

# Il senso della Repubblica



NEL XXI SECOLO

QUADERNI DI STORIA E FILOSOFIA

Anno VIII n. 05 Maggio 2015 Supplemento mensile del settimanale in pdf Heos.it



## ADRIANO OLIVETTI OGGI

di SAURO MATTARELLI

**L**a nostra rivista di norma pubblica solo inediti. Abbiamo fatto un'eccezione per il saggio di Michele Fasano, uscito nel 2012, ma rivisto per questa occasione, perché, a nostro avviso, costituisce un buon punto di partenza per riflettere sul cosiddetto modello olivettiano. Ad alcuni osservatori questo passaggio attorno a un modello sociale, economico, politico e culturale "vecchio" ormai di molti decenni apparirà come un'operazione di mera storiografia. Il fatto è che le idee di Adriano Olivetti, sia nel campo imprenditoriale, che nell'ambito della concezione della comunità, della "città dell'uomo" e, soprattutto, delle relazioni umane e del rapporto tra uomo, tecnologia, e scienza rappresentano ancora oggi un riferimento ineludibile.

**INELUDIBILE** e largamente disatteso. Perché Adriano Olivetti seppe affrontare la tematica della presenza dell'uomo sul pianeta da una prospettiva "unitaria", attenta ai bisogni, all'ambiente, al rispetto e concependo questi cardini come punti imprescindibili che non possono mai essere coltivati a scapito l'uno dell'altro, pena la rinuncia a qualsiasi forma di giustizia, libertà, eguaglianza sociale. La "comunità olivettiana" è, perciò, un luogo inclusi-

(Continua a pagina 2)

## LA SAGGEZZA DEL MODELLO OLIVETTIANO

di MICHELE FASANO

*«Può l'industria darsi dei fini? Si trovano tali fini semplicemente all'indice dei profitti? O non vi è al di là del ritmo apparente, qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?»* Adriano Olivetti

**N**ella fabbrica organizzata secondo le idee di Adriano Olivetti il lavoratore non era concepito come mera manualità esecutiva, ma incarnava il ruolo prezioso di terminale nervoso ultimo di un organismo cognitivo plurale: la comunità di fabbrica. Questo per dire subito che la complessa realtà di attenzioni alla persona che fanno di quella vicenda industriale qualcosa di oramai proverbiale e talvolta mitologi-



Adriano Olivetti

co (affine al mondo dell'*utopia*, se non a quello del *sogno*, a sentire i detrattori) non era esito solo di una vocazione all'umano, in Adriano Olivetti certo spiccata, quanto piuttosto di un differente e più inciso principio di realtà.

(Continua a pagina 2)

### ALL'INTERNO

GIOCO, GIOCO PUBBLICO  
GIOCO D'AZZARDO  
DI ANGELO RICCI  
PAG. 8

I "DICTATORS"  
E L'ITALIA COMUNALE  
DI PIERO VENTURELLI  
PAG. 10

## LA SAGGEZZA DEL MODELLO OLIVETTIANO

*(Continua da pagina 1)*

Per essere all'altezza del ruolo richiesto nell'ambito della rete cognitiva che la comunità di fabbrica costituiva, occorre che i collaboratori (non più dipendenti) fossero in primo luogo *competenti*, ma anche e necessariamente *motivati*, *consapevoli* del processo in cui erano inseriti e *riconoscenti* per il fatto di farne parte. Occorre cioè stimolare le motivazioni più profonde e autentiche dell'essere umano per farne entrare in tensione le facoltà cognitive: capacità di attenzione, di analisi, di sintesi, di critica, di comunicazione. Dal momento che i collaboratori della fabbrica di Adriano Olivetti erano riconoscenti, erano anche potentemente motivati.

**MA PERCHÉ ERANO RICONOSCENTI?**

Nel concetto di «comunità concreta», come Adriano Olivetti concepiva la fabbrica, l'aggettivo «concreta» fa la diffe-

renza. I collaboratori non venivano indottrinati ad aderire agli scopi dell'azienda in nome di un bene superiore, spesso futuro, che li avrebbe toccati molto indirettamente nello spazio o nel tempo, restando in realtà vittime di un ricatto occupazionale. Il collaboratore della Olivetti di Adriano viveva un ambiente pedagogico meditato, che lo faceva sentire soggetto partecipe o, almeno, destinatario di tale opportunità, avendo tutto il tempo di maturarne la consapevolezza e di assumere i comportamenti più idonei agli scopi condivisi. Tale ambiente favoriva quella progressiva evoluzione personale che si rivelava necessaria sia alla vita del soggetto che, allo stesso tempo, alla comunità creativa e alla produzione. Il collaboratore della fabbrica di Adriano Olivetti era *riconoscente* perché *riconosciuto* come *persona*.

**COMPRENDEVA CHE SOLO** in un contesto di quel tipo, che superava gli spazi della fabbrica fino ad includere l'ambiente urbano e naturale che la circondava, egli avrebbe potuto sperare di restare tal quale aveva preso coscienza di essere, vale a dire capace di evoluzione spirituale e materiale al

*(Continua a pagina 3)*

vo, aperto a svariate proposte intellettuali in modo da appagare le inclinazioni di tutti gli individui: l'esatto contrario, dunque, di un mondo stereotipato pervaso dal senso discriminatorio dell'avere anziché dell'essere. La politica, da questa prospettiva, è arte di amministrare e coordinare queste esigenze: non ha nulla a che fare con la ricerca spasmodica del consenso da sancire, saltuariamente, attraverso fantomatici *election day*. La politica individua, invece, le dimensioni della partecipazione quotidiana attraverso comunità, che per mantenere una loro

umana dimensione non dovranno superare le 100-150 mila persone. Queste comunità "di base" potranno poi aggregarsi in grandi comuni e, passo dopo passo, costituire il "diaframma umano" tra l'individuo, lo stato, la dimensione sovranazionale e planetaria. Una sorta di federalismo, diremmo, di ispirazione cattaneana, che è l'esatto contrario del separatismo egoista ed esclusivista a cui sembrano ispirarsi oggi molte sedicenti scuole federaliste.

