restò dunque altra scelta se non quella di analizzare la situazione per comprendere se «il suo funzionamento non dovesse essere semplificato e reso meno gravoso per il contribuente»¹¹⁵. Gli fu presto chiaro che l'eccessivo costo delle amministrazioni locali avrebbe potuto essere ridotto semplificando l'organizzazione del governo locale e la sua struttura,

¹¹³ ROOSEVELT, *Guardare al futuro*, cit., pp. 59-66.

¹¹⁴ Ivi, p. 34.

¹¹⁵ Ivi, pp. 67-68.

nonché riassegnando le responsabilità per erogare al meglio i vari servizi, secondo un'analisi razionale e ponderata. Olivetti si dimostrò ugualmente preparato su questo punto. Nella sua idea di comunità, di Regioni e di Stato federale possiamo trovare, quali punti cardine, un'attenta pianificazione preliminare, un'accurata gestione delle risorse, un'equa ripartizione dei poteri e un'amministrazione adatta al cittadino sotto tutti i punti di vista.

Anche per ciò che concerne il riequilibrio e la distribuzione del potere d'acquisto le idee di Roosevelt e quelle di Olivetti convergevano, con l'unica differenza che Roosevelt poté concentrarsi maggiormente sul settore agricolo mentre Olivetti, visto il suo fallimento politico, poté mettersi in gioco esclusivamente nel contesto della fabbrica. Consapevole che quasi un terzo della popolazione americana dipendesse, per la propria sopravvivenza, da prodotti agricoli come frumento e cotone, Roosevelt alleggerì di ben 24 milioni di dollari l'anno le imposte applicate alle comunità locali riferite ai prodotti del settore primario. Egli pose inoltre grande attenzione al miglioramento delle scuole rurali e stanziò dei fondi per la manutenzione delle strade in tali zone, in modo tale che lo scompensamento rispetto alle zone suburbane fosse minimo. Roosevelt stesso dichiarò che «cinquanta milioni di uomini, donne e bambini, entro i confini americani sono direttamente coinvolti nel presente e nel futuro dell'agricoltura. E altri 50 o 60 milioni di persone, impiegati negli affari e nell'industria nelle grandi e piccole comunità civiche, stavano cominciando a comprendere che la loro vita e il loro futuro fossero profondamente interrelati con la prosperità del settore agricolo. Essi stavano comprendendo sempre più che non ci sarebbe stato uno sbocco per i loro prodotti e servizi se i 50 milioni dei loro concittadini dediti all'agricoltura non avessero avuto sufficiente potere di acquisto per comprare i prodotti della città»¹¹⁶. La stima di Olivetti per Roosevelt fu in gran parte alimentata dal fatto che quest'ultimo si rese conto che la vita economica americana era una rete destinata a rimanere senza soluzione di continuità, con fabbriche enormi e pronte a massimizzare la produzione per soddisfare una richiesta che si sarebbe rivelata molto più esigua rispetto alle aspettative a causa della limitazione del potere d'acquisto della maggior parte della popolazione. Per lui l'unica strada percorribile era quindi quella di tornare all'origine della difficoltà, al fine di trovare e risolvere la mancanza di uguaglianza dell'agricoltura, la quale, prima dell'avvento di Roosevelt, non aveva mai avuto un simile arresto economico, con il prezzo dei beni di prima necessità che costava agli agricoltori il 9% in più rispetto agli anni precedenti. Olivetti capì quindi che alla base di un Piano urbanistico o di qualsiasi altra sorta vi sarebbe dovuta essere una forte attenzione allo stato delle cose, nonché una pianificazione accurata nei minimi dettagli che non doveva lasciare nulla al caso.

¹¹⁶ Ivi, pp. 97-98.

Alla base del Piano di Roosevelt c'era la “cooperazione” e così sarebbe stato, in seguito, anche per Olivetti; entrambi, sotto questo aspetto, avevano la medesima visione che, a livello teorico, avrebbe avuto tutte le carte in regola per portare al medesimo risultato. A proposito della cooperazione, Roosevelt ribadì a più riprese che «il piano dovrà operare, entro i limiti del possibile, su basi cooperativistiche e avere anche come suo risultato quello di stimolare e rafforzare il movimento cooperativo. Tale cooperazione deve necessariamente pervenire da coloro che posseggono la più ampia competenza in materia e che godono della massima fiducia da parte della popolazione agricola della nazione»¹¹⁷. La cooperazione era intesa da entrambi come lo Stato che, per riuscire a concretizzare soluzioni valide ed efficienti, aveva bisogno di cooperare a stretto contatto con le altre istituzioni come le aziende, i tecnici, i professionisti competenti aventi il compito di creare un sistema qualificato e funzionale. Con un sistema simile si sarebbe potuta evitare la frammentazione che caratterizzava il sistema amministrativo e la burocrazia e che tendeva a rendere qualsiasi tipo di processo lento, complicato e disfunzionale. La cooperazione avrebbe potuto sanare anche la situazione all'interno dei partiti, i quali non solo non cooperavano fra loro, ma avevano anche contrasti persino all'interno, e di questo erano consapevoli sia Roosevelt sia, soprattutto, Olivetti, dato che la situazione in Italia e negli Stati Uniti era sì simile, ma con peculiarità e difficoltà proprie a ciascuno Stato.

Bisogna inoltre menzionare l'interdipendenza, la quale rappresenta uno dei più forti punti d'incontro tra Roosevelt e Olivetti. Roosevelt, in uno dei suoi più celebri discorsi, spiegò l'importanza assoluta dell'interdipendenza, sostenendo che la reciproca dipendenza degli individui, delle imprese, delle industrie, dei villaggi, delle piccole e grandi città, degli Stati, delle nazioni era «una questione vitale: in primo luogo per giungere a una chiara visione dei problemi, in secondo luogo per risolverli veramente»¹¹⁸. Sia Roosevelt sia Olivetti vedevano quindi il sistema nel suo insieme, in cui gli interessi personali lasciavano spazio agli interessi comuni e dove non si sarebbe più dovuto pensare allo Stato come a un sistema a compartimenti stagni bensì come a un meccanismo composto da ingranaggi di pari importanza, che operavano nella medesima direzione per il raggiungimento di fini comuni. Tutti questi ingranaggi dipendevano l'uno dall'altro senza alcuna eccezione. L'interdipendenza, per Roosevelt, andava quindi a semplificare anche i problemi di natura economica; a tal proposito è fondamentale citare quanto disse in un celebre discorso: «Mai, nel corso della storia, gli interessi di tutti sono stati così uniti in un singolo problema economico. Cercate di immaginare i gruppi della ricchezza nazionale rappresentata da titoli e

¹¹⁷ Ivi, p.103.

¹¹⁸ Ivi, p. 170.

obbligazioni ipotecarie: ogni forma di titolo dello Stato, di obbligazioni di società industriali e di utilità pubblica, di mutui ipotecari e di investimenti della nazione in azioni ferroviarie. Ognuno e tutti questi gruppi creano ripercussioni sull'intera struttura economica della nazione"; bisognerà «cercare di risollevarli, contemporaneamente, tutti questi gruppi. Bisogna impedire il tentativo di favorire un gruppo nei confronti degli altri»¹¹⁹. L'interdipendenza la si può chiamare «fraternità, o senso di reciproca responsabilità, o anche comprensione della giustizia sociale, ma l'importanza è di tenere conto, come le varie aree del nostro territorio si avvicinano sempre di più in virtù dei più rapidi mezzi moderni di trasporto e di comunicazione, così ogni uomo e ogni donna diventa sempre più responsabile di fronte alle condizioni umane di tutti gli altri, sempre più vicini. Lo stesso vale per le nazioni.»¹²⁰

«È ovvio che molti dei nostri problemi internazionali sono reciprocamente interdipendenti. Ritengo, ad esempio, che il raggiungimento del successo in relazione a un concreto progetto di riduzione degli armamenti, dell'abolizione di alcuni strumenti di guerra e della diminuzione della potenza offensiva di tutte le nazioni potrebbe influenzare in maniera positiva e benefica le discussioni sui debiti e sull'economia»¹²¹. Sulla base di questi pensieri Olivetti poté comprendere l'importanza della cooperazione tra le varie istituzioni poiché dipendenti l'una dall'altra. Fu proprio questa consapevolezza a spingere Olivetti a elaborare la sua idea di comunità e di federalismo ma anche di famiglia e di individuo. Olivetti comprese come nella sua fabbrica fosse necessario soddisfare i bisogni di tutti, dagli operai ai direttori, il tutto in un clima di cooperazione e consapevolezza di far parte dello stesso sistema produttivo. Come abbiamo visto in precedenza, egli cercò di mettere in pratica questi dettami con uno spettro d'azione più ampio e non circoscritto alla sola fabbrica.

Come abbiamo visto, Olivetti, è sempre stato favorevole alla massima che prevedeva che ci fosse sempre un costante equilibrio tra produzione e distribuzione di vendita nella sua azienda. Anche in questo caso l'influenza di Roosevelt è stata forte. Per Roosevelt era evidente che la gente considerasse la produzione e la distribuzione due fenomeni distinti, tra i quali collocava inesorabilmente un "prima" e un "dopo"; in sintesi, era cosciente del fatto che, nella mente delle persone, ci fosse un rapporto di subordinazione temporale e funzionale tra il distribuire e il produrre. Roosevelt, invece, era dell'idea che dare priorità alla produzione non avesse senso né a livello teorico né a livello di buon senso. Egli non era per nulla d'accordo con il sistema in vigore, che vedeva la produzione come un fatto tecnico e la distribuzione come un fatto sociale, con la

¹¹⁹ Ivi, pp. 171-172.

¹²⁰ *Ibidem*.

¹²¹ *Ibidem*.

prima che apparteneva alla cerchia dei fatti economici e la seconda alla cerchia dei rapporti morali, e con l'inevitabile conclusione che sanciva la priorità della produzione a causa del fatto che, senza quest'ultima, si pensava che non si sarebbe potuto distribuire. Secondo il sistema avverso a Roosevelt, dopo aver supportato la produzione con ogni sforzo, all'equa distribuzione ci avrebbero pensato, in un secondo momento, gli appropriati strumenti distributivi fiscali, assicurativi, assistenziali. Per Roosevelt l'equivoco era chiaro: non esisteva un problema di distribuzione che non fosse al tempo stesso un problema di “equa” distribuzione. Roosevelt era fortemente convinto che ciò che veniva considerato “equo” non potesse essere rinviato a “un secondo momento” per mezzo di processi redistributivi, bensì avrebbe dovuto essere garantito sin dall'inizio, nell'atto stesso in cui avviene la produzione. Questo modo di affrontare la questione fu di grande ispirazione per Olivetti, che ne fece un vero e proprio diktat, quasi un marchio di fabbrica del suo pensiero. Anche a livello di gestione aziendale possiamo trovare diverse similitudini tra Olivetti e Roosevelt. Quest'ultimo è sempre stato dell'avviso che non ci si dovesse preoccupare soltanto dell'aspetto tecnico e del come far risorgere un'impresa, poiché per lui pari importanza avrebbe dovuto avere l'aspetto sociale, come, per esempio, il considerare e l'assecondare le aspirazioni e le esigenze delle categorie lavoratrici. Per Roosevelt gli operai avrebbero dovuto godere della possibilità di vivere attivamente la vita dell'azienda e di partecipare anche agli utili o alla gestione associata dell'impresa. Per esempio, Olivetti, quando le cose non andavano finanziariamente bene, decise di potenziare il settore delle vendite invece di ridurre forzatamente il numero degli operai, dimostrando di aver grande considerazione di questi ultimi. Egli, inoltre, esattamente come Roosevelt, desiderava suscitare nei propri operai l'interesse assoluto verso l'impresa affinché la sentissero come se fosse la “loro”. Olivetti si prodigò tutta la vita per i propri operai, lottando in ogni luogo e in ogni sede per far valere i loro diritti e far trarre loro i massimi benefici possibili, e questo era in linea con il pensiero di Roosevelt.

Dopo aver analizzato le principali similitudini tra le figure di Olivetti e Roosevelt, è opportuno evidenziare la più grande differenza nel loro pensiero, ossia l'opinione che entrambi avevano del ruolo che i partiti avrebbero dovuto interpretare nella scena politica. Per Roosevelt i partiti erano il più forte deterrente per evitare che si instaurasse un regime dittatoriale, poiché questi ultimi rappresentano «uno dei più grandi metodi di unificazione, poiché insegna loro a pensare in termini di civilizzazione comune»¹²². Per Olivetti, invece, la partitocrazia soffoca la democrazia, poiché produce una spartizione del potere tra «partiti diventati più piccoli e più deboli, che non avevano più niente delle potenti organizzazioni ideologiche che elaboravano linguaggi e

¹²² Ivi, p. 20.

visioni del mondo, che imponevano con successo interminabili discussioni sulle formule politiche, diventando così “partiti personali”, aggregati cangianti, dai nomi incerti»¹²³, dove proliferava la corruzione e il disinteresse nei confronti del cittadino. In ambito politico le due figure erano differenti, con Roosevelt che a tutti gli effetti fu un grande presidente, mentre Olivetti sarà ricordato come un grande imprenditore. Diversi furono i ruoli che ricoprirono; le loro cariche hanno potuto condizionare la vita di molte persone ma in modalità e in contesti completamente diversi. Roosevelt spingeva affinché lo Stato intervenisse per educare, controllare e indirizzare le istituzioni e le proprietà private per il bene della nazione, mentre Olivetti pensava che dovesse essere la comunità a interpretare questo ruolo, con lo Stato a fare da garante nei confronti del buon funzionamento delle istituzioni e del rispetto della Costituzione da parte di queste ultime. A conti fatti, per Roosevelt era necessario operare dall'alto per cambiare ciò che non funzionava verso il basso, mentre Olivetti, in qualità di imprenditore, la pensava esattamente all'opposto, ovvero che, partendo dal basso, le comunità avrebbero potuto, collaborando con le istituzioni, le Regioni e lo Stato, creare un ambiente funzionale e armonioso. Solo in un secondo momento Olivetti comprese che forse sarebbe stato più funzionale partire dall'alto, e la prova fu che dedicò molte delle sue energie alla politica, entrando persino in Parlamento. La grande differenza tra le due figure risiede nel fatto che Roosevelt è sempre stato sostenuto sia dal popolo sia dalle istituzioni, mentre Olivetti non è riuscito a ottenere lo stesso risultato, rimanendo impantanato nei problemi cronici dell'amministrazione, dell'economia e della politica italiana.

¹²³

<https://www.reset.it/libri/quando-adriano-olivetti-sognava-comunita-senza-partiti>.

Capitolo terzo

La comunità d'impresa

3.1 L'organizzazione dell'impresa Olivetti

Tra il 1946 e il 1949 la fabbrica di Olivetti ottenne un grande sviluppo migliorando la produttività con la razionalizzazione e l'ulteriore divisione del lavoro alle catene di montaggio, realizzando un indice medio di produttività del 14% annuo, senza attuare grandi innovazioni tecnologiche. Invece, il progresso tecnologico avvenne, tra il 1950 e il 1954, con l'ingresso di nuove macchine specializzate che riducevano i tempi di lavorazione. Dal 1955 al 1958, a seguito della saturazione dei sistemi fino a quel momento usati, si adottano investimenti sempre più consistenti, in quanto un ulteriore sviluppo richiede impegni finanziari importanti. Adriano Olivetti introdusse anche la modalità del cottimo appresa in America, mettendo in atto un misto fra cottimo individuale, alquanto sofisticato, e cottimo collettivo, con forme parziali e ancora sperimentali. Quindi i manovali e gli operai specializzati quasi sparirono dalla scena lavorativa della fabbrica a vantaggio degli operai generici, a causa del processo di semplificazione degli incarichi ripreso dal taylorismo e ridefinito da Olivetti.

«Attorno alla presidenza, convogliava il controllo delle direzioni più determinanti, dai servizi del personale, ai servizi sociali, alle relazioni interne. Collocava i suoi uomini di fiducia nei punti essenziali. Interveneva in prima persona dove desiderava, continuando a fare lui la selezione dei futuri dirigenti»¹²⁴. Il potere di Olivetti, però, non fu indiscusso: il Consiglio di amministrazione, tenne Adriano Olivetti poiché fu vincente sulle scommesse produttive, ma egli dovette di frequente confrontarsi con la forte tendenza aziendalistica. Olivetti «per rendere ancora più globale il suo potere sulla fabbrica, ma anche per forzare quelle riforme di struttura che gli furono immancabilmente negate, decise di giocare la carta di un sindacato comunitario: Autonomia aziendale, chiamata anche più ufficialmente Comunità di fabbrica»¹²⁵.

Per Olivetti non esisteva una reale sospensione tra attività produttiva e tempo libero, ma una specie di formazione continua integrale: ad esempio la biblioteca non era un momento staccato

¹²⁴ Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti. La Biografia*, Edizioni di Comunità, Roma, 2015, pp. 194-195.

¹²⁵ Ivi, p. 195.

della giornata; essa doveva essere uno spazio e un luogo al servizio dei cittadini, soprattutto per il loro arricchimento interiore. Secondo Olivetti, più i dipendenti avevano una vita agiata e piena di confort, più erano soddisfatti e consapevoli, più la produzione aumentava e la qualità del prodotto migliorava. Egli stesso conosceva l'importanza fondamentale di trovare un equilibrio interiore per affrontare e risolvere al meglio i problemi che la vita poneva sulla sua strada e per condurre una vita serena. Egli mise a disposizione degli operai una serie di servizi sociali affinché loro, in armonia con l'azienda, non avessero altre preoccupazioni mentre lavoravano. In aggiunta, Olivetti mirava a risolvere eventuali piccoli inconvenienti affinché gli operai fossero più sereni e quindi più concentrati sugli obiettivi da realizzare in fabbrica. Ad esempio, «alla portineria c'era una rastrelliera piena di ombrelli per i lavoratori che erano entrati con il sole ed uscivano sotto un temporale, se la bicicletta si guastava, veniva riparata da tecnici interni in tempo per il ritorno a casa. Anche il rapporto con l'ambiente, con il Canavese fu curato: due architetti lavoravano gratuitamente a disegnare le casette che i dipendenti intendevano costruire per la propria famiglia, in modo da non affollare il paesaggio con progetti disparati, di scarsa qualità»¹²⁶. In molte riviste, saggi, scritti vi è la descrizione dei servizi sociali e culturali forniti da Olivetti ai propri dipendenti. «Basterà ricordare che le iniziative erano mirate all'obiettivo della partecipazione»¹²⁷. La gestione di queste attività era affidata principalmente al Consiglio di gestione. Quest'ultimo, per ordine di Olivetti, istituì una carta assistenziale nella quale venivano definiti i diritti dei lavoratori, che egli definì «il passaggio dalla fase del paternalismo dinastico alla fase delle conquiste che si facevano istituzione. Dalla biblioteca e dal centro culturale passarono molti intellettuali. La partecipazione fu inseguita in tutte le forme: pubblicando recensioni di libri fatte dai lettori»¹²⁸.

Per comprendere l'idea dell'organizzazione dell'impresa dell'Olivetti, prenderò spunto anche dal libro olivettiano *Dall'America: lettere ai famigliari (1925-26)*. In esso sono comprese tutte le lettere scritte da Olivetti ai familiari durante la sua permanenza negli Stati Uniti, dall'agosto 1925 al gennaio 1926 e durante il viaggio a Londra della primavera del 1927, nelle quali esplicita come avrebbe voluto organizzare la sua azienda, nel caso avesse preso la direzione dell'azienda familiare. Durante il soggiorno in America, egli visitò degli stabilimenti per studiarne la migliore organizzazione da riproporre nella sua fabbrica. A Boston ebbe modo di conoscere la pubblicazione «Commerce Reports» pubblicato dal Dipartimento di Commercio di Washington, che riportava una relazione settimanale sulle condizioni generali di tutti i mercati. Olivetti consigliò ai suoi familiari

¹²⁶ Ivi, p. 204.

¹²⁷ *Ibidem*.

¹²⁸ *Ibidem*.

di sottoscrivere un abbonamento alla rivista, poiché aveva trovato queste relazioni «assai esatte»¹²⁹ rispetto alla situazione italiana, «perciò si potrebbero tenere in considerazione quelle anche degli altri paesi»¹³⁰. Inoltre, scrisse alla Metal Industry chiedendo la formula della nichelatura¹³¹, un trattamento illustrato in un libro che aveva trovato in biblioteca e che «se avesse avuto otto mesi prima, lo avrebbe probabilmente illuminato su molti punti e fatto risparmiare del tempo»¹³². Il testo preso in biblioteca era stato scritto da due addetti dell'US Bureau of Standard¹³³; quindi, sarebbe stato opportuno informarsi sulle attività di questo ufficio, per prenderne spunto. Dalla visita all'impresa General Electric riportò la seguente valutazione: «La caratteristica più importante e più interessante è la completa assenza di trasmissioni. Ogni macchina, ogni meccanismo ha un motore individuale»¹³⁴. Invece «la fonderia di ghisa ha un numero limitato di macchine automatiche e semi automatiche. In complesso è inferiore nei sistemi, salvo la grandezza, alla Fonderia Olivetti»¹³⁵.

Olivetti non solo cercava di trovare il miglior prodotto da realizzare, ma confrontava i vari tipi di contratto di lavoro a cottimo e le buste paga degli operai per comprendere quale fosse il miglior modo per organizzare l'azienda e renderla efficiente. Durante la seconda visita alla General Electric, oltre che annotarsi i prodotti validi come il «wattmetro ogni 12 secondi con un bel processo di assemblaggio continuo su tavolo rotante a scatti, o la galvanizzazione, o la verniciatura che sono fatte sul sistema di trasportatore», Olivetti capì anche quanto il lavoro a cottimo fosse troppo complicato e oneroso.

Adriano Olivetti confrontò i prodotti di varie fabbriche e analizzò come fossero realizzati; ad esempio, della fabbrica di Norton Worcester disse: «Di cose interessanti che ho potuto sapere è che le loro fusioni sono in ghisa comune (grey iron) e non subiscono nessun trattamento termico di manutenzione fra la fusione e la lavorazione. Anche alla Norton è rilevata la crescente richiesta di macchine a motore individuale»¹³⁶. A seguito di queste osservazioni, prese in esame i macchinari

¹²⁹ ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, Comunità Editrice e Fondazione Adriano Olivetti, Roma/Ivrea, 2016, p. 22.

