



CULTURA MANAGERIALE. Modelli cui ispirarsi per ritrovare “il buon governo”

Sicuri che non si possa fare meglio?

Certamente globalizzazione, la concorrenza spietata e la crisi non aiutano, ma la verità è che negli ultimi 20 anni la maggior parte delle imprese ha operato in modo socialmente irresponsabile, sottraendo investimenti all'innovazione e al benessere organizzativo

di **Raul Alvarez** ed **Elin Miroddi**

Non ricorre il centenario dalla nascita, tanto meno dalla morte. Non sono emerse novità o “carte segrete” sulla sua vita privata che ne giustificano il clamore, eppure la figura di Adriano Olivetti sembrerebbe essere tornata in primo piano. Nel giro di due anni su di lui sono usciti cinque libri, fra cui una biografia di Valerio Occhetto, (Edizioni di Comunità), e, per Einaudi, la riedizione de *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti*, dove il sociologo Paolo Ceri dialoga con il collega Luciano Gallino, che la sociologia la mise in pratica proprio a Ivrea, nel '56, nell'Ufficio Studi Relazioni Sociali della

Olivetti dove lavorò fino al '79, in tempi in cui negli atenei la sociologia era ancora vista con diffidenza. «Negli anni '80, la maggior parte delle imprese italiane ha operato in modo socialmente irresponsabile – afferma **Luciano Gallino** – con strategie a breve, sottovalutando gli effetti boomerang, alla lunga, sul contesto socio-economico del paese. Al loro cospetto, la Olivetti degli anni '50 era un modello di impresa pienamente responsabile, con un'organizzazione del lavoro rispettosa della persona, orari di lavoro umani (fu la prima in Italia a introdurre il sabato festivo), case per i dipendenti, ambulatori, asili e soprattutto stabilità occupazionale, anche in periodi di crisi





come nel 1952-53, quando, anziché licenziare, reclutò un nuovo direttore commerciale, assunse 700 venditori e, in breve tempo, ribaltò la situazione».

Cosa impedisce alle aziende di oggi di riprodurre, anche solo in parte, quel modello di impresa responsabile? La globalizzazione, la crisi, una competizione spinta e un mondo che, di fatto, è radicalmente cambiato, sottolineano gli obiettori. «In verità, ciò che è cambiato – ribatte Gallino – è la concezione stessa dell'impresa, le ragioni sociali della sua esistenza. Qualcosa di vitale per il nostro modello di convivenza civile si è perduto». Allora cosa possiamo prendere del meglio di quell'esperienza e renderlo praticabile nel futuro? Dei tanti suggerimenti che si possono trarre dalla riflessione di Gallino ne sottolineiamo due, obiettivi prioritari per le imprese che aspirano a diventare Great Place To Work: la propensione all'innovazione continua e la cura del benessere organizzativo.

Innovazione continua, i soldi ci sarebbero...

Alla Olivetti l'innovazione è sempre stata di casa e ha permeato la fabbrica in tutti i suoi aspetti, dal prodotto, ai processi, alla cultura aziendale. Basti pensare che nel suo periodo migliore (dal '45 al '59), l'azienda aveva un addetto alla R&S ogni dieci dipendenti. Ben per loro, ma oggi chi riuscirebbe a mantenerli? «Se il presidente, l'ad e pochi altri – rilancia Gallino – si accontentassero di guadagnare 40-50 volte il salario medio, invece di pretendere il 300-400 in più, si potrebbero assumere un centinaio di ricercatori». Dopotutto, l'innovazione ha bisogno anche di chi ci si possa dedicare a tempo pieno. Quando ciò è possibile, i risultati si vedono. Solo nel periodo '45-59 Olivetti realizzò 21 modelli di macchine da ufficio (calcolatrici e contabili). «Le macchine per scrivere erano capolavori di progettazione, avanzatissime per quei tempi. Ma già nei primi anni '50, l'ingegnere si stava attrezzando per produrre calcolatori elettronici». L'esordio fu con l'Elea 9003, uno dei primi al mondo. «Oggi le aziende investono pochissimo in ricerca e sviluppo, preferiscono acquisire brevetti stranieri piuttosto che produrle in proprio». La visione innovativa di Olivetti si estese ad altri campi, a cominciare dal design. Adriano Olivetti, come Steve Jobs, fece del mix estetica e funzionalità l'elemento distintivo del suo brand, una scelta innovativa che permise alla macchina per scrivere Lettera 22 di entrare nel Museum of Modern Art di New York. L'innovazione investiva anche i processi produttivi, improntati a un taylorismo «dal volto umano». E ancora, politiche di gestione risorse

