

II Il grande interdetto: partire dall'alto

Nell'affidarmi allora la riorganizzazione delle officine mio padre mi aveva conferito grandi poteri, ma mi aveva pure avvisato e ammonito con precise indicazioni e in questi termini perentori: «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.»¹.

1 Essere persona: Adriano Olivetti

In un'intervista apparsa su un giornale italiano, il grande regista teatrale Giorgio Strehler ricordava come, sin da bambino, a casa sua si ascoltasse musica classica, e le opere dei maggiori interpreti dell'epoca. Albert Camus, ricevendo il Nobel per la Letteratura nel 1957, dichiarava che il maggior merito per questo riconoscimento spettava al suo maestro di scuola elementare, senza il cui contributo formativo non avrebbe mai scritto. Ma di maestri, nel corso della vita, se ne incontrano altri, se si è fortunati, e le nostre passioni, i nostri interessi, debbono molto a queste relazioni casuali, a queste seduzioni personali o disciplinari: ci si appassiona a una materia leggendo un autore, si vuole imitare una persona che stimiamo e ammiriamo, si scopre un senso diverso da dare alla nostra vita vedendo che altri ci riescono.

È unanimemente riconosciuto che il promotore e il grande artefice di un modello di gestione aziendale che non ha precedenti né epigoni in ambito mondiale sia stato Adriano Olivetti; giova così chiedersi quale sia stato l'ambiente che ha contribuito alla sua formazione intellettuale e personale, e che gli ha permesso di avere la lucidità, la determinazione, la creatività e lo slancio interiore per realizzare un'esperienza imprenditoriale così eterodossa.

Figlio dell'ingegner Camillo, di religione ebraica, e di Lucia Revel, progenie di un pastore valdese, la formazione scolastica di Adriano Olivetti inizia all'età di otto anni; si svolge all'interno delle mura domestiche, seguito dalla madre, diplomata maestra, fino al 1915, quando, all'età di quattordici anni, viene mandato con il fratello Massimo a studiare a Milano in una scuola pubblica, per poi laurearsi in Ingegneria Chimica al Politecnico di Torino e iniziare a lavorare nel 1924 come operaio nell'impresa paterna. Secondo l'insegnamento del filosofo inglese John Locke, a completamento

¹ Olivetti Adriano, 1960.

dell'educazione del figlio, l'ing. Camillo prevede un *grand tour*; così nel 1925 Adriano si reca negli Stati Uniti per sei mesi, e durante tale viaggio ha occasione di visitare le strutture produttive delle grandi fabbriche americane, la Underwood in particolare, e di vedere come le nuove idee organizzative vengano applicate negli stabilimenti di produzione.

La famiglia Olivetti é una famiglia benestante; nel 1904 l'ingegner Camillo fonda la Cgs (acronimo di centimetro, grammo, secondo), una fabbrica di strumenti di misurazione elettromagnetiche (amperometri, voltmetri), nel 1907 la vende per costituire, nel 1908, la Società in accomandita Olivetti con 20 operai. L'ingegner Camillo non é soltanto un imprenditore; iscritto al partito socialista sin dal 1895, schedato come sovversivo in quanto implicato nei moti di Milano del 1898, viene eletto consigliere comunale a Torino nel 1899, consigliere comunale a Ivrea nel 1904, costituisce la prima cassa mutua per i dipendenti nel 1909, istituisce nel 1919 un'indennità familiare (Lire 12 per ogni figlio a carico) per tutti i dipendenti Olivetti, fonda le riviste *Azione Riformista* e *Tempi Nuovi* rispettivamente nel 1919 e nel 1922, allo scopo di divulgare le idee che stavano nascendo in Europa e in Italia, istituisce nel 1924 il primo corso serale tecnico-professionale. Come ricorda Chiara Ricciarelli nel suo *Olivetti Una storia, un sogno ancora da scrivere*, la filosofia imprenditoriale di Camillo si fonda su alcuni pilastri fondamentali: grande attenzione nel connettere le esigenze dell'industria e quelle dei lavoratori, capacità di applicare empiricamente queste connessioni, autofinanziamento («Camillo aveva infatti un'avversione totale per la finanza e le banche, che considerava forme speculative»), autoproduzione dei macchinari necessari alla produzione dei propri prodotti.

In quegli anni, negli Stati Uniti, le *large corporation*, affermatesi in tutti i settori, hanno non solo già dato vita ai *merger*, frutto del divieto a controllare il mercato attraverso un accordo sui prezzi, ma sono diventate imprese multidivisionali, sfruttando la crescita dei prodotti sviluppati dai centri di *R&D* partendo dalle tecnologie originarie; i manager le gestiscono con poteri molto ampi, Wall Street é già una realtà consolidata, la regolamentazione del mercato ha già visto quel susseguirsi di *Antitrust Act* il cui scopo era limitare la crescita delle *large corporation* per salvare la libera competizione. Tutto questo faceva volgere l'attenzione delle organizzazioni alla ricerca dell'efficienza interna, alla revisione dei principi organizzativi, all'assegnazione delle responsabilità e dei poteri decisionali in base a principi oggettivi (efficienza, continuità, controlli). Oltre Oceano, come nota Richard Daft, l'industrialismo prosperava da oltre un decennio: «l'industrialismo nasce negli Stati Uniti nel 1914 quando Henry Ford intro-

duce la giornata lavorativa di 8 ore a \$.5,00 per gli operai della catena di montaggio di Dearden, nel Michigan». Sul fronte culturale, sono già nate il *Mit* e le *business school*, tutte collegate con le grandi imprese. La diversificazione dei prodotti, le dimensioni aziendali per competere e il ruolo dell'efficienza produttiva sono aspetti sui quali già si studia e si opera con grande pragmatismo.

