



Valori per tornare a crescere

Il modello di Olivetti

una bussola anche per i manager di oggi

Tema dell'incontro ALDAI del 12 novembre 2014

Ugo Panerai *

di commenti su Adriano, la sua opera, la sua visione dell'impresa e del mondo, sono piene le biblioteche e gli archivi. In misura inferiore, tuttavia, a quella di altre figure anche meno rilevanti, e comunque inferiore a quanto - non solo a detta nostra - il personaggio meriterebbe.

Da qualche anno a questa parte però i riflettori si sono puntati nuovamente su di lui con articoli, interviste e dibattiti; sono rinate le storiche Edizioni di Comunità che ripropongono la sua opera e i migliori studi critici sul tema; la Rai ha dedicato una fiction alla sua vicenda.

Certo, per tutto questo fiorire o rifiorire non sono mancati pretesti: nel 2008 è caduto il centenario di fondazione dell'azienda e nel 2010 il cinquantenario della scomparsa di Adriano. Riteniamo però che la ragione più profonda del revival stia nel fatto che parlare di Adriano significa parlare dei suoi valori, di valori che oggi appaiono smarriti e di cui si avverte, invece, tremendo bisogno nella vita d'impresa e più in generale nella società civile. Non si tratta di riprodurre oggi tali e quali approcci e modelli che avevano una loro vita e una loro carica innovativa



Adriano Olivetti in fabbrica

"Adriano Olivetti (...) era per me un esemplare di uomo nuovo che dovrebbe trovare continuatori..."

Eugenio Montale (In occasione della morte del grande imprenditore)

più di mezzo secolo fa; ma di riproporre lo spirito sottostante, la vitalità che li ispirava, l'idea di impresa (per non dire di comunità sociale) che ne era alla base. Valori, peraltro, non finiti con la sua scomparsa, ma rimasti come eredità nell'azienda almeno dei due-tre decenni successivi, riverberati, sia pure con accenti diversi e attraverso alterne vicende, lungo le linee manageriali, indipendentemente dalla proprietà. Olivetti è dunque un'utentica scuola di management, i cui esponenti, del resto, ancora oggi innervano una rilevante parte del tessuto im-

“Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini esclusivamente nell'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 della fabbrica?”

Adriano Olivetti

Ugo Panerai *

L'autore, ex-dirigente Olivetti di lungo corso, ringrazia i colleghi e amici Mauro Ballabeni, Gianni Di Quattro e Mario Giambone per i loro preziosi suggerimenti.

Per approfondimenti: Olivetti, storia di un'impresa www.storiaolivetti.it



Della visione Olivetti facevano parte i servizi sociali integrati nella fabbrica, come questa scuola materna a Ivrea

prenditoriale e manageriale del nostro Paese. Il quale, nonostante sembri aver perso carburante per strada, può invece ancora ricominciare a sperare, a essere orgoglioso e a vincere, se si diffonderà una nuova cultura centrata sul merito e sulla responsabilità, sull'importanza del lavoro, delle risorse umane, della ricerca, della formazione, della cultura e di un'etica (per quanto ci riguarda più da vicino, un'etica di impresa). Un'etica che non significhi semplicemente rifiutare il pagamento di tangenti o evitare collusioni mafiose, ma investa tutti quei comportamenti che fanno dell'azienda un componente a pieno titolo della società stessa, di cui essa si impegna a rispettare le buone regole. Deve essere in rapporto equilibrato e armonioso con tutto il suo più vasto pubblico di riferimento: dai clienti ai dipendenti, dai fornitori ai partner, dalle istituzioni sociali e civili alle realtà del territorio e al mondo imprenditoriale, culturale ed economico.

Sono concetti che, portati alla ribalta da Olivetti negli anni '50, all'estero hanno già

una loro apprezzabile applicazione (basti pensare alle iniziative sociali di alcuni grandi nomi specialmente dell'industria hi-tech), mentre da noi la sensibilità su questi temi, pur non assente, non appare tuttavia sufficientemente diffusa.

È vero, affrontiamo il futuro zoppicando su tanti fronti, come tecnologia, formazione, innovazione; e non siamo così certi di avere dei valori di riferimento. Ma in realtà siamo ricchi di eccellenze: sotto la cenere cova un fuoco che andrebbe riattizzato. Abbiamo bisogno di non continuare a dire solo che c'è la crisi e ad aspettare che passi o che qualcuno la faccia passare. È qui che i dirigenti possono giocare un ruolo determinante, anzi sono chiamati a farlo.

Ed essi sembrano pronti. Da una ricerca svolta dall'Istituto Episteme, per conto di Federmanager e sintetizzata nel volume *Risorse sovraumane* [v. "Dirigenti Industria", luglio 2014], emerge un interessante ritratto della categoria. Sono ben i dirigenti che, scrive il Presidente Ambrogioni nella prefazione, "hanno dato

corpo e sostanza a quel ceto medio che è stato il motore storico che ha permesso all'Italia di entrare nel novero delle grandi potenze industriali (...) Valori come merito, responsabilità, competenze, attenzione al risultato, sono nel Dna di ogni dirigente, ma sono anche quelli che debbono tornare al centro del dibattito se vogliamo andare oltre a una crisi che è prima di tutto morale e poi politica ed economica".

La figura del manager sembra oggi caratterizzarsi per una sempre maggiore tensione etica e sensibilità sociale; e tende a riassumere in sé capacità tecnico-culturali che consentano di dominare orizzonti sempre più vasti.

E infine, come Federmanager va ribadendo da tempo, il ruolo dei dirigenti non va limitato al mondo economico e produttivo. Essi, per partecipare da protagonisti alla vita pubblica, devono portare il proprio contributo di idee e di esperienza anche alla politica, suggerendo soluzioni in tema di mercato del lavoro, politica industriale, fiscalità, formazione, ricerca, ecc.

Chissà che una riflessione sui valori di Adriano non sia illuminante... Come si dice, *back to basics*. ■

Lo sviluppo dell'impresa Olivetti è il risultato di una classe manageriale che ha saputo realizzare con passione uno dei più esaltanti casi aziendali italiani del secolo scorso.

I valori per tornare a crescere saranno approfonditi, insieme alle testimonianze dei colleghi Olivetti, nella tavola rotonda che si terrà in ALDAI - mercoledì 12 novembre 2014 alle ore 17.30 - sala Viscontea Via Larga, 31 - Milano.

La curiosità

Incredibile è stato il numero di imprenditori e manager che hanno cercato di contattare su LinkedIn e Youtube un promettente giovanotto, tale **Andrea Livioti**, dall'eccellente curriculum non disgiunto da un profilo di "idealista". Insomma, le doti di Adriano. Ma questo personaggio (il cui nome è

anagramma appunto di **Adriano Olivetti**!) era virtuale, frutto solo di un'audace trovata comunicativa di Istao (la scuola di management di Ancona ispirata ai principi dell'imprenditore eporediese), tesa a dimostrare quanto certe qualità siano anche oggi le più apprezzate. ■

“La gestione è fare le cose nel modo giusto; la leadership è fare le cose giuste”.

Peter F. Drucker

Si ringrazia l'Associazione Archivio Storico Olivetti di Ivrea per la gentile concessione delle foto. Riproduzione vietata.