**NASCE** quindi spontanea la sensazione che questa scuola di educazione permanente ci guidi nell'attraversamento delle tappe storiche cruciali

alzando lo sguardo, appoggiandoci ai pensieri dei vari Tocqueville o Einaudi, per riorganizzare il mondo "dal basso verso l'alto". Se oggi qualcuno vuol porsi il problema di riqualificare il concetto di democrazia non potrà prescindere da questo *passage essentiel*.

Siamo perciò grati a Michele Fasano di aver offerto un contributo importante per questa riflessione. Molti lettori, del resto, ricorderanno questo regista e produttore indipendente e il suo documentario lungometraggio "In me non c'è che futuro ...", apparso recentemente sui canali RAI: un'opera che ha offerto al grande pubblico un ritratto efficace e profondo della figura di Adriano Olivetti. ■

**Il senso del I a Repubblica SR**

QUADERNI DI STORIA E FILOSOFIA NEL XXI SECOLO

Supplemento mensile della newsletter settimanale in pdf Heos.it

Redazione Heos Editrice Via Muselle, 940 - 37050 Isola Rizza (Vr) Italy

Tel + fax ++39 045 69 70 187 ++39 345 92 95 137 heos@heos.it www.heos.it

Direttore editoriale: Sauro Mattarelli (email: smattarelli@virgilio.it) Direttore responsabile Umberto Pivatello

Comitato di redazione: Thomas Casadei, Maria Grazia Lenzi, Giuseppe Moscati, Piero Venturelli

Direzione scientifica e redazione: via Fosso Nuovo, 5 48020 S. P. in Vincoli - Ravenna (Italy) Tel. ++39 0544 551810

In collaborazione con "Cooperativa Pensiero e Azione" - Ravenna - Presidente Paolo Barbieri

Tiratura: 8.112  
e mail inviate

## LA SAGGEZZA DEL MODELLO OLIVETTIANO

*(Continua da pagina 2)*

contempo, in cammino per la propria auto-realizzazione, fondata sul piano materiale, esperita quotidianamente. Lo scoprirsi Persona, fin nelle più minute implicazioni pratiche del giorno di lavoro e dell'abitare, costituiva una presa di coscienza tramite esperienza: evoluzione qualitativa e quantitativa allo stesso tempo della presa di coscienza di classe, la quale non veniva sostituita, ma ampliata per dimensione in ampiezza e profondità. La coscienza di classe, troppo spesso un ideologico concetto di appartenenza, assunto in buona fede e in modo dogmatico in un contesto di scontro frontale, sacrificando (in modo eroico) parte della propria sensibilità in nome di un altro e contrapposto bene superiore (ancora una volta futuro) che avrebbe riguardato di nuovo solo molto indirettamente (nello spazio o nel tempo) il soggetto maturato, era funzionale alla lotta di classe, ad una mentalità di guerra volta alla soluzione di ogni contraddizione nella finale vittoria rivoluzionaria. In fin dei conti un altro mito gerarchico e militarista dopo quello, analogo e opposto, di radice padronale, che insieme determinavano un'ellissi di feedback patologica irrisolvibile.

**LA POLITICA INDUSTRIALE** come dialettica di rapporti di forza poteva condurre nel migliore dei casi a dei "compromessi", semplificazioni tattiche e astratte delle idee in gioco, insoddisfacenti per entrambe le controparti e alla lunga dannose per tutti. Adriano Olivetti cercava invece "sintesi creative", esito di una concezione dialogica (non dialettica) delle relazioni industriali (e della politica in generale), in una pratica istituzionalizzata del dialogo, fino al punto di finanziare il Centro di Psicologia del Lavoro e quello di Ricerche sociologiche, discipline assenti nell'Università italiana del tempo, prima di tutto al servizio del Sindacato, spesso ingessato in teorie datate, per provocarne un protagonismo competente e aggiornato sulle concrete dinamiche di fabbrica, perché svolges-



*A sinistra,  
Adriano Olivetti  
in azienda  
mentre  
s'intrattiene  
con un giovane  
collaboratore*

se il ruolo essenziale che nel modello industriale olivettiano era auspicato per l'organizzazione dei lavoratori: stimolare con le proprie istanze l'innovazione di quei processi e di quei prodotti che avrebbe permesso di mantenere alto il livello competitivo della fabbrica con salari più elevati e senza devastare persone e territorio.

**LA COSCIENZA** personalistica sviluppava in senso sferico quella visione circolare che nel concetto di "classe" certo faceva evolvere la coscienza individuale a dimensione più ampia, collettiva, ma in termini solo *orizzontali*, quelli del perimetro del gruppo in lotta, che imponeva altri rigidi confini, stabiliti di nuovo dall'alto, per ragioni di tattica *militare*. La dimensione personalistica, invece, includeva l'appartenenza di classe, non la escludeva, ma la trascendeva in modo concretamente ed esistenzialmente sensato.

**ALLA OLIVETTI** si faceva l'esperienza di essere anche molto di più che solo parte di una classe sociale, più che solo parte di un gruppo in lotta, si scopriva di avere diritto ad una relazione vitale con il cielo, il bosco, la montagna, l'acqua dei fiumi, il mare, il corpo e la mente degli altri esseri umani, con i propri desideri personali, con la propria liberata e originale via di costruzione identitaria, con la creatività, con lo scorrere del tempo che è la vita stessa, spesso rubata prima ancora di averne consapevolizzato il valore. Qui e ora. Elemento "terzo" nella "relazione industriale" (anche con-

flittuale, ma non più concepita nell'ottica della "lotta di classe" o dell'arbitrio padronale), l'idea di fabbrica come *Comunità concreta*, àncora di riferimento per una sintesi creativa da reperire in situazione, intendeva definire il superamento, nella concretezza del vivere sociale, sia della dialettica idealista, sia di quella materialista, destinate entrambe necessariamente a condurre alla naturalizzazione di uno solo dei contrapposti e speculari interessi di classe in gioco nelle relazioni industriali. Pertanto, in definitiva, l'idea di fabbrica come *Comunità concreta*, che comprendeva il territorio in cui essa sorgeva, creava un presupposto, materiale e trascendente allo stesso tempo, per il superamento di una condizione strutturale di guerra perenne, altrimenti autoalimentata dalle mentalità *claniche* in gioco, convertendo lo scontro in confronto e creatività, in un contesto di reciproco riconoscimento di responsabilità.