Rientrato dagli Stati Uniti nel 1926, Adriano Olivetti inizia a collaborare con il padre alla direzione della società, provvedendo alla riorganizzazione produttiva. L'Olivetti è già una media azienda di macchine da scrivere; nel 1910 è iniziata la produzione della prima macchina da scrivere italiana, la M1, seguita nel 1920 dalla M24; nel 1921 viene costruita la prima macchina per la rettifica dei martelletti, si costituisce nel 1922 la Società Autonoma Fonderia Olivetti, nel 1926 la Omo (che diverrà Ico) per la progettazione e costruzione di macchine utensili; la rete commerciale si avvale di 6 filiali - Milano (1912), Genova, Roma, Napoli (1913), Trieste (1920), Torino (1923) - e di 1 negozio a Milano (1914), del Servizio tecnico assistenza clienti Stac (1922), mentre vengono realizzate le prime esportazioni di prodotti in Argentina e in Olanda (1924). La forza lavoro, nel 1926, è costituita da 500 dipendenti per una produzione annua di oltre 8.000 macchine da scrivere; parallelamente, oltre alla cassa mutua e all'indennità familiare, sono già stati assegnati i primi alloggi ai dipendenti.

Se la genesi della mente individuale è frutto di un processo sociale (Fulvio Carmagnola, 2000), allora si può parlare a rigore di “mente sociale” che, come tale, presenta alcune caratteristiche di grande rilievo. Non vi è alcun soggetto onnisciente (mente de-soggettivata), né uno stadio ultimo da raggiungere, in quanto le onde dei rapporti sociali continuamente la cambiano conferendole una configurazione dinamica; e tale dinamismo sembra corrispondere a un bisogno di coerenza e di assunzione di senso da parte del soggetto, al di là dei ruoli funzionali. Lo sviluppo della mente sembra inoltre caratterizzato da una sorta di doppia temporalità, laddove non si tratta di un processo cumulativo, ma a lunghe soste seguono repentine apparizioni, dovute ai rapporti con vari attori, in uno spazio dove non esiste né centro né periferia, nessun punto privilegiato per l'insorgenza delle forme creative, consentendo al nuovo di sorgere proprio là dove c'è minor controllo, incapaci di prevedere il nuovo con i *frame* consueti (mente de-finalizzante). L'ambiente sul quale si agisce e con il quale si interagisce svolge quindi un ruolo fondante sulla formazione di ognuno, e quello familiare in particolare. Nel caso di Adriano Olivetti, la figura del padre Camillo sembra ergersi come modello di uomo eclettico, figura imprenditoriale colta, impegnata

nel sociale, sensibile alle esigenze della propria comunità, disposta a rischiare in prima persona in nome dei valori in cui si identifica, autorevole perché in grado di coniugare idee e azioni e di “incuriosire”. Non replica acritica, ma curiosità come “cura di sé”: cosa posso fare per incamminarmi lungo un sentiero per me virtuoso? Quali esperienze, quali incontri intellettuali possono contribuire a fornire tracce da esplorare, mi possono sedurre, sono in grado di accordarmi con i miei sentimenti? O ancor prima: come posso leggere e ascoltare il mio cuore? Sono il pensiero e le riflessioni di certi autori che svolgono un ruolo di orientamento, di indirizzamento e svelamento di certi ambiti, magari a scapito di altri, oppure sono le persone con cui ho la fortuna e la bravura di relazionarmi? È nell'ambito di questa complessità, di questa tessitura che si viene formando nell'intreccio di svariate componenti che, lungi dal giustapporsi, retroagiscono e modificano le proprie epistemologie, che può essere interessante e stimolante prendere in considerazione anche il ruolo svolto dalla cultura nella formazione di Adriano Olivetti.

Il primo riferimento culturale, un po' scontato, non può che essere Frederick Winslow Taylor¹, l'ingegnere americano ideatore dello *Scientific Management*; rientrato dagli Stati Uniti dove ha potuto vedere realizzati i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro, Adriano Olivetti li introduce presso le proprie officine da subito, risultando (Giuseppe Berta) il centro in Italia, fino alla Seconda guerra mondiale, dove li si sperimenta maggiormente. Si guarda alla organizzazione come a uno strumento creato con un fine specifico, un sistema chiuso, che opera in modo razionale ed efficiente, che può essere progettata e implementata nella convinzione della *one best way*, dove gli aspetti formali sono prioritari e la scienza è la base per migliorare il management. Le idee di Taylor partono dalla necessità di una completa rivoluzione mentale, sia da parte dei dipendenti che dei diri-

¹ Secondo Franco Isotta - *Manuale di Organizzazione Aziendale*, a cura di Giovanni Costa e Raoul C.D.Nacamulli - occorre distinguere tra quello che sono le idee (i principi) e le applicazioni (quello che si è storicamente affermato) dello *Scientific Management*. L'uso dei soli meccanismi, escludendo i principi, porta alla fine dell'organizzazione scientifica; se l'elemento distintivo di Taylor rimane l'uso sistematico della scienza in ogni problema, parlare di divisione del lavoro come analisi e parlarne come assegnazione di elementi a differenti lavoratori sono due cose molto diverse. Di fatto lo *Scientific Management* non è mai stato applicato (ideal-tipo): il fordismo è altro, le applicazioni differiscono dai principi perché abbandonano le componenti ideologiche non concedendo né consenso né alti salari, perché la divisione del lavoro non è stata solo verticale ma anche orizzontale, perché non sono stati attivati né l'*up-grading* né la valorizzazione dei suggerimenti dei lavoratori.

genti: vi è coincidenza di interessi tra loro, la conoscenza scientifica deve sostituire opinioni e regole empiriche nei metodi di lavoro, occorre eliminare sia l'idea che l'aumento di produttività porti alla riduzione dei posti di lavoro (si crea invece un circolo virtuoso), sia la tendenza a rallentare la produzione, sia ancora le vecchie abitudini di lavoro che non sono il metodo ottimale. Inoltre, sosteneva Taylor, in un clima in cui si paga tanto, si ascoltano le lamentele, si collabora, e tutti sono sottoposti alle stesse leggi, il sindacato non serve più.

Un altro riferimento culturale unanimemente riconosciuto fondante per l'ideologia di Adriano Olivetti è costituito dall'opera di Emmanuel Mounier. Egli stesso, sulle colonne di *Comunità* (Anno IV, No.8, Maggio/Giugno 1950, p.11), nel presentarne un testo tradotto per il pubblico italiano, parla di quel movimento di rinnovamento sociale e politico che prende il nome dalla rivista *Esprit*.

