

# Il valore del sapere informale in azienda

Cosa è rimasto dell'eredità di Adriano Olivetti? In occasione della seconda edizione del Festival Olivettiano, formatori, manager e imprenditori si sono interrogati sull'attualità del modello di impresa proposto dal grande innovatore di Ivrea, che credeva fortemente nell'uomo e nella sua capacità di reinventarsi di continuo nel lavoro e nella vita

➡ Gaia Fiertler



Adriano Olivetti davanti alle Officine ICO (acronimo di Ing. Camillo Olivetti) a Ivrea nel 1959. Per gentile concessione della Fondazione Adriano Olivetti

Cultura e formazione a tutto tondo: non solo tecnica ed economica, ma anche umanistica. Era questo obiettivo a muovere tutte le iniziative di Adriano Olivetti in azienda e sul territorio. Il Festival di cultura olivettiana ha riunito ad Ancona a inizio giugno studiosi, formatori, imprenditori, professionisti e giornalisti per interrogarsi sull'eredità e l'attualità del modello di impresa e di comunità di Adriano Olivetti.

La business school Istao - Istituto Adriano Olivetti di studi per la gestione dell'economia e delle imprese, che ha formato la classe dirigente marchigiana degli anni '80 e '90, per la seconda edizione del Festival ha proposto una riflessione sul ruolo della formazione tecnica e manageriale, della cultura aziendale e della cultura in azienda, alla luce del pensiero dell'imprenditore illuminato.

Olivetti credeva fortemente nella crescita dei propri collaboratori e la incoraggiava con una formazione a 360 gradi.

Molteplici infatti le iniziative aperte ai dipendenti e al territorio, come il cineforum, la grande biblioteca aziendale con migliaia di volumi tecnici e di narrativa e

ALLA OLIVETTI LAVORANO INTELLETTUALI, SCRITTORI, ARTISTI, ALCUNI CON RUOLI DI VERTICE. LA CULTURA QUI HA MOLTO VALORE

l'emeroteca, le mostre, gli spettacoli teatrali e le conferenze con personaggi di primo piano, come Pier Paolo Pasolini.

«La cosa straordinaria», racconta durante il convegno la figlia **Laura Olivetti**, presidente della Fondazione Olivetti, «è che tutta questa attività culturale avvenisse durante la pausa lavorativa, a parte forse il cineforum la sera. In pratica, non invadeva il dopo lavoro serale o il week-end e, a volte, avveniva durante le ore lavorative. Non c'era mai l'obbligo ed erano iniziative aperte anche alla cittadinanza di Ivrea. Ricordo per esempio uno straordinario Galileo di Brecht con Tino Buazzelli di giorno, oppure i film con presenti i registi che ne parlavano».

### Contaminare i saperi

Degli anni di Olivetti si ricordano anche le prestigiose assunzioni da mondi lontani dall'impresa. Adriano chiama a lavorare con sé architetti e designer come Marcello Nizzoli, che firmerà molte macchine per scrivere, come la Lettera 22 vincitrice nel 1954 del Compasso d'Oro ed esposta nella collezione permanente di design del Museum of Modern Art di New York; grafici, artisti e intellettuali che porteranno nuove idee e parteciperanno con ampia autonomia a gruppi di lavoro interdisciplinari.

Tra gli scrittori Olivetti chiama a sé Franco Fortini, Tiziano Terzani, Furio Colombo, Gene Pampaloni, quest'ultimo a capo della biblioteca e Paolo Volponi a capo del personale. Come ha osservato Laura Olivetti, certamente uno scrittore come

### LA CULTURA PRIMA DI TUTTO

L'attenzione a una cultura diffusa, all'educazione e allo studio accurato e approfondito di qualsiasi aspetto dell'attività industriale, dal sistema di fabbrica al welfare aziendale, dalla produzione al rapporto con la comunità, deriva certamente da un ambiente familiare già di per sé di grande cultura per l'epoca.

Il padre Camillo, per esempio, ingegnere, fondatore della fabbrica di macchine per scrivere nel 1908, per un anno a fine '800 aveva insegnato a Stanford. In America, in prima battuta, era andato per accompagnare il suo professore, che non sapeva l'inglese, al primo congresso di elettrotecnica di Chicago. Camillo invece lo parlava bene, come ha ricordato Laura Olivetti durante il convegno, perché la madre Elvira Sacerdoti, figlia di banchieri e originaria di Modena, era una donna di cultura mitteleuropea che parlava quattro lingue e aveva insistito perché il figlio imparasse l'inglese.

Dal padre, invece, che apparteneva a una famiglia borghese ebraica di Ivrea, Camillo prese lo spirito imprenditoriale e l'amore per il progresso.