**IN TALE CONTESTO**, il collaboratore/persona della Olivetti di Adriano era funzionalmente riconosciuto come un campo relazionale complesso (la persona) per andare incontro alle esigenze vitali dell'azienda; veniva magari aiutato, in principio, ma mai indottrinato, perché la sua apertura esistenziale era concepita come una risorsa. Quando finalmente egli trovava la propria capacità d'espressione personale nel lavoro, si scopriva quanto il "rispetto della persona" e una certa qual forma di "utilitarismo" indiretto,

*(Continua a pagina 4)*

## LA SAGGEZZA DEL MODELLO OLIVETTIANO

*(Continua da pagina 3)*

attinto ad una sapienza sistemica (un principio di realtà non superficiale), fossero le due facce della stessa medaglia. Oltre l'aiuto (autentico e interessato allo stesso tempo), dunque, altro elemento di riconoscimento della persona era costituito dalla Libertà, garantita al management e da questo alla forza lavoro, nell'ambito di relazioni industriali molto dinamiche che costituivano il tratto di originalità dell'organizzazione olivettiana all'insegna dell'autonomia nell'azione. Responsabilità sociale, libertà e socializzazione delle conoscenze determinavano insieme una capacità metamorfica dell'organizzazione della fabbrica inconcepibile altrimenti o altrove, che determinava innovazione di processi e di prodotti in tempi record con una frequenza impressionante. E dunque, se il collaboratore doveva essere competente e adatto ad una comunità necessariamente più libera e solidale, creativa e critica, si spiegano meglio le proverbiali e numerose offerte di formazione tecnico-professionale accanto a quelle previste durante la giornata di lavoro: eventi culturali di elevatissimo livello che si svolgevano quotidianamente nelle 2 ore di pausa di metà giornata, un'ora per l'alimentazione del corpo, un'ora per quella dello spirito.

**SI CAPISCONO ANCORA MEGLIO** la biblioteca, le migliaia di volumi e la grande quantità di riviste specializzate che vi si potevano trovare. Si comprende perché fosse strategico che il management fosse formato in azienda. Una strategia formativa peculiare dell'Olivetti riguardava la riunione di terne eterogenee di laureati (un tecnico, un economista, un umanista) coetanei assunti simultaneamente e avviati a un percorso comune d'introduzione ai vari ambiti aziendali, per consentire loro un confronto quotidiano sull'esperienza fatta secondo i loro differenti paradigmi di provenienza, in una contaminazione reciproca di accrescimento culturale, interpersonale e affettivo ricco.

**ALLO STESSO TEMPO** il laureato assunto finiva per dei mesi alla linea di montaggio, prima di assumere il ruolo di dirigente per cui era stato selezionato, mentre l'operaio continuava ad essere retribuito regolarmente durante lo sforzo di raggiungere la maturità scientifica, prima, e la laurea, poi, avendo conseguito la licenza della Scuola Formazione Meccanici aziendale in cui era entrato a 15 anni. Ogni opportunità di carriera era aperta a tutti, scevra da limitazioni di genere, fede religiosa o ideologia politica: anche questo scatenava la creatività e la collaborazione. Per far sì che chi assumeva ruoli di responsabilità direttive conoscesse la situazione di cui sarebbe stato responsabile, dalla base operaia si formavano tecnici e capi (capisquadra e capireparto); dal livello intermedio (operai promossi o diplomati assunti) si formavano persone atte al lavoro di dirigente. Si creavano condizioni di pari opportunità e si evitava di fratturare l'azienda in strati sociali connotati dal diverso livello di preparazione



*Sopra, Adriano Olivetti in azienda tra i suoi collaboratori*

scolastica che, in quegli anni, significava anche diversa estrazione sociale, il che avrebbe riprodotto all'interno la frattura esistente all'esterno, avrebbe reso difficile il confronto e la condivisione di sensibilità e punti di vista differenti, avrebbe potuto impedire la comprensione delle reciproche responsabilità. Molto prima che si parlasse di *learning organization*, *situated learning*, *learning by doing*, l'Olivetti di Adriano fu una libera comunità d'apprendimento, che consentiva di confrontare conoscenze e riflessioni su esperienze vissute nel contesto di attività condivise: s'imparava sia dalle convergenze che dalle divergenze, si costruivano prospettive e significati, aperti a sperimentare il nuovo, un organismo cognitivo e creativo vivace.

**SI PUÒ ANCHE CREDERE** di vedere in queste pratiche l'enciclopedia realizzabile di un'attenzione all'umano ahinoi economicamente dispendiosa, uno spreco che alla lunga Adriano Olivetti dovette pagare, come asseriscono i detrattori. E invece si trattò di un criterio di gestione delle persone consapevole che l'esperienza della complessità del processo produttivo fosse dote impossibile da acquisire all'Università, mentre d'altro canto l'esperienza del proprio modo di fare, anche sofisticato, aveva bisogno di continue iniezioni di novità teoriche per essere inquadrata in sempre nuove visioni globali e tecniche, che solo nell'ambito universitario potevano essere reperite. Teoria e prassi, discipline umanistiche e techno-scientifiche, fini e mezzi dovevano continuamente essere monitorati nell'ambito di dinamiche retroattive complesse, interne ed esterne alla fabbrica. Occorrevano le menti aperte del maggior numero di persone possibile, non bastava sostenerle, tali intelligenze occorreva coltivarle, anche e soprattutto quelle di coloro che erano più in basso, ma che erano anche quelli più vicini ai prodotti e ai processi, più vicini ai momenti aurorali del nuovo, a quei semi di futuro, a quei segnali deboli che il presente offriva già carichi di tutto il potenziale (positivo o negativo) che si sarebbe potuto

*(Continua a pagina 5)*



LA SAGGEZZA DEL MODELLO OLIVETTIANO

to determinare o evitare, se solo si fosse stati capaci di avere occhi per vedere e orecchi per udire. Un'informazione raccolta alla fonte, con capacità prospettica e *ben motivato* intuito competente, posta a disposizione del management che doveva processarla, permetteva di precedere le situazioni e di non esserne trascinati.