Nato nel 1931 dalla profonda consapevolezza della crisi della società borghese e, al tempo stesso, dall'insufficienza del marxismo a operare una autentica rivoluzione nei rapporti umani...[é] il tentativo più concreto di creare una "terza forza" ideologica... Lo stretto legame tra idee e vita, tra spirito e pratica, lo slancio generoso e il desiderio di sperimentare nuove forme di azione per la risoluzione dei problemi sociali, fecero di *Esprit* un centro di attrazione... nel periodo tra le due guerre.

...tentò di superare il dissidio tra l'individualismo liberale e il collettivismo marxista mediante la formula del "personalismo comunitario": non l'individuo, ma l'uomo "impegnato" nell'azione viva di una comunità sociale è il soggetto della storia; non la collettività degli individui, ma la comunità delle persone è il luogo della libertà umana.

Ma il concetto centrale del Personalismo di Emmanuel Mounier è senza dubbio quello di *persona* (Adriano Olivetti, "L'idea di una comunità concreta Per una civiltà cristiana"):

Essenziale, nella manifestazione della coscienza moderna, è la elaborazione del concetto di *persona*... la *persona* nasce da una "vocazione", dalla consapevolezza cioè del compito che ogni uomo ha nella società terrena... ha profondo senso, quindi, nel rispetto, sostanzialmente e intimamente cristiani, della dignità altrui, sente profondamente i legami che l'uniscono alla comunità cui appartiene, ha vivissima la coscienza di un dovere sociale.

Cominciano a delinearsi alcune linee di contorno, un *frame* scientifico ed etico, con accenti religiosi (“vocazione”) di chiaro stampo riformato, che si faranno prassi nell’ottica della responsabilità sociale e della libertà. Tuttavia i riferimenti culturali di Adriano Olivetti sono talmente ampi e variegati che, per rintracciarli nella loro completezza, diviene utile seguire il suggerimento di Giuseppe Berta: rifarsi cioè ai testi pubblicati dalla casa editrice Edizioni di Comunità. Il guardare alla composizione di una biblioteca per comprendere i tratti della formazione culturale di un uomo è un metodo affascinante e utile, e quanto mai valido nel caso di Adriano Olivetti. La biblioteca di Olivetti, osserva Giuseppe Berta, riflette sia le componenti che le risultanti della sua ideologia, ed è costituita appunto dalle Edizioni di Comunità, la casa editrice da lui stesso fondata. I libri a cui teneva non venivano confinati negli scaffali del suo studio, come accade di solito; egli cercava invece di diffonderli nella forma più estesa possibile. La sua cultura individuale, all’epoca acquisita per il tramite dei canali d’*élite*, voleva trasformarsi in una cultura sociale: era sicura delle proprie valenze di modernizzazione, e conscia degli effetti politici che poteva contribuire a innescare. L’attività editoriale non era che la proiezione del suo interesse per la formazione di una biblioteca che costituisse un’autentica “cassetta degli attrezzi” per chi doveva operare socialmente, conclude Giuseppe Berta. Quali erano dunque questi testi?

In primo luogo (Oddone Camerana) alcuni pensatori francesi, a cominciare da Henry Bergson, Charles Péguy e Simone Weil. A Dicembre 1958 compaiono nel catalogo dei titoli disponibili delle Edizioni di Comunità cinque collane per un totale di 84 titoli: la “Collana Politico Economica Sindacale” (30 titoli), che annovera opere di Francis Biddle, Claudio Napoleoni, Luigi Einaudi, Francesco Ferrarotti, John Kenneth Galbraith, Henrik F. Infield, L. Fischer, André Gide, A. Koestler, Ignazio Silone, S.Spenser, R.Wright, Emmanuel Mounier, Robert Nisbet, Ernesto Rossi, Joseph Schumpeter, Simone Weil; la “Collana Sociologia Filosofia Religione” (23 titoli), con opere di W.H.Beveridge, Georges Friedmann, Soren Kierkegaard, Jean Maritain, Simone Weil; la “Collana Saggi Vari Poesia” (21 titoli), con autori come W.Lippmann, L. Mumford, Riccardo Musatti, Giacomo Noventa, Albert Schweitzer, Aldo Visalberghi; la “Collana Architettura Urbanistica” (6 titoli), per i saggi di Richard Neutra, Edouard Le Corbusier, Pier Luigi Nervi; e infine la “Collana Organizzazione Pubblica e Aziendale” (4 titoli), con le firme di Peter F.Drucker e Ralph Barnes.

E possiamo inserire anche Antoine De Saint-Exupéry, ben rappresentato dagli esergo che appaiono nel testo di Adriano Olivetti *Città dell'uomo*:

La rosa di Jericho

Non rifiuto la scala delle conquiste che permettono all'uomo di salire più in alto. Ma non ho punto confuso il mezzo con lo scopo, la scala e il tempio. È urgente che la scala permetta l'accesso al tempio, altrimenti esso rimarrà deserto. Ma il tempio, solo, è importante. È urgente che l'uomo trovi intorno a sé i mezzi per ingrandirsi, ma essi non sono che la scala che porta all'uomo. L'anima che gli edificherò sarà cattedrale, perché essa, sola, è importante.

La questione che mi pongo non è di sapere se l'uomo sì o no sarà felice, prospero e comodamente protetto. Mi domando dapprima quale uomo sarà prospero, protetto, felice. Perché ai mercanti arricchiti, gonfiati dalla sicurezza, preferisco il nomade che fugge continuamente e insegue il vento, e abbellisce di giorno in giorno perché serve un signore così vasto. Se costretto a scegliere, apprendendo che Dio rifiuta al primo la sua grandezza e la accorda solamente al secondo, immergerei il mio popolo nel deserto. Poiché tanto amo che l'uomo dia la sua luce. E non m'importa la povertà del cero. Dalla sola sua fiamma misuro la qualità.