umane e di welfare fra le più avanzate d'Europa. Persino l'editoria aziendale con le edizioni di Comunità e le riviste, originali nei contenuti e nella grafica, offrì un tocco di

novità all'immagine aziendale». Adriano Olivetti agì la sua strategia dirompente a tutto campo, praticando innovazioni continue e sorprendenti, quando il mondo ancora si muoveva a piccoli passi. Ma lui, forse presagendo il suo breve viatico, ingrandì una marcia in più, e nessuno dei grandi paesi industriali di allora riuscì a stargli al passo.

A chi interessa il benessere in azienda?

Quanto un'azienda curi il benessere dei suoi dipendenti lo si scopre quando le cose non vanno bene. Quello è il momento della verità. In che modo l'ingegnere affrontava le crisi? Cosa lo distingueva dagli imprenditori attuali? «Le imprese oggi premono il pedale della produttività per ridurre il personale e contenere i costi del lavoro. La Olivetti – ricorda Gallino – premeva lo stesso pedale, ma per allargare il mercato e aumentare l'occupazione. Certo, il contesto è cambiato, basti dire che l'Olivetti degli anni '50 aveva una decina di concorrenti nel mondo, oggi ne avrebbe migliaia. Tuttavia essa considerava il lavoro una variabile indipendente, alla quale adattare tutte le altre. Era un principio iscritto nel Dna dal fondatore, Camillo». Quanta attenzione dedicasse al benessere organizzativo lo si può riscontrare dalla testimonianza di chi, come Gallino, la visse dal di dentro. Basti pensare alla cura estetica riservata agli edifici: belli, luminosi, disegnati dai migliori architetti dell'epoca, senza badare a spese, perché, secondo lui, la bellezza doveva riflettersi su ogni atomo dell'azienda. E poi, l'impegno per la formazione dei dipendenti, attraverso una scuola interna dove non si apprendeva solo il mestiere, ma anche materie di interesse sociale come la storia del movimento operaio o i fondamenti dell'economia. La trasparenza della comunicazione in Olivetti era un imperativo. «Quasi tutti, a cominciare dagli operai, sapevano quasi tutto di ciò che accadeva», assicura Gallino. Il dibattito culturale era pluralista, rispettoso delle diversità. I benefit per i dipendenti moltissimi. E che dire delle Comunità di fabbrica? Fu un primo passo verso l'empowerment dei lavoratori.

Il punto d'equilibrio da cercare

Naturalmente c'erano anche dei punti deboli nel suo progetto d'impresa, alcuni oggi sarebbero anacronistici, e Gallino non manca di sottolinearli, ma in queste poche righe, e soprattutto di fronte al proliferare di tante imprese *irresponsabili*, preferiamo soffermarci sui suoi punti di forza. «Olivetti aprì stabilimenti in diverse zone d'Europa, persino in Argentina e in India. Ma ovunque andasse la sua idea di base era che le fabbriche dovessero essere aperte in tale luogo per restarci, per farlo crescere, per diffonderci ricchezza, cultura e valori estetici» era questa la sua idea di Comunità radicata al territorio. Rievocare quel sogno, in un'era globale come la nostra potrebbe sembrare un arcaismo. Ma secondo Gallino quella visione, rivisitata e corretta, avrebbe ancora molto da offrire. Dopotutto «la globalizzazione, anziché apportare risorse ha finito per



Luciano Gallino



schiacciare i mercati locali, compromettendone lo sviluppo. Occorrerebbe cercare un punto d'equilibrio fra mercati mondializzati e mercati regionali. La visione di Olivetti si fondava sulle realizzazioni di una grande impresa, mondializzata come poche, ma rispettosa della sua regione come nessuna. Perciò quel modello d'impresa avrebbe ancora molto da dire per orientare la ricerca di un diverso equilibrio fra i rap-

porti economici, sociali e culturali che collegano profittevolmente una comunità al mondo». Se il passato ha ancora qualcosa da insegnarci, dopo aver preso le distanze dal mito, rileggere Olivetti può essere una fonte di nuovi stimoli, specie oggi che la crisi ci ha privato della bellezza e dell'utopia, del sogno e della speranza, per identificare un modello di Responsabilità Sociale d'Impresa cui tendere. ■