**TALE ATTEGGIAMENTO** permetteva grandi ottimizzazioni, enormi risparmi, incredibili scoperte, profitti maggiori, vantaggi concorrenziali speciali che ripagavano e di molto l'investimento economico sulle politiche volte alla persona e rivelavano la loro sensatezza. Un circolo virtuoso, concretamente funzionale; nessuna filantropia, ma un'intelligenza sistemica, informata non già da una logica lineare (omologa all'organizzazione gerarchica sostenuta da nessi causali di tipo prescrittivo cui dovevano corrispondere azioni esecutive e acritiche), ma da una logica che oggi definiremmo "a reti neurali" (omologa ad un'organizzazione democratica dialogante) che richiedeva un'intelligenza sincronica, solo apparentemente ineffabile, necessariamente



A sinistra, la pubblicità di una delle prime macchine da scrivere portatili; sopra alcuni prodotti Olivetti

te corale, polifonica, condivisa, multi-culturale. Una grande umiltà epistemologica entrava in risonanza con l'umiltà etica di rispettare tutti, soprattutto i più deboli, secondo i bisogni concreti di ciascuno.

Il ricco spettro di attenzioni alla persona della Olivetti fu dispendioso economicamente? Certo venivano fatti ingenti investimenti, ma ampiamente ripagati. Si stenta ad accettare che tale modello, oltre che a misura di essere umano, fosse al contempo maggiormente profittevole. Cosa evidente soprattutto nel confronto con la Fiat (che ha dettato il modello al Paese), famosa per l'abitudine di socializzare le perdite e privatizzare i profitti. Chi ha mai calcolato, infatti, l'ammontare degli sprechi dovuti alla stupidità delle organizzazioni gerarchiche per poter davvero giudicare la Olivetti? Sprechi duplicati dai costi sostenuti dalla collettività per porre rimedio almeno ad una parte dei guasti arrecati sul piano sociale, ecologico, economico, politico e culturale?

**PER NON DIRE DEI COSTI** volti a mantenere sistemi di controllo e di polizia interna, dei prezzi pagati volentieri pur di innescare conflitti ad arte, per creare il precedente al licenziamento selettivo; dei danni subiti per via delle crisi di rigetto, che talvolta giungevano al luddismo, o per una collaborazione minima, strettamente necessaria alla misura di un salario contenuto, o riluttante per via del dolore di una vita, anche solo psicologica, trascinata a denti stretti.

Ed allora non era sperpero garantire stipendi più alti del 40% sulla media

nazionale. Tutto sommato pesavano meno delle paghe dei manager odierni, senza che questi oggi diano altrettante garanzie di risultati. Quale scandalo dunque? Semmai la politica di alti salari incentivava i consumi e l'economia del Paese. Non era sperpero filantropico l'assistenza sanitaria completa, totalmente a spese dell'azienda, nei controlli diagnostici costanti, nella prevenzione, nella cura, riguardo ai farmaci. Non erano frutto di un eccesso di slancio religioso i mutui agevolati per comprare casa a tasso d'interesse zero, le case operaie, gli asili nido per i figli dei lavoratori, la copertura delle spese per i libri di testo per gli studi dei genitori e dei figli, il dono di natale ai bimbi dei dipendenti, per giungere persino all'ombrello a fine giornata di lavoro, nel caso fosse sopraggiunta la pioggia quando si era già entrati in fabbrica, da restituire l'indomani; o il servizio gratuito di riparazione e manutenzione delle biciclette.

**RENDERSI CONTO CHE SI STAVA** operando per qualcosa di utile a se stessi e agli altri liberava motivazioni profonde, che sfociavano in un diffuso sentimento di riconoscenza per un senso d'appartenenza ad una comunità di cui si poteva andare fieri. La potente spinta motivazionale a collaborare ad alta intensità, dunque, non era comprata, in gioco era qualcosa di molto più profondo. Se il salario dava conto dello scambio tra capitale e tempo/lavoro, una parte soltanto della vera relazione in atto, tutto il resto dei benefici mirava a qualcosa di più, altrettanto concreto e vitale per i destini dell'azienda e al contempo della comunità.

**INTEGRARE IN MODO STRINGENTE** l'impresa alla comunità non significava imporre un modello totalizzante, quanto piuttosto e al contrario (consapevoli della natura totalizzante del Capitalismo *ab imis*) significava provare a domarlo, a mettergli le briglie, a prevenirne gli effetti indesiderabili, tramite vincoli strutturali di ordine sociale, culturale, politico (creando quella che Adriano Olivetti definiva "la democrazia industriale"), senza nutrire illusioni

(Continua a pagina 6)

## LA SAGGEZZA DEL MODELLO OLIVETTIANO

*(Continua da pagina 5)*

riguardo all'idea che il ruolo di regolatore potesse essere svolto unicamente dallo Stato, a meno che questo non fosse stato Federale, a sua volta composto di "comunità concrete", coese attorno alle reali dinamiche che ne costituivano la ricchezza in un'ottica ecologico-sociale. "Socializzare senza statizzare" era il motto. Infatti, integrare impresa e comunità poneva anche le condizioni perché la stessa classe politica fosse poi scelta di necessità con maggiore attenzione (quanto a competenza e capacità, oltre che per affidabilità etica), perché sarebbe stata espressione di una comunità informata, vale a dire: radicata nel proprio luogo, maggiormente consapevole e, soprattutto, direttamente interessata al bene comune. Veniva così inibita alla radice, nelle ragioni profonde delle scelte della base elettorale, ogni sorta di impertinente fascinazione verso più o meno consapevoli deleghe in bianco a titolo di scambio, finalizzate alla soddisfazione di troppi e diversi interessi particolari, in contrasto tra loro, lesivi dell'interesse collettivo.