Se la filosofia è quell'attività critica che, permettendo di cogliere il proprio tempo, consente di orientarsi e al contempo rende capaci di costruire un destino comune, attraverso la propria opera (Antonio Negri, 2005), allora Adriano Olivetti è anche un filosofo, oltre che un ingegnere, dotato dei mezzi economici, intellettuali e umani per poter sottoporre le idee alla prova della realtà. Varrebbe forse la pena che molti dei suoi detrattori riflettessero sulla statura di questo personaggio, prima di avventurarsi in critiche qualunque e manipolatorie. Ancora una volta, come per Emmanuel Mounier, teoria e prassi non possono essere disgiunte, specie in un contesto caratterizzato da un nascente sentire comune, da una speranza, da un'aspettativa di emancipazione umana, al di qua e al di là dell'Oceano, tipico di quegli anni “dopo la bufera”; non si era disposti a rassegnarsi all'ingiustizia, alla discriminazione, ai fini materiali, ma si volevano proporre nuove prospettive, mostrarne l'utilità collettiva e rintracciare i mezzi materiali per raggiungerle. Un fermento che accomunava, finito il Nazismo, una vasta *élite* culturale, quasi a dimostrazione che non si volesse, non si potesse più tollerare il sopruso, la mancanza, la disuguaglianza, e che anzi proprio questi fossero al contempo causa ed effetto della devastazione portata dalla guerra.

Ecco allora che il riferimento culturale a John Dewey, «il più grande pedagogista del Novecento» (Franco Cambi), a colui che ha colto il ruolo

politico chiave che può svolgere l'educazione in una società democratica¹, appare doveroso; i parallelismi con quello che sarà tutto lo svolgimento teorico e pratico dell'opera di Adriano Olivetti emergeranno con prepotenza.. Se occorre educare alla democrazia, come procedere?

Dewey asserisce che, per prima cosa, occorre porre tutti gli individui sullo stesso piano iniziale, per avvalersi dell'operato costruttivo di ognuno, e poi allargare il concetto di ambiente educativo. Poiché la trasmissione del sapere e delle norme della convivenza democratica avvengono tanto nella quotidianità, quanto nella vita lavorativa e associativa, allora questi sono luoghi dalle valenze educative, transazionali, ovvero di scambio e azione reciproca, funzionali al miglioramento della società nel suo insieme, e vanno progettati con cura. Una vita mentale vivace e in sviluppo richiede una vasta cerchia di contatti sociali: uno stato dispotico (unico interesse in comune la paura), la divisione scientifica del lavoro (banditi i rapporti tecnici, intellettuali e sociali), la divisione ricchi-poveri o istruiti-ignoranti hanno ricadute negative sia sulla classe privilegiata che su quella soggetta. Occorre rendere accessibili a tutti le opportunità intellettuali se non si vuole soccombere nella divisione di classi; la vera efficienza sociale nasce dall'abbattimento delle stratificazioni sociali che rendono chiusi alcuni agli interessi degli altri, dallo sviluppo di una "simpatia intelligente" che salva ciò che unisce gli uomini e respinge ciò che li divide, dalla coltivazione di una cultura individuale in grado di sviluppare capacità differenziate al servizio degli altri in un libero scambio relazionale. Scrive Adriano Olivetti (1960):

Organizzando le biblioteche, le borse di studio e i corsi di molta natura in una misura che nessuna fabbrica ha mai operato, abbiamo voluto indicare la nostra fede nella virtù liberatrice della cultura, affinché i lavoratori, ancora troppo sacrificati da mille difficoltà, superassero giorno per giorno una inferiorità di cui è colpevole la società italiana. Anche gli istruttori e i maestri e i giovani del nostro Centro Formazione Meccanici sanno che importa costruire degli uomini, forgiare dei caratteri senza i quali è vana e istruzione e cultura, perché il volto degli uomini onesti è così importante come il nodo divino che annoda tutte le cose del mondo. Sia ben chiaro che è radicato in noi il pensiero che queste mete importanti non sostituiscono né il pane, né il vino, né il combustibile e non ci sottraggono quindi al dovere di lottare strenuamente alla ricerca di un livello salariale più alto, quello che concede-

¹ John Dewey (1859-1952), filosofo americano, teorico, sperimentatore, intellettuale. Tutti i riferimenti al suo pensiero sono attinti dalla sua opera *Democrazia e educazione*, La Nuova Italia, Firenze, 1992 (titolo orig. *Democracy and Education*, 1916).

rà finalmente a ognuno la prima libertà...crediamo che la giusta strada consista nell'eliminare via via alla radice le cause del bisogno.

Nel definire l'esperienza come rivolta al futuro, non semplice registrazione del dato, ma reazione (non interiore né passiva) a ciò che accade intorno per imprimere agli avvenimenti un corso che consenta la propria esistenza, «appello allo sforzo, sfida all'investigazione» nel quale si può fallire o riuscire, lasciarsi determinare o svilupparsi, Dewey ribadisce di come la vita non vada da sé verso lo sviluppo: occorre intelligenza «per migliorare la situazione esistente», occorre tendere l'arco della mente per non essere travolti dal mondo. I soli strumenti culturali non sono sufficienti dunque, ma vanno accompagnati dallo sforzo; risuonano il pensiero di Emmanuel Mounier, ma anche quello di Baruch Spinoza.

In ambito teleologico, Dewey osserva come non si debbano confondere i mezzi e i fini: non ci sono “fini in sé”, i fini morali hanno la stessa determinazione effettuale di quelli tecnici, occorre trasformare i fini in mezzi e viceversa, combattere i fini assoluti proposti da posizioni dogmatiche o teologiche e sottrarre la morale all'interiorità, alla soggettività, fare della morale cioè un tema di impegno morale e intellettuale, un nuovo strumento per lo sviluppo umano. La morale comprende sia gli atti con gli altri, sia se stessi, e nell'ambito del comportamento, della condotta, moralità e socialità si identificano. Scopi e valori dell'educazione sono valori morali: disciplina, sviluppo naturale, cultura, efficienza sociale, mai possessi esteriori ma ampliamenti e approfondimenti in un continuo ricominciare da capo.