¹³⁰ *Ibidem*.

¹³¹ La nichelatura è un trattamento superficiale a cui possono essere sottoposti alcuni materiali. Si distingue in due metodi di lavorazione, nichelatura elettrolitica e nichelatura chimica. Lo scopo del trattamento è quello di modificare le caratteristiche superficiali dei materiali lavorati.

¹³² ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p. 23.

¹³³ Istituto nel 1901 dal Congresso come National Bureau of Standards (dal 1903 denominato solo Bureau of Standards), fu il primo laboratorio di ricerca per le scienze fisiche del governo federale, e svolse un ruolo fondamentale nella definizione degli standard di uniformazione dei metodi e dei materiali nella produzione industriale per tutti gli Stati Uniti. Rispose all'esigenza crescente di sperimentazione scientifica e tecnologia e di fissazione di criteri uniformi per i metodi, i processi e i prodotti.

¹³⁴ ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p. 26.

¹³⁵ *Ibidem*.

¹³⁶ *Ivi*, p. 34.

utilizzati in America e valutò le eventuali condizioni di acquisto e le spese di trasporto, per capire se potessero essere economicamente convenienti per la sua fabbrica.

Il 3 ottobre 1925, Olivetti scrisse una lettera al padre dicendogli quanto fosse vitale riorganizzare l'azienda per avere un futuro più prospero: «Sto formulando quanto a mio modo di vedere occorrerà urgentemente fare alla ditta Olivetti, se è nelle intenzioni dei suoi dirigenti di avviarsi sulla strada della progressività organizzata, uscendo fuori dallo spirito di progressività qualche volta geniale, ma empirico e disorganizzato»¹³⁷. Nelle lettere al padre espresse i suoi pensieri su Burzio¹³⁸, direttore della nuova fabbrica di macchine per scrivere, che nel settembre 1925 raggiunse Olivetti in America. Egli sperava che Burzio si rendesse conto, grazie all'esperienza che stava compiendo negli Stati Uniti, della necessità dell'organizzazione. Assieme iniziarono a visitare le fabbriche americane confrontandole con l'azienda del padre. Egli si rese conto che l'organizzazione americana produceva macchine per scrivere molto superiori alle loro, però solo a livello quantitativo, poiché dal punto di vista qualitativo non erano molto distanti. Infatti, al suggerimento del padre di lavorare per un periodo in una fabbrica americana, per comprendere meglio come funzionavano i vari meccanismi e sistemi, Olivetti rispose che non ne sarebbe valsa la pena, come spiegò anche alla sorella Silvia in una lettera del 25 ottobre 1925: «Molto probabilmente mi manderebbero alla General Electric o simili dove non dico non imparerei nulla, ma con basso rendimento (cose acquistate/tempo). Ripeto che non credo ad Ivrea si stia molto indietro quanto al progresso tecnico, per il quale in particolare sarebbe utile una permanenza in un'officina americana. Quanto all'organizzazione ogni processo produttivo ne ammette una specialmente adatta ai suoi problemi, che va studiata più con metodo induttivo che deduttivo»¹³⁹. Perciò Olivetti si focalizza molto sul tema dell'organizzazione dell'azienda per ottenere i risultati migliori: «Per mio conto ritengo che dopo la fine di questo viaggio a Chicago mi sarà ancora utile continuare e portare a termine in una biblioteca a Washington o a New York (meglio sarebbe stato Chicago che è più progressivo) l'esame delle pubblicazioni sull'organizzazione delle officine e di tutte quelle pubblicazioni periodiche che ritengo utile giungano ad Ivrea per essere lette non come extra tempo ma come un dovere d'ufficio (io sono sicuro di avere di più imparato praticamente sulla nichelatura leggendo attentamente come feci questa primavera un'annata della "Metal

¹³⁷ Ivi, p. 54.

¹³⁸ Domenico Burzio (1876-1932) era allora il direttore tecnico dello stabilimento di Ivrea. Aveva affiancato Camillo Olivetti sin dai tempi della C.G.S., dove era entrato come operaio nel 1896, e nel 1909 aveva assunto la carica di direttore della nuova fabbrica di macchine per scrivere. Burzio aveva raggiunto Adriano Olivetti negli Stati Uniti il 22 settembre ed era ripartito per l'Italia il dicembre seguente: insieme avevano visitato la maggior parte degli impianti di cui si riferisce nelle lettere.

¹³⁹ Adriano Olivetti, *Dall'America: lettere ai familiari*, cit., p. 66.

Industry” che in tutte le officine finora visitate)»¹⁴⁰.

Parlando sempre di organizzazione e contratti a cottimo, Olivetti, il 1° novembre 1925 scrisse a suo padre per dirgli quanto fosse chiaro che uno degli elementi così fondamentali per il cambiamento dell’azienda, fosse ancora sempre l’organizzazione. Per cominciare, Olivetti pensò che fosse utile indirizzarsi verso un aumento della produzione giornaliera: fece un esempio di come, in America, la Underwood, che produceva 700-750 macchine al giorno, «ha reso tanto semplici le operazioni elementari di montaggio che vi impiega ragazze il cui periodo di istruzione dura due giorni»¹⁴¹. Ciò comporta un aumento della produzione; quindi, descrisse al padre l’importanza del contratto a cottimo. Esso (o qualunque altro sistema di incentivo individuale) ha il valore di portare «con sé le grandi modificazioni e complicazioni dell’organizzazione della produzione e della contabilità»¹⁴². Olivetti riteneva che il 75 per cento dell’incremento di assunzioni di operai nelle aziende americane fosse un cottimo «fatto con lo spirito sano di permettere un corrispondente aumento di salario»¹⁴³. Se nella loro azienda avessero deciso di stabilire dei contratti simili a quelli americani, i salari sarebbero aumentati *istantaneamente* del 20-25 per cento, garantendo *per il lavoro attuale il guadagno attuale*. Dunque, prima di procedere nella direzione di un contratto a cottimo, si sarebbero dovute adottare adeguate tutele e precauzioni: evitare l’aumento del costo del prodotto e la riduzione dei salari del personale. In più, si sarebbe dovuto tenere conto anche dei controlli necessari. Per Olivetti «bisognerebbe sperimentare un reparto dove sia più adatta l’adozione di un cottimo e vederne e studiarne i risultati»¹⁴⁴. Per il momento, però, non riteneva che fosse un argomento urgente da affrontare in azienda.

Egli poi descrisse quello che aveva appreso nell’osservazione delle varie officine visitate e ne riassunse gli elementi, per lui, più interessanti. Spiegò che, tranne che per particolari sistemi o altre diverse concezioni di paga da adottare, si poteva constatare quanto segue:

1. Ciascuna produzione crea dei problemi e per risolverli è necessaria un’organizzazione che trovi la soluzione nel modo più semplice possibile.
2. In un’officina in difficoltà per il continuo progresso, l’organizzazione servirà soltanto da *aiuto* al settore tecnico, «ma non potrà ancora avere un andamento autonomo»¹⁴⁵.

Olivetti intendeva dire che in ogni caso l’esperienza suggerirà le modifiche, le aggiunte, le

¹⁴⁰ Ivi, p. 67.

¹⁴¹ Ivi, p. 69.

¹⁴² *Ibidem*.

¹⁴³ *Ibidem*.

¹⁴⁴ Ivi, p.70.

¹⁴⁵ *Ibidem*.

riduzioni convenienti da fare. Se si seguirà la disposizione appena descritta, basterà impiegare nell'officina «un uomo intelligente e due o tre impiegate dattilografe o scrivane svelte che potrebbero *emettere ordini di produzione e montaggio e tener le relazioni fra officina, magazzino parti, magazzino materiale greggio, uff. approv. ecc. ecc.*»¹⁴⁶.

Olivetti fece una considerazione alquanto particolare e positiva riguardo agli americani, che probabilmente avrà sorpreso il padre. Egli constatò che «l'operaio americano (discendente anglosassone) pensa meno e agisce di più»¹⁴⁷. Per questa ragione la velocità dell'operaio americano poteva derivare dalla sua discendenza. Olivetti reputò che, proponendo una tale azienda in Italia, i dipendenti si sarebbero lamentati e forse non avrebbero neanche accettato il lavoro, considerando tale attività continua, ripetitiva e massacrante. Invece, l'americano sopporta e resiste «nove ore di lavoro intenso *esclusivamente* a fare in fretta quello che fa, per una reale grande differenza di paga secondo la sua produttività»¹⁴⁸. D'altronde, chi non utilizza il cottimo in America, come Ford, adopera altri due metodi:

1. «nel lavoro continuo esso è inutile perché i tempi di lavoro sono regolati dalla velocità della linea di lavoro».
2. «È calcolato un tempo "standard". Se l'operaio non lo raggiunge mediamente è cambiato o licenziato»¹⁴⁹.

Olivetti pensava che quest'ultimo punto fosse il sistema più razionale da applicare, anche se richiedeva condizioni di lavoro molto differenti e anche più disumane di quelle esistenti a Ivrea.

Da Londra il 16 marzo 1927 Olivetti scrisse a suo padre una delle lettere più importanti sull'organizzazione dell'azienda, intitolata "Organizzazione generale ed interna". In essa spiegò che dal viaggio in America aveva acquisito l'esperienza per iniziare ad amplificare e a ingrandire la struttura creata dal padre in gioventù, la famosa fabbrica di mattoni rossi, e che si sarebbe occupato dello studio della nuova macchina da realizzare e commercializzare. Indicò quindi i cambiamenti necessari in seguito di tale ampliamento: per prima cosa si doveva cambiare l'organizzazione del personale e precisò che non sarebbe bastato avere uomini di valore: essi dovevano essere organizzati in modo decentrato e funzionale. Evidenziò anche come il termine "funzionale" significasse che l'autorità e la responsabilità non fossero investite per gradi, ma per funzioni: «In questo modo il capoufficio avrà per suo compito la disciplina degli operai, il mantenimento delle

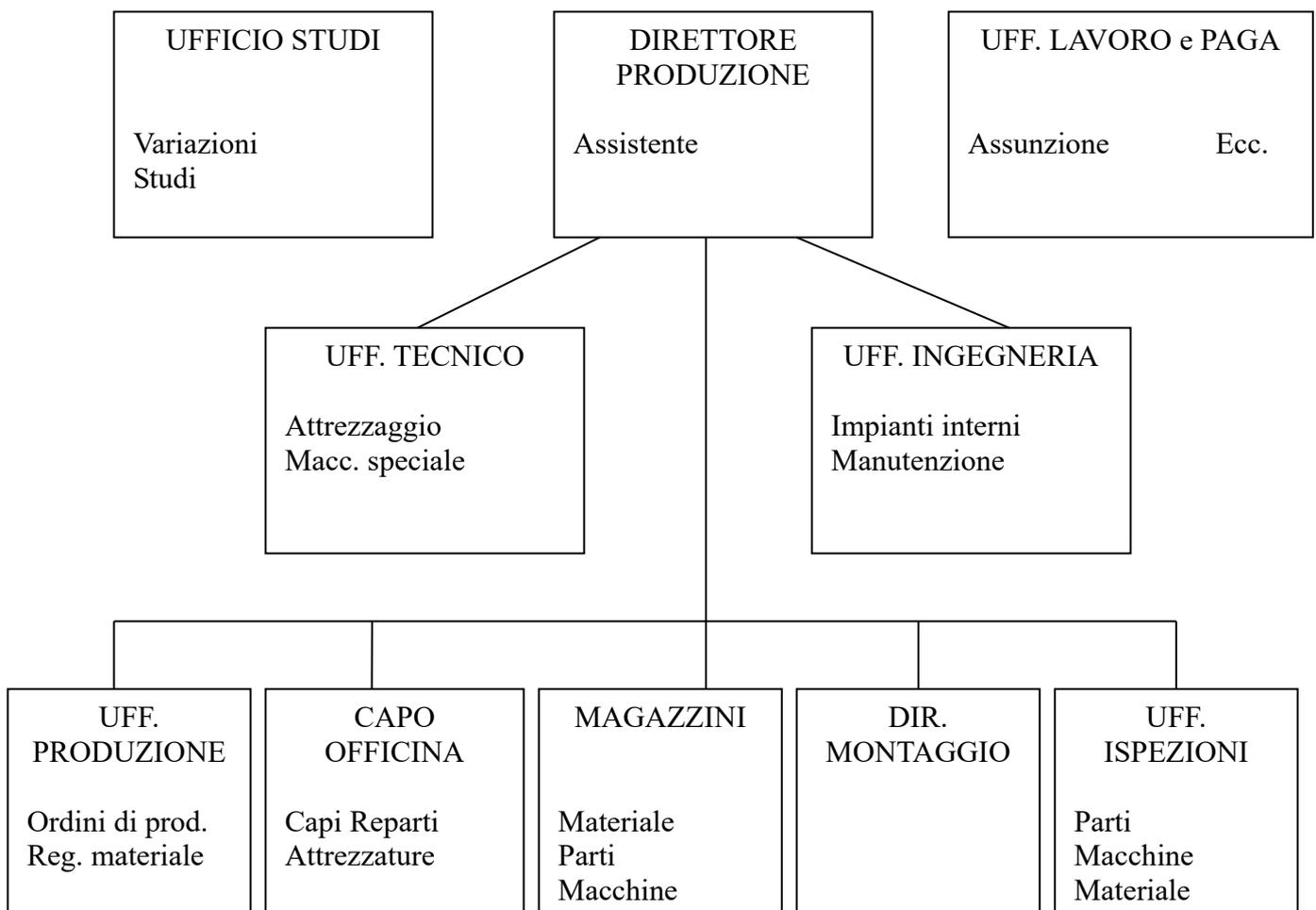
¹⁴⁶ *Ibidem*.

¹⁴⁷ *Ivi*, p.71.

¹⁴⁸ *Ibidem*.

¹⁴⁹ *Ibidem*.

macchine al lavoro ecc. ecc. ma non si incaricherà di studiare miglioramenti produttivi, non avrà da tenere nessuna contabilità di ordini di produzione o di materiale o da supervisionare la ispezione delle parti, compiti affidati rispettivamente all'ufficio tecnico, all'ufficio produzione, alla direzione delle ispezioni»¹⁵⁰. Procedendo in questo modo, si sarebbe stimolato lo spirito di collaborazione e di progressività, evitando l'isolamento dei vari organi responsabili «i cui capi saranno sempre invogliati a dare utili suggerimenti anche nei campi non affidati a loro, ma che investono problemi con cui sono in contatto giornaliero»¹⁵¹. Per far comprendere meglio al padre come avrebbe voluto organizzare l'azienda, riporta un organigramma, disegnato da lui, preso e modificato da quelli della Remington e della Corona:



Olivetti poi specificò una serie di condizioni generali, che se fossero state realizzate, avrebbero cambiato in meglio la produzione dell'industria. Egli riteneva che in ciascuno dei rettangoli, dove era indicata la sola mansione, avrebbero dovuto essere indicati anche i nomi degli uomini animati da spirito di cooperazione e di progresso, di persone capaci di adempiere

¹⁵⁰ Ivi, pp. 110-111.

¹⁵¹ Ivi, p. 111.

automaticamente alle funzioni consigliate ed assegnate per propria interiore capacità. La mancanza dei nomi degli operai nei rettangoli significava infatti che i dipendenti della vecchia organizzazione del personale del padre dovevano essere sostituiti introducendo personale nuovo e qualificato. Secondo lui erano questi i punti-cardine che facevano funzionare in modo efficace la produzione nelle aziende americane; si rendeva conto della differenza dell'ambiente circostante le fabbriche americane rispetto a quello della fabbrica d'Ivrea, ma era anche sicuro che, se avessero seguito i suoi suggerimenti, la fabbrica del padre avrebbe compiuto grandi passi avanti.

Elencò vari punti e descrisse i passaggi successivi da compiere per la realizzazione di questa organizzazione:

«a) messa in pensione dell'attuale capofficina (Prelle);

b) continuazione dei lavori per la creazione dell'ufficio produzione al quale attende Pomella¹⁵² e dell'ufficio ispezioni (i passi presi finora sono rudimentali ed empirici);

c) creazione di un ufficio tecnico che non deve essere limitato al sig. Burzio, il quale occasionalmente fa la grazia di servirsi dell'opera degli ingegneri.

Questo è ora già rappresentato dalla O.M.O.¹⁵³.

E facile intendere che lo schema presupporrebbe oltre a Modigliani almeno due altri ingegneri di eguale valor medio, Pomella, Mariotti¹⁵⁴, la pratica ha dimostrato che già l'opera dei sopraccitati è a bassissimo rendimento data la figura accentratrice e anticollaborazionista di Burzio, ecco perché lo si potrà soltanto realizzare quando saranno limitate o portate altrove le attribuzioni dell'attuale direttore. Un anno di permanenza ad Ivrea non mi ha tolto per niente questa certezza. Sono d'accordo nel ritenere necessario un aumento del numero dei capi reparto, che dovrebbero essere 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»¹⁵⁵. Come vedremo più avanti, Olivetti cambiò idea su Domenico Burzio dichiarando nel 1954, nel discorso delle spille d'oro¹⁵⁶ d'Ivrea, quanto fosse stato fondamentale nell'azienda della famiglia. Comunque, Olivetti confessa di essere stato lui stessi il primo a «riconoscere l'alto valore

¹⁵² Fulgio Pomella era il giovane ingegnere entrato in fabbrica con Adriano Olivetti e Gino Martinoli (Gino Levi in seguito alle leggi razziali cambierà il cognome in Martinoli): aveva condotto i primi esperimenti sulla "tolleranza" dei ritmi produttivi più elevati e sui progetti di ripartizione funzionale dell'organizzazione che Olivetti andava allora elaborando.

¹⁵³ Officina Meccanica Olivetti, che Camillo Olivetti aveva affiancato nel 1924 allo stabilimento maggiore (che da allora si chiamerà Ico: Ingegnere Camillo Olivetti) per la progettazione, la sperimentazione e la produzione delle macchine utensili specializzate necessarie alla fabbricazione in serie delle macchine per scrivere.

¹⁵⁴ Ferruccio Mariotti, anch'egli ingegnere, diventerà il direttore dei servizi impianti della Olivetti.

¹⁵⁵ ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., pp. 112-113.

¹⁵⁶ La spilla d'oro veniva assegnata ai lavoratori che avevano raggiunto 25 anni di permanenza nella Società.

morale di considerazioni personali anche in azienda»¹⁵⁷, ma specifica anche di fare molta attenzione a portare tale concetto «agli estremi facendolo diventare una delle cause più importanti»¹⁵⁸, poiché la fabbrica in quel momento stava attraversando un periodo di poca progressività e di poca efficienza. Egli insisteva ancora nella volontà di modificare, cambiare e concentrarsi sulle condizioni dell'organizzazione interna dell'azienda e del personale. Egli pensava che efficienza e produttività dovessero essere in equilibrio per un corretto funzionamento dell'azienda. Egli riteneva necessario migliorare il settore del personale come unica via possibile per sviluppare in breve tempo e più adeguatamente l'industria, poiché l'unico problema che si poteva presentare sarebbe stato quello finanziario. Una volta raggiunto quell'obiettivo e anche quello dell'aumento dell'efficienza, si sarebbe consolidato il progresso della fabbrica.

Nella lettera al padre da Londra del 1927 egli continuò a specificare nel dettaglio la strategia dell'organizzazione, dell'ampliamento dell'edificio, della produzione e dell'aumento del personale, prevedendo quali problemi avrebbero potuto derivarne e come risolverli: «Perciò credo che lo studio del fabbricato nuovo e la costruzione di circa 2000m² sarebbero sufficienti per un anno ad assicurare lo sviluppo della produzione tarpato dalla mancanza non solo di spazio, ma di comodità di spazio. Nei nuovi locali si dovrebbe trasportare il magazzino parti finite e il montaggio della M20 permettendo all'officina vecchia di aumentare i suoi quadri, specialmente in vista della produzione delle parti della M30. Nei molti mesi che ci separano da questa evenienza è ancora conveniente aumentare la capacità dell'off. in produzione, senza preoccuparsi che fra due anni quando sarà terminata la produzione M20 ci sarà qualche squilibrio di macchinario»¹⁵⁹. Olivetti costatava, perciò, che se si fossero seguite queste sue disposizioni, la fabbrica si sarebbe assicurata di certo, almeno per il primo anno, un aumento della produzione. Egli decise di riferire a suo padre che cosa avrebbero comportato tali assetti e cosa avrebbe fatto lui per farli funzionare in modo efficiente. Olivetti, infatti, ricordò come «un aumento di sole 5 macchine giornaliere rappresenta un aumento di reddito di almeno mezzo milione e probabilmente molto di più»¹⁶⁰. Egli pensa che sia praticamente impossibile prevedere e pianificare i risultati dei tempi di montaggio e comprendere il suo futuro valore effettivo prima ancora che l'impianto della macchina per scrivere nuova sia realizzato e completato. Con ciò Olivetti voleva spiegare al padre che l'azienda non poteva neanche porre delle previsioni sui futuri progetti del prototipo della nuova macchina che si sta realizzando. Egli risponde di non avere una chiara opinione per il momento, precisando che la sua perplessità

¹⁵⁷ ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p. 113.

¹⁵⁸ *Ibidem*.

¹⁵⁹ *Ivi*, pp. 113-114.

¹⁶⁰ *Ivi*, p. 114.

riguarda soprattutto l'intervento individuale, poiché non sapendo il risultato del salto di qualità che può portare una nuova macchina nel procedimento – velocità di montaggio, qualità del prodotto e il calcolo dei guadagni – non si possono trascurare alcuni passaggi per accelerare il processo, ma crede che sarebbe meglio venire a capo di questa difficoltà in un altro momento. Intanto, bisogna continuare con il «salario a tempo»¹⁶¹ e una volta constatata la produzione completa della nuova macchina, allora si potrà risolvere il problema e la soluzione da prendere verrà quasi da sola.