**SI PONEVANO**, anche qui, cause strutturali per la selezione di una classe dirigente pubblica funzionalmente creativa e per un sistema democratico che non fosse solo formale, finalmente necessario agli interessi sia dell'impresa, che della stessa comunità umana che le si stringeva attorno. I partiti, infatti, per Adriano Olivetti, pur espressione della società civile, erano strutture troppo vecchie, abitate da pulsioni ideologiche totalizzanti, organizzate in modo gerarchico, di conseguenza lacerate da forme di competizione interna dispersive che determinavano una selezione di personale inadeguato, necessariamente povero di conoscenze specifiche, incapace di precedere le situazioni, fatalmente destinato ad esserne trascinato, fino a corrompersi, perché in tale contesto la deposizione tattica del proprio orizzonte morale, necessaria alla lotta interna ed ester-



*A sinistra, alcuni dipendenti all'interno della biblioteca aziendale di Ivrea*

na, da momentanea finiva per diventare costume. Esattamente come accade nelle imprese. La questione morale era per Adriano Olivetti inscritta nell'ordine delle cose già prima che se ne parlasse la prima volta nel 1981, secondo una linea di pensiero che a sua volta lo precedeva ulteriormente, cui poté attingere da giovanissimo.

**ED ALLORA, RICONOSCERE** la sfericità delle esigenze esistenziali della persona mirava ad innescare *nella* Olivetti, ma anche attorno ad essa, un circolo virtuoso di scambio retroattivo positivo, assolutamente propulsivo e profittevole, non distruttivo verso l'ambiente e le relazioni umane, interne ed esterne alla fabbrica, come invece accadeva nel caso dei modelli gerarchici e/o liberisti. Non la società doveva essere gestita come un'impresa, né evidentemente il controllo sociale poteva risolversi in lottizzazione dei partiti perché distorsione patologica di quel proposito, ma l'una e l'altra dovevano diventare "comunità concrete", fondate su vincoli strutturali, ma dinamici, capaci di trasformazione, tesi a rendere le forze sociali avanzate espresse dalla società industriale tutte più adulte, corresponsabili delle linee strategiche sia dell'azienda, sia del governo del territorio, per l'immediato bene comune e per quello delle future generazioni. L'impresa era chiamata ad

umanizzarsi e il governo della cosa pubblica, come la pubblica amministrazione, ad assumere criteri ecosistemici di monitoraggio delle proprie azioni. Al centro anche qui la Persona e la sua ecologia.

Non apparteneva ad Adriano Olivetti un'idea riduzionista dell'essere umano che si adopererebbe solo per denaro, che si arruolerebbe solo in cambio dei privilegi del *divide et impera*, che si accontenterebbe di cose futili, segni però di status aziendale e/o contiguità con il vertice, con il potere.

**SI SPIEGA SEMPRE MEGLIO**, dunque, l'attenzione alla bellezza degli ambienti di lavoro; l'assunzione di responsabilità sociale da parte dell'azienda riguardo alle ricadute sull'ambiente sociale e territoriale esterno di ciascuna scelta operata; la messa in discussione prima di tutto del management in caso di comportamenti anti produttivi come gli errori di montaggio o gli scarti in eccesso, le regolazioni fatte male, i tempi persi, i conflitti e l'assenteismo, perché tali fenomeni erano considerati segnali di disagio e messi in conto in prima istanza ad un ambiente divenuto ostile o percepito come meno accogliente, piuttosto che banalmente ridotti a segni di "fannullismo" e disonestà individuale. La Olivetti di Adriano cercava di offrire un ambiente pedago-

*(Continua a pagina 7)*

LA SAGGEZZA DEL MODELLO OLIVETTIANO

(Continua da pagina 6)

gico il più fertile possibile e l'attenzione alla "bellezza" mirava a gratificare l'intera sfera della "persona", i cui confini andavano continuamente allargati nella coscienza della comunità di fabbrica in una pratica critica costante, partecipata, dialogata. Etica, estetica, politica, economia in questo quadro paradigmatico sfumano i loro confini e senza soluzione di continuità definiscono un quadro unico, metamorfico, non solo bello, ma potentemente efficace.

**COLPISCONO**, a riguardo, gli esiti "olivettiani" di una ricerca che per cinque anni (dal 2000 al 2004) un gruppo di tecnologi ed economisti del Massachusetts Institute of Technology ha condotto su circa 500 imprese statunitensi, europee e asiatiche. Ne risultò che le imprese multinazionali con duraturo successo nel mercato globale oggi siano quelle che "olivettianamente" investono sullo sviluppo delle proprie "competenze distintive", mantenendole difficilmente imitabili dalla concorrenza, dandosi obiettivi a lungo termine.

In altre parole, hanno successo oggi le imprese che investono nei talenti delle loro persone, che migliorano le condizioni del loro lavoro e del lavoro di chi usa i loro prodotti e si avvale dei loro servizi; mantiene e migliora il suo contributo l'impresa che intende evolvere ed innovare: sul piano tecnologico, ma anche sociale, organizzativo e psicologico; che sa adeguarsi alle variazioni di quantità o qualità della domanda, reagire al declino di certe aree di mercato o allo sviluppo di altre, rispondere ai mutamenti di scenari economici e politici, in modo non solo reattivo, ma anche propositivo, per prevedere e influenzare positivamente i cambiamenti. Ciò impegna nella ricerca, nello sviluppo, nell'aggiornamento di tutte le competenze, non solo tecnologiche, per progettare flessibilmente il futuro e non ristagnare, magari scaricando sulla precarietà della forza lavoro e la devastazione dei territori il suo passivo

e precario adattamento all'ambiente globale. Era prassi della Olivetti di Adriano che il profitto fosse prima di tutto reinvestito in ricerca e sviluppo (il futuro); che subito dopo la priorità fosse data alle retribuzioni, ai servizi sociali, alla formazione, alle attività culturali (il presente); che contestualmente esso fosse utilizzato per interventi esterni alla fabbrica, volti a prevenire o a correggere eventuali ricadute negative di ordine sociale e ambientale dell'azione industriale sul territorio; che solo dopo tutto questo venissero i dividendi per gli azionisti. La responsabilità sociale era dunque cultura d'impresa radicata, intrinseca alla sua stessa organizzazione e non azione secondaria, dipendente dai volubili andamenti del profitto.