Noi tutti crediamo nel potere illimitato delle forze spirituali e crediamo che la sola soluzione alla presente crisi politica e sociale del mondo occidentale consista nel dare alle forze spirituali la possibilità di sviluppare il loro genio creativo... Tali forze spirituali sono Verità, Giustizia, Bellezza e, soprattutto, Amore...[in modo da] materializzare in equilibrio ciascuno di quei quattro punti... il mondo va verso giorni più radiosi e più felici, ma a una sola condizione: che le immense forze materiali messe oggi a disposizione dell'uomo siano rivolte a finalità, a mete spirituali... Se le forze materiali si sottrarranno agli impulsi spirituali, se l'economia, la tecnica, la macchina prevarranno sull'uomo nella loro inesorabile logica meccanica, l'economia, la tecnica, la macchina non serviranno che a congegnare ordigni di distruzione e di disordine (Adriano Olivetti, 1960).

Per Dewey la scienza non esclude gli aspetti individuali; il metodo sperimentale genera un sapere tecnico che può essere usato per la promozione

del benessere sociale. Scienza come studio della natura e letteratura come studio degli interessi umani possono fertilizzarsi: si possono connettere gli interessi umani a quelli sociali, che sono interessi morali. Attività e tecniche industriali sono il mezzo per rendere le risorse intellettuali accessibili a tutti e la cultura letteraria non è che l'espressione del desiderio dell'uomo di vivere in una società giusta e democratica. La filosofia può intendersi, conclude Dewey, come la teoria generale dell'educazione; se non diventa pratica, se non modifica atteggiamenti mentali e morali, se non indica alla collettività gli scopi e i metodi, rimane un vezzo per pochi.

Anche lo psicologo Kurt Lewin richiama al ruolo attivo e al connubio tra idee e pratica che può svolgere l'individuo nel vivere sociale. Apprendere la democrazia significa che la persona deve fare qualcosa invece di essere passivamente mossa da forze imposte, significa stabilire valori e ideologie, acquisire familiarità con certe tecniche quali a esempio quelle della decisione di gruppo. Per comprendere e descrivere il comportamento dell'individuo è necessario prendere in considerazione lo spazio di vita del singolo (persona e ambiente percepito), il gruppo di appartenenza, ma anche bisogni, fini, struttura cognitiva, risorse politiche ed economiche: sono tutte variabili interdipendenti, ma contano solamente quelle che esistono in quel preciso momento. Lo studio della personalità si fa così ecologico: è impossibile interpretare prescindendo dall'ambiente. Ma è il metodo di ricerca proposto dallo psicologo tedesco che troverà attuazione nell'opera di Adriano Olivetti. Osserva Kurt Lewin che, all'epoca dei Greci, la geometria passò da un metodo classificatorio, basato sul raggruppamento di figure geometriche in base alle somiglianze, a un metodo costruttivo o genetico; la logica diviene quella in base alla quale le figure formano famiglie a seconda del modo in cui vengono prodotte o derivate l'una dall'altra. Anche per la biologia, osserva l'autore, è avvenuto lo stesso passaggio grazie a Darwin, che superò il sistema di Linneo. Occorre abbandonare l'abitudine di collocare i fenomeni in categorie di tipo classificatorio: interessano gli aspetti dinamici degli eventi, l'orientamento deve essere psicologico anziché fisico, ci si rivolge alla totalità della situazione. È presente un concetto evolutivo: certe situazioni possono evolvere permettendo l'emergenza di nuovi aspetti propositivi, anche del tutto inaspettati, così come fenomeni nati con uno scopo si possono dimostrare utili per altre necessità (*ex-aptation* per Stephen J. Gould). Per Lewin l'apprendimento nasce quando si ha consapevolezza della propria inadeguatezza; nasce così una "spinta" verso un campo percettivamente più ricco, ma esso si realizza solo nel momento in cui cambia la struttura cognitiva: quanto più si è capaci di distanziarsi psicolo-

gicamente dal problema e di guardare il problema nella sua complessità, tanto più si avrà questo cambiamento, ovvero apprendimento. Non è infatti vero che la mera ripetizione, se reiterata, ha un effetto positivo sull'apprendimento: è vero invece l'opposto, perché essa conduce alla disorganizzazione, alla indifferenziazione, e quel che è significativo diviene insignificante, quel che è stato appreso viene disimparato.

Vedere un problema nella sua complessità è possibile con gli strumenti della cultura, ma anche grazie alle possibilità offerte dal dialogo, dal confronto, dalla libertà di stampa, dalle caratteristiche proprie che dovrebbe avere una società democratica. È compito dell'educazione, aggiunge Lewin, sia potenziare l'articolazione del campo - tanti interessi - sia sviluppare la locomozione tra le varie aree, mentre l'esempio può realizzare il cambiamento della struttura cognitiva degli individui. A tale riguardo viene citato l'esempio di come Bavelas, nel 1942, sia riuscito a modificare sia l'ideologia che il comportamento sociale di alcuni leader autocratici di gruppi ricreativi; attraverso l'osservazione di altri leader, e attraverso un esame approfondito delle loro varie possibilità di reazione a una molteplicità di situazioni emergenti dalla vita del gruppo, la struttura cognitiva del campo "comportamento del leader" divenne molto più accuratamente differenziata, gli individui divennero più attenti e sensibili, declinando verso comportamenti «da eccellenti leader democratici».

Indicato il metodo, la metodologia di ricerca proposta da Kurt Lewin non può che essere quella nota come *action-research*, una ricerca in cui sono attivi sia i soggetti-oggetti, sia i ricercatori, e che consente di intervenire sulla realtà sociale e al contempo di trarre dalle esperienze concrete nuovi elementi di conoscenza.

Metodo e metodologia, ispirati da precisi riferimenti ideologici, filosofici ed etici, s'incarnarono nell'opera di Adriano Olivetti e dei suoi collaboratori per dare vita a una straordinaria esperienza manageriale che si ripropone con forza e grande attualità. Sembra semplicistico relativizzare l'esperienza di Olivetti alle ridotte dimensioni di una città come Ivrea o al periodo storico degli anni Cinquanta; così come per Robert Owen nel 1816, non vi era in Olivetti alcun dubbio sulla forza determinante dell'esempio, ma solo perché trascinate era la forza delle idee. Forse in questo, osserva Giuseppe Berta, si possono rintracciare la forza e la debolezza del suo progetto: ciò che è politicamente prioritario è il far divenire egemone un nuovo paradigma culturale, dal quale scaturirà una struttura del potere adeguata come risultato diretto «della cultura e delle idee portate in posizione di comando».