A sua volta la madre di Adriano Olivetti, Luisa Revel, era figlia di un pastore valdese che era un apprezzato biblista. «La matrice valdese, combinata con lo spirito socialista, si traduceva in un rigore a operare per il prossimo, che diede all'azienda le caratteristiche che si conoscono», racconta Laura in una intervista. Adriano Olivetti, prima di morire, aveva anche tentato di trasformare l'azienda in fondazione proprio nell'ottica di farne un bene comune, coinvolgendo il Comune di Ivrea, il Politecnico di Torino, i dipendenti e gli azionisti. Ma l'idea non trovò seguito in famiglia.

Volponi, che scrutava nell'animo delle persone per creare i suoi personaggi, avrebbe compreso meglio di un ingegnere o di un tecnico gli umori e le necessità delle persone.

### Uno Steve Jobs ante litteram

Insomma, Olivetti credeva già allora nel valore della contaminazione dei saperi per crescere come persone e per favorire l'innovazione in azienda. In un'altra for-



**Laura Olivetti, presidente della Fondazione Olivetti, al tavolo dei relatori con i rappresentanti di importanti aziende**

**CULTURA D'IMPRESA, AZIENDE A CONFRONTO**

Nella tavola rotonda dedicata ad aziende che hanno a cuore il capitale umano e guardano con responsabilità alla società nel suo complesso, abbiamo raccolto le testimonianze di Inaz, di Generale Conserve (Asdomar) e del Gruppo Elica.

Inaz, specializzata in soluzioni per le risorse umane, negli anni '80 ha collaborato con la Olivetti allo sviluppo dei software gestionali. «La commodity è l'hardware, non il software dove, mettendo la testa, l'intelligenza e la creatività, si può fare davvero molto per migliorare i processi lavorativi e semplificare la vita agli

le proprie risorse, se no si rischia di perdere le migliori, magari presenti in qualche società acquisita», spiega Gilli, che aggiunge: «Condivido l'orgoglio di Olivetti che diceva di avere una missione da svolgere qui e ora».

La seconda testimonianza è stata quella di **Vito Gulli**, presidente di Asdomar, già ospite sul numero di maggio della nostra rivista.

Nonostante un costo orario in Portogallo di un quarto o un quinto rispetto all'Italia, l'imprenditore genovese ha deciso di portare la produzione del tonno in Italia, a Olbia, con un investimento di 20 milioni di euro.

«Volevo fare profitto nel tempo senza speculare. Perché fare impresa è una cosa difficile, se la fai con facilità non farai profitto nel tempo. Siccome senza lavoro muore il mercato interno e l'Italia è un paese di piccole imprese senza la forza di esportare, ho voluto darle una mano creando nuovi posti di lavoro», ha commentato l'imprenditore genovese.

Parla invece dalla prospettiva del mercato globale **Francesco Casoli**, presidente di Elica (cappe da cucina), che esordisce dicendo «Non mi piace il successo, ma il succederà».

La sua sfida, con 3.400 dipendenti di cui 2.400 fuori dall'Italia, è trovare i migliori ta-

lenti in giro per il mondo e trattenerli; creare una comune cultura aziendale e puntare sulla crescita professionale dei suoi collaboratori.

«La formazione è un modo incredibile per trattenerle le persone, che noi facciamo crescere anche con esperienze internazionali. Il cinese può venire in Italia, il messicano andare in Cina, il polacco in Germania. La nostra apertura è completa, ma il primo comandamento della nostra azienda è quello di amare i clienti e di servirli con passione. Il 5 giugno ero a Shangai per lavoro ed era il mio compleanno. Nella camera d'albergo ho trovato la torta con una candela accesa e un biglietto di ringraziamento per aver scelto di trascorrere con loro una data così importante. Questo per me è il piacere di servire: essere contenti di farlo! Dovremmo imparare in Italia...», conclude Casoli.



Tavolo dei lavori con Gilli, Gulli e Casoli

imprenditori, spesso schiacciati da troppa burocrazia. Proprio con la Olivetti condividevamo questa forte attenzione al software!», racconta **Linda Gilli**, presidente e ad Inaz.

Società di persone per le persone, nata negli anni '60 per organizzare e razionalizzare il personale, nel tempo ha sviluppato una forte sensibilità verso i collaboratori e la formazione umanistica, che negli ultimi anni ha tradotto nella collana "Piccola Biblioteca d'Impresa" sui temi della responsabilità e dello sviluppo, pubblicazioni curate dall'economista Marco Vitale.

«Oggi si capisce più che mai quanto sia importante e strategica la cura delle persone, senza lasciarsi schiacciare dall'operatività che ci allontana dalle cose importanti.