#### ADRIANO OLIVETTI SCRIVEVA:

*«La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica. Occorre superare le divisioni fra capitale e lavoro, industria e agricoltura, produzione e cultura. (...) Abbiamo portato in tutti i paesi della comunità le nostre armi segrete. I libri, i corsi culturali, l'assistenza tecnica nel campo della agricoltura. In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. La biblioteca ha decine di migliaia di volumi e riviste di tutto il mondo. Alla Olivetti lavorano intellettuali, scrittori, artisti, alcuni con ruoli di vertice. La cultura qui ha molto valore»*

Una sorta di keynesismo cognitivo, il sostegno mirato a ricerca scientifica continua e cultura, in un bilanciamento reciproco che tenga l'economia di prodotto radicata al territorio e ai bisogni reali dell'essere umano, oggi potrebbe aiutare a costruire strategie di lunghissimo termine capaci di resistere all'urto della forza concorrenziale del capitalismo post-comunista (lo schiavismo) e alla distruttività del financialcapitalismo (una sorta di neofeudalesimo delocalizzato). La Olivetti di Adriano non avrebbe temuto la concorrenza cinese nell'offerta di forza lavoro a bassissimo costo, perché

avanti di almeno due decenni su gli altri, sia per via dei brevetti assicurati dalla ricerca scientifica, sia per via della sua abitudine ad assumersi responsabilità sociali nell'esercizio di una sensibilità di tipo sistemico, ecosofico, che le avrebbe fatto trovare poco attraente il vantaggio a breve termine della delocalizzazione, per proiettare l'impresa nello scenario storico successivo: l'impresa che voglia avere e distribuire futuro dovrà sempre più operare per implementare ecosistemi auto-poietici, prima ancora che per cercare di imporre semplicemente un prodotto. Dovrà essere capace di ascoltare piuttosto che in grado di imperare. Questo già faceva la Olivetti voluta da Adriano, il quale teorizzava anche per lo Stato e l'Amministrazione Pubblica il medesimo atteggiamento generativo.

**LA FIGURA** di Adriano Olivetti, pensatore politico, non solo imprenditore, padre spirituale di un'Italia auspicabile, ma mai esistita se non nella piccola grande enclave olivettiana, risulta ancor più netta se confrontata con la strisciante tentazione, oggi dilagante e quasi rassegnata, di pensare che le lotte per l'affermazione e il consolidamento dei diritti umani, di quelli dei lavoratori come delle donne, dei principi di cittadinanza, pari opportunità, meritocrazia, democrazia reale, ecologia e sostenibilità, siano incompatibili con la contingenza economica globale, la quale sembrerebbe imporre semplificazioni politiche inquietanti, che si vorrebbero fatalmente necessarie, piuttosto che il rilancio del desiderio di continua evoluzione, spirituale e materiale insieme, dell'essere umano. ■

*Nota.* Questo testo è apparso la prima volta su *INCHIESTA* (n.175 – gennaio/marzo 2012), trimestrale di ricerca e pratica sociale, che indaga il mondo del lavoro, della scuola, della condizione femminile e giovanile, dell'immigrazione, diretta da Vittorio Capecchi.

# GIOCO, GIOCO PUBBLICO GIOCO D'AZZARDO

di ANGELO RICCI

“Il gioco è severamente vietato ai minori di anni 18”. Questa frase era una volta affissa in tutti i bar e i circoli, ma col tempo questi cartelli, ormai ingialliti dal fumo degli avventori, dal tempo e soprattutto dagli eventi, sono stati rimpiazzati da frasi inserite a termini di legge alla fine degli spot che pubblicizzano i giochi d'azzardo, tipo: “il gioco può causare dipendenza patologica”.

Sia la vecchia prescrizione “proibizionista” che l'altra frase, testimone della attuale fase di svolta “liberista”, se decontestualizzate, appaiono entrambe come veri e propri ossimori. Non serve, infatti, un'analisi semantica della parola “gioco” per intuire un'ambiguità, se non un vero e proprio uso distorto del termine.

**NEL NOSTRO PAESE** il cosiddetto “gioco pubblico” è definito come “... tutti i giochi regolamentati da AAMS – Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato...” ed ingloba “... tutte le forme di gioco legali presenti in Italia che sono appunto, sempre secondo la legge, i giochi d'azzardo, d'alea e di abilità...” (1). Il “gioco d'azzardo” è quindi un sottoinsieme del “gioco pubblico” la cui definizione è quella prevista dalla art. 721 codice penale: “Sono giochi d'azzardo quelli nei quali ricorre il fine di lucro e la vincita o la perdita è interamente o quasi interamente aleatoria”. Per i minori di 18 anni, il gioco è un diritto sancito dalla “Dichiarazione dei diritti del Fanciullo”, ratificata la prima volta dalla Società delle Nazioni nel lontano 1924: “Il fanciullo deve avere tutte le possibilità di dedicarsi a giochi e attività ricreative che devono essere orientate a fini educativi”. Le attività ludiche sono, ovviamente, riconosciute dalla comunità internazionale (2) come uno strumento fondamentale, attraverso il quale è possibile favorire la capacità di apprendimento, l'affinamento della manipolazione, lo sviluppo della memoria e, non ultima, la socializzazione. È quindi lecito



*A sinistra, un momento della manifestazione modenese “Play - Festival Italiano del Gioco” (Foto play-modena.it)*

chiedersi perché il gioco perda nel tempo la propria valenza positiva, al solo susseguirsi delle normali fasi di crescita di un individuo. Quando cioè, nell'immaginario collettivo, questa attività socio-ricreativa diviene una minaccia potenziale, pericolosa a tal punto da divenire perfino malattia: il significato letterale di “ludopatia” lascia ben poco spazio all'interpretazione. Secondo “ALI per giocare”, l'Associazione Italiana delle ludoteche e dei ludobus, e altre centinaia di associazioni di settore, il gioco non perde mai le proprie caratteristiche di formidabile aggregatore, di stimolatore della creatività, di volano della cultura e dell'aprendimento più in generale.