Era quasi un'intelligenza meccanica che incuteva un po' di paura, non aveva nulla del razionalismo, del nostro storicismo tradizionale per cui c'è il *prius* e il *post*, e il *post* giustifica il *prius*, una catena; Olivetti, direi invece, era dotato di un'intelligenza di tipo intuitivo... non siamo in presenza di una mente analitica, ma di una mente formidabilmente intuitiva che colpisce il punto focale, il punto nevralgico di una data situazione e non si ferma a questo. Da questo punto centrale, nevralgico, dirama non una serie di analisi, ma direi quasi un irradimento. C'è in lui una capacità di comprendere ciò che è fondamentale e nello stesso tempo un senso della globalità per cui ogni cosa si tiene... era, innanzitutto, un operatore sociale, ossia un uomo politico nel senso pieno del termine... Nulla di mitico... nulla di ideologicamente assunto invece che induttivamente accertato. Qui l'ingegnere dà la mano all'operatore sociale... non era solo un capitalista illuminato... era un uomo di cultura che riteneva indispensabile e moralmente necessario mettere alla prova, sul banco della pratica quotidiana, le sue idee... L'elemento utopistico era in lui autentica anticipazione ideale; valeva come lievito dinamico (Franco Ferrarotti, 2001).

2 Esistere come attualizzazione responsabile

Adriano Olivetti è dunque una *persona* nel senso personalistico del termine: consapevole del dovere che ogni uomo ha nella società, rispetta gli altri e si sente parte della comunità cui appartiene; è un filosofo, nella misura in cui coglie il proprio tempo, si adopera per costruire un destino comune, mette alla prova dei fatti le idee sviluppate dagli uomini nel corso della storia; è un ingegnere, nel momento in cui analizza le situazioni e ricorre alla scienza per attingere agli strumenti messi a disposizione dall'evoluzione umana. È inoltre un industriale, un leader, un educatore, e molto altro ancora.

Il possibile è già totalmente definito, esattamente come il reale ma senza la fattualità: la differenza tra possibile e reale è solamente logica. Il virtuale invece è un nodo di tendenze, di forze, che necessitano una trasformazione, cioè l'attualizzazione: il seme produrrà l'albero a partire dai suoi vincoli e dalle circostanze esterne che incontrerà. L'attualizzazione appare come la soluzione di un problema: s'inventa una forma a partire da certe forze e certe finalità. Ma il virtuale potrebbe leggersi come l'uscita dal "ci" dell'esserci di Martin Heidegger, del resto già presente nella immaginazione, nella memoria, nella conoscenza e nella religione: occupare uno spazio inafferrabile non impedisce di esistere. Etimologicamente *ex-sistere* è "essere situato fuori da", *Dasein* è "esserci": per i Latini esistenza come virtualizzazione, per i Tedeschi esistenza come attualizzazione. Se esistere significa

situarsi al di fuori di un qualcosa, occorre chiedersi da cosa occorre che l'individuo fuoriesca. Per essere persona, cioè colui che «sperimenta il suo spazio corporeo e il suo tempo storico come momenti costitutivi della sua personale, inconfondibile identità» (Diego Napolitani, 1987), egli è chiamato a contrapporsi «alla consistenza fusionale» e alla «sopravvivenza nel potere». Il virtuale, dunque, è momento fondante dell'attualizzazione, ma l'esistere è esser-ci, fattualità, progettualità “del possibile e del divenire”, progetto concreto.

Viktor Frankl, il padre della logoterapia, definisce alcune caratteristiche dell'essere persona; tra queste, quella di non essere determinata dai suoi impulsi ma orientata verso un senso, puntare ai valori e non al piacere, ricercare il senso dell'esistenza e una partecipazione vicendevole in tale ricerca, decidere cosa essere, come esistere. Per Frankl *ex-sistere* vuol dire uscire da se stesso e confrontarsi con se stesso, autodistanziamento («il senso dell'umorismo è uno dei vari aspetti della capacità specificatamente umana di autodistanziamento... scherzare su se stesso, ridere di se stesso, mettere in ridicolo i suoi stessi timori»), comprendersi nella trascendenza come ricerca del senso che trova risposta al di qua di una visione teistica o atea. Occorre allontanarsi da sé, liberarsi dell'interesse proprio per conquistare un modo autentico di esistere; occorre scegliere tra le varie potenzialità che la vita e il mondo offrono, e decidere, responsabilmente, quali saranno condannate al non-essere e quali all'essere, quale sarà il «monumento della propria esistenza», vivendo la normale tensione della nostra vita (fisica, psichica e morale).

Attualizzazione sembra dunque indicare un altrove rispetto ai pre-concetti forniti da una cultura familiare e sociale, indispensabili alla sopravvivenza iniziale di chi non è “esperto del mondo”, una “radura” individuale dotata di senso e al contempo di significato, ovvero sempre e comunque frutto della cultura di appartenenza, all'interno della quale sia possibile esistere e contribuire al cambiamento dei pre-concetti attraverso la testimonianza e l'azione (per generare nuovi pre-concetti per nuove ulteriori messe in discussione). Un'opera di ri-velamento più che di s-velamento, nella costante ricerca di una verità che non si concede mai. Quali sono dunque le condizioni che consentono all'uomo la conquista di questo luogo? Osserva Viktor Frankl:

La libertà è solo una parte della storia e metà della verità... Ecco perché raccomando che la Statua della Libertà sulla *East Coast* sia affiancata dalla Statua della Responsabilità sulla *West Coast*.