Olivetti riteneva che la prima manovra necessaria da mettere in atto per far funzionare la macchina in modo corretto e completo fosse «l'ispezione delle parti e la organizzazione funzionale degli ordini di produzione (ciclo produttivo). L'organizzazione delle ispezioni presuppone, anzi ne è base fondamentale, lo studiare e il fissare definiti limiti di tolleranza per ogni parte e in conseguenza l'apprestamento di giudici e calibri adatti a ciascuna parte»¹⁶². Adriano Olivetti, perciò, fu molto premuroso verso il padre per fargli comprendere al meglio quanto fosse fondamentale l'organizzazione delle ispezioni, insistendo anche che questo studio fosse il principale sostegno all'efficienza del montaggio e che bisognasse assolutamente provvedere al corretto funzionamento e all'assistenza di tale reparto.

La fabbrica deve avere un razionale procedimento di organizzazione da seguire, per non avere spreco di tempo, disordini di coordinamento e perché gli operai non si confondano su ciò che dovranno fare. Egli ribadì al padre la necessità di ampliarsi per introdurre le nuove invenzioni e gli equipaggiamenti delle macchine al fine di facilitare il lavoro dei dipendenti e migliorare anche il coordinamento. Egli esplicitò anche la sua strategia della produzione e per ridurre le preoccupazioni del padre gli scrisse: «Quando la produzione della nuova macchina (M30) è diventata regolare, specialmente dal punto di vista della facilità del montaggio e della soddisfatorietà dei prodotti finiti, si può senz'altro ridurre ancora le serie M20 (già ridotte in precedenza, ma continuate a produrre) a favore di serie M30 ancora limitate, ma progressivamente aumentate. Durante questo trapasso la collaborazione senza sottintesi e piena degli elementi addetti alla nuova con quelli addetti alla vecchia è condizione necessaria del buon andamento dell'operazione. Perciò, gerarchicamente, i gradi più alti dovranno avere la direzione completa del nuovo che è destinato a far scomparire il vecchio»¹⁶³. Questo era il pensiero di Olivetti riguardo alla gestione della produzione e al suo ambizioso futuro di ampliamento dell'azienda, ma non si

¹⁶¹ Corrispettivo in denaro o altra utilità per il compimento di un determinato lavoro, commisurato in ragione della quantità di tempo dedicata all'attività (di norma, l'unità di misura è il mese): costituisce il sistema classico di retribuzione.

¹⁶² ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p.114.

¹⁶³ Ivi, p.115.

limitò a spiegare solo questo al padre, continuò il suo racconto passando ad analizzare le macchine per scrivere, fondamentali per il successo dell'azienda, e a descrivere il prodotto selezionato da lanciare sul mercato in futuro esponendone il motivo della scelta.

Nel libro *Henry Ford. La mia vita e la mia opera* la ricerca del prodotto da realizzare era considerata primaria, mentre la definizione dell'organizzazione della fabbrica si determinava in automatico, costruendosi intorno all'articolo scelto. A differenza di Henry Ford, Olivetti partiva avvantaggiato, aveva già il prodotto, ossia le macchine per scrivere create dal padre, ma cercò sempre altre invenzioni per migliorare l'articolo e nuove proposte per il progresso della fabbrica. Anche l'organigramma di cui abbiamo parlato fu pensato proprio in virtù del prodotto futuro che avrebbe determinato le sorti dell'azienda.

Olivetti scrisse che ciò che stava per dichiarare sulle macchine per scrivere era stato condiviso da molti e sostenne anche che dal suo punto di vista erano visioni corrette ed esatte, ma solo il tempo lo avrebbe dimostrato. Egli allora iniziò a raccontare della macchina portatile e spiegò che «la ragione di vendita di una macchina piccola, resa palese dal grande successo commerciale delle macchine Corona e Remington portables consiste di due elementi che vanno giudicati di eguale importanza: dal basso prezzo e dalla facilità di utilizzo»¹⁶⁴.

Egli chiarì al padre che realizzare una macchina simile avrebbe generato una serie di vantaggi e di privilegi a differenza di una macchina standard. Egli elenca la serie di elementi privilegiati della macchina portatile: «Accessori ridotti ad un prezzo inferiore di una piccola a “tastiera normale”¹⁶⁵, preferita da quel pubblico speciale che la compra appunto non solo per il costo inferiore, ma perché è comoda, non richiede un tavolo speciale, può essere tenuta in un armadio, sul banco di vendita ecc. ecc., insomma per tutti coloro che scrivendo una o due lettere al giorno vogliono la macchina personale e non quella pesante e ingombrante d'ufficio. Secondo prudenti osservazioni di 3 fonti diverse, il costo di una macchina portatile a tastiera standard è circa il 50% inferiore (se uno vuole essere prudente si può dire 40%) di una normale»¹⁶⁶. Grazie alla visita effettuata alla fabbrica Corona, che contava un numero di 850 addetti e produceva 325 macchine al giorno, si rese conto che, ricreando una simile produzione, il costo sarebbe diminuito ulteriormente; inoltre, per fabbricare una macchina portatile sarebbero occorsi minori

¹⁶⁴ Ivi, p.116.

¹⁶⁵ Ai tempi di allora esistevano anche le tastiere incomplete, al posto di quattro file di tasti, ce n'erano tre. Le vecchie marche abbandonarono la tastiera incompleta per la completa. Questo lo fecero le standard e poi le portatili (Corona, Underwood). Queste due marche continuano a produrre tastiere complete per macchine portatili, con enorme sproporzione a vantaggio della quattro file.

¹⁶⁶ ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p.116.

equipaggiamenti da utilizzare e da realizzare, abbattendo così ulteriormente il costo di produzione e il peso della macchina. Per ribadire il concetto, fece un esempio: eliminando il bicolore, il movimento automatico del nastro e altri elementi possibili su una macchina standard, il prezzo di vendita sarebbe sceso, ma la sua qualità peggiorata di conseguenza. Quindi fece una stima tra valore reale della macchina e prezzo di vendita finale e calcolò la differenza dei futuri guadagni per entrambi i prodotti. Risultò che la portatile avrebbe avuto un guadagno superiore del 50 per cento rispetto alla standard.

Su quest'ultima valutazione il suo pensiero era affine a quello di Ford: una volta trovato l'articolo adatto per la propria impresa, bisognava poi solo perfezionarlo sempre più, togliendo le parti inutili. Ovviamente Ford si riferiva al settore automobilistico, quindi era importante rendere l'auto sempre più leggera, aerodinamica e semplice, abbastanza comoda per poter essere utilizzata da tutti, ma era necessario che fosse di buona qualità. Olivetti espresse la sua opinione al padre: lanciare la macchina per scrivere portatile sul mercato italiano in quel momento avrebbe fornito l'occasione per ottenere un ottimo successo: «Una fabbrica di macchine piccole in Italia avrebbe il vantaggio di essere la prima a mettere in Europa una tale macchina ad un prezzo migliore di quello americano (per ora di tedesche buone vi è solo la Torpedo). Ciò immaginando e ritenendo non errata la stessa differenza di prezzo di vendita fra la Olivetti standard e le american e *standard*. Questo vantaggio è superiore per la standard che per la normale, dato che in un mercato povero come quello europeo la capacità di acquisto individuale e la sensibilità alle differenze di prezzo sono rispettivamente minori e maggiori che nel caso della standard perché ditte commerciali e industriali alle quali si rivolgono queste ultime, possono più facilmente non essere influenzate dal fattore costo»¹⁶⁷. Olivetti, appena dopo aver stabilito i parametri di successo di una fabbrica del genere, faceva altre due considerazioni per motivare l'intento di intraprendere questo tipo di percorso per il cambiamento dell'azienda:

- A. «Valore della continua richiesta di tale tipo da parte di tutta la organizzazione commerciale della Olivetti dal punto di vista morale e dal punto di vista di diminuzione di spese generali commerciali»;
- B. «occasione per tentare quel tipo di organizzazione alla quale aspiro e che non credo possibile realizzare nell'attuale fabbrica per un cumolo di ragioni, non ultima quella differenza di giudizi, metodi e opinioni che è inutile negare esistono fra due

¹⁶⁷ Ivi, p.118.

generazioni»¹⁶⁸.

Inoltre, per quanto riguardava il tempo di realizzazione del prodotto, del lancio, della vendita e della riorganizzazione dell'azienda, Olivetti con l'aiuto di Levi o Modigliani, pensava di riuscirci entro 6/8 mesi e le difficoltà finanziarie non sarebbero state insormontabili (2.000.000 diluiti in due o tre anni).

Olivetti esaminò anche la possibilità che l'industria familiare creasse accordi futuri con l'Invicta per un maggiore controllo del mercato, ma la considerò una pessima idea: «Quanto all'idea di fare accordi futuri con l'Invicta non vedo come cambi la situazione rispetto alle obiezioni di tutti i generi, con la stessa dispersione di energie personali e finanziarie, senza avere il vantaggio di vendere una macchina collo stesso nome. Si tratta quindi di regalare senza ragione esperienza disegnatrice, costruttrice e org. commerciale che possono invece dar vita autonoma ad un'intrapresa che ha le stesse se non maggiori possibilità di sviluppo della fabbricazione delle macchine standard»¹⁶⁹. Olivetti aveva ben chiara la futura progettazione del prodotto da vendere e quale fosse l'organizzazione migliore da utilizzare; si capisce anche che aveva l'intenzione di prendere in mano la direzione della fabbrica.

Egli fornisce un'ultima considerazione sulla macchina portatile per dimostrare come fosse il prodotto più valido sia dal lato dei costi, sia dal lato della potenzialità di mercato; spiegò che l'amico Gino (Levi) Martinoli insieme al fratello Massimo Olivetti avrebbero potuto progettare la macchina e non solo per un calcolo di convenienza: «Per Adriano Olivetti, come egli stesso afferma esplicitamente, la portatile può diventare l'occasione per mettere in pratica il nuovo schema di organizzazione al di fuori dei condizionamenti della vecchia fabbrica»¹⁷⁰.

Ci vorrà comunque ancora molto tempo prima che Olivetti riuscisse a concretizzare completamente il suo programma, ma suo padre farà in modo di iniziare questo percorso tanto atteso dal figlio. Al ritorno dal viaggio di nozze, Olivetti pronunciò, per l'ultima volta alla presenza del padre, un discorso rivolto all'assemblea convocata in fabbrica, condividendo le esperienze avute nei due anni di viaggi all'estero. Raccontò poi ai suoi operai come sarebbe cambiata l'azienda. «Adriano Olivetti si getta anima e corpo nell'impresa e con lui si mobilitano con entusiasmo, come apostoli del nuovo verbo, i neoingegneri della sua generazione, l'amico Gino, Pomella, Albino Persano, Giulio Zanetti. All'empirismo succede la razionalizzazione secondo le

¹⁶⁸ *Ibidem*.

¹⁶⁹ *Ivi*, pp. 118-119.

¹⁷⁰ Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti. La Biografia*, cit., p. 50.

concezioni del tempo. Il 1927 diventa l'anno della svolta e quel periodo nella memoria dei protagonisti rivive con l'alone dell'epopea del progresso»¹⁷¹.

La fabbrica otteneva al momento un terzo del rendimento che si sarebbe potuto realizzare. Tuttavia, con i vari cambiamenti di organizzazione la sfida fu vinta: «Con i nuovi metodi, il tempo di montaggio di una macchina per scrivere si abbatté da 12 a 4 ore e mezza. Nel passaggio non mancano errori e inesperienza. Gli ingegneri tutto calcolo e rigore talvolta si accorgono di aver realizzato degli stampi meno efficienti dei modesti "chiodi" - così li chiamavano – fabbricati dai pratici senza titoli di studio, ma un miglior dialogo consente di armonizzare i contributi di nuova e vecchia guardia»¹⁷². Si stava prevedendo anche di sostituire il metodo del passaggio in tre fasi del montaggio di una macchina per scrivere, frammentandole a otto; esse dovevano essere ben circoscritte nei movimenti e nei tempi, per avverare la base per la produzione in serie. «Nonostante la svolta voluta da Adriano Olivetti di assumere giovani laureati, la tradizionale linea orizzontale ereditata dalla fabbrica artigianale non sarà intaccata, anzi mantenuta con metodi più aggiornati: alla Olivetti ci sarà chi avrà sempre la possibilità di farsi avanti, non ci saranno mai stratificazioni gerarchiche insuperabili. I traguardi raggiunti nell'arco di alcuni mesi e di pochi anni saranno enfatizzati nelle successive pubblicazioni dell'azienda, talune cifre arrotondate per eccesso verranno citate dallo stesso Adriano Olivetti nei discorsi che terrà negli anni Cinquanta. Ma la sostanza, simboleggiata dal dato emblematico delle ore di montaggio in meno, è confermata dalle verifiche fatte da esperti esterni all'azienda»¹⁷³.

Fu calcolato, dallo storico Giovanni Maggia, l'andamento dell'indice di produttività. Negli anni 1924 e 1929 lo sviluppo della produttività fu quasi del doppio. Nonostante ciò, bisogna precisare che l'incremento tra il 1924 e il 1926 fu superiore a quello tra il 1926 e il 1929, constatando così che il risultato non solo era stato realizzato grazie all'intervento di Adriano Olivetti, che progettò la nuova riorganizzazione scientifica applicata, ma anche all'appoggio di Camillo Olivetti, che introdusse in azienda delle nuove macchine per scrivere da vendere: «Come la famosa *genevoise*, una tracciante capace di altissima precisione e accuratezza nelle lavorazioni»¹⁷⁴. Tuttavia, il valore inestimabile che aveva portato Adriano Olivetti, rimane: fu lui «ad avviare l'azienda da una condizione semiartigianale all'industria di massa. Quando nel 1930, dopo un lungo studio, uscirono i primi esemplari della M40, l'ultima progettata da Camillo Olivetti, la nuova

¹⁷¹ Ivi, p. 51.

¹⁷² *Ibidem*.

¹⁷³ Ivi, pp. 51-52.

¹⁷⁴ Ivi, p. 52.

macchina sarà affidata alla produzione in serie»¹⁷⁵. Quanto ai metodi di produzione, la Olivetti non era all'avanguardia, anzi la Fiat aveva già progettato nel 1926 il nuovo stabilimento del Lingotto di Torino seguendo la filosofia di Henry Ford, ma solo nel secondo dopoguerra prenderà gli schemi di lavoro degli americani, «trasformandosi da industria di montaggio a industria a flusso continuo»¹⁷⁶.

La Fiat e le maggiori industrie italiane utilizzano il cottimo adatto alle loro esigenze e preferenze, tramite il sistema Bedeaux¹⁷⁷, «dal nome di un tecnico francese emigrato negli Stati Uniti che ha volgarizzato il taylorismo calcolando il lavoro umano sullo scatto di un minuto. Risultato: mentre il taylorismo versione originale insieme con la razionalizzazione del processo produttivo e con l'intensificazione dei ritmi di lavoro provoca un aumento salariale dal 30 al 60%, il sistema Bedaux ottiene il bell'effetto – bello per gli industriali che cercano di imporlo – di poter sfruttare di più pagando di meno»¹⁷⁸. La Fiat cercò di conseguenza di ampliarsi acquisendo la tranquilla zona della RIV di Villar Perosa alle officine Lingotto di Torino; ciò provocò una forte protesta operaia che, addirittura, determinò nel 1929 l'azione del sindacato metallurgico fascista per chiederne l'abolizione.

Al contrario, in quegli anni Olivetti, oltre a cambiare l'organizzazione della fabbrica del padre, mise in dubbio il sistema Bedeaux: sia la validità sia l'esattezza degli indici di rendimento. L'esperienza acquisita nel viaggio a Detroit, dove utilizzavano un salario misurato su un tempo standard e non usavano un cottimo super-individuale, ovvero basato sul metodo “tanti pezzi, tanto salario”, lo aveva convinto che questo criterio comportava «condizioni più inumane di quelle esistenti a Ivrea»¹⁷⁹. Olivetti interpretò in modo sorprendente e originale il taylorismo (anche le altre industrie assunsero il taylorismo come modello e lo applicarono fra il 1927 e il 1928). Olivetti progettò e introdusse «la figura tipica dell'allenatore e del cronometrista, ma il suo sistema era basato su una incentivazione che si arrestava prima di toccare la curva massima del cottimo, per restare compatibile con la qualità del prodotto e il non esaurimento fisico della manodopera, una

¹⁷⁵ *Ibidem*.

¹⁷⁶ *Ibidem*.

¹⁷⁷ Il sistema Bedaux era un sistema di lavoro creato durante la prima metà del Novecento per aumentare al massimo la produzione industriale eliminando i tempi morti. Prende il nome da Charles Eugène Bedaux, ingegnere parigino morto negli Stati Uniti d'America, che caratterizzò con questo metodo la disciplina del cottimo. Esso consisteva in una campionatura del lavoro e, precisamente, nel cronometrare il tempo impiegato dall'operaio per ogni singola operazione; in seguito, veniva fissata la quantità di lavoro che poteva essere effettuata in quella porzione di tempo e veniva stabilito un tempo standard che determinava la paga base. Il carico di lavoro che poteva essere effettuato in un minuto era detto Punto Bedaux. In un'ora ci si attendeva quindi che l'operaio realizzasse almeno 60 Punti Bedaux, ma se ne avesse ottenuti 80, ciò avrebbe rappresentato un incremento della capacità produttiva del 33,33%, raggiungendo la quantità ottimale (in ottica aziendale) e dando titolo ad un premio.

¹⁷⁸ Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti*, cit., p. 52.

¹⁷⁹ *Ivi*, p. 53.

curva che la maggioranza degli operai era in grado di raggiungere settimanalmente»¹⁸⁰. L'approccio di Olivetti fu il risultato dell'educazione ricevuta da Camillo Olivetti, che insegnò al figlio a rispettare sempre gli operai e a cercare di non licenziare mai nessuno, se non per l'impossibilità di percorrere altre strade. Infatti, nell'affidare al figlio la direzione dell'azienda, Camillo Olivetti disse: «Tu puoi fare qualunque cosa tranne licenziare qualcuno per motivo dell'introduzione dei nuovi metodi perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia»¹⁸¹. In ogni modo, il cottimo non raggiungerà l'officina principale in cui si facevano stampi e punzoni, «il cuore della fabbrica meccanica»¹⁸², dove erano raccolti i dipendenti di alta specializzazione, «i più legati a un lavoro creativo e personale»¹⁸³.

Olivetti pubblicò alcuni articoli sulla rivista «ENIOS», descrisse l'esperienza appresa nel viaggio in America sullo sviluppo dell'industria, dichiarò che i dirigenti avevano il dovere di formarsi professionalmente e di apprendere competenze adatte al lavoro che andavano a svolgere: ovverosia prima di operare, gestire e coordinare le varie attività di un'azienda. Quindi, essi dovevano acquisire «esperienze ed idee per anticipare le esigenze nuove»¹⁸⁴. Secondo Olivetti, l'obiettivo finale della fabbrica, negli anni Trenta, non era basato sui principi del profitto e dell'esaurimento nella produzione, ma sugli obblighi e i compiti relativi all'ambiente circostante e alla società, ovverosia all'industria complessa di massa.

Si può desumere dalle sue pubblicazioni che Olivetti aveva una mentalità collaborativa e solidale. Riteneva che chi si trova a dirigere un'azienda dovesse avere delle accortezze, poiché varie sono le difficoltà che si possono presentare; infatti, dichiarò: «Evita se possibile di fare un lavoro che potresti affidare ad altri, a meno che ti interessi per conoscere qualche dettaglio dell'organizzazione [...] fai frequenti rapporti scritti [...] e non prendere nessuna decisione importante se non dopo aver interpellato tutte le persone che concernono la decisione stessa»¹⁸⁵. Quest'ultimo pensiero lo porta a sostenere anche che «la figura di un capo animatore si appoggia su una équipe affiatata e intelligente: precedendo i giudizi, diremmo la figura di un regista, di un coordinatore. Ma per coordinare bisogna poter scegliere persone di propria fiducia»¹⁸⁶.

Da una lettera del 1929 si evince come Olivetti desse particolare importanza alla partecipazione alla selezione per l'assunzione dei nuovi aspiranti; addirittura rimandò un viaggio

¹⁸⁰ Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti*, cit., p. 53.

¹⁸¹ *Ibidem*.

¹⁸² *Ibidem*.

¹⁸³ *Ibidem*.

¹⁸⁴ *Ivi*, p. 54.

¹⁸⁵ *Ibidem*.

¹⁸⁶ *Ibidem*.

per questo motivo. Tale mansione veniva eseguita di regola dal padre, ma col tempo egli otterrà di svolgere le selezioni, anche se il padre sarà, comunque, formalmente informato e i nuovi assunti continueranno a essergli sottoposti e presentati. Per la ricerca di impiegati, che in seguito avrebbero potuto ambire a cariche dirigenziali, Olivetti si affidò alle inserzioni sui giornali richiedendo lauree specifiche. Aveva ereditato dal padre la passione per il colloquio diretto: «L'interlocutore è spesso imbarazzato da quei grandi occhi azzurri che lo guardano, senza fissarlo, e da domande apparentemente generiche, addirittura banali, ma che mirano a sondare l'originalità e la genuinità delle risposte. Alla fine, con un gesto da timido, Adriano Olivetti prega di firmare su una strisciolina di carta. La grafologia ha un peso importante nella decisione finale, come testimoniano, oltre ai ricordi dei protagonisti di quegli incontri, i libri della biblioteca di Adriano Olivetti, che insegnano la tecnica di interpretazione, e gli expertises di grafologi e astrologi che si ritrovano negli archivi della Fondazione Adriano Olivetti. È l'ondata dei laureati che entrano negli anni Trenta, destinati a formare i nuovi quadri tecnici e dirigenziali dell'azienda»¹⁸⁷.

Olivetti spiegò come avesse dovuto cambiare i dirigenti vecchi con i nuovi, procedimento essenziale a suo parere; infatti, disse: «I vecchi capi, provenienti dalla gavetta cui la fabbrica doveva l'inizio, lo sviluppo, i maggiori sacrifici degli anni difficili, si dovettero mettere in disparte; entrarono in officina i cento e lode della scuola politecnica. Io avevo dovuto giudicare le cose e gli uomini sotto un profilo razionale: e servivano o non servivano alla trasformazione che ritenevo indispensabile»¹⁸⁸. In aggiunta, il metodo di selezione non era solo razionale, ma era anche un compito intuitivo, dal momento che Olivetti teneva molto «a quelle forze sotterranee della psicologia umana che lui riconosce altrettanto importanti quanto le conoscenze intellettuali e i titoli di studio e che pretende di captare»¹⁸⁹.