**IL PERICOLO** sta nell'uso indistinto del termine, rendendo concreto il rischio di utilizzare indebitamente la parola “gioco” svuotandola dell'eccezione positiva che ognuno di noi ne conserva

fin dai tempi dell'infanzia (3).

In Italia, come all'estero, è presente una crescente comunità che invece non si rassegna ad avallare questa “appropriazione solo parzialmente debita” che sia la vulgata che le frasi ricordate in apertura, sembrano sostenere.

**UNA COMUNITÀ** che tra le tante attività ed iniziative di settore organizzate, si ritrova ogni anno a Modena per il “Play - Festival Italiano del Gioco”, la cui settima edizione si è svolta l'11 e 12 aprile scorsi. I dati raccolti dagli organizzatori della manifestazione hanno evidenziato un tasso di incremento a doppia cifra, superando per la prima volta le 30.000 presenze complessive. Un afflusso davvero imponente, che ha letteralmente riempito di appassionati, curiosi, bambini e genitori i due ampi padiglioni della Fiera di Modena.

*(Continua a pagina 9)*

GIOCO, GIOCO PUBBLICO GIOCO D'AZZARDO

(Continua da pagina 8)

Si tratta di una manifestazione di settore, certo, ma non per questo rinchiusa in un mondo di relazioni autoreferenziali tra piccole nicchie di appassionati: infatti, se all'interno dei padiglioni, l'adolescente (come l'adulto) ha potuto misurarsi nei diversi tornei organizzati, all'esterno della fiera il gioco ha cercato di relazionarsi con la città. In primis, si è cercata un'ampia sensibilizzazione del mondo della scuola, permettendo alle scolaresche di ogni ordine e grado di visitare gratuitamente la manifestazione. Oltre a questo, sotto il nome di "Play and the City", sono state approntate in diversi punti della città di Modena decine di attività ludiche. Si prenda a titolo di esempio "Re-Generation", un torneo che ha visto 47 coppie di nonni e nipoti contrapporsi in una sorta di decathlon ludico, allegro ma non certo privo della necessaria competitività.

**NON SONO MANCATI** neppure momenti che hanno permesso l'intreccio tra mondo ludico ed altri eventi culturali, come ad esempio l'iniziativa "7 giochi per i 70 anni della Liberazione", nella quale alcuni giochi, come la "caccia al tesoro" o la "decodifica di codici segreti", sono stati adattati per modellare le vicende della Resistenza, dalla "staffetta partigiana" alla ricerca del rifugio sui monti dell'Appennino.

In questi due giorni, quindi, il gioco e i suoi operatori hanno dimostrato la valenza creativa, culturale e sociale delle attività ludiche: è evidente che, anche ai tempi di Internet, è comunque possibile sedersi attorno a un tavolo e condividere il piacere "fisico" della compagnia, la passione per il ragionamento, sorrisi e, perché no, nozioni.

**L'UNICA FORMA** di gioco - volutamente - assente dalla manifestazione è stato il gioco pubblico, di cui più sopra abbiamo ricordato la definizione. Il gioco presente al Play di Modena può essere visto come il Davide, un settore

"CONOSCENZA COME ARMA DI PREVENZIONE. È AUSPICABILE CHE ENTRINO NELLE AULE SCOLASTICHE ANCHE ATTIVITÀ DI DIVULGAZIONE LUDICA. QUESTE DOVREBBERO SPIEGARE I PIÙ COMUNI MECCANISMI MATEMATICI ALLA BASE DELLE DIVERSE FORME DI GIOCO ANCHE DI AZZARDO"

ancora di nicchia fatto di relativamente pochi appassionati e operatori specializzati, che si è voluto distinguere dal Golia, il "gioco pubblico": un gigante divenuto il quinto elemento per fatturato dell'economia italiana. Ma davvero questi due mondi sono così nettamente separati e distinti?

**CHI HA UNA CULTURA LUDICA** non per questo è un bacchettone, e tende invece a condividere la ratio di molte leggi (purtroppo regionali, perché al momento manca ancora una linea guida nazionale) in materia di gioco d'azzardo, che si esprimono a favore di un gioco "responsabile, misurato e consapevole" (4). Infatti va chiarito che non esiste cioè una pregiudiziale rispetto alla posta in palio, anche in denaro: nel Backgammon, ad esempio, la scommessa è parte integrante del re-

golamento, nonostante si tratti di un gioco a cui viene universalmente riconosciuta una profondità analitica simile a quella degli scacchi, e rappresenti un'attività ludica così popolare da essere praticata nelle strade di molte città del bacino del Mediterraneo.

Non dimeno però si constata che valori e caratteristiche delle tipologie di giochi protagonisti della kermesse modenese, sembrano rappresentare una formidabile forma di prevenzione rispetto alle possibili derive negative del gioco d'azzardo. Infatti, chi è educato al gioco impara a utilizzare schemi comportamentali ben precisi: la semplice necessità di rispettare le regole implica la precisa conoscenza delle stesse.

**ACQUISITA** la necessaria consapevolezza del meccanismo, si attiva l'analisi delle probabilità di successo per ciascuna delle azioni permesse: un giocatore di scacchi sa che muovendo la propria regina in una determinata casella questa, salvo improbabili sviste dell'avversario, verrà catturata, decretando la propria sconfitta.