In origine (Salvatore Natoli) la libertà non era libertà d'azione, ma confronto tra uomini: erano in grado di confrontarsi i migliori, gli *aristoi*, le grandi personalità. In greco *eleutherìa*, dove *leut* (indoeuropeo) è “crescere, svilupparsi senza impedimento”, chi non ha vincoli e li impone agli altri e a sé: ecco la bellezza, lo stile. È libero chi è capace di darsi forma, proporzione, armonia, e tale forma non è donata ma conquistata da sé. Un processo permanente di sempre nuove liberazioni che non hanno un effetto prolungato nel consolare l'essere, ma che quando vengono negate rendono l'esistenza insopportabile.

Per il filosofo Baruch Spinoza, osserva Etienne Balibar, l'individuo è una costruzione: il risultato dello sforzo (*conatus*) dell'individuo stesso, ma in condizioni determinate dal suo genere di vita, ovvero un certo “regime di comunicazione” affettiva, economica, intellettuale con altre individualità. La serie dei regimi di comunicazione è a sua volta attraversata da un *conatus* collettivo per trasformare tale modo di comunicazione, passando da rapporti di identificazione a rapporti di scambio sia di beni che di conoscenze.

Quello che mi preoccupa nell'umanesimo è il fatto che esso presenta una certa forma di etica come modello universale per ogni forma di libertà. Io penso invece che si diano più segreti, che ci siano più libertà possibili... [più] tecnologie del sé (Michel Foucault).

Sarebbe dunque restrittivo rifarsi al solo Personalismo per definire l'essere individuo di Adriano Olivetti; altri paradigmi, altre visioni di mondo permettono di delineare, pur nella parzialità di vedute, una certa idea di “essere uomo”. La possibilità di esser-ci, di testimoniare il mondo, ha un suo momento virtuale, liberatorio, come consapevolezza di “poter fare altrimenti”, come vivida intuizione della possibilità di rimettere in discussione i determinismi indotti da una società che vuole reiterare se stessa; questa autenticità, sempre parziale e necessariamente condizionata dalla cultura e dal momento storico contingente, significa anche un'assunzione di responsabilità, ancora virtuale. Tuttavia, come diceva Dewey, rimarrebbe un puro vezzo se non passasse all'attualizzazione, alla messa in pratica, e per fare questo è soggetta ai vincoli e alle possibilità del reale, a sua volta funzione della lettura che siamo in grado di darne. La responsabilità diventa allora concreta, assumibile e sopportabile tanto più quanto socialmente accettata e misurabile intersoggettivamente attraverso i reali vantaggi collettivi. Momento ideativo, momento analitico, momento attuativo, lettura dei risultati ed eventuali modifiche: la strategia diviene ricerca-azione, circolo virtuoso

ed ermeneutico alla ricerca di una possibile conciliazione tra senso intra-soggettivo e significato sociale.

Se libertà non è fare ciò che pare, e se è solo la metà della verità, imprenditori, manager e classe politica hanno grandi responsabilità, alle quali non dovrebbero sottrarsi. Un puro tecnicismo, una formazione scientifica e manageriale non sono sufficienti; un bravo ingegnere non è necessariamente né un bravo maestro né un bravo padre di famiglia, né un bravo marito, e noi tutti abbiamo certamente fatto esperienze che ci portano a confermare questa insufficienza.

Se è vero che la prima educazione passa dalla propria famiglia di origine, se l'educazione è alla base delle nostre epistemologie, delle nostre visioni di mondo, e tale modo di guardare determina il nostro modo di interpretare, e quindi i nostri comportamenti, è altrettanto vero che, come diceva Sigmund Freud (*Psicologia delle masse e analisi dell'Io*), «ogni singolo è... partecipe di molte anime collettive... e, al di sopra di queste, può sollevarsi fino a un minimo di autonomia e di originalità». Il soggetto emerge quando non è più «una datità istituita una volta per tutte», ma diviene prassi: egli si costruisce mentre va facendo, riattraversando le proprie matrici culturali, dandone un senso originale e soggettivo, in modo da poter stabilire un suo nuovo rapporto con il mondo. Ci si può dunque emancipare, risvegliarsi: si guardano brani della propria storia, li si riconosce come copioni indispensabili per la trasmissione della cultura, ineluttabili per via del potere desiderante dei genitori, e contenenti codici uniti al potere che li sottende; e tale emancipazione si può realizzare perché sono disponibili altre aree d'esperienza, accanto a quella transferale (quella delle «anime collettive»), per la nascita della propria autonomia e originalità come riattraversamento del dominio suggestivo (Diego Napolitani).

Le persone che nutrono qualche interesse per questo percorso di riattraversamento e scoperta sono motivate a farlo per un malessere individuale, per la difficoltà di dare un senso soggettivo al proprio percorso terreno, oppure per lasciare una traccia di sé nella storia; forse sono persone ambiziose, che non si accontentano di essere replicanti, che sanno ancora sognare, che credono di avere un compito da portare a termine, che nutrono simpatia nei confronti dei propri simili. Forse si sentono in debito con il mondo, sono laicamente umili; consapevoli che molta della loro abilità e competenza dipende dalla fortuna di essere nati in quella famiglia, con quelle condizioni economiche, in quel Paese, vogliono esprimere concretamente la loro gratitudine mettendo al servizio di tutti la loro intelligenza, le proprie doti, il loro animo, essere di sostegno agli altri. Come osservava Adam Smith, gli

uomini sono legati da simpatia, sono solidali prima ancora di associarsi perché sono in grado di mettersi nei panni dell'altro, di "soffrirne" essi stessi in parte, così da simpatizzare di più con i disperati che con i fortunati. Ma, aggiunge Salvatore Natoli, simpatia non è ancora amore: per amare non basta soffrire con chi soffre, occorre anche gioire della gioia altrui, viverla come fosse la nostra proprio perché gli altri non hanno, in quel frangente, bisogno di noi. Amare significa, forse, rendere disponibili agli altri gli strumenti culturali e materiali per potersi autodeterminare, per poter scegliere cosa fare e come farlo. Scriveva Adriano Olivetti ("Lettera di Adriano Olivetti alla futura moglie Maria Grazia"):

Non ho timore di dirti che io amo i poveri, i veri poveri, i diseredati, quelli che soffrono, cui manca un letto o una coperta o un mantello. Non li so aiutare direttamente che poco o male, perché so che non è il mio compito, ma la redenzione dalla miseria e la lotta contro l'egoismo è la mia vita, anche se so che il cammino è lungo e difficile.