Durante il viaggio in Inghilterra, all'inizio del 1927, nella mente di Olivetti prese forma l'organizzazione suddivisa per funzioni, e una volta a capo dell'azienda creò vari reparti: quello della pubblicità, originariamente diretta dallo stesso Adriano, quello dell'ufficio progetti e studi, gestito dall'amico Gino Martinoli, mentre Pero¹⁹⁰ occupava l'ufficio commerciale. Tuttavia, la vera

¹⁸⁷ Ivi, p. 55.

¹⁸⁸ *Ibidem*.

¹⁸⁹ *Ibidem*.

¹⁹⁰ Giuseppe Pero, nato ad Alessandria il 19 aprile 1893, dopo gli studi nella sua città segue i corsi dell'Università Bocconi, dove si laurea in scienze economiche. Dopo la guerra, durante la quale rimane ferito sul Carso, inizia a lavorare al Credito Italiano, ma ben presto partecipa a un concorso per Segretario di Camere di Commercio Internazionali, in seguito al quale viene nominato segretario della Camera di Commercio italiana a Bruxelles. Qui nella primavera del 1920 incontra Camillo Olivetti, venuto a chiedergli informazioni sulle norme per la partecipazione alla fiera internazionale che si sarebbe tenuta in quell'anno a Bruxelles. L'ingegnere Camillo coglie subito l'intelligenza e le capacità di quel giovane ventisettenne, tanto che gli propone di entrare in Olivetti; rientrato a Ivrea, formalizza la proposta e con una lettera offre a Pero la carica di direttore amministrativo, ruolo che in un primo tempo comporterà anche l'impegno a occuparsi delle attività commerciali.

svolta fu il potenziamento della rete interna di vendita, che moltiplicò le filiali e triplicò i venditori, portando la fabbrica a un importante successo.

3.2 Taylorismo e spirito di comunità

Al fine di comprendere in maniera ottimale l'organizzazione dell'azienda di Olivetti, è opportuno analizzare il modello organizzativo inventato da Frederick Taylor, ingegnere e imprenditore statunitense, che fu oggetto di studio da parte di Olivetti durante il suo soggiorno negli Stati Uniti. Egli ebbe dunque la possibilità di studiare le procedure di alcune tra le più efficienti fabbriche americane, tra cui, come vedremo in seguito, quella di Ford. Prima dell'avvento del metodo taylorista esisteva l'artigiano, ossia un piccolo imprenditore che conduceva, tendenzialmente in autonomia o con l'aiuto dei propri familiari o di alcuni dipendenti, la sua impresa attraverso il proprio lavoro. Si è poi progressivamente giunti a una fase che possiamo definire “*preindustriale*”, ossia una fase nella quale esistevano diverse forme di impresa come il “*putting out system*” (detto anche industria a domicilio) e il “*factory system*”. Il primo era un sistema costituito di soggetti che non erano veri e propri imprenditori, bensì mercanti che disponevano dei capitali necessari ad acquistare le materie prime e a portarle presso i lavoratori a domicilio che le lavoravano. Il secondo era caratterizzato da una forte funzione artigianale, tenendo conto del rapporto esistente tra la città e la campagna. In estrema sintesi, con questo sistema i mercanti affidavano le macchine a degli operai specializzati capaci di trattare al meglio le materie prime; questi ultimi non erano però sottoposti a una vera e propria disciplina del lavoro, poiché rimanevano in campagna e tutta l'attività lavorativa era gestita in famiglia in base al contratto firmato. L'avvento della rivoluzione industriale fu decisivo per superare i due sistemi, portando progressivamente alla creazione dell'industria e del modello della “*grande impresa*”. Con la rivoluzione industriale il più grande elemento di rottura rispetto al passato è rappresentato dalla privatizzazione dei mezzi di produzione, che favorisce il privato dotato dei capitali necessari. Il secondo grande cambiamento portato dalla rivoluzione industriale è la diffusione della meccanizzazione (avere tanti operai nei grandi edifici che si trasformano in fabbriche consente agli operai di scandire i ritmi di produzione) e del rapporto salariale (compaiono contratti di lavoro scritti, salario fisso e diverse categorie di lavoratori in base alla posizione ricoperta). Questi due cambiamenti posero le basi per un processo di massificazione e standardizzazione della produzione di merci.

Nel 1911 si delineò dunque il metodo Taylor, che contribuì a instaurare l'organizzazione scientifica del lavoro. Ciò che rende efficace questo metodo è l'organizzazione centralizzata con compiti di pianificazione ed esecuzione assegnati in maniera specifica. L'organizzazione è dunque incentrata sia nella scomposizione del lavoro in operazioni più semplici, a ognuna delle quali corrisponde un'occupazione specifica, sia nella standardizzazione delle singole operazioni (a ogni operazione sono assegnati tempi e metodi precisi). In questo modo, le operazioni diventano ripetitive e prevedibili e viene inoltre attribuita molta importanza alla selezione del personale, dato che per eseguire ciascun compito serve una persona in grado di eseguire le proprie azioni nel modo migliore e, soprattutto, più rapido. In sintesi, il taylorismo può essere visto come un metodo efficiente per “comprimere” i tempi di lavoro; cosa che, a livello produttivo, portò a grandi benefici ma che sottrasse autonomia e potere ai lavoratori, sebbene questi ultimi iniziassero a percepire salari più alti. Il taylorismo ebbe effetti anche a livello politico, dato che chi governava doveva dare risposte alle disagiate condizioni delle classi lavoratrici. A livello sociale, il taylorismo condusse per la prima volta a valutazioni di natura psico-fisica del lavoro degli operai, e a preoccupazioni rispetto al carattere alienante e disumanizzante del lavoro di fabbrica¹⁹¹. Pur prendendo spunto da alcune caratteristiche del modello Taylor, è bene precisare che Olivetti ha sempre optato per una prospettiva di razionalizzazione e conciliazione che puntasse all'unione di capitale e lavoro, cercando di eliminare ogni motivo di conflittualità e di favorire il coinvolgimento e la valorizzazione del lavoratore contro qualsiasi forma di alienazione.

Uno dei più importanti strumenti del metodo taylorista fu l'introduzione delle macchine “speciali”, che cambiarono il lavoro in fabbrica in maniera radicale poiché erano in grado di compiere, funzionando con continuità, operazioni complesse senza richiedere alcun intervento di regolazione, rendendo così fluido e rapido il processo produttivo. In aggiunta, per poter formare un operaio, in modo che fosse pienamente in grado di utilizzare tali macchine, era necessario solo un breve corso di formazione. Tutti i fattori citati consentirono a Ford di ideare il primo impianto di produzione basato sulla catena di montaggio, che fu introdotto nel 1913 nelle officine di Detroit. Un veicolo poteva dunque essere prodotto in un'ora anziché in dodici ore: fu l'avvento del modello fordista-taylorista. Il modello di Ford applica concretamente le teorie di Taylor per quel che riguarda il processo produttivo; quest'ultimo poteva dunque prevalere sul mercato così come il

¹⁹¹ La specializzazione di Taylor, portata agli estremi, si è dimostrata poco efficace. Gli aspetti negativi si possono riassumere in due elementi fondamentali: la rigidità e l'alienazione del lavoratore. Un'eccessiva specializzazione del lavoro porta, infatti, a una forte rigidità, perché un lavoratore impara a eseguire solo un piccolo compito, ripetuto centinaia di volte, trovandosi disorientato di fronte a ogni piccolo cambiamento. Altro notevole limite è la condizione psicologica del lavoratore, costretto a compiere i medesimi gesti per ore e ore. Il lavoro svolto in questo modo è vissuto con disinteresse dal lavoratore.

lavoro di fabbrica poteva prevalere sulla società. Le imprese iniziarono ad assumere dimensioni enormi e il conflitto tra capitalisti e lavoratori si accentuò. Nel modello fordista-taylorista le imprese iniziarono a essere integrate verticalmente, includendo quindi tutte le fasi produttive al proprio interno. Questo rappresentava senz'altro uno dei fattori di maggior rilievo, poiché l'azienda si occupava di tutto il processo, dalla scelta delle materie prime alla distribuzione del prodotto finito, e questo contribuiva con decisione alla crescita delle imprese stesse. Olivetti trasse profonda ispirazione da questo aspetto.

La produzione di massa rappresenta uno dei cardini del modello fordista-taylorista, poiché la standardizzazione dei beni permette l'immissione sul mercato di una quantità enorme di prodotti. Questo tipo di produzione massificata e standardizzata, in aggiunta alla parcellizzazione delle mansioni e alla separazione netta tra progettazione e realizzazione dei prodotti, rendeva questo modello tanto efficace da non avere eguali nella storia passata. La ciliegina sulla torta, se così si può definire, è data dal fatto che tutte le imprese iniziarono a essere sottoposte a un processo di burocratizzazione fondato sul controllo gerarchico¹⁹². Ford e Taylor diedero vita a un sistema industriale che dagli Stati Uniti si diffonderà in tutto il mondo consentendo di produrre su larga scala una serie di prodotti standardizzati (la cosiddetta “produzione di massa”).

Una delle più grandi differenze tra taylorismo e fordismo consiste nel fatto che nel secondo i livelli di produttività si intensificano attraverso incentivi materiali e l'aumento dei salari dei lavoratori, facendo sì che i lavoratori potessero acquistare il prodotto del loro lavoro. Il fordismo, quindi, rappresenta un complesso modello sociale, mentre il taylorismo è soltanto un metodo scientifico di organizzazione del lavoro. Un buon esempio di quanto stiamo dicendo sono le scelte compiute da Ford nel 1914: raddoppiare gli stipendi, accorciare la settimana lavorativa da sette a cinque giorni e ridurre le ore giornaliere di lavoro da 9 a 8. Questo sistema, che all'apparenza sembrava molto favorevole all'operaio, rappresentava in realtà una forma ben studiata di controllo, poiché gli alti salari creavano potenziali consumatori e quindi l'imperativo del consumo finiva per investire il tempo liberato dal lavoro. In estrema sintesi, dopo aver creato un prodotto veniva creata una vasta gamma di potenziali acquirenti.

Possiamo dire che il taylorismo era più un punto di vista complessivo del capitale, presentato inizialmente come proposta di una specifica categoria all'interno della fabbrica, ossia degli ingegneri, finalizzata ad aumentare il proprio potere. Per Taylor il suo sistema era «un mezzo per estendere l'autorità “fondata sull'officina” degli ingegneri all'intero insieme dell'azienda; il “reparto pianificazioni”, formato da ingegneri professionisti, era al tempo stesso uno strumento di efficace direzione aziendale e un argine all'usurpazione, da parte del padronato e della dirigenza, di

¹⁹² Ruolo del management è coordinare, integrare e controllare il complesso delle attività produttive. Vi è quindi una separazione tra la proprietà dell'impresa e gestione delle attività, che è invece affidata a dirigenti specializzati.

quel controllo diretto sulla produzione che era stato una volta monopolio degli ingegneri. [...] Gli imprenditori furono a tutta prima piuttosto diffidenti [...] Quando poi essi effettivamente introdussero lo “*scientific management*”, lo fecero non trattandolo come un “sistema” organico, ma come un arsenale di tecniche per migliorare la produttività. Dall’altra parte, se c’era un padrone che non era disposto a fare usurpare da ingegneri o quadri intermedi le sue prerogative (anche perché egli si considerava, e non del tutto arbitrariamente, il miglior tecnico meccanico d’America) questi era proprio Henry Ford. Non che accrescere il potere dei quadri intermedi, il fordismo esaltava, viceversa, il controllo diretto e centralizzato del padrone»¹⁹³.

3.3 *Viaggio in America*

La formazione giovanile di Olivetti iniziò negli Stati Uniti in un momento strategico della sua vita: «Tra la fine dell’apprendistato in fabbrica e l’ultima parentesi di impegno antifascista, in più è il momento del passaggio fra i sentimenti dell’adolescenza e l’approdo al matrimonio»¹⁹⁴ con Paola Levi. Egli ritornò più volte negli Stati Uniti, ma la prima volta fu quella da considerarsi più importante, poiché da essa Olivetti trasse le principali idee che diedero vita alla sua azienda. Il suo viaggio ebbe inizio il 2 agosto 1925 e terminò il 16 gennaio 1926. Olivetti seguì un itinerario programmato con scrupolo e metodo, con visite alle biblioteche e alle fabbriche molto impegnative dal punto di vista fisico e psichico. Egli prestò molta attenzione durante il viaggio a essere sempre il più parsimonioso possibile: «Viaggiando in seconda classe, dormendo nella catena degli hotel-ostelli della YMCA o, per soggiorni più lunghi, presso famiglie private, mentre si preoccupava di registrare dei brevetti paterni per far fruttare il soggiorno»¹⁹⁵. Il percorso prevedeva, tra le principali tappe, «gli Stati del nord-est, con una fermata a ovest alla cintura industriale dei grandi laghi»¹⁹⁶. Pochissime furono le distrazioni, poiché, di sera, leggeva o scriveva lettere, raramente si concedeva un giro turistico come quello che lo portò a visitare le cascate del Niagara. Durante il viaggio Olivetti scrisse molte lettere ai suoi parenti. Molte volte «le lettere mancano dei pezzi di foglio o riferimenti a nomi e fatti della politica italiana, evidentemente stralciati quando si temevano perquisizioni della polizia fascista»¹⁹⁷. Era già il periodo del primo boom economico: tutte le famiglie acquistavano e potevano permettersi beni di consumo

¹⁹³ HENRY FORD, *La mia vita e la mia opera*, Milano, La salamandra, 1980, pp. 27-28.

¹⁹⁴ VALERIO OCHETTO, *Adriano Olivetti. La Biografia*, cit., p. 45.

¹⁹⁵ *Ibidem*.

¹⁹⁶ *Ibidem*.

¹⁹⁷ *Ibidem*.

(aspirapolvere, lavatrici, refrigeratori elettrici, automobili ecc.), «e con le operaie che escono dalla fabbrica, d'inverno, con la pelliccia sulle spalle»¹⁹⁸.

La visione dell'America di Olivetti, allora ventiquattrenne, fu molto diversa da quella avuta dal padre Camillo durante il suo viaggio in America; questi aveva uno spirito più avventuroso, più aperto e curioso, mentre Adriano non amava girovagare per città e campagne, preferendo piuttosto cercare libri e studiare in biblioteca l'organizzazione di altre fabbriche. «Ma differenti sono le due Americhe che padre e figlio, a distanza di trent'anni, visitano: ancora quella pionieristica del “giovane uomo, va' verso l'ovest” per il primo viaggio di Camillo, quella dell'esplosione dell'industria e del consumo di massa per Adriano»¹⁹⁹. Quest'ultimo però possedeva uno spiccato senso di analisi degli avvenimenti che stavano succedendo in America, riuscì infatti a prevedere il crollo del 1929 e la crisi generata «dall'eccesso di indebitamento attraverso le vendite a rate»²⁰⁰. Dalle lettere mandate ai suoi parenti, si comprende quanto egli fosse critico rispetto a molte usanze e costumi del luogo; durante il suo primo viaggio raccontò come il carattere americano gli appariva per molti versi mediocre e superficiale, inferiore a quello europeo. La critica è anche morale, celebre fu la frase detta a Providence l'undici ottobre 1925: «Qui il dollaro è veramente il dio»; e quella pronunciata a New York il Natale dello stesso anno: «In tutta la vita americana vi è uno strapotere finanziario». Era l'America del presidente Coolidge, che non a caso si autodefiniva Calvinista e con la morale della borghesia protestante proclama: «L'affare dell'America sono gli affari»²⁰¹.

Nella lettera del 22 novembre del 1925 scritta ai suoi parenti, Olivetti analizzò i punti di forza e di debolezza degli americani, mettendoli a confronto con quelli europei. Egli ammetteva che gli americani nell'industria fossero all'avanguardia in confronto agli europei, ma spiegò anche che «nel resto qualora vi fosse qualcosa di superiore è dovuto per 4/5 alla forza della loro ricchezza»²⁰². Il successo del loro progresso industriale, a suo avviso, risiedeva nelle «risorse naturali ampie e varie», nello «Spirito meccanico dell'americano anglo-sassone», di conseguenza grazie a una mentalità analitica e alla «vastità del mercato interno, questo è uno dei maggiori fattori»²⁰³. Infatti, egli confermò che l'America protezionista di allora dimostrava uno dei più evidenti vantaggi del liberalismo, «poiché la vastità del mercato interno lo può far considerare per sé stesso mercato libero. E in esso si vede la specializzazione dei lavori»²⁰⁴. Olivetti si sorprese del fatto che sul suolo americano ci fossero tante industrie topografiche, concentrate su prodotti

198 Ivi p. 46.

199 *Ibidem*.

200 *Ibidem*.

201 *Ibidem*.

202 ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p. 91.

203 *Ibidem*.

204 *Ibidem*.

specializzati, che realizzano una cooperazione fra industria e agricoltura. Egli pensò che in un mercato piccolo si potesse costruire in grande quantità qualsiasi materiale, come trapani multipli e simili altri oggetti, e infine si sorprese anche di quanto la cultura tecnica potesse diffondersi tramite le riviste, le quali, se fossero in grado di raggiungere le medesime vendite in Italia, tenderebbero a costare molto di più portando le fabbriche a fallire per il costo eccessivo. Del resto, Olivetti pensava che simili risultati potessero esser raggiunti una volta abolite le barriere doganali fra Francia, Italia e Germania; auspica infatti che «i Governi facciano la politica nell'interesse generale anziché dei gruppi interessati»²⁰⁵.

Olivetti sosteneva che «l'educazione americana fosse troppo specializzata»²⁰⁶, eccellente per i livelli inferiori, ma pessima per le dirigenze. Riconobbe d'altro canto che il pensiero dell'europeo, intelligente e colto, poteva avere molte più possibilità di successo in America, riconosceva all'europeo una mentalità molto più aperta. Per Olivetti, il punto di forza dell'americano medio, soprattutto nei giovani, era dato dall'energia e dall'operosità, le quali consentono di raggiungere «la via giusta non per previsione ma per esperienza. Mentre l'Americano medio in Europa riuscirebbe meno dell'Europeo, l'Europeo in America riesce meglio dell'Americano»²⁰⁷. Concludeva che se si giudicano «i popoli dal loro successo nella vita economica attuale, gli Americani sono i più civili del mondo»²⁰⁸. Se invece si giudicano il pensiero e l'animo profondo, allora «gli europei, italiani compresi, sono superiori»²⁰⁹. Olivetti pensava inoltre che, quando le popolazioni europee fossero arrivate a una qualità di vita economicamente accettabile, simile a quella americana, allora si sarebbe visto nelle generazioni future un elevamento culturale e morale. Egli sosteneva inoltre che «nella stessa industria, l'Europa si apprestasse a copiare i metodi americani, con la Francia alla testa»²¹⁰.

A un certo punto del suo viaggio, Olivetti fu tentato di mettersi a speculare sui terreni, al fine di riservare i profitti alla beneficenza. Suo padre Camillo si irritò molto giudicandolo negativamente. Il figlio si giustificò facendogli presente come fosse «difficile distinguere l'empirismo, la scienza e la ciarlataneria»²¹¹. Olivetti non riscontrò nell'intelletto e nella cultura degli americani una netta superiorità, ma non poteva dire la stessa cosa rispetto all'organizzazione nelle fabbriche.

205 Ivi, p. 92.

206 *Ibidem*.

207 Ivi, p. 93.

208 *Ibidem*.

209 *Ibidem*.

210 *Ibidem*.

211 Ivi, p. 36.

Con l'arrivo di Burzio²¹² il 22 settembre, incominciò a visitare diverse fabbriche. Non tutti gli imprenditori, però, accettarono di far conoscere la propria azienda a Olivetti, come ad esempio Underwood, che si rifiutò perentoriamente, concedendo loro di fare solo un triste giro attorno alla fabbrica. Altre volte, invece, i due riuscirono a ottenere libero accesso, come alla Remington di Illion e alla Corona di Groton. L'esperienza più importante fu «la visita agli stabilimenti Ford di Highland Park, di River Rouge e della Lincoln a Detroit»²¹³.

Olivetti aveva una grande stima di Henry Ford, riconosceva un colpo di genio l'aver raddoppiato gli stipendi ai propri operai e l'aver introdotto la catena di montaggio, un metodo di lavoro che rivoluzionò l'intera organizzazione di fabbrica. Olivetti decise di leggere l'autobiografia di Henry Ford intitolata *My Life and Work*, prima in inglese e poi nella edizione italiana che sottrasse a Burzio. Dalla visita negli Stati Uniti, Olivetti ottenne conferma di come un manager illuminato potesse investire, con il proprio spirito progressista, in un'unica grande azienda. Olivetti non riuscì mai a incontrare Ford, «malgrado gli sia stato fissato un appuntamento, non volendo consumare i tre o quattro giorni di attesa»²¹⁴. Questo perché egli aveva un itinerario ben programmato e non voleva perdere così tanto tempo. «In quasi sei mesi ha visitato 105 fabbriche e portato via decine di libri, che leggerà nei successivi sei mesi, ma che approfondirà per più di due anni. Più tardi, rivedendo il giudizio prevalentemente critico che veniva da una visione di superficialità della società americana, e riavvicinandosi anche in questo al padre, dirà: “Non avevo ancora imparato nulla, avevo visto ma non capito, questi libri mi hanno fatto capire”»²¹⁵. L'obiettivo principale di Camillo Olivetti era stato quello di mandare il figlio in America per imparare il funzionamento delle fabbriche considerate allora le migliori al mondo. Adriano era però consapevole di dover pensare a un'organizzazione diversa da quella caldeggiata dal padre, tenendo anche conto dei legami e conflitti che si potevano creare fra gli operai; a tal proposito disse: «Ogni giorno di più realizzo la difficoltà di un compito di armonizzare le cose nel vantaggio dell'azienda, senza creare ostilità di animo»²¹⁶.

Inoltre, il «problema di organizzare il personale diventa fondamentale» per Olivetti; infatti, il 22 marzo 1927 a Londra scrisse a suo padre dicendogli di impegnarsi su quel fronte poiché solo «in una media o grande industria» si può realizzare un'organizzazione che permette «una vitale

212 Domenico Burzio (1876-1932) aveva raggiunto Adriano Olivetti negli Stati Uniti il 22 settembre ed era ripartito per l'Italia il dicembre seguente: insieme avevano visitato la maggior parte degli impianti di cui si riferisce nelle lettere.