Io mi dico sempre di fare la cosa più importante, perché tanto quella più urgente torna! Bisogna conoscere

ma, può essere il tentativo di oggi di far emergere il sapere informale di una organizzazione e la creatività dei dipendenti, attraverso community digitali spontanee, gruppi di lavoro interfunzionali e una formazione ad ampio raggio, anche su temi laterali, oltre a quella tecnico-professionale.

Com'è stato osservato, Olivetti negli Stati Uniti avrebbe potuto essere uno Steve Jobs cinquant'anni prima. Anche l'inven-

tore dell'iPhone e dell'iPad attinse infatti alle arti e al pensiero umanistico per arrivare a creare i suoi oggetti cult, pur frutto di alta tecnologia.

Sul fronte strettamente formativo, già nel 1936 Olivetti istituisce la scuola di formazione per meccanici per preparare al lavoro i figli dei dipendenti dopo quella dell'obbligo, istituto equiparato a un istituto superiore. Negli anni '50 fonda a Torino, con Vittorio Valletta di Fiat, la prima

LA FABBRICA NON PUÒ GUARDARE SOLO ALL'INDICE DEI PROFITTI. DEVE DISTRIBUIRE RICCHEZZA, CULTURA, SERVIZI, DEMOCRAZIA



**Andrea Merloni, presidente di Istao.**  
A destra, Adriano Olivetti vince il Compasso d'Oro per la Lettera 22 di Marcello Nizzoli nel 1954. Per gentile concessione della Fondazione Adriano Olivetti

scuola di management su modello americano, Ipsoa, dove applica il metodo dei casi, i corsi sono in inglese e i docenti internazionali.

Mentre in fabbrica, negli stessi anni, istituisce un servizio di ricerche sociologiche e di studi sull'organizzazione guidati da sociologi come Luciano Gallino e Franco Momigliano.

**Perché investire nella formazione**

Il presidente di Istao **Andrea Merloni**, membro del board di Indesit Company, in apertura dei lavori ha ricordato come la formazione sia un investimento per la vita, uno strumento essenziale per la competitività dei nostri giovani, oltre i problemi del mercato del lavoro.

«Lo scopo dell'alta formazione è di creare la mentalità giusta per affrontare la complessità e il cambiamento continuo, più veloce di qualsiasi modello o teorizzazione. Il nostro compito è fornire loro strumenti per essere flessibili e aperti per gareggiare alla pari con il giovane indiano che studia a Stanford da casa, perché ormai la competizione dei talenti è davvero a livello globale».

Merloni ha infatti incoraggiato a continuare a studiare nonostante i numeri sconcertanti della disoccupazione giovanile (sopra il 42%) e ha aggiunto: «Se sarà



necessario andranno all'estero come hanno fatto i nostri nonni, ma almeno con la formazione superiore avremo dato loro una chance in più!». Così, durante la tavola rotonda dedicata al mondo accademico, il rettore della Università Politecnica delle Marche **Sauro Longhi** ha evidenziato che il dato della disoccupazione andrebbe disaggregato. «La percentuale si abbassa con i laureati, chi è più competitivo ha meno difficoltà. Piuttosto, le aziende del territorio non riescono a soddisfare il proprio fabbisogno di ingegneri, agronomi ed economisti con il nostro numero di laureati».

La percentuale di laureati in Italia è infatti ancora bassa, al 13%, mentre l'Europa ci chiede di arrivare al 20% e i Paesi baltici laureano tre volte tanto i nostri giovani. Tuttavia, sono tutti d'accordo sul favorire

**Il tavolo dedicato alle business school**



## Valori e dialogo con le imprese: la ricetta della formazione manageriale

Formare persone con la fiducia in se stesse. Questo il primo compito di una business school per **Marella Caramazza**, direttore generale Fondazione Istud, al tavolo sul futuro della formazione manageriale. «Noi combiniamo la prospettiva manageriale con una prospettiva umanistica, offrendo contenuti dalle discipline più diverse, come la filosofia, la fisica e la sociologia. Li alleniamo ad allargare lo sguardo sull'intero processo e ad anticipare le tendenze. Facciamo anche molta attività di mentoring e coaching proprio per aiutarli a sviluppare la consapevolezza di se stessi», precisa Caramazza.

Questo era anche il fine ultimo del fondatore di Istao, l'economista Giorgio Fuà negli anni Sessanta: formare persone autonome, capaci di pensiero critico, offrendo un valore aggiunto rispetto al lavoro svolto dalle università. «Noi vogliamo creare la leadership del nostro Paese, introducendo in aziende di qualsiasi dimensione valori come l'assunzione di responsabilità personale. Quanto alle richieste da parte dei giovani, diamo loro le leve tecniche e comportamentali per muoversi in questo mondo, ma trovare il lavoro è compito loro», afferma **Giuliano Calza**, direttore generale di Istao.