Se l'uomo non riesce a dare un senso alla propria esistenza, questo può dipendere dal fatto che mancano le sfide significative, nella confusione tra mezzi e fini. La felicità e il piacere sono effetti collaterali degli scopi raggiunti o dell'incontro amoroso, non fini in sé; autorealizzarsi non è quindi lo scopo ultimo dell'uomo, neanche il suo intento, ma un effetto della realizzazione del senso al di fuori di sé; essere-uomo vuol dire essere rivolto a qualcosa di diverso da sé, impegnato e coinvolto in una situazione, confrontarsi con il mondo. Come ha sottolineato Irvin Yalom, la mobilità delle persone induce a un'alienazione sociale ed emotiva: le persone si sentono isolate, manca il calore umano che si cerca di compensare con l'intimità, rifugiandosi erroneamente nel sé anziché cercare di dare un senso alla propria esistenza attraverso l'autotrascendenza. Si percepisce il senso quando si diventa consci di una possibilità "sullo sfondo della realtà", consci di ciò che si può fare in una data situazione, intravedendo una possibilità di cambiare la realtà. Chiunque sia in grado di scorgere un significato in ciò che fa è disposto a dare la sua vita, "qualcosa per cui vivere". È errato pensare di raggiungere i giovani «con l'indice alzato», in modo minaccioso: occorre un «indice che indica» (Viktor Frankl) una concreta possibilità di senso che attende proprio loro per essere realizzata. Se le persone non vedono alcun compito significativo, se non vedono alcunché per il quale valga la pena impegnarsi, si lasciano sfuggire delle potenzialità di senso che esistono nel mondo, e allora si ripiegano su se stesse, sulla propria autorealizzazione.

L'ideologia della crescita personale lascia trapelare profondo sconforto e rassegnazione. È la fede di chi non ha più fede (Christopher Lasch).

Autotrascendersi significa allora orientarsi agli oggetti del mondo esterno per mettervi ordine, per apportare migliorie, per realizzare qualcosa; l'uomo vuole agire in maniera significativa, sperimentare la pienezza dell'amore, non solo reagire a stimoli esterni.

Nell'Antichità (Michel Foucault) l'arte di vivere si basava sul “prendersi cura di sé” (*epimeleia heautou*), in seguito offuscata dai platonici con il “conosci te stesso” (*ghnòthi sauton*), peraltro nato come consiglio tecnico (non pensare di essere un dio) e comunque conseguenza del primo; ne *L'Apologia* Platone fa dire a Socrate che prendersi cura di sé permette di prendersi cura della *polis*. Prendersi cura di sé significava obblighi, servizi, esercizi, meditazione, lettura, scrittura, vigilanza, esame di coscienza (rivolto agli atti - Ellenismo - o ai pensieri - monachesimo); da una dimensione personale, dalla possibilità di autoascolto che permette di affrancarsi dalla ripetitività transferale dovuta all'impressività della cultura familiare, è possibile prendersi cura della comunità non solo grazie a un percorso cognitivo e riflessivo, ma anche grazie alla riscoperta di valori più propriamente femminili, sfuggenti alla normatività che caratterizza il sapere ufficiale, quali l'attenzione all'altro, la capacità di farsi carico dei bisogni dell'altro, la capacità di ascolto (Gabriella Seveso). Donazione di senso alla nostra vita, dimensione etica come consapevolezza di “appartenersi” e “appartenere a”. Attraverso la consapevolezza che l'essere individuo non può limitarsi alla propria libertà, e che il senso della nostra vita può scaturire da una dimensione comunitaria responsabile, ogni classe dirigente ha la possibilità di far propri e porre in opera gli ideali della democrazia. Non esistono Leggi che possano sostituirsi a una dimensione autenticamente etica.

Ogni essere è una cristofania... questa divinizzazione dell'uomo consiste nella sua pienezza per diventare quello che potenzialmente è... La vera divinizzazione è piena umanizzazione... Cristo ci rivela che anche noi possiamo diventare Dio... L'abisso tra il divino e l'umano in Cristo si riduce a zero e in noi si converte nella speranza di raggiungere l'altra riva... La cristofania illumina ogni essere, non è una manifestazione di un altro, non è un'alienazione umana, ma il massimo potenziamento della nostra vera identità. La verità di cui parla Gesù non è una *adaequatio* di un intelletto astratto con un'idea, ma una *aequatio ad-* (dunque *aequitas*, equità) con l'ordine della realtà... la via della verità è la ricerca della giustizia e viceversa. Aver separato la verità, quella verità che ci rende liberi, dalla sua incarnazione

nella vita, cioè dalla giustizia, rappresenta la scissione della vita umana in un mondo teorico-concettuale e un altro pratico-temporale con conseguenze mortali. La giustizia del Vangelo è inseparabilmente giustizia umana e giustificazione divina... La nostra fedeltà a Cristo e il nostro amore per lui non ci estraniano dai nostri simili, ivi compresi gli angeli, gli animali, le piante, la terra... Cristo non è un muro di separazione, ma un simbolo di unione, amicizia e amore. Gesù è certamente un segno di contraddizione ma non perché ci separa dagli altri, bensì perché egli guarisce la nostra ipocrisia, i nostri timori, il nostro egoismo e ci lascia vulnerabili come lui. Più che a respingere gli altri perché sono pagani, non credenti, peccatori - mentre noi siamo nel giusto -, Gesù ci spinge verso gli altri e ci fa vedere il negativo che è anche in noi. Condividendo amore, simpatia, destino, sofferenza e gioia con tutti i nostri vicini, scopriamo la vera faccia di Cristo che è in tutti noi. Il “voi l'avete fatto a me” non è un semplice incoraggiamento morale a fare il bene, bensì è un'asserzione ontologica della presenza di Cristo nell'altro, in ogni altro... questa religiosità non è riducibile a un'appartenenza esclusiva a un gruppo umano particolare. Al contrario, è la cosciente appartenenza alla realtà che ci rende cristiani (Raimon Panikkar).