

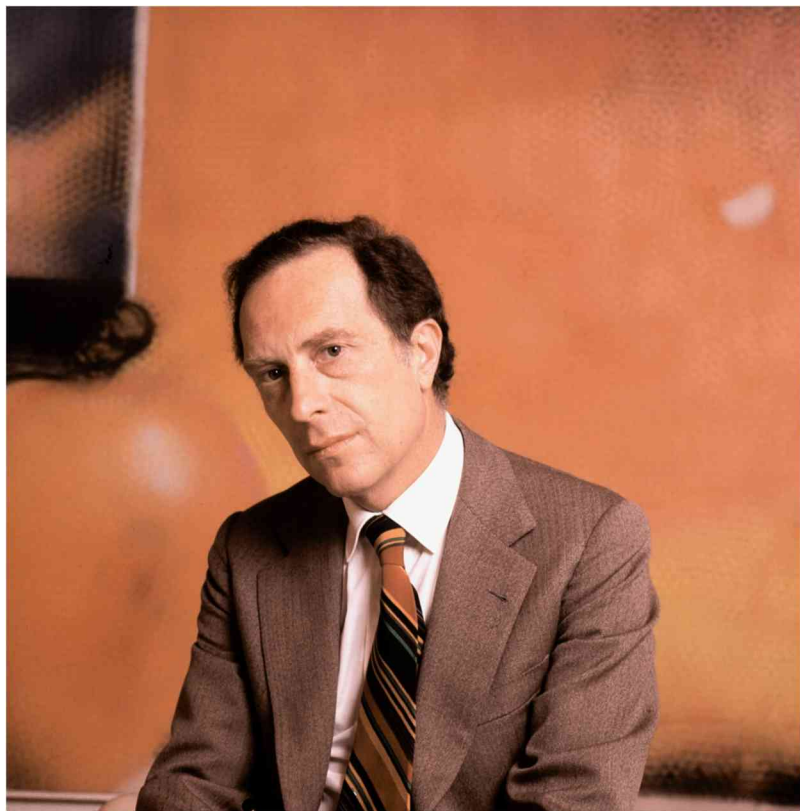
*(a cura di)*  
*Desire Olivetti*

ROBERTO OLIVETTI



*Fondazione Adriano Olivetti*





# Roberto Olivetti

*a cura di  
Desire Olivetti*



© 2003 Fondazione Adriano Olivetti  
Il testo può essere liberamente riprodotto  
purché si citi la presente edizione.

## INDICE

<i>Desire Olivetti</i>	
Prefazione	7
<i>Carlo Caracciolo</i>	
Informazione e promozione culturale	11
<i>Giuseppe De Rita</i>	
L'innovazione come processo sociale	17
<i>Massimo Fichera</i>	
Informatica e società dell'informazione domani	29
<i>Gino Martinoli</i>	
Trasmissione di cultura, processi educativi e progresso civile	43
<i>Mario Pirani</i>	
Tre scommesse perdute	69
<i>Giorgio Ruffolo</i>	
Meridione e meridionalismo	77
<i>Marco Zanuso</i>	
Innovare la progettazione, progettare l'innovazione	81

### *Testimonianze*

Aldo Bassetti, p. 89; Giorgio Bedeschi, p. 94; Ugo Bilardo, p. 96; Vittoria Calvani, p. 99; Carlo De Benedetti, p. 104; Piero Dorazio, p. 109; Giorgio Fuà, p. 111; Richard Hodgson, p. 117; Giorgio La Malfa, p. 122; Dorothy Monet, p. 127; Elserino Piol, p. 131; Sergio Ristuccia, p. 139; Eugenio Scalfari, p. 145; Inge Schöenthal Feltrinelli, p. 149; Ettore Sottsass, p. 154; Giovanni Spadolini, p. 160; Bruno Visentini, p. 163; Valentino Zeichen, p. 165; Renzo Zorzi, p. 166.

PREFAZIONE

Diciotto anni fa, anzitempo, moriva Roberto Olivetti.

Roberto era mio padre.

Pensammo, allora, con Valerio Levi e Giuseppe Mureddu, di rendergli omaggio facendo uscire un numero monografico de «I Problemi di Ulisse», rivista diretta da Levi e Mureddu (Valerio Levi Editore). Chiedemmo quindi ad amici e collaboratori una testimonianza o un articolo che in qualche modo raccontasse chi era Roberto Olivetti<sup>1</sup>.