213 VALERIO OCHETTO, *Adriano Olivetti. La Biografia*, cit., p. 47.

214 Ivi, p. 48.

215 Ivi, pp. 48-49.

216 ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p. 95.

trasformazione e continuità»²¹⁷. Spiega anche quanto in Italia sia difficile rendere efficiente una media azienda e che ci vorrebbero lo sforzo e lo studio di molte persone per molti anni: dai dieci ai vent'anni, anziché tre o quattro per arrivare a un risultato ottimale. Più volte durante il suo viaggio Olivetti scrisse che per un simile cambiamento nell'organizzazione ci sarebbe voluto un personale tutto nuovo, per non creare conflitti e per separare la vecchia generazione dalla nuova, poiché la prima era legata a vecchi metodi ed era diffidente verso i nuovi.

Durante il viaggio in America Olivetti studiò a fondo le doti di Burzio come collaboratore, poiché lo considerava un potenziale esperto del sistema della fabbrica; ciononostante lo criticò spesso nelle sue lettere: come tecnico comprendeva benissimo le questioni relative ai macchinari, ma su questioni per lui nuove e diverse dal suo campo aveva difficoltà a trarre conclusioni utili, indugiando molto a proposito di ipotetici cambiamenti. Olivetti, in una lettera, scrisse a suo padre: «Io credo che quanto ha visto il signor Burzio in questi mesi gli deve avere allargato le idee e la sua opera può essere utilissima. Ma dove i pericoli sono gravi è nella sua assoluta impossibilità di cambiare personale, capireparto ecc. date le sue relazioni di amicizia ecc.»²¹⁸; aggiunse che riteneva Burzio «incapace di indirizzare questo progresso non tanto perché non ne vedesse gli elementi, quanto per il suo legame con una situazione di persone piuttosto difficile e delicata e quanto per la sua capacità di dirigere e sapersi valere di altri elementi di un certo valore»²¹⁹. In seguito, Olivetti cambiò la sua opinione su Burzio, poiché comprese che la gestione di suo padre e Burzio era basata su un grande valore di natura umana e interpersonale, che lui, ancora giovane, non fu subito in grado di comprendere.

È utile dedicare un'ampia parentesi a ciò che Olivetti apprese effettivamente durante il suo soggiorno americano e che mise in pratica nella sua fabbrica una volta rientrato a Ivrea. Al suo rientro Olivetti si recò a Parigi per incontrare il suo amico Gino (Levi) Martinoli, anche lui ritornato da un viaggio di studio in Germania e Francia. A Ivrea nel 1926, mentre stava assimilando la mole di materiale preso con sé, cercò di impiegare sul campo le nozioni apprese durante il viaggio, sostenuto sia da Gino Martinoli sia dall'ingegnere Fulgido Pomella, «entrato in fabbrica con lui e che ha terminato il periodo obbligatorio di apprendistato al banco degli operai. Pomella, su indicazione di Olivetti, iniziò i primi esperimenti tecnici sulla tolleranza delle lavorazioni a ritmi più accelerati, tentando inoltre una prima valutazione e suddivisione dei tempi, cronometro alla

²¹⁷ Ivi, p. 120.

²¹⁸ Ivi, pp. 94-95.

²¹⁹ Ivi, 121.

mano»²²⁰. Olivetti, però, aveva in mente un sistema differente da quello di Bedaux (con un cottimo super individuale: tanti pezzi, tanto salario), e dal taylorismo.

L'idea più importante scaturita dal viaggio in America è desumibile da una lettera scritta al padre da Londra il 16 marzo del 1927, dove gli espone la nuova organizzazione generale e interna della fabbrica; si tratta della «proposta di un capovolgimento della situazione esistente: una organizzazione del personale decentrata al posto di quella accentrata, una direzione per funzioni (ufficio tecnico, studi, lavoro ecc.) al posto di una gerarchia indifferenziata. È il potere dei capi officina saliti dalla gavetta che viene intaccato, a favore degli esperti usciti dalle scuole»²²¹. Perciò Burzio, che assunse l'incarico di direttore di produzione e di direttore tecnico, «deve essere affiancato da ingegneri in maniera permanente»²²². Il cambiamento e il progresso della fabbrica si realizzeranno se gli esperti acquisiranno «la direzione completa del nuovo che è destinato a far scomparire il vecchio»²²³. Infatti, nel diagramma dell'organizzazione, riportato sopra e ideato da Olivetti, «tutti i rettangolini sotto le funzioni sono di proposito in bianco, perché tutti, a suo giudizio, andrebbero riempiti con nomi nuovi»²²⁴. Ma Olivetti pensava anche ai discorsi del padre: quest'ultimo gli disse che poteva fare qualunque cosa nella fabbrica «tranne licenziare qualcuno per motivo dell'introduzione di nuovi metodi, perché la disoccupazione volontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia»²²⁵. Infatti, il cottimo e i licenziamenti non saranno mai una caratteristica del sistema di fabbrica pensato da Olivetti. Tra Adriano e suo padre si sviluppò inevitabilmente un rapporto conflittuale; quest'ultimo si accorse che il figlio, con un carattere completamente diverso dal suo, gestiva gli affari in maniera differente, soprattutto dal punto di vista delle linee strategiche. A dispetto di qualche istanza e lamentela, Olivetti riuscì comunque ad attuare la sua idea di fabbrica, che lo porterà nel corso degli anni a registrare risultati considerevoli. Olivetti riuscì ad andare oltre le idee del padre, pur conservando sempre un grande rispetto per lui, «tenendolo informato di quanto andava facendo ma radicando probabilmente, nel profondo, un forte complesso di timore e rivalità, che già trovava origine nei rapporti della fanciullezza e dell'adolescenza»²²⁶.

Ci furono poi molti avvenimenti storici che Olivetti e il padre leggeranno e sfrutteranno per incrementare e migliorare l'organizzazione della loro azienda e la qualità delle macchine per scrivere. Per esempio, «la politica di difesa del prodotto nazionale, rafforzata dal fascismo a partire

220 VALERIO OCHETTO, *Adriano Olivetti. La Biografia*, cit., p. 49.

221 Ivi, pp. 49-50.

222 Ivi, p. 50.

223 *Ibidem*.

224 *Ibidem*.

225 Ivi, p. 53.

226 Ivi, p. 56.

dal 1926, ha favorito anche l'espansione della Olivetti, mentre la rivalutazione forzata della lira decisa nello stesso anno, detta anche quota novanta da difendere (cioè il cambio 19 lire per il dollaro e 92,46 per la sterlina), non l'ha troppo danneggiata, dato che le esportazioni sono solo all'inizio»²²⁷. Impossibile non menzionare inoltre la grande depressione del '29, che vide il crollo della borsa di Wall Street e il protezionismo in Italia con Mussolini, che per la fabbrica di Olivetti ebbe «un effetto positivo, perché la sbarazzerà quasi totalmente dalla concorrenza estera, che sino al 1929 era stata alquanto agguerrita: le tedesche e le americane al momento della grande crisi esportavano globalmente in Italia 12.000 macchine all'anno, un numero leggermente superiore alla produzione di M20 Olivetti»²²⁸; invece, dopo la crisi vi fu una diminuzione del 70%. Venne anche liquidata la filiale commerciale della Underwood Italiana, temuta in passato da Camillo Olivetti. Nel «1933 l'economia diede segni di ripresa e la Olivetti riuscì a conquistare la supremazia sul mercato italiano, la sua quota raggiunse il 50,8% contro il 40,6 di prima della crisi. Una conquista che non fu automatica, ma frutto di scelte coraggiose. La riorganizzazione razionale della produzione mise l'azienda in condizione di affrontare i tempi difficili. Quando la crisi arrivò venne fronteggiata senza ricorrere ai licenziamenti, eccezion fatta per il 1930, in cui si registrò una modesta diminuzione del personale seppur puntando sulla ricerca di nuovi spazi»²²⁹. Grazie alla riorganizzazione delle filiali di Buenos Aires, di Bruxelles e di Barcellona, Olivetti conquistò non solo il mercato interno, ma anche quello estero e riuscì a «mettere le basi per penetrare in alcuni mercati esteri, approfittando anche qui della paralisi della concorrenza»²³⁰.

Tornando a Domenico Burzio, questi morì nel 1932 e, a dispetto delle dispute ideologiche iniziali e in virtù degli anni passati insieme in America, Olivetti arrivò a considerarlo come un «doppio padre, ma privo del carisma paterno, e [lo] rivaluterà per le sue doti umane, per il suo solido buon senso, quando ripercorrerà nella memoria quegli anni a distanza di tempo. Per il momento è veramente la fine di un'epoca, il definitivo tramonto di una visione empirica della fabbrica»²³¹. Il più vicino ad Adriano Olivetti, Gino Martinoli, prese il posto di Burzio ottenendo il ruolo di direttore tecnico. Il 4 dicembre dello stesso anno l'assemblea degli azionisti nominò Adriano direttore generale. L'11 giugno 1934 tutti i membri della famiglia Olivetti si riunirono «sotto la presidenza di Camillo Olivetti per sottoscrivere un atto di sindacato azionario nonché patto di famiglia, per cui le singole azioni vennero messe in comune per la durata di sei anni»²³². Non fu un momento semplice poiché la famiglia era «ancora sotto l'effetto della prematura

227 *Ibidem*.

228 *Ibidem*.

229 VALERIO OCHETTO, *Adriano Olivetti La Biografia*, cit., pp. 56-57.

230 *Ivi*, p. 57.

231 *Ibidem*.

232 *Ivi*, p. 59.

scomparsa di Lalla, morta di parto il mese prima»²³³.

Olivetti, nel periodo della trasformazione interna tenne ben ferme alcune operazioni e i valori appresi dal padre, come, per esempio, «il ciclo completo di produzione, dalle fonderie ai nastri per le macchine per scrivere; una gamma di prodotti capace di rispondere a tutte le esigenze del mercato, dalla standard, alla portatile, agli schedari metallici; l'autofinanziamento per contare sulle forze dell'industria e non diventare succubi del capitale finanziario»²³⁴. Per concludere, è corretto affermare che dal momento in cui Olivetti ottenne le «“leve essenziali” diventò pronto a realizzare integralmente il suo programma: il balzo verso la grande industria era lì a portata di mano»²³⁵.

3.4 *L'impresa Ford*

Come detto più volte, Olivetti mantiene un forte rapporto con il pensiero di Ford, ha letto i suoi libri, li ha studiati, ha cercato di comprendere i punti di forza e di debolezza del suo operato; probabilmente Ford è la persona che più di ogni altra influenza il suo modo di concepire l'organizzazione della sua azienda. Per comprendere meglio il punto di vista di Olivetti è quindi utile confrontare i due imprenditori.

La *Ford Motor Company* venne fondata a Detroit, in Michigan, nell'estate del 1903. La fabbrica, inizialmente, era sotto la direzione di sole undici persone e fu avviata con un capitale di soli 28.000 dollari. «Henry Ford, fondatore della Compagnia, era nato nel 1863 a Dearborn, Michigan (oggi di fatto un quartiere di Detroit: le stesse industrie Ford hanno fatto completamente sparire ogni traccia del passato agricolo di quella zona, cui pure il loro padrone era sentimentalmente tanto legato). I suoi genitori erano agricoltori»²³⁶. Egli disse che era «una leggenda che i suoi genitori fossero molto poveri e che i suoi primi giorni fossero ben duri. Certamente essi non erano ricchi, ma neppur poveri»²³⁷; infatti, aggiunge che, rispetto al tenore di vita degli agricoltori del Michigan, loro erano benestanti. All'inizio la sua passione per la meccanica lo portò, nella sua officina domestica, a provare sempre nuovi esperimenti su vari

233 *Ibidem*.

234 *Ibidem*.

235 *Ibidem*.

236 HENRY FORD, *La mia vita e la mia opera*, cit., p. 7.

237 *Ibidem*.

oggetti da «inventore di campagna», «poi da ingegnere della *Detroit Electric Company* (alle dipendenze, cioè, di quell'Edison che sarebbe stato uno dei principali modelli della sua vita), a trent'anni, nel 1893, Henry Ford aveva costruito la sua prima automobile, probabilmente la prima macchina che si possa accostare in qualche modo al concetto che oggi abbiamo di automobile. Seguì un altro decennio di esperimenti, collaborazioni (tecniche e finanziarie) intraprese e poi troncate. E il 18 giugno del 1903 nasceva la Compagnia che di Henry Ford portava, appunto, il nome (*Ford Motor Company*)»²³⁸.

A differenza delle aziende che usavano il contratto di cottimo, Ford calcolava un tempo standard e chi non riusciva a rispettarlo veniva sostituito o licenziato. Olivetti si stupì quando un operaio della Ford gli riferì che, pur guadagnando molto, lavorare in quella fabbrica era davvero molto duro e che per questo si era licenziato, d'altronde numerose sono le testimonianze che raccontano quali fossero le condizioni dei dipendenti. Nella sua lettera al padre Adriano scrisse che la massima abilità di Ford era quella di circondarsi delle menti migliori che il Paese poteva offrire: «Tutto il lavoro tecnico di organizzazione della Ford non è per l'85 per cento opera sua. Egli ha saputo circondarsi di uomini superiori a lui»²³⁹; Olivetti precisava che Ford aveva emulato l'astuzia dell'imprenditore Andrew Carnegie²⁴⁰. In seguito, anche Olivetti applicò la medesima strategia, circondandosi di ottimi architetti e filosofi. Egli lesse il libro *My work and my life*²⁴¹ nell'edizione inglese e in quella italiana. Gli piacque sia il tema dello “spirito di progressività”, sia quello riguardante il principio *del lavoro che corre*. Invece aveva dei dubbi sul principio secondo cui «se un uomo dà il 100 per cento della sua attività *lavorando arduamente*, anziché solo il 50 per cento, i risultati sono differenti»; infatti, commentava: «E' vero. Ma non si dice che molto spesso un'ora di lavoro diretto nelle cose essenziali vale di più di due in lavori che possono essere fatti da altri»²⁴².

È utile approfondire che cosa sia per Olivetti lo “spirito di progressività” e il “lavoro che corre”, poiché proprio questi due concetti lo affascinarono. Lo spirito di progressività di cui parla Olivetti nelle lettere inviate ai parenti si riferisce a come Ford sia partito per creare il «Modello A» e sia riuscito ad arrivare a un'autovettura quasi perfetta, il «Modello T»; ma per capire meglio il concetto bisogna addentrarsi nel pensiero di Ford. Il suo ingegno si sviluppò grazie a un sogno che

238 Ivi, p. 8.

239 ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p.72.

240 Andrew Carnegie (1835-1919), industriale siderurgico pioniere della produzione di massa dell'acciaio di base a partire dagli anni Ottanta dell'Ottocento con la Carnegie Steel Company di Pittsburgh, poi incorporata all'inizio del Novecento nella formazione della United State Steel Corp.

241 L'autobiografia di Henry Ford (1863-1947), *My Life and Work* del 1922, scritta in collaborazione con il giornalista Samuel Crowther; la traduzione italiana apparve tre anni dopo con il titolo *La mia vita e la mia opera*, Bologna, 1925.

242 ADRIANO OLIVETTI, *Dall'America: lettere ai famigliari*, cit., p. 72.

custodiva nel cassetto; disse che «fu la vita nella fattoria che l'indusse a meditare sui mezzi e modi migliori di trasporto»²⁴³. Egli continuò constatando che «v'era troppo gran lavoro di braccia nella sua e nelle altre fattorie in quel tempo. Pur essendo molto giovane, egli pensa che gran parte di quel lavoro si sarebbe in qualche modo potuto fare in condizioni migliori. Questo è il motivo che lo condusse alla macchina»²⁴⁴. Riteneva di essere stato sempre un meccanico, fin da bambino.

Henry Ford iniziò cercando un metodo, un macchinario che potesse facilitare il lavoro degli agricoltori poiché pensava che essi sfruttassero male le loro energie e il loro tempo. Era convinto che «l'agricoltura fa del suo lavoro quotidiano una faccenda troppo complessa»²⁴⁵. Per lui un agricoltore metteva a frutto «in media a scopo realmente utile soltanto il cinque per cento»²⁴⁶ del suo lavoro. Tutto il resto della prestazione è dissipazione di movimento e di sforzo: «Se ciascuno equipaggiasse una fabbrica nello stile al quale si attengono in media le fattorie agricole, lo spazio sarebbe tutto calcato d'uomini. Un agricoltore durante il lavoro quotidiano correrà dodici volte su e giù per la sua rachitica scala a pioli. Egli farà trasporti d'acqua per anni ed anni anziché introdurre pochi metri di tubature. La sola sua idea, quando c'è lavoro straordinario da fare, è quella di assoldare uomini soprannumerari. Il collocar denaro in miglioramenti gli sembra un passivo. I prodotti agricoli ai loro prezzi più bassi sono più cari di quello che dovrebbero essere. I redditi agricoli al loro massimo livello sono più bassi di quello che dovrebbero essere»²⁴⁷. Tutta questa dissipazione comporta che i prezzi agricoli siano alti e i guadagni bassi. Egli arrivò a questa convinzione grazie all'esperienza acquisita nella sua fattoria a Dearborn, e di conseguenza cercò di correggere questi difetti eseguendo «ogni cosa meccanicamente. Ford si considerava più un industrializzatore dell'opera agricola che un agricoltore; sosteneva che, nel momento in cui l'agricoltore si fosse pensato come un industriale, ossia si fosse preoccupato dello spreco sia di materiali che di uomini, si sarebbero ottenuti prodotti agricoli a prezzi così bassi che si sarebbero avuti cibo a sufficienza e redditi soddisfacenti per tutti: «L'agricoltura sarà considerata come una delle meno rischiose e più proficue occupazioni. Perciò egli cercò, come già detto, di creare un metodo e un macchinario per facilitare il lavoro dell'agricoltore. Quando era ancora sedicenne Ford osservò una macchina trattrice che stava trascinando «pesi gravi che girava di tenuta in tenuta»²⁴⁸. Egli considerò dunque il peso e il costo del mezzo e arrivò alla conclusione che «esse trasportavano un paio di tonnellate ed erano assolutamente troppo dispendiose per appartenere a proprietari che non avessero grande possesso di terre. Erano per lo più adoperate da coloro che esercitavano la

243 HENRY FORD, *La mia vita e la mia opera*, cit., p. 51.

244 Ivi, p. 52.

245 Ivi, p. 46.

246 *Ibidem*.

247 *Ibidem*.

248 Ivi, p. 53.

trebbiatura come un'industria speciale o che possedevano segherie od altre aziende richiedenti forti mezzi di trasporto»²⁴⁹. Egli, in passato, aveva già pensato di costruire una specie di leggera vettura a vapore che sostituisse i cavalli domestici. In particolare, aveva immaginato una trattrice per facilitare e supportare il compito pesante dell'aratura: «Essendo lui un compiuto macchinista ed avendo a disposizione una bellissima officina nella fattoria, non gli era difficile il costruire un carrozzone a vapore o una trattrice. Mentre la stava fabbricando, gli venne l'idea che forse si sarebbe potuto adibirla alla locomozione stradale. Era perfettamente persuaso che i cavalli, per tutto quello che essi davano di fastidi e di spese di mantenimento, non rendevano il loro costo. Dunque, era ovvio che si dovesse immaginare e fabbricare una macchina a vapore, leggera abbastanza, per tirare una carrozza o un aratro normale. Egli pensò che la cosa più importante, da doversi prima sviluppare, era la trattrice»²⁵⁰. Fu la sua più grande aspirazione liberare, dall'enorme fatica, gli agricoltori nei campi e dato che egli era un formidabile inventore, investì il suo talento per realizzare automobili. Così iniziò a costruirsi la sua ascesa. Fece molti esperimenti di costruzione di macchine (da corsa, da città, da utilizzo nelle campagne) cercando sempre più di migliorarle. Per Ford, la prima cosa da fare per realizzare e ottimizzare qualsiasi oggetto era trovare un articolo che piacesse e che lo convincesse veramente a lavorarci, poi una volta individuato l'oggetto, lo studiava e eliminava le componenti totalmente inutili (tale metodo valeva per qualsiasi cosa: calzature, vestiti, case, pezzi meccanici, strade, navi, aerei ecc.). Togliendo le componenti superflue e semplificando le necessarie, diminuisce anche la spesa della produzione; per Ford bisognava incominciare dalla riduzione della spesa di lavoro piuttosto che dalla semplificazione dell'articolo. Ma la cosa principale che Ford teneva in considerazione era che, una volta trovato un valido prodotto, si dovesse per prima cosa valutare che cosa fosse possibile migliorare. Egli, infatti, riteneva che finché non si fossero accertati l'utilità dell'oggetto, il suo disegno e che i suoi materiali fossero i migliori, non bisognava cercare di produrre nemmeno un solo articolo. «Se le vostre ricerche non vi danno questa fiducia, tirate innanzi nel ricercare finché troviate la vostra fiducia. Il nucleo d'ogni inizio manifatturiero è l'articolo. La fabbrica, l'organizzazione, lo smercio, e i piani finanziari, si adatteranno da sé all'articolo. Il precipitarsi nella produzione senza essere certi del prodotto è la causa non riconosciuta di molti fallimenti industriali»²⁵¹. Egli ci spese dodici anni prima di ottenere il modello d'auto desiderato (il Modello T). Spero che sia evidente come fosse importante per Ford, come per altri autori (Roosevelt, lo stesso Olivetti) far conciliare la vita rurale con la vita urbana. Ford incominciò la sua grande opera di imprenditore proprio per risanare le differenze tra questi due ambienti; per lui il modo migliore era quello di creare un

249 Ivi, p. 54.

250 *Ibidem*.

251 Ivi, p. 47.

trasporto che facilitasse i lavori in campagna.