Ci si abitua cioè ad analizzare i modelli matematici e probabilistici che stanno alla base di qualsiasi correlazione tra "causa" (azione del giocatore) ed "effetto" (cosa succede nel gioco). Una consapevolezza che diviene determinante verso alcune delle forme di azzardo a più alto rischio di patologia, come slot-machine e video-lotterie,

(Continua a pagina 10)

A destra, visitatori alla manifestazione modenese "Play - Festival Italiano del Gioco" (Foto play-modena.it/)



GIOCO, GIOCO PUBBLICO GIOCO D'AZZARDO

(Continua da pagina 9)

dove nessuna abilità dell'utente contribuisce a determinare - nemmeno marginalmente - l'esito finale, tanto che è perfino lecito chiedersi, a prescindere dalle definizioni, se possono essere considerate propriamente come giochi. Per questa ragione, oltre alle importanti battaglie a cui quotidianamente assistiamo per tenere le sale scommesse/slot lontano da luoghi sensibili come scuole e parrocchie, auspichiamo che presto entrino nelle aule scolastiche attività di divulgazione ludica.

**QUESTE DOVREBBERO ESSERE** focalizzate su più piani, come per esempio quello che spieghi i più comuni meccanismi matematici alla base delle diverse forme di gioco (anche di azzardo) con lo scopo, per esempio, di consentire ai ragazzi di riconoscere l'assoluta infondatezza di alcune credenze popolari, come quella dei numeri "ritardatari" del lotto. Più in generale, si aiutino i ragazzi ad identificare distintamente le differenze tra le diverse forme di gioco, mettendo in guardia sui pericoli del gioco d'azzardo, in linea di principio potenziali, ma che le cronache ci dicono essere anche concreti e devastanti in presenza di abuso. Come spesso accade, la conoscenza è l'arma di prevenzione più potente. ■

Note

(1) "Il gioco d'azzardo - Le ludopatie" ricerca coordinata dal Codacons per AAMS.

(2) "La dichiarazione dei diritti del fanciullo" è stata approvata dall'Assemblea generale delle nazioni Unite nel 1959.

(3) Dal sito della campagna "Mi azzardo a dirlo" promosso da ALI: "Il diritto al gioco è un diritto per tutti. Ma anche la parola GIOCO ha qualche diritto. Quello di non essere usata in maniera sbagliata."

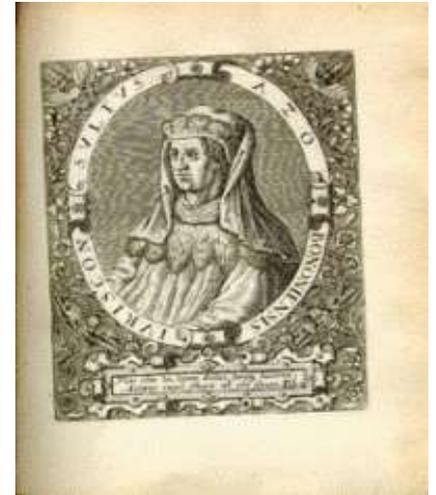
(4) Legge regionale Emilia Romagna 04 luglio 2013, n. 5: "Rafforzare la cultura del gioco misurato, responsabile e consapevole, il contrasto, la prevenzione e la riduzione del rischio della dipendenza da gioco"

# I "DICTATORES" E L'ITALIA COMUNALE

di PIERO VENTURELLI

**A**ll'inizio del XIII secolo, quando molti dei Comuni più ricchi dell'Italia centro-settentrionale, il cosiddetto *Regnum Italicum*, acquisiscono lo status di libere repubbliche e si dotano di costituzioni scritte allo scopo di garantire i propri ordinamenti fondati sull'autogoverno, il celebre giurista Azzone da Bologna (1150-1225 ca.) e numerosi suoi discepoli scrivono importanti commentari al Codice giustiniano, nei quali viene rivendicata la sovranità di tutte le comunità de facto indipendenti, mentre i *dictatores* cominciano a stendere libri di consigli per i capi di queste città, indicando loro nel sistema elettivo l'unico mezzo in grado non solo di scongiurare «dissension» interne e guerre esterne, ma anche di rendere il comune «grande» e «glorioso».

**I DICTATORES, INSEGNANTI** di retorica nelle scuole italiane di diritto, sono gli iniziatori di un genere di repertori ad uso dei magistrati cittadini che ha un impatto durevole sul pensiero rinascimentale. Essi fanno propria una concezione ciceroniana della storia come luce della verità e guida migliore per agire prudentemente nella vita pubblica, ed amano trarre insegnamenti dagli scritti di Sallustio, che viene identificato come la fonte più autorevole intorno alla nascita e al declino dei regimi repubblicani. Questi autori preumanisti muovono dall'assunto che ciascun individuo o gruppo di individui, dopo aver ottenuto la sovranità su una comunità, tenda "naturalmente" a perseguire i propri interessi a detrimento del *bonum commune*. Eliminare alla radice questo pericolo, assicurando che le leggi promuovano realmente il bene della comunità nel suo complesso, significa, a loro avviso, consen-



Ritratto di Azzone da Bologna

tere ad ognuno dei consociati di occuparsi personalmente dei propri affari all'interno di un ordinato contesto politico-istituzionale in cui interessi e ambizioni particolari non possano incrinare il *bonum commune*, ma anzi finiscano col rafforzarlo.

**SECONDO QUESTA IMPOSTAZIONE** teorica, infatti, mentre la presenza di signori o principi ereditari, così come di autorità esterne alla comunità, è considerata incompatibile con la libertà di agire dei cittadini, e dunque con la realizzazione nella storia degli scopi che essi si propongono di ottenere nella loro città, nel riconoscimento dell'indipendenza delle repubbliche civiche e nell'instaurazione e consolidamento di forme elettive di governo sono da additare gli unici strumenti in grado di garantire alle diverse collettività il perseguimento dei propri fini più elevati. In altri termini, si pensa che sia possibile vivere liberamente solo in una comunità libera. ■