Poi qualcosa successe e il numero non uscì. Peccato, ci siamo rimasti tutti male. Finalmente adesso, ritrovato quel prezioso materiale ho creduto, soprattutto rileggendolo, che non fosse troppo tardi per pubblicare ciò che allora (1986) pensavano di lui e della sua capacità di intuire le sfide del futuro, dato che

<sup>1</sup> Questa raccolta contiene dunque sia delle testimonianze di amici e collaboratori sia degli articoli su argomenti di cui Roberto si era direttamente occupato, ad esempio: Carlo Caracciolo scrive un articolo sull'editoria, settore nel quale Roberto era da sempre impegnato (sia partecipando alla fondazione della casa editrice Adelphi che successivamente con «L'Espresso»), Massimo Fichera conferma le previsioni di Roberto sulla società informatica, Giuseppe De Rita sottolinea l'importanza dell'«innovazione come processo sociale», Giorgio Ruffolo scrive della loro esperienza in FIME e così via.

tutto ciò mi pare drammaticamente attuale ancora oggi. Probabilmente la nostra storia sarebbe stata diversa se solo ci fossero state le condizioni per rischiare ed ascoltare.

È stato decisamente un padre *sui generis*, mi dette molto presto una gran libertà, molta fiducia, rischiando qualche volta, io, per fortuna, tradussi il tutto in senso del dovere e serietà.

Certo, i problemi c'erano, il rapporto è stato ordinariamente conflittuale e più che un padre direi che era per me una persona, un uomo. Mi parlava di sé, dei suoi sentimenti, come si fa con un amico, accompagnando il tutto con un buon bicchierino, "una bevutina" come diceva lui, tanto per dirsi le cose a cuor leggero.

Di suo padre Adriano, non mi parlò mai.

Solo una volta per la strada, attraversando frettolosamente piazza di Spagna, eravamo stati da Bruno Visentini a firmare delle carte, mi chiese se sapevo perché aveva lasciato la Olivetti: capivo che l'argomento era spinoso ma non ero a conoscenza di nulla. Per non ferirlo gli dissi che qualcosa sapevo, che comprendevo le sue angosce, così disse poco e nulla. Comunque si riferiva all'Olivetti non a suo padre.

Anche della famiglia parlavamo pochissimo, qualcosa sulle sue sorelle; sugli amici invece era più loquace.

Le sue gite in montagna con Piermario Cappa, il suo grande amico, quelle sì, le ho sentite mille volte!

Parlava volentieri del periodo dell'università, delle ragazzate, di barche, di donne, del coraggio (quello fisico), e poi un altro vuoto: del suo lavoro mai.

Quasi mi chiedevo cosa facesse... Però, nonostante avessi solo dodici anni, mi fece leggere in anteprima la sua Introduzione al libro sul caso giapponese! (*Verso una società della informazione*, Edizioni di Comunità 1974).

Eppure mi presentava a tutti, ma senza dirmi che ruolo avessero quelle persone nella sua vita, ed io nella mia ingenuità li classificavo tutti fra gli amici.



Di mio non facevo molte domande, tanto, pensavo, non avrebbe risposto.

Quando mi iscrissi alla Facoltà di Architettura fu fiero di me, mi disse, che anche suo padre aveva avuto sull'architettura "qualche idea", e, *en passant*, che i miei disegni assomigliavano alle idee del nonno e ai quartieri di Ivrea: ma mai mi mostrò un libro, mai mi disse chi era Adriano Olivetti: avrei dovuto già saperlo per vie genetiche o dovevo studiarlo da sola?

Insomma non se ne parlava. Né di lui né di suo padre.

Essere figlio e nipote di personalità così forti, è noto, non è impresa facile.

Roberto non ha mai potuto godere dei riconoscimenti che avrebbe meritato, e oggi ho imparato che le persone dall'intelligenza sottile sono spesso sottovalutate.

Quello che ho colto è che sia suo padre Adriano, che suo nonno Camillo, oltre alla genialità e l'intuizione, avevano una grande forza interiore (un po' di follia?), un'esuberanza che li spingeva a perseguire le proprie idee sempre; però anche dei tempi storici, economici e familiari meno avversi di quelli che ha avuto Roberto.

La tendenza di questo paese ad ignorare le buone idee è ormai cosa nota e non cambierà mai se non cambieremo le persone nel loro percorso di crescita e formazione: questo, Camillo prima, ed Adriano poi, istituendo degli asili e delle scuole a misura di bambino e di genitori che lavorano, e molto altro ancora, lo capirono subito (vedi il testo di Gino Martinoli).