Ford dovette conformarsi spesso alle richieste di altri modelli di costruzione: si dovette adattare alle scarse condizioni economiche nelle quali si trovava. Per questo motivo dovette adattarsi alle idee dei suoi datori di lavoro, perché non sapeva ancora e non poteva ottenere i materiali che desiderava per costruire la vettura che aveva in mente, ma non rinunciò al suo progetto, quello di realizzare un'auto alla portata di tutti. Le vetture dovevano essere resistenti, semplici, ben costruite e soprattutto il peso doveva essere leggero (poiché Ford credeva moltissimo al fatto che una buona auto fosse legata al suo peso non eccessivo), per arrivare a un modello universale che avesse come obiettivo quello di procurarsi la reputazione di un buon servizio. La teoria di Ford era che «col criterio della qualità più alta e a vendere col criterio del prezzo più basso, si incontra una richiesta così grande da poterla anche chiamare universale»²⁵². Per Ford la parola «standardizzazione» non significava che il fabbricante dovesse considerare un «qualunque articolo che egli può eseguire con maggiore facilità e vendere col maggior guadagno»²⁵³. Ford disapprovava questo modo di pensare poiché «il pubblico non viene preso in considerazione né per la qualità né per il prezzo»²⁵⁴. Per Ford, la «standardizzazione» non deve dipendere «dalla scelta dell'articolo di più facile vendita e dalla semplice concentrazione in esso. È invece un ricercare notte e giorno, e probabilmente per anni, dapprima intorno a quello che meglio convenga al pubblico e poi intorno al modo di fabbricarlo. I singoli processi della lavorazione si svilupperanno poi da sé. Quindi, se noi abbiamo ricondotto l'industria dalla base del guadagno alla base del servizio, noi ci siamo con ciò assicurato un vero affare, i cui redditi non lasceranno nulla a desiderare»²⁵⁵. Egli era convinto che il mondo degli affari seguisse una direzione errata poiché dava larga importanza alla finanza e poca al servizio. Il che era assurdo dal momento che «il denaro deve venire come risultato del lavoro e non precedere il lavoro»²⁵⁶. In secondo luogo, sempre riguardo al settore degli affari, egli si stupì del disinteresse collettivo verso i «migliori metodi di lavorazione»²⁵⁷ che conducono alla vendita di qualsiasi prodotto e generano denaro. Quindi un articolo non era costruito per fornire un servizio alla persona, ma per guadagnare più denaro possibile: tutto ciò senza preoccuparsi della soddisfazione del cliente; era sufficiente che si concludesse una vendita. Non importava se si offendeva la buona fede del cliente, l'importante era trarne sempre profitto. Qualsiasi imprenditore dell'epoca iniziava con i più ampi strumenti

252 Ivi, p. 69.

253 Ivi, p. 70.

254 *Ibidem*.

255 Ivi, p. 70.

256 Ivi, p. 62.

257 *Ibidem*.

capitalistici e finiva con il vendere in modo decisivo il massimo numero di azioni e di obbligazioni possibili. L'utile che ne ricavava era quasi malvolentieri reinvestito nella fabbrica: «Una buona impresa non era quella che faceva buon lavoro e rendeva adeguato guadagno. Una buona impresa era quella che offriva l'opportunità di mettere in circolazione grandi quantità di azioni e di obbligazioni ad alte quote. Le azioni e le obbligazioni, non il lavoro, erano l'importante»²⁵⁸. Ford proseguiva spiegando quanto fosse importante la libertà di lavorare: ricordava come, durante il suo primo esperimento, non fosse riuscito a sviluppare pienamente le sue idee, in quanto doveva eseguire gli ordini del suo datore di lavoro: «Ogni cosa doveva essere concepita per far denaro; l'ultima considerazione era il lavoro»²⁵⁹. Ford considerava il denaro solo come strumento per produrre o per comprare, nel senso che essere insaziabili di denaro implica il non averne; invece, se una persona fa in modo di sentirsi utile nel proprio lavoro con l'intenzione «di fare ciò che si crede sia giusto»²⁶⁰, allora il denaro viene da sé: «Il denaro viene naturalmente come conseguenza dei servizi prestati. E l'aver denaro è assolutamente necessario. Ma non dobbiamo dimenticare che il fine del denaro non è la vita comoda, bensì l'opportunità di compiere ulteriori cose utili»²⁶¹.

Queste considerazioni illuminano il significato dello “spirito di progressività”, ovvero il creare un bene comune e continuare a migliorarlo, vale a dire il fare avere a tutti un'automobile (o un servizio) di ottima qualità a un basso prezzo. Egli voleva così «dimostrare col dovuto zelo che il modo usato comunemente nel fare gli affari non è il miglior modo»²⁶². La sua compagnia era fiorente, ma tanti temevano il suo progresso; infatti, alcuni degli azionisti di Ford ebbero paura quando l'azienda raggiunse la produzione di cento vetture al giorno. Essi preferivano non rischiare, ma così facendo avrebbero probabilmente condotto la fabbrica alla rovina. Al contrario, per Ford il risultato di cento autovetture al giorno era sintomo di bassa attività produttiva, poiché egli voleva arrivare a ottenere una produzione di mille automobili al giorno. Quando dichiarò di voler raggiungere un simile traguardo, gli azionisti rimasero interdetti e Ford sospettò che stessero preparandosi a compiere qualche azione contro di lui. Egli disse: «Se io avessi seguito l'opinione comune dei miei associati, avrei messo gli utili in un bel palazzo per amministrazione, avrei cercato un compromesso coi concorrenti che sembravano troppo attivi, avrei fatto di quando in quando qualche progetto per afferrare la simpatia del pubblico, e in generale mi sarei messo nella posizione di un tranquillo e rispettabile cittadino in possesso di una tranquilla e rispettabile impresa»²⁶³. Egli,

258 Ivi, p. 63.

259 Ivi, p. 67.

260 Ivi, p. 44.

261 *Ibidem*.

262 Ivi, p. 81.

263 Ivi, pp. 81-82.

però, giustificò questo comportamento ammettendo che il desiderio «di fermarsi e di tenersi quello che si possiede è del tutto naturale»²⁶⁴. Egli comprendeva che a una vita dura qualcuno preferisse una vita confortevole, anche se lui non aveva mai sentito questa necessità. Anzi, la sua opinione era che i progressi dovessero stimolare a fare sempre di più. Per anni i suoi pensieri furono rivolti a creare una vettura che fosse accessibile a tutti. Dopo molto tempo e sperimentazioni Ford trovò il materiale eccellente che stava cercando per realizzare il Modello T e che sancì il vero successo dell'azienda – cioè acciaio di vanadio, un materiale francese (qualità leggera e resistente) –, segnando così il coronamento del suo sogno. È questo il vero e concreto “spirito della progressività” ammirato da Olivetti: un progresso di fabbrica ottenuto con principi umili e durevoli.

Analizziamo ora nel dettaglio il principio “lavoro che corre”, ottenuto con l'invenzione della catena di montaggio mobile, con i metodi e l'efficienza dei tempi di lavoro degli operai, che colpì così tanto Olivetti. Ford fece un esempio di come una ditta avrebbe dovuto gestire la propria organizzazione di produzione: «Se vi fosse un mezzo per risparmiare il 10 per cento di tempo o per accrescere i risultati del 10 per cento, il non impiegare questo mezzo significherebbe un aggravio del 10 per cento su tutta la produzione. Se il tempo di un uomo è valutato a cinquanta centesimi all'ora, il risparmio della decima parte del tempo equivale a 5 centesimi all'ora. Se il proprietario di un grattacielo potesse aumentare la sua rendita del 10 per cento, egli pagherebbe volentieri la metà dell'aumento per conoscere il modo di ottenerlo. Il motivo per cui egli si è eretto un grattacielo è la certezza scientifica da lui posseduta che certi materiali, usati in un determinato modo, possono risparmiare spazio ed aumentare il reddito delle pigioni. Un edificio di trenta piani non domanda maggior superficie che uno di cinque piani. L'ostinarsi nell'architettura di vecchio stile costa al proprietario della casa di cinque piani la perdita della rendita di venticinque piani. Se riuscite a salvare dieci passi al giorno per ciascuno di dodicimila impiegati, voi avrete salvato per cinquanta miglia di movimento sprecato e di energia spesa inutilmente»²⁶⁵.

Egli constatò che avrebbe avuto bisogno di più di un milione di dipendenti che lavorano a mano per avvicinarsi al risultato della produzione di pezzi che stava fabbricando in un solo giorno. Inoltre, bisognava considerare che nessuno sarebbe riuscito a dirigere un milione di persone. Infine, bisognava prendere atto che il lavoro eseguito da questo milione di operai non avrebbe potuto essere venduto a prezzi adeguati al potere d'acquisto. Anche se si fosse potuto immaginare di avere un'organizzazione ben diretta e coordinata perfettamente, sarebbe stato impensabile contenere tutta questa moltitudine di persone in un'area. Sarebbero stati necessari molti uomini, non soltanto per lavorare, ma anche per spostare i pezzi prodotti da un posto all'altro. In più, bisognerebbe

264 Ivi, p. 82.

265 Ivi, p. 90.

considerare che il loro salario non potrebbe essere più alto di dieci o venti centesimi al giorno, poiché Ford sostiene: «Non è il datore di lavoro quello che paga i salari. Egli maneggia soltanto il denaro. È il prodotto quello che paga i salari, ed è la direzione quella che organizza la produzione in modo che il prodotto possa pagare i salari»²⁶⁶. Ford iniziò il suo più grande risparmio, non nella qualifica dei suoi operai, ma nelle operazioni di montaggio e poi ampliò altri reparti. Egli aveva assunto operai specializzati, che non producevano automobili ma facilitavano il lavoro degli altri per produrle. Infatti, la competenza degli esperti operai era usata per fabbricare strumenti utili in azienda, per le sperimentazioni di macchinari e la costruzione di modelli di macchine per facilitare il lavoro agli altri dipendenti. Ford dichiarò con orgoglio di avere assunto esperti considerati migliori al mondo per le loro abilità lavorative e ingegneristiche: egli non sprecava il loro talento; nel momento in cui una macchina poteva prendere il loro posto, essi venivano impiegati in altre mansioni, dove potevano impiegare la loro reale capacità e abilità. Mentre tutti gli altri dipendenti venivano assunti senza alcuna abilitazione, essi imparavano la loro mansione in poche ore o in pochi giorni; a questi operai (la maggior parte stranieri) si richiedeva principalmente, prima dell'assunzione, la capacità fisica idonea a sostenere il lavoro pesante e ripetitivo che avrebbero dovuto affrontare in fabbrica. Per evitare che gli operai si dessero reciprocamente intralcio, bisognava avere una buona gestione dell'organizzazione dell'azienda. Per Ford il tempo era un criterio fondamentale da rispettare poiché, secondo lui, un operaio mal diretto sprecava più tempo a muoversi inutilmente da una parte all'altra che a compiere in modo concreto il suo lavoro: «Il primo passo innanzi nell'opera di montaggio avvenne quando s'incominciò a portare il lavoro agli operai e non gli operai al lavoro»²⁶⁷.

Per ottenere l'efficienza massima di un operaio, questi non doveva mai fare un passo in più di quello necessario, e non doveva mai distrarsi dal ritmo del lavoro per compiere movimenti superflui; perciò, bisognava creare anche dei mezzi che facilitassero l'operaio nel lavoro, evitando movimenti errati e inutili. «I principi del montaggio sono questi:

1. Collocate strumenti ed uomini secondo l'ordine successivo delle operazioni, in modo che ogni parte componente abbia a percorrere il minimo spazio durante il processo di finimento.
2. Usate carrelli su binari, o altre simili forme di trasporto, in modo che quando un operaio ha finito la sua operazione, egli getta il pezzo sempre allo stesso posto, il più che sia a portata della sua mano. Quindi, se si può ottenerlo, è il peso stesso del pezzo quello che deve far scorrere il carrello sul binario e portarlo al prossimo operaio.
3. Regolate il sistema di trasporto meccanico anche nel radunare i pezzi sul luogo di

²⁶⁶ *Ibidem*.

²⁶⁷ *Ivi*, p. 92.

montaggio, in modo che essi giungano e partono col giusto intervallo»²⁶⁸.

Il risultato di tutta questa operazione di montaggio era la riduzione del pensiero dell'operaio e la cancellazione di qualsiasi movimento non necessario: «l'operaio deve far possibilmente una cosa sola con un solo movimento»²⁶⁹. Tuttavia, per cambiare metodi di produzione o creare dei nuovi procedimenti di montaggio bisognava procedere gradualmente. Se si fosse deciso di abbandonare ogni procedimento passato, poiché si era scoperto un modo migliore, allora bisognava accertarsi che la nuova via fosse realmente migliore dell'altra, prima di procedere a qualsiasi radicale cambiamento. Con l'introduzione della catena di montaggio il lavoro di un operaio si velocizzò molto: prima, l'operaio impiegava venti minuti per la produzione di un pezzo, per un totale di trentacinque, quaranta pezzi in una giornata di nove ore. Dopo, il procedimento fu frazionato in ventinove operazioni diverse e il tempo si ridusse a tredici minuti e diciassette secondi il pezzo. Poi, nel 1914, Ford si concentrò sempre più sulla riduzione del tempo dell'operazione di montaggio del singolo pezzo, portandolo, con vari esperimenti, prima a sette e poi a cinque minuti. Questo risultato fu ottenuto facendo scorrere lo «chassis»²⁷⁰ per una corda lunga duecentocinquanta piedi mediante una carrucola; servivano solo sei montatori che accompagnassero lo «chassis» in questo tragitto «e prendessero uno dopo l'altro i pezzi necessari disposti a gruppi lungo il percorso»²⁷¹. Un ultimo miglioramento si realizzò a metà del 1914 con l'innalzamento della linea di montaggio. «Si adottò il precetto del lavoro da farsi ad altezza d'uomo in piedi; uno dei binari era collocato a 68 centimetri dal suolo, e l'altro a 62 centimetri, in modo da servire a squadre d'operai di diversa statura»²⁷². L'esito di tale sistema realizzò la completa catena di montaggio creata da Ford. Non bisogna tuttavia pensare che tutto si muovesse così rapidamente come lo si racconta: «Il ritmo del lavoro mobile doveva essere stabilito dapprima con grande accuratezza: per il volano del magnete si tenne dapprima una velocità di metri 1,5 al minuto. Era troppo presto. Si provò allora con 45 centimetri al minuto. E qui si ricascò nella lentezza. Infine, si fissò il tempo a metri 1,1 al minuto. Il pensiero informativo è che un uomo non debba precipitare il suo lavoro; egli deve avere ogni secondo necessario, non però un secondo che non sia necessario»²⁷³.

Olivetti fu affascinato dai tempi e dal ritmo dell'azienda di Ford, «egli aveva infatti calcolato che il rendimento fosse inferiore di un terzo a quello con una migliore organizzazione: la

268 *Ibidem*.

269 *Ibidem*.

270 «Chassis» è la struttura portante di una macchina o di un'apparecchiatura.

271 *Ibidem*.

272 HENRY FORD, *La mia vita e la mia opera*, cit., p. 93.

273 *Ivi*, pp. 93-94.

sfida è vinta. Con i nuovi metodi, il tempo di montaggio di una macchina per scrivere si abbatté da 12 a 4 ore e mezza. Nel passaggio non mancano errori e inesprienze. Gli ingegneri tutto calcolo e rigore talvolta si accorgono di aver realizzato degli stampi meno efficienti dei modesti “chiodi” – così li chiamavano – fabbricati dai praticoni senza titoli di studio, ma un miglior dialogo consente di armonizzare i contributi di nuova e vecchia guardia»²⁷⁴. Perciò anche Olivetti comprese che una buona azienda funziona bene se ha dei ritmi di tempo calcolati a dovere, ma coltivò una filosofia del tutto diversa da quella di Ford finalizzata a non consumare l'operaio. Ford sosteneva che il progresso e i miglioramenti dei macchinari erano una parte importante di una fabbrica, se si voleva avere successo ed essere competitivi con gli altri stabilimenti. Per lui era una questione così fondamentale da non far passare nemmeno una settimana senza introdurre un miglioramento in un macchinario. Ford disse che nella sua fabbrica non teneva nessun registro dei suoi esperimenti, ma constatava che c'erano abbastanza persone che sapevano ciò che era stato fatto in passato per non commettere lo stesso sbaglio. Egli non era interessato ad avere tanti professionisti con molta esperienza lavorativa, poiché potevano bloccare inventive nuove e funzionali. Egli spiegava che se in fabbrica avesse avuto solo loro e avesse dato retta solo a loro, si sarebbero accumulate ben presto troppe cose da non fare: «Se voi tenete memoria di tutti i vostri insuccessi, ben presto ne avete un tale elenco da dimostrare che non avete più nulla da tentare: laddove dal fatto che un uomo non sia riuscito in una determinata cosa non consegue punto che un altro non possa riuscire»²⁷⁵. Anche Olivetti vedeva il progresso nella partecipazione di nuove idee e nuove mani, di architetti e di operai, insieme però alla vecchia scuola; il vecchio, però, non doveva ostacolare il nuovo, poiché i tempi dovevano produrre qualcosa di migliore e funzionante.

Olivetti si impegnò molto nel capire come Ford fosse riuscito a servirsi a suo vantaggio dei propri impiegati e a tenerli sotto il suo controllo, a circondarsi di persone in gamba e capaci, con abilità superiori anche alle sue. Egli utilizzava e sfruttava la loro inventiva, capacità e abilità per ottimizzare e sviluppare sempre meglio la sua fabbrica. Accettava qualsiasi suggerimento, anche se questo veniva verificato e testato per riscontrare che fosse realmente una buona idea, come detto in precedenza. Uno dei problemi che Ford si trovò a risolvere e che notò in tutti gli stabilimenti fu la difficoltosa comunicazione tra i dipendenti, che veniva a stabilizzarsi nel momento in cui i diversi livelli interagivano tra loro. Questi livelli erano generati dalla tradizionale gerarchia tra sottoposti e dirigenti. Ford constatò che il problema più grande era «l'albero dell'organizzazione della fabbrica che conduce a creare qualche gigantesco schema, nello stile degli alberi genealogici e delle gerarchie burocratiche. Ogni individuo ha un titolo e certi doveri, che sono strettamente limitati

274 Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti. La Biografia*, cit., p. 51.

275 HENRY FORD, *La mia vita e la mia opera*, cit., p. 96.

dalla circonferenza del suo potere e delle sue interazioni con le persone di cui si è circondato. Se un capogruppo vuol raggiungere l'orecchio del direttore, il suo messaggio deve passare per il capodivisione, per il sottocapo, per il dirigente di riparto e per tutti i sovrintendenti sostituiti, prima di arrivare al direttore. Probabilmente, durante il tempo intercorso ciò che egli voleva dire era già invecchiato; infatti, potevano passare sei o sette settimane prima che il messaggio raggiungesse il presidente o il consigliere in carica. Egli risolse questo problema eliminando la tradizionale gerarchia nel suo stabilimento poiché riteneva che la vita si distinguesse in due tempi differenti: uno per il lavoro e l'altro per lo svago, e che non potessero essere mischiati poiché, quando si lavora, si deve essere concentrati sul compito che si sta svolgendo con l'unico obiettivo di concluderlo e di ricevere il salario come compenso. Solo quando il lavoro fosse finito, poteva venire lo svago, ma non prima. Nell'azienda di Ford non c'erano doveri specifici legati a ogni posizione, né ranghi di successione e di autorità; pochi avevano un titolo di studio o una qualifica professionale specifica. «Si ha soltanto il numero strettamente necessario d'impiegati d'ufficio: non si tiene laboriosi archivi, né peso di tradizioni»²⁷⁶. Ford richiedeva la completa responsabilità individuale: «Ciascuno deve sapere ciò che accade nel suo raggio di azione (chi che sia: il capogruppo, il caporeparto e il sovrintendente). Perché non ci sono titoli né limiti di autorità, non ci sono questioni di competenze tradizionali o di prevaricazioni gerarchiche. Ogni operaio può recarsi da chiunque, e questa abitudine si è così bene stabilita che un capogruppo non mette cipiglio se un caposquadra lo sorpassa e si rivolge direttamente al capo della fabbrica»²⁷⁷. Per Ford, questa prevaricazione gerarchica si sarebbe verificato raramente, poiché il capogruppo sapeva svolgere bene il suo ruolo e sapeva anche che, se avesse commesso un errore o fosse stato scorretto verso un operaio, prima o poi avrebbe smesso di essere un capogruppo: «Una delle cose che la Ford non tollerano è l'ingiustizia di qualsiasi specie. Nel momento che un uomo abusa della sua autorità, egli la perde, e deve andarsene o tornare alla macchina»²⁷⁸. Il grosso dell'insoddisfazione per il lavoro derivava dall'ingiustizia dell'autorità esercitata dai capi dirigenti sui loro sottoposti. Per Ford, solo il lavoro doveva essere la guida e l'orientamento dei dipendenti. Non c'era nessuna necessità di avere titoli all'interno della fabbrica, i titoli portavano un uomo soltanto a stimarsi e a considerare gli altri dipendenti inferiori. Nel *business* i titoli erano troppo sopravvalutati. Quando avveniva la suddivisione del lavoro tramite i titoli, come detto anche precedentemente, poteva verificarsi uno degli scenari peggiori, ovvero la mancanza di responsabilità: «quando la responsabilità è ritagliata in minuzzoli e divisa in tanti dipartimenti sottoposti a capi titolari, circondati dalla loro corte di

276 Ivi, p.101.

277 *Ibidem*.

278 *Ibidem*.

sottotitolati assistenti, è difficile trovar qualcuno che realmente si senta responsabile»²⁷⁹. Perciò la migliore situazione per una fabbrica era l'abolizione dei titoli.