Il modello valoriale viene ribadito da **Vladimir Nanut**, direttore scientifico di Mib school of management di Trieste e presidente Asfor: «È nostro compito far passare dei valori e puntare all'eccellenza proprio nel periodo di incubazione dei giovani. L'esperienza del master deve cambiare loro la vita, restare un patrimonio per tutta la vita». Internazionalizzazione e customizzazione dell'offerta formativa gli altri temi emersi, come ha sottolineato **Enzo Peruffo**, professore di Corporate Strategy alla Luiss Business school. In pratica, una maggiore flessibilità nel comprendere le esigenze delle aziende e, pur nel rigore scientifico, progettare percorsi di rilevanza pratica. «Noi abbiamo uno stretto rapporto con le aziende nella progettazione e la scelta dell'internazionalizzazione è stata vincente nel 2001, visto il progressivo indebolimento del mercato interno».

Anche Sdoa, la scuola di direzione e organizzazione aziendale di Vietri sul mare, punta a corsi di specializzazione che siano d'aiuto alle aziende, partendo da una co-progettazione per fornire personale adeguatamente preparato, con nel caso di controller ed export manager.



**Giuliano Calza**, direttore generale di Istao

un maggior raccordo tra ricerca e impresa, il cosiddetto "trasferimento tecnologico", ma anche di attivarsi di più con l'orientamento in entrata per ridurre gli abbandoni e con il placement finale degli studenti, ossia l'occupazione. Un giovane italiano su tre non lavora e non studia neppure.

Per svolgere in modo efficace il proprio ruolo, il mondo accademico deve adeguarsi di più ai nuovi scenari, alla sfida della globalizzazione, deve entrarvi in contatto creando partnership e accompagnando le aziende in questo processo di internazionalizzazione, certo mantenendo l'autonomia del sapere, ma tenendo aperto un canale permanente di comunicazio-



ne con il territorio e i suoi bisogni di forza lavoro, incoraggiando anche il "Lifelong learning" con la formazione post laurea. I rettori di Ancona, Perugia e Bari hanno ammesso infatti che se ne parla tanto nei dibattiti, ma che si pratica ancora poco un dialogo stretto tra modelli accademici e impresa.

**Marco Luchetti**, assessore all'Istruzione della Regione Marche, ha sottolineato co-





tanto nelle Marche è riuscito ad attivare 180 dottorati di ricerca dentro le imprese, finanzia i tirocini nelle aziende e punta sugli Its, gli Istituti Tecnici Superiori ad alta specializzazione tecnologica per formare precise professionalità. Finora tre nelle Marche e, in tutta Italia, una sessantina. Funzionano.

Gli studenti di Istaio ospiti del Festival Olivettiano. A sin., dall'alto, Villa Favorita, la sede della business school di Ancona e il pubblico presente all'evento su Adriano Olivetti

me la stessa formazione tecnica in Italia sia considerata residuale, mentre nel modello tedesco c'è una osmosi tra studi tecnici e impresa. «Da noi invece non si parlano, facciamo una gran fatica ad alternare scuola e impresa. Chi saranno i nuovi imprenditori? La vecchia guardia nasceva dalle imprese. Quello era il tempo del fare, ora lo è del sapere?», si chiede provocatoriamente l'assessore, che in-



## TUTTI I METODI IN UN LIBRO

“Formazione”, a cura dallo psicologo della formazione **Gian Piero Quaglino**, è una summa ragionata di tutte le possibili forme di apprendimento per adulti, con interventi autorevoli per ogni sezione. Si va dai **metodi classici**, rivisitati alla luce delle ultime pratiche e dei più recenti supporti digitali (per esempio nel business game), che comprendono lezione, caso, esercitazione, role play, insieme a T-group e outdoor, fino ai **metodi basati sulla messa in scena**. Questi richiamano la dimensione narrativa sia come specchio, sia come trama, sollecitando forme di apprendimento per modellamento o per creatività, come il cinema, il gruppo fiaba, il teatro e lo storytelling che, a detta del curatore, è l'ambito tra i più promettenti visti gli sviluppi che già si intravedono. E ancora il libro passa in rassegna **i metodi centrati sul gruppo**, come la conference, il gruppo analitico e il gruppo operativo; **sulle competenze e l'organizzazione**, dalla capacity building all'action learning; **sull'individuo** (come il coaching, il counselling e la consulenza filosofica, come più recente proposta); **metodi centrati sulla tecnologia** (e-learning, serious game, video interattivo) e **sulla persona**, al confine tra formazione ed educazione per uno sviluppo personale (scrittura di sé, pratiche filosofiche, pratica immaginale).