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa. r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in Innovation Management. Counsellor ed executive coach. Esperta nell'attivare processi di change management e resilienza personale e organizzativa. e.miroddi@inalto.it

Il fascino che esercitiamo sugli stranieri

Classe '70, **Giuliano Calza** è direttore generale dell'Istituto degli Studi per la Gestione dell'Economia e delle Aziende (Istao), fondato da Giorgio Fuà, dalla Fondazione Olivetti, dal Social Science Research Council e dal Cnr. Dal 2013 è presidente di Aidp Gruppo Marche e co-fondatore dell'Associazione Respect the Challenge, dedicata ai temi della diversità e dell'inclusione. Con lui parliamo di formazione manageriale.

Ci può indicare alcuni aspetti dell'eredità olivettiana che, per Istao, restano un caposaldo nella formazione dei nuovi manager e imprenditori, sebbene globalizzazione e la finanziarizzazione dell'economia sembrano andare in tutt'altra direzione?

Dell'immensa eredità che Adriano Olivetti ci ha lasciato, Istao dà particolare valore a: l'innovazione continua, la visione e ricerca della bellezza, il valore delle persone, la leadership, l'etica, la sostenibilità, intesa come massimizzazione del profitto per creare valore, l'internazionalizzazione, l'integrazione con il territorio, responsabilità sociale. Valori questi



Giuliano Calza

che arrivano al cuore degli studenti anche attraverso il nostro modo di fare didattica.

I vostri studenti stranieri sono aumentati del 20 per cento. Da quali paesi vengono principalmente? Cosa li attira e cosa fanno di Olivetti?

Gli stranieri vengono dai paesi dell'Est, dal Nord Africa e dal Sud America. Scelgono Istao per la modalità didattica e per l'approccio esperienziale che non trovano in altre business school. Il 90% di loro, quando arriva, non sa nulla di Olivetti. Col tempo, però, lo conoscono, lo comprendono e, quando escono da qui, ne diventano gli ambasciatori nel mondo.

Di fronte alla crisi di valori, oltre che economica, pensa che la filosofia di Olivetti possa suscitare un richiamo per le tante start-up che stanno nascendo in Italia?

Nel contesto marchigiano adriatico i nuovi imprenditori "start upper" hanno sempre meno forte la spinta all'arricchimento personale. Nello sviluppo dell'impresa sono più rivolti alla creazione di modelli di business che possono conciliare inno-

vazione, sostenibilità sociale, profitti e creazione di valore, che sono alla base del pensiero olivettiano. La domanda, semmai, è quanto questa scelta possa essere una reazione dettata dal disagio per lo "status quo" o, piuttosto, quanto essa sia ispirata da modelli virtuosi tout court, tra i quali quello di Adriano Olivetti.

Quali sono le finalità del "Festival della cultura olivettiana" e quali incontri ha avuto nella seconda edizione?

Il Festival nasce per diffondere e approfondire le aree del pensiero di Adriano Olivetti alla luce delle interpretazioni che ne danno importanti esponenti del mondo accademico imprenditoriale, economico, sociale e professionale. La seconda edizione è stata un successo in termini di partecipazione diretta e di copertura mediatica. La terza edizione avrà come temi: creatività e bellezza, innovazione e sostenibilità, leadership etica.

Tra le imprese italiane le sembra di poterle riconoscere alcune che hanno raccolto la lezione olivettiana?

Tra quelle marchigiane citerò il Gruppo Loccioni, la Fileni, la Tod's, Elica e altre più piccole, ma con grande potenzialità di crescita. Fuori dal panorama marchigiano segnalo solo le realtà che ho conosciuto direttamente: Conserve Italia, il Consorzio Coralis, Cucinelli. Da tre anni che noto che il pensiero di Olivetti, per varie ragioni, sta tornando a essere un modello cui ispirarsi. Sono certo che in futuro altre aziende ne saranno attratte. ■