Ford aveva impartito precise istruzioni all'ufficio assunzioni: nessun uomo doveva essere scartato per il tipo di lavoro svolto in passato, o basandosi sulle qualifiche; il dipendente veniva assunto solo se aveva voglia di lavorare. Chi andava negli stabilimenti Ford, sapeva già a cosa sarebbe andato incontro. Tutti comunque dovevano incominciare dai primi gradini, e dar prova delle loro abilità. Alla Ford tutti i vertici erano partiti dal basso, essi dovevano apprendere che «ogni cosa, e sempre, si può far meglio»²⁸⁰. Perciò, egli pretendeva che i suoi collaboratori facessero sempre meglio e più presto, poiché il tempo era denaro e questo risolveva quasi ogni problema della fabbrica. I reparti acquistavano la loro importanza in base alla quantità della produzione. La prestazione di un reparto è misurata «dividendo il numero di pezzi prodotti per il numero di mani che lavorano»²⁸¹. Lo stimolo a nuovi metodi nasceva in gran parte da questo sistema di controllo della produzione: «il capo tecnico non è chiamato a essere un contabile che registri le spese: questo non accrescerebbe per nulla il valore delle sue prestazioni. Le sue funzioni si limitano alle macchine e agli uomini del reparto. Quando essi lavorano quanto meglio possibile, egli ha fatto il suo servizio. Il quantitativo della sua produzione è la sua bussola. Non v'ha motivo di disperdere le sue energie in altre cose»²⁸². In questo modo, si poteva verificare la competenza dell'operaio, se egli non aveva le abilità adeguate ad affrontare il lavoro assegnatogli dall'alto, il rendimento sicuramente sarebbe calato e si sarebbe provveduto a spostarlo in un ambiente più adatto a lui e, in casi estremi, se non fosse stato trovato un posto adatto per divenire utile all'azienda, sarebbe stato licenziato, anche se, come più volte ribadito, Ford raramente ricorreva a questa possibilità. Piuttosto, erano gli impiegati a licenziarsi per il duro lavoro dato che molti di loro preferivano il lavoro stabile all'avanzamento di carriera, in questo modo non dovevano pensare a cosa bisognasse fare e chi bisognasse dirigere, preferivano eseguire il lavoro che sapevano svolgere, senza avere alcuna responsabilità né preoccupazione. Per Ford era importante che ciascuno dei dirigenti tenesse sotto rigida sorveglianza l'operato del lavoro che veniva svolto. «La regola che resta fissa per tutti, è il credere che le cose non si facciano mai abbastanza bene. Tutti i direttori della fabbrica sono accessibili a suggerimenti e a consigli, e la Ford ha introdotto infatti un sistema per il quale ogni operaio può comunicare un'idea che gli venga e ottenere di provarla»²⁸³. Ritengo che per Olivetti l'elemento più importante del principio del "lavoro che

279 Ivi, p.102.

280 Ivi, p.104.

281 Ivi, p.105.

282 *Ibidem*.

283 Ivi, p.106.

corre” fosse quello della rilevanza del risparmio dell’azienda, un fattore molto significativo per far funzionare correttamente la fabbrica. Ford faceva il seguente esempio: se si fosse conseguito il risparmio dell’uno per cento su ogni pezzo, ciò avrebbe comportato un guadagno molto remunerativo. Risparmiando un solo centesimo su tutti i pezzi di una macchina si sarebbe ottenuto un risultato tale da economizzare milioni di dollari. Infatti, egli calcolò fino alla millesima parte di un centesimo per far risparmiare la sua fabbrica; le innovazioni, il risparmio del tempo e dello spazio facevano ottenere un guadagno. Tuttavia, Ford era anche convinto dell’importanza di migliorare le condizioni lavorative degli operai, fattore che egli considerava un valore inestimabile. Ford lasciava inoltre che i suoi operai sperimentassero piccole invenzioni per migliorare il loro prodotto o macchinario in modo da facilitare la costruzione dell’articolo: «si ha la preoccupazione costante di ridurre in qualsiasi lavoro il bisogno di abilità dell’operaio»²⁸⁴. Se in un processo lavorativo si fosse presentata la necessità di un dipendente con una qualifica specialistica o con un’abilità particolare, si sarebbe cercato un metodo o un macchinario per sostituirlo, dando così la possibilità a ogni operaio di essere impiegato in quella fase produttiva. Infine, bisogna sottolineare che nessuna delle macchine Ford è costruita alla ventura. La concezione è indagata in ogni particolare prima di fare qualsiasi passo. Non è mai successo che costruissero una macchina disadatta al lavoro per cui era stata ideata. Olivetti fece lo stesso. Anche lui considerò le idee e i suggerimenti degli operai per ottenere una semplificazione nell’organizzazione e nel lavoro per la costruzione di macchine per scrivere. Fu anche questo un modo per far partecipare gli operai all’azienda e per far provare loro un sentimento di solidarietà. Egli iniziò a visitare lo stabilimento di Highland Park anche se non era il più grande²⁸⁵. Rimase affascinato da tale organizzazione. Accoglieva ben mille impiegati della Ford che da soli amministravano, si occupavano della contabilità e della vendita. Considerando il totale del personale di tutti gli stabilimenti, gli impiegati erano 163.000; essi producevano forse più di mezzo miliardo di dollari all’anno. Nelle lettere inviate ai parenti, Olivetti descrisse per filo e per segno le metodologie organizzative riscontrate in quella fabbrica descrivendo inoltre come l’organizzazione viaggiasse rapidamente senza nessun tipo di ostacolo burocratico: «l’impressione generale è che l’officina Ford è un miracolo di organizzazione, perché tutto marcia senza burocrazia. L’unica contabilità d’officina è il calcolo del numero dei pezzi che un reparto produce ogni turno»²⁸⁶. La vera eccellenza del funzionamento della fabbrica di Ford era l’enorme specializzazione operativa organizzata in modo

284 *Ibidem*.

285 Nel 1910 nello stabilimento di Highland Park era iniziata la produzione della Ford Model T, proseguita fino al 1927, quando venne sostituita dal Model A con l’avvio della produzione nel grandioso impianto di River Rouge. A Highland Park era stata introdotta nel 1913-1914 la prima *assembly line* mobile continua, che aveva comportato la veloce riduzione del tempo necessario a produrre una vettura da 12,5 ore di lavoro a 1,5.

286 Ivi, p. 80.

da non subire perdite di tempo: «né uomini, né macchine, né materiali stanno mai fermi. Tutto corre e opera continuamente»²⁸⁷. Olivetti constatava che anche nel caso si fossero verificati degli intoppi lungo il percorso di montaggio, questi venivano rapidamente risolti dagli impiegati che avevano il controllo del meccanismo della fabbrica, poiché il “tempo è denaro”. Egli fu diretto testimone di un’interruzione di cinque minuti, avvenuta nel reparto assemblaggio a causa di un ritardo di confluenza di una carrozzeria. Questa complicazione fece produrre cinque macchine in meno, dimostrando quanto l’assemblaggio avvenisse a una velocità incredibile. Volle provare a fare una stima e ipotizzò che un veicolo Ford venisse completato in dieci o dodici minuti. Egli osservò anche che non esistevano magazzini di macchine o di parti di esse nella fabbrica Ford, poiché «le macchine se ne vanno via con mezzi propri, le parti imballate vanno direttamente sui vagoni. Dieci treni di quaranta vagoni escono giornalmente»²⁸⁸. Olivetti dopo andò a visitare anche lo stabilimento di River Rouge²⁸⁹, il quale impiegava 70.000 operai. Anche in questo caso fu impressionato dall’organizzazione. Lo colpì soprattutto come i dipendenti fossero impegnati a correre dietro al lavoro: «In un punto cinque lavoravano su una piattaforma in continua rotazione piuttosto rapida»²⁹⁰. In più, l’officina meccanica per la lavorazione del motore gli pareva magnifica: «Tutto ordinato, pulito, chiaro. E tutti lavorano con un ritmo di febbre che è segnato dalla velocità delle rotaie, delle catene, dei tapis roulants che si intrecciano in tutte le direzioni»²⁹¹. Olivetti si recò anche alla Lincoln, una fabbrica di auto di lusso creata da Ford per dimostrare di saper lavorare con la massima precisione. Purché si paghi. Notò che in quella fabbrica la serietà delle ispezioni della qualità degli oggetti era impressionante. Ogni elemento veniva ispezionato sessantasei volte e ogni campione, tratto da ogni blocco, veniva analizzato chimicamente. Olivetti ovviamente studiò il personaggio Ford, «il quale è molto ben voluto e considerato un uomo geniale: si aggiunge che ha con sé un lotto dei migliori tecnici che può trovare sul mercato americano»²⁹². Continuava affermando che «l’organizzazione meravigliosa della Ford è opera del genio sintetico di un tedesco mentre il suo sviluppo è nato dall’individualismo e sforzo limitato in una direzione caratteristico di Ford, americano anglosassone. Del resto in quasi tutte le grandi aziende i migliori elementi tecnici sono ingegneri svedesi, tedeschi, francesi, russi o italiani»²⁹³. Egli fu colpito dall’organizzazione della Ford, avrebbe voluto trovare l’occasione di un colloquio con lo stesso Ford, ma a causa degli impegni di entrambi non fu possibile. Analizzare la figura di

287 *Ibidem*.

288 Ivi, p. 81.

289 A River Rouge (Dearborn, Michigan), era stato costruito nel corso degli anni Venti il grande impianto – all’epoca il maggior complesso industriale del mondo – per la produzione della Ford Model A, integrata in tutte le fasi (dall’acciaio agli accessori): il trasferimento della linea finale di montaggio era stato completato nel 1927.

290 ADRIANO OLIVETTI, *Dall’America: lettere ai famigliari*, cit., p.81.

291 Ivi, p. 82.

292 Ivi, pp. 82-83.

293 Ivi, p. 92.

Ford e capire come sia diventato un grande imprenditore è interessante e utile poiché vi sono delle similitudini con l'imprenditore Olivetti. Per comprendere al meglio la storia di Ford, però, bisogna cominciare dalla sua ditta, la *Ford Motor Company*, nei primi decenni della sua vita. Si può raccontare la sua storia in due modi differenti: «Da un lato, si può sottolineare lo straordinario incremento della produzione, dalle 1708 automobili prodotte nel 1903 alle 200.000 del 1913; e del potere economico dell'azienda, la quale, partita dal modesto capitale iniziale che si è visto, riuscì nel decennio successivo ad accumulare oltre cinquanta milioni di dollari. Dall'altro lato, si può raccontare la vicenda del più straordinario, e riuscito, sforzo di razionalizzazione produttiva della storia industriale. Per razionalizzazione produttiva si deve intendere un duplice processo, che attiene da un lato alle tecniche produttive, dall'altro al prodotto: un processo, insieme, di regolamentazione e semplificazione della tecnologia usata, e di standardizzazione dell'oggetto che di quella tecnologia era il risultato finale»²⁹⁴.

Durante la costituzione della Società (quando era solamente un'officina in Mack Avenue, o meglio, una bottega di falegnami nella quale Ford aveva un'officina) il suo allestimento era «alquanto primitivo», come confidava lo stesso Ford. Particolarmente la parte del montaggio, fase fondamentale, era legata all'ottima competenza del mestiere che avevano i meccanici altamente qualificati, dei quali la città di Detroit disponeva in grande quantità. La *Ford Company*, nel 1904-1905, traslocò in una nuova struttura e dopo due anni apportò i primi cambiamenti significativi rispetto all'organizzazione. Nel 1908 fu aperta un'altra fabbrica, quella di *Highland Park*. «Venne lanciato un nuovo modello di automobile, il "Modello T", presentato al pubblico come la prima automobile alla portata di tutti. Una delle grandi novità del modello T era la sua assoluta standardizzazione. Non solo venivano rifiutati tutti quegli "optionals" che caratterizzavano allora le automobili, facendone un prodotto confezionato quasi su misura per l'acquirente, ma veniva rifiutata anche la possibilità di scegliere il colore»²⁹⁵. L'intento era di costruire un'automobile per la maggioranza della popolazione; costruire un veicolo coi migliori materiali, migliori maestranze, sui più semplici piani che l'ingegneria moderna potesse creare, ma con un prezzo così basso che ogni lavoratore salariato potesse permettersela.

Cinque anni più tardi, insieme a tutta la sua squadra di tecnici e grazie alle sperimentazioni effettuate per la razionalizzazione della produzione, si raggiunse il risultato tanto voluto da Ford: la catena di montaggio mobile. L'idea gli venne osservando i giganteschi mattatoi di Chicago, dove già da parecchi anni era in uso un sistema di trasporto interno, detto «convogliatore»²⁹⁶;

294 HENRY FORD, *La mia vita e la mia opera*, 1980, p. 8.

295 Ivi, p. 9.

296 Meccanismo a rulli per il trasporto di colli a brevi distanze o dispositivo automatico per l'alimentazione di una

l'ispirazione gli venne anche dal suo vecchio lavoro di assistente orologiaio, praticato da giovane, da cui derivò le modalità operative usate dagli orologiai; combinando i tempi e i meccanismi dei due lavori, riuscì a creare un meccanismo di lavoro veloce, preciso e senza sprechi di tempo.

Gli esiti della catena sulla produttività si fecero subito notare, scrivevano nel 1915 due divulgatori dei nuovi metodi: «Essa costringeva i più lenti a sbrigarsi, impediva ai più veloci di sovraccaricare quelli che venivano dopo, complessivamente funzionava da generale strumento di equilibrio e adattamento»²⁹⁷. In più, come già detto, l'inserimento della catena di montaggio portò in breve tempo (pochi mesi), alla drastica riduzione dei tempi di lavoro, poi applicata in tutto lo stabilimento di *Highland Park*: dal montaggio motori all'assemblaggio finale delle auto. «La macchina, a questo punto, comandava sugli uomini. Il primo risultato che Ford ne trasse fu l'abolizione degli incentivi individuali. La produttività del singolo operaio passava in secondo piano. Dovere della direzione, attraverso il sistema dei capi e dei supervisori, era non di spingere ciascun operaio individualmente al massimo di produttività, ma tutti gli operai al rispetto dei tempi che venivano fissati per loro»²⁹⁸. Prima dell'ascesa della catena di montaggio l'azienda, per spingere il personale a lavorare, per stimolarlo alla produzione e per favorire nuove iniziative individuali, utilizzava solitamente gratifiche più o meno generose. Con l'avvento della catena di montaggio, Ford eliminò la paga a incentivo per ritornare ai salari basati sulle ore di lavoro effettuate, senza compensi aggiuntivi. Inizialmente, la paga massima fu congelata a 2,34 dollari al giorno, che in media era la paga di un lavoratore in qualsiasi altra fabbrica; poi, come vedremo, Ford portò il livello del salario al doppio per contrastare il malcontento degli operai. Ford non usava il lavoro a cottimo: «Alcuni degli operai sono pagati a giornata ed altri ad ora, ma praticamente in ogni caso si è stabilita una media di rendimento, sotto la quale si presume che nessun operaio abbia a restare. Se fosse altrimenti, né l'operaio né dirigenti saprebbero se mercedi siano guadagnate. Ci deve essere un lavoro quotidiano fisso perché possa pagarsi una mercede reale. I sorveglianti sono pagati per il tempo di presenza. Gli operai sono pagati per il lavoro»²⁹⁹. Quando nel 1925 Olivetti visitò lo stabilimento Ford comprese che il sistema più razionale per aumentare la produttività non era il cottimo individuale ma il calcolo di un tempo standard sul quale regolare la velocità della linea di montaggio. Era importante anche circondarsi di uno staff direttivo composto dalle migliori menti del Paese.

Ford quindi abolì gli incentivi, introdusse un metodo più complicato per i dipendenti, ma

macchina operatrice elettronica.

297 HENRY FORD, *La mia vita e la mia opera*, cit., pp. 9-10.

298 Ivi, p.10.

299 *Ibidem*.

anche più limitativo della loro libertà personale per ottenere lo stesso salario delle altre aziende di Detroit (ovviamente ancora condotte con vecchi metodi di lavoro, cioè più umanizzate). Di conseguenza, non c'è da meravigliarsi che gli operai fossero insoddisfatti. I dipendenti, infatti, manifestarono il loro disprezzo verso il nuovo sistema di lavoro tramite il turn-over. Negli ultimi mesi del 1912 e fino al 1913 la metà del personale si licenziava ogni mese e la *Ford Motor Company* era arrivata al punto di non avere abbastanza operai per farla andare avanti. «L'avversione della manodopera nei confronti del nuovo sistema era tale che verso la fine di quell'anno ogni volta che l'azienda voleva aggiungere 100 operai al personale della sua fabbrica, era necessario assumere 963 operai»³⁰⁰.

Si faceva sentire anche un'altra minaccia: gli *Industrial Workers of the World*, il sindacato rivoluzionario in quegli anni all'apice del successo, organizzò proprio a Detroit uno sciopero alla *Studebaker* (un'impresa automobilistica concorrente della Ford) e si preparò per una futura agitazione tra gli stessi operai Ford. Ford agli inizi del 1914 reagì annunciando «la più grande rivoluzione dei compensi operai mai vista nel mondo industriale»³⁰¹. Consisteva nel raddoppiare il salario degli operai (con qualche eccezione): al vecchio stipendio veniva aggiunta un'altra quota, pressappoco alla pari, in veste di «partecipazione agli utili». Era la famosa «giornata di cinque dollari»³⁰². Con questa soluzione riuscì a porre rimedio a vari problemi: sia al famoso turn-over incontrollato dei malcontenti, pagando un salario adeguato alle dure fatiche degli operai, sia alla preoccupazione degli agitatori sindacali. Riuscì a trasformare l'immagine di padrone sfruttatore e approfittatore in quella di padrone dall'animo buono e generoso e riuscì a indirizzare il mercato verso il suo prodotto. E i dati dimostrano che aveva ragione. In cambio di un aumento modesto delle spese, Ford riuscì a ottenere «la riduzione drastica del turn-over, la possibilità della Compagnia di usare di nuovo come mezzo di intimidazione la minaccia del licenziamento (e della conseguente perdita di un così alto salario), l'introduzione di forme di punizione intermedia che permettevano un deciso rafforzamento del controllo dei capi sugli operai. All'aumento dei salari corrispondeva un drastico inasprirsi dello sfruttamento»³⁰³. Sia Ford che Olivetti credevano nell'importanza di conoscere meglio i loro dipendenti. Nella sua fabbrica Ford nel 1914 creò l'istituto «Sociology Department», composto inizialmente da trenta «investigatori» (ben presto sarebbero divenuti cento), poi chiamati «consiglieri». Il loro compito consisteva nel controllare la vita privata dei dipendenti, ossia, in altri termini, nell'«estendere il controllo di Ford dalla fabbrica alla vita privata dei suoi operai, alle loro case, cucina e camera da letto incluse, anzi prime fra

300 Ivi, p. 11.

301 *Ibidem*.

302 *Ibidem*.

303 Ivi, p. 12.

tutto»³⁰⁴. Lo scopo dell'investigatore era che i dipendenti onorassero le regole morali, mentre quelle produttive dovevano farle rispettare i capisquadra. L'investigatore doveva far rispettare «il divieto di bere e il rispetto della morale sessuale. Ma più in generale, tutti gli aspetti della vita privata e familiare degli operai potevano essere oggetto delle investigazioni solerti del Department. I fini del Sociology erano complessi»³⁰⁵. Innanzitutto, doveva agire su quegli elementi di natura personale e privata che nascono anche fuori dall'azienda, che andavano a incidere sulla produttività stessa della fabbrica.

Ford, approfittando del timore che alcuni imprenditori avevano che l'aumento dei salari portasse all'allentamento della disciplina e al peggioramento della condotta dei propri operai, dichiarò che il raddoppio del salario non lo avrebbero ricevuto tutti: sarebbero stati esclusi coloro che non lo avessero usato in maniera saggia e prudente. Per ostacolare gli effetti degli alti salari «erano previste una serie di limitazioni rigide», per cui dalla «partecipazione agli utili» (cioè, in sostanza, da metà del salario Ford) erano esclusi i giovani al di sotto dei ventidue anni e le donne, a meno che non dovessero provvedere al sostentamento di un nucleo familiare: il salario Ford doveva andare a uomini sposati per mantenere tutta la famiglia, evitando che la donna andasse a lavorare. Inoltre, se un operaio avesse violato le regole della Compagnia, avrebbe pagato una multa consistente in una percentuale della «partecipazione agli utili», ad esempio una parte raddoppiata dello stipendio andava a persone che avevano fatto bene il loro lavoro e che non avevano sgarrato. In casi estremi si ricorreva al licenziamento: complessivamente, però, il ricorso al licenziamento non era frequente. La *Ford Motor Company* preferiva la «rieducazione» al drastico provvedimento di espulsione. Le «infrazioni» sanzionate non riguardavano solamente la disciplina sul lavoro, ma anche la vita privata»³⁰⁶. In questo modo il controllo attento del capo si ramificava con l'aiuto dell'«investigatore», che poteva prendere provvedimenti al riguardo: se l'operaio avesse avuto delle «cattive abitudini» sessuali o avesse preteso vitto e alloggio da qualche giovane celibe (un'abitudine molto praticata tra le famiglie immigrate, ma molto contrastata da Ford, poiché pensava che danneggiasse il nucleo familiare), gli sarebbe stata comminata una punizione, stabilita in precedenza e fatta rispettare dall'«investigatore». Accanto al Sociology Department, Ford creò anche altri «servizi» che fornivano assistenza ed esercitavano controllo sociale. Istituì anche la scuola d'inglese per gli immigrati e il Medical Department per l'assistenza sanitaria e tante altre attività e infrastrutture sovvenzionate dall'azienda. Olivetti fece la stessa cosa, ma istituì «servizi» differenti. Grazie all'invenzione del modello T, alla politica degli alti salari e alle varie

304 *Ibidem*.

305 *Ibidem*.

306 *Ivi*, p.13.

infrastrutture connesse alla fabbrica, quello fu un periodo di forte successo, realizzato grazie alla lungimiranza della «filosofia sociale».

Un'altra similitudine fra Ford e Olivetti è che nessuno dei due aveva legami con la finanza (banche o soci). Ford aveva come principio la proprietà personale e familiare delle imprese. Una delle sue frasi predilette era che «nessuno può essere direttore generale se non è padrone dell'azienda»³⁰⁷, che significava la sua contrarietà a quella separazione tra proprietà e *management* che lo stesso capitalismo americano stava cominciando a realizzare. Dall'altra parte, egli non faceva mistero della sua ostilità al capitale finanziario, ritenuto una potenza parassitaria, e alle società per azioni. In effetti, Ford, nel 1919, «con l'aiuto di suo figlio Edsel si impadronì dell'intero capitale aziendale»³⁰⁸. Egli si scontrò quindi, oltre che con le grandi banche, soprattutto con Wall Street. La *Dow Jones*, celebre agenzia di informazioni finanziarie, rese noto il pensiero prevalente a Wall Street: «Henry Ford ha toccato il tetto. Un uomo solo, chiunque egli sia, non è in grado, sia dal punto di vista economico che dal punto di vista dell'energia personale, di reggere da solo la multiforme azienda che egli ha fondato»³⁰⁹. La posizione di Ford era davvero sorprendente: «Si trattava di aggirare i banchieri, ottenendo finanziamenti senza chiederli direttamente»³¹⁰. Per prima cosa, egli cercò di liquidare il personale più che poteva per economizzare il più possibile, cercando anche così di mantenere una stretta cerchia di soli collaboratori fedeli. «Ma soprattutto, decise di rivolgersi ai concessionari, con un esplicito ricatto: o compravano subito, e pagandole in anticipo, le auto Ford della stagione che allora si apriva, oppure perdevano la concessione. Così furono i concessionari a rivolgersi alle banche, e a versare a Ford, in contanti, quel finanziamento di cui aveva bisogno. Va anche ricordato che, nel corso della battaglia, larga parte dell'opinione pubblica si schierò decisamente con Ford, contro quella di Wall Street che tutti temevano ma che nessuno amava»³¹¹. Nel 1920 iniziò il declino di Ford sia come persona sia come imprenditore. Egli aveva acquistato nel 1928 il quotidiano dal titolo *The International Jew* (L'ebreo internazionale), gli articoli inseriti nella pubblicazione avevano in fondo la sua firma: spesso contenevano attacchi contro gli ebrei ed era considerato il quotidiano antisemita più violento. Ottenne dal «governo hitleriano la massima onorificenza agli stranieri ritenuti amici del nazismo»³¹². Allo stesso tempo, alcuni aspetti della gestione dell'industria di Ford furono cambiati. «Tra il 1920 ed il 1921 il *Sociology Department* veniva in pratica sciolto, e venivano abolite quasi tutte le principali

307 Ivi, p.15.

308 *Ibidem*.

309 *Ibidem*.

310 *Ibidem*.

³¹¹ Ivi, pp.15-16.

³¹² Ivi, p. 16.

iniziative assistenziali, tra cui la scuola d'inglese. Gli alti salari cessavano di essere un'esclusiva Ford, elemento di distinzione di quella Compagnia nei confronti di tutte le altre, e all'inizio degli anni Venti il salario Ford, sebbene elevato a sei dollari al giorno, non era superiore alla media salariale della zona di Detroit. Dall'altra parte, le condizioni di lavoro nelle altre fabbriche automobilistiche erano sempre più simili a quelle della Ford: la catena, il rigido sistema di sorveglianza da parte dei capi, eccetera, erano ormai diffusi in tutta l'industria»³¹³.

A partire dal 1924-1925 Ford, a causa del suo antisemitismo, dell'autoritarismo aziendale non più moderato dagli alti salari e dalle iniziative assistenziali-paternalistiche, conobbe un forte calo della sua popolarità. Nel 1932 va ricordata la grande marcia dei disoccupati verso la fabbrica di *River-Rouge*, sponsorizzata dalle organizzazioni legate al PC (Partito comunista) e duramente repressa. Un altro colpo all'immagine di Ford. «Negli anni trenta, Ford era ormai un padrone americano come tanti altri»³¹⁴. Era anche in contrasto col New Deal rooseveltiano e con la politica sociale. Egli cercò di impedire in tutti i modi la sindacalizzazione dei suoi operai, utilizzando anche metodi violenti: assunse picchiatori professionisti, con a capo Harry H. Bennett, il suo braccio destro, che per altro faceva anche tutti i lavori «sporchi» per suo conto. «Nonostante la durezza dei mezzi usati, comunque, Ford non riuscì a resistere molto a lungo all'offensiva sindacale. Nel 1941 dovette cedere (come la *General Motors*, sua grande rivale, quattro anni prima) e riconoscere il sindacato dell'auto quale controparte. La *Ford Motor Company* era davvero una Compagnia come tante altre. Una sola differenza di rilievo rimaneva: la vecchia fissazione di Henry Ford di restare unico padrone della sua impresa»³¹⁵.

3.5 Le fabbriche di Bene

Abbiamo visto come durante il secondo conflitto mondiale la fabbrica Olivetti continuasse a lavorare nonostante le difficoltà. Per salvare l'integrità materiale ed etica dell'impresa Olivetti dovette, suo malgrado, metterla a disposizione per soddisfare le esigenze di natura bellica dei tedeschi. Egli ne fu molto addolorato e non mancò mai di ringraziare la propria dirigenza capace di tenere duro nei momenti difficili e di sopportare l'onta di dover servire una causa estranea, soltanto per salvaguardare l'impresa. Fu per questo che l'Olivetti resistette alla distruzione da parte delle forze d'occupazione in ritirata. Cito il discorso rivolto alla dirigenza e agli operai a Ivrea nel

313 *Ibidem*.

314 *Ivi*, p.17

315 *Ibidem*.

giugno del 1945, subito dopo la Liberazione: «La direzione sembrò talvolta accomodante, talvolta fu costretta a scendere a compromessi, ma bisognava evitare a ogni costo l'invio di forti masse di operai in Germania, bisognava evitare a ogni costo l'invio di macchinari in Germania, bisognava a ogni costo, negli ultimi giorni, evitare la distruzione dello stabilimento»³¹⁶.

Olivetti voleva testimoniare ai dirigenti e agli operai che, grazie al loro operato congiunto, era stato possibile difendere l'azienda, come se quest'ultima fosse stata non solo un patrimonio comune ma una vera e propria risorsa della *comunità*, di cui la fabbrica era un elemento costitutivo ed essenziale. Per Olivetti la fabbrica era dunque un elemento della comunità essenziale per «la pienezza di un'esistenza considerata tanto dal punto di vista degli individui singoli, quanto dal punto di vista della loro vita sociale»³¹⁷. Oltre alla fabbrica Olivetti riteneva che vi fossero altri elementi di primaria importanza come il potere, la cultura e il lavoro. Questi ultimi, a loro volta, erano legati a tre funzioni quali politica, economia e cultura. Per Olivetti il potere doveva poggiare su una forza sola, cioè la democrazia, la quale veniva però inevitabilmente condizionata dalla potenza del denaro; perciò, il potere avrebbe dovuto legarsi alla cultura legittimamente organizzata e, nello stesso tempo, al lavoro, al quale avrebbe dovuto essere attribuita una potenza politica ben stabilita. Si può quindi notare come, per Olivetti, la politica avesse sì grande importanza ma non un posto esclusivo, ciò che comportò un costante ostracismo nei suoi confronti da parte dei partiti. Anche le forze imprenditoriali che aspiravano al predominio o all'alleanza politica mostrarono un atteggiamento contrario e distaccato nei confronti di Olivetti, poiché suggestionate da un'incredibile sete di potere e di denaro fine a se stessa e dalla totale assenza di interesse verso la cultura, che per Olivetti era invece essenziale; dunque «la morale del profitto per il profitto, che ha dominato anche ideologicamente la scena del capitalismo, non era la morale di Olivetti, il quale, per questo, fu accusato di "moralismo"»³¹⁸.

Ritornando all'organizzazione della propria impresa, nel libro *Prime esperienze in una fabbrica, il mondo che nasce*, Olivetti raccontò che «nelle esperienze tecniche dei primi tempi quando studiavo di organizzazione scientifica e di cronometraggio, sapevo che l'uomo e la macchina erano due domini ostili l'uno all'altro, che occorreva conciliare. Conoscevo la monotonia terribile e il peso dei gesti ripetuti all'infinito davanti a un trapano o a una pressa, e sapevo che era necessario togliere l'uomo da questa degradante schiavitù»³¹⁹. Questo fa comprendere come Olivetti volesse cambiare le condizioni degli operai a dispetto del taylorismo diffuso in quegli anni, riflettendo a lungo sulle loro condizioni e sugli aspetti salienti della loro vita. Egli credeva che la

316 ADRIANO OLIVETTI, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, Ivrea, 2012, pp. 13-14.

317 Ivi, p.15.

318 Ivi, p. 25.

319 Ivi, p. 16.

fabbrica e il lavoro al suo interno fossero «un aspetto, un prolungamento, una manifestazione, una vocazione in cui si può trovare il compimento della “vera vita”»³²⁰. Si può dunque constatare che il lavoro, per Olivetti, faceva parte della comunità, e dunque anche il singolo lavoratore della comunità diventava parte attiva di quest'ultima, allo stesso modo degli altri singoli. Inoltre, era fondamentale che qualsiasi operaio avesse la possibilità di realizzarsi per la propria soddisfazione e non per gli altri e, al tempo stesso, lavorare per il bene di coloro che vivevano insieme e intorno a lui unendo «i fini individuali con i fini collettivi»³²¹. Questi erano solo alcuni dei valori del Movimento Comunità, i quali presentavano sì molte differenze, ma avevano la caratteristica comune di essere davvero illuminanti, a maggior ragione se inseriti in un contesto e in un'epoca dove tutto era basato sull'organizzazione tayloristica, dove l'operaio era destinato all'alienazione e allo svuotamento della personalità a causa di infinite operazioni ripetitive e anonime. Infatti, Olivetti sosteneva che «non si trattava affatto di fare del lavoro una festa, ma di concepirlo nell'unità dell'esistenza, come un elemento in cui la fatica si mescola al riposo e alla conciliazione con i valori dello spirito, in cui la soddisfazione si mescola alle delusioni e gli ideali si scontrano con la dura realtà; in cui, comunque, la uguale dignità delle persone è sempre rispettata, quale che sia il loro posizionamento nelle diverse mansioni e nella gerarchia organizzativa che da esse inevitabile deriva. Tutto ciò Olivetti lo esprime nella formula di “alto equilibrio umano”»³²². Adriano e Camillo Olivetti sapevano che il problema non riguardava solamente gli atteggiamenti delle persone, ma piuttosto l'organizzazione della vita in fabbrica. La soluzione consisteva dunque in una serie di agevolazioni volte a semplificare e migliorare la vita del dipendente e in particolare nell'introduzione di varie misure quali «l'assistenza medica, il nido, l'asilo e il servizio pediatrico, il Centro di formazione per i figli degli impiegati e degli operai, la mensa, l'Assistenza Lavoratrici Olivetti (ALO) che comprendeva l'esonero dal lavoro delle lavoratrici-madri per nove mesi e mezzo a retribuzione invariata»³²³. La famiglia Olivetti, oltre a preoccuparsi di costruire un ambiente gradevole attraverso l'architettura degli edifici, mirava a introdurre «attività culturali, la biblioteca, gli incontri letterari e musicali, tutti ruotanti attorno alla fabbrica»³²⁴, al fine di formare e riempire l'anima dei lavoratori di conoscenza e felicità. Come già spiegato in precedenza, l'obiettivo finale dell'urbanistica di Olivetti era che città e campagna formassero idealmente un solo universo, nell'equilibrio delle parti. Così si arriva al completamento della persona, la quale non tenderà più a essere un organismo impersonale e meccanico, bensì solidale, naturale e unito agli altri da fraternità e amore. Da questo è facile comprendere come l'organizzazione della

320 Ivi, p. 17.

321 Ivi, p. 18.

322 Ivi, p. 19.

323 Ivi, p. 20.

324 *Ibidem*.

fabbrica fosse legata al concetto olivettiano di comunità: «L'idea di Comunità nasce dal concreto d'esperienza imprenditoriale di Adriano Olivetti, fondata a sua volta dalla quotidianità del lavoro in fabbrica»³²⁵. Tra i tre elementi strutturali menzionati in precedenza (il potere, la cultura e il lavoro), non c'è dubbio che il più importante per Olivetti fosse il lavoro. Tale elemento significava per lui non solo un'unità meramente produttiva ma anche un luogo aggregativo centrale per la vita della comunità che orbita intorno alla fabbrica. Il che rendeva la fabbrica stessa la forma principale di organizzazione sociale, la quale aveva inoltre lo scopo di raggiungere l'equilibrio senza puntare al predominio, facendo attenzione a bilanciare "l'ambiente" e l'"industria". Olivetti, infatti, constatava che il bene comune nell'industria era un insieme di interessi che dovevano essere equilibrati tra loro: «Interessi individuali dei partecipanti, interessi spirituali solidaristici, interessi dell'ambiente e per ultimo interessi del territorio circostante che motivano il progredire dell'industria»³²⁶. Il potenziale rischio dato da quest'equilibrio e da questa comunione di interessi proveniva dall'associazione fra capitale privato e politica locale che, nella sua mente, era la causa dell'assiduità con cui l'essere umano e tutti i sistemi da esso creati ricercavano il lucro all'insegna della "potenza del denaro". Per contrastare il suddetto fenomeno Olivetti ricercò fermamente di dare vita a una comunità che possedesse una parte del capitale azionario delle grandi e medie imprese ivi presenti, cosa che fu possibile nominando come dirigenti persone del posto, provvedendo al trasferimento di azioni industriali e comprando e vendendo terreni e proprietà in relazione alle necessità di sviluppo tecnico o perfezionamento sociale del territorio. Il capitale della società che, secondo Olivetti, avrebbe dovuto far parte dell'organizzazione della fabbrica «sarebbe dovuto passare gradualmente nel patrimonio dell'istituenda fondazione (come statuto giuridico dell'impresa di Comunità), fino all'acquisizione del controllo e della gestione, affidata a rappresentanti dei lavoratori, degli enti locali e d'istituzioni culturali e universitarie»³²⁷. I guadagni erano indirizzati, oltre ai salari e agli stipendi, anche all'innovazione tecnologica e all'espansione dell'impresa, oltre che agli investimenti «in opere e iniziative di pubblica utilità» a beneficio «del territorio della Comunità»³²⁸. Così facendo, per Olivetti, la fabbrica avrebbe potuto definirsi comunitaria a tutti gli effetti, rispecchiando inoltre le caratteristiche necessarie per superare la così detta "propagazione ereditaria del potere" economico, che comporta un'ingiustizia sociale e non assicura la gestione efficiente delle risorse della fabbrica. Il tema dell'efficienza e della competenza era centrale nelle preoccupazioni di Olivetti e si ripresentava continuamente nei suoi pensieri. Egli, infatti, sostenne che qualsiasi attività che comportava responsabilità e autorità doveva essere

325 Ivi, p. 27.

326 Ivi, pp. 27-28.

327 Ivi, p. 29.

328 *Ibidem*.

affidata a uomini di altissima preparazione, altrimenti era da considerarsi un imbroglio. In aggiunta, egli constatava che «il potere di dirigere il lavoro altrui deve essere conseguenza di meriti o legato a eminenti capacità superiori; per altro verso, la non eliminabile disuguaglianza fra uomini conduce a una gerarchia di competenze e di valori che costituiscono un ordine naturale e umano nella società. Lavoratori, specialisti, tecnici, dirigenti costituiscono nell'industria questa gerarchia»³²⁹.

La struttura costituzionale della comunità era una realizzazione ingegneristica molto complessa, fatta di rappresentanze dirette e indirette che avrebbero dovuto avere necessità basate sulla partecipazione e sulle competenze, introducendo così la concezione tripartita delle forze sociali (economiche, politiche e intellettuali). Per Olivetti l'essenziale era «comprendere che il problema di una fabbrica consiste nell'essere capace o meno di muoversi nella realtà economica operante e, al fine di assicurare la più alta efficienza, ci sarebbe dovuta essere una forte attenzione alla formazione e alla valorizzazione di dirigenti dotati di qualità umane, tecniche e culturali superiori»³³⁰. Il progetto olivettiano mirava al conseguimento di alcune specifiche condizioni, quali una comunità autonoma che non dipendesse da una massiccia ingerenza statale, una socializzazione priva di statalizzazione e una società economica stabile e organizzata all'insegna «della libertà dell'individuo, della difesa della persona, dell'accrescimento del benessere materiale, dell'efficienza tecnica, del progresso scientifico nell'industria e nell'agricoltura e dell'interesse del consumatore, i quali sarebbero stati tutti garantiti dalla partecipazione, dalla collaborazione e dal controllo di una pluralità di istituti a ciascuno scopo coerentemente disegnati e designati»³³¹.

Tra i vari obiettivi della “fabbrica di bene” vi era quello di cercare sempre una soluzione per i problemi riscontrati dai dipendenti in difficoltà e di non licenziare nessuno. Questa fu una delle più importanti lezioni apprese dal padre, il quale sosteneva che la disoccupazione involontaria era «il male più terribile che affligge la classe operaia»³³² e che l'unica cura possibile fosse l'introduzione dei nuovi metodi di organizzazione del lavoro, promossi dalla famiglia Olivetti fin dagli anni Trenta, aventi come scopo principale proprio il raggiungimento della piena occupazione. Anche nei momenti più duri nei quali vi era la necessità di ridurre il personale, l'Olivetti non licenziò nessuno, puntando a migliorare i propri bilanci con tagli mirati in altri settori e perfezionando l'oculatezza della gestione delle risorse. È dunque corretto affermare che Olivetti utilizzava le proprie idee e le proprie risorse per dare vita a un'impresa dove il lavoro, la cultura, la scienza e «“gli ideali di giustizia” fossero elementi operanti ogni giorno nella vita di ciascun lavoratore»³³³. Inoltre, egli amava specificare che il futuro dell'azienda era basato «sul dinamismo

329 Ivi, p. 54.

330 Ivi, p. 55.

331 Ivi, pp. 37-38.

332 ADRIANO OLIVETTI, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Ivrea, 2012, p. 12.

333 Ivi, p. 18.

dell'organizzazione commerciale, sul rendimento economico, sul sistema dei prezzi, sulla modernità dei macchinari e dei metodi, ma soprattutto sulla partecipazione operosa e consapevole di tutti ai fini dell'azienda»³³⁴. Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea rispondeva a una semplice idea, ossia quella di «creare 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 altro, non riescono a risolvere i problemi dell'uomo e della società moderna»³³⁵.

Olivetti credeva infatti che la fabbrica di Ivrea fosse subordinata a un sistema economico e a norme che mettevano in difficoltà le aziende piccole e medie e andavano a esclusivo vantaggio delle grandi industrie. Egli riuscì invece ad avviare una struttura nuova, i cui fini e le cui preoccupazioni erano l'elevazione materiale, culturale e sociale a una comunità nuova. Questa comunità nuova doveva essere basata sui valori spirituali della scienza, dell'arte, della cultura e della giustizia. Soprattutto, la fabbrica doveva soddisfare l'ideale cristiano della fede «nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto»³³⁶. Olivetti creò la sua fabbrica seguendo quei valori che riuscivano a mettere in risalto il riscatto sociale dell'operaio e non le sue sofferenze. Il dipendente, mischiato con la natura e la bellezza della fabbrica, doveva sentirsi sollevato e confortato e non recluso in un carcere.

Dopo la guerra, l'uomo si era spinto inesorabilmente sulla strada del guadagno e del consumismo, dimenticandosi dei valori importanti della vita; per questa ragione Olivetti cercò di lottare contro la grande minaccia della mancanza dello spirito nella fabbrica e cercò di «trasmettere una immensa riserva di calore umano»³³⁷. Egli cercò sempre di suscitare un senso di benessere spirituale nei suoi dipendenti e a tal proposito affermò: «Perché lavorando ogni giorno tra le pareti della fabbrica e le macchine e i banchi e gli altri uomini per produrre qualcosa che vediamo correre nelle vie del mondo e ritornare a noi in salari che sono poi pane, vino e casa, partecipiamo ogni giorno alla pulsante vita della fabbrica, alle sue cose più piccole e alle sue cose più grandi, finiamo per amarla, per affezionarci e allora essa diventa veramente nostra, il lavoro diventa a poco a poco parte della nostra anima, diventa quindi una immensa forza spirituale»³³⁸.

334 Ivi, p. 28.

335 Ivi, p. 29.

336 Ivi, p. 30.

337 Ivi, p. 33.

338 Ivi, p. 33.

Bibliografia

A) Letteratura primaria

Adriano Olivetti, *Società, Stato, Comunità*, Edizioni di Comunità, Milano, 1952;

Adriano Olivetti, *L'ordine politico delle comunità*, Edizioni di Comunità, Milano, 1970;

Adriano Olivetti, *Stato federale delle comunità*, Franco Angeli, Milano, 2004;

Adriano Olivetti, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Ivrea, 2012;

Adriano Olivetti, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, Ivrea, 2012;

Adriano Olivetti, *Città dell'uomo*, Comunità Editrice, Fondazione Adriano Olivetti, Roma/Ivrea, 2015;

Adriano Olivetti, *Dall'America: lettere ai famigliari (1925-26)*, Comunità Editrice e Fondazione Adriano Olivetti, Roma/Ivrea, 2016.

B) Letteratura secondaria

Giuseppe Berta, *Le idee al potere: Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*, Milano, Edizioni di Comunità, 1980;

Franco Ferrarotti, *Un imprenditore di idee. Una testimonianza su Adriano Olivetti*, a cura di G. Gemelli, Torino, Edizioni di Comunità, 2001;

Luciano Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di P. Ceri, Torino, Edizioni di Comunità, 2001;

Davide Cadeddu, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2007;

Giulio Sapelli – Davide Cadeddu, *Adriano Olivetti. Lo spirito nell'impresa*, Trento, Il Margine, 2007;

Sergio Ristuccia, *Costruire le istituzioni della democrazia. La lezione di Adriano Olivetti, politico e teorico della politica*, Marsilio, Venezia, 2009;

Giuliana Gemelli, voce *Adriano Olivetti*, in *Dizionario biografico degli italiani*, Istituto della enciclopedia italiana, fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2013, vol. 79;

Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti. La Biografia*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2015.

C) *Altra letteratura*

Ferdinand Tönnies, *Comunità e Società*, Edizioni di Comunità, Milano, 1963;

Emmanuel Mounier, *Il personalismo*, AVE, Roma 1964;

Franklin D. Roosevelt, *Guardare al futuro. La politica contro l'inerzia della crisi*, Castelvechi, Roma, 2018;

Henry Ford, *La mia vita e la mia opera*, La salamandra, Milano, 1980;

Cristina Tagliaferri, *L'editore e l'autore. Valentino Bompiani e Libero Bigiaretti, con carteggio inedito (1958-1990)*, Metauro, Milano 2010;

Norbert Elias, *Utopie scientifiche e utopie letterarie per il futuro*, in «Intersezioni. Rivista di storia delle idee», IV (1984);

Antonio Varsori, *Gli alleati e l'emigrazione democratica antifascista (1940-1943)*, Sansoni, Firenze, 1982;

Aldo Garosci, *Storia dei fuorusciti*, Laterza, Bari 1953;

Ettore Rotelli, *L'azionismo del Partito d'azione*, Il Mulino, Bologna 1981.

Maurizio Ricciardi, *Ferdinand Tönnies sociologo hobbesiano. Concetti politici e scienza sociale in Germania tra Otto e Novecento*, Bologna, Il Mulino, 1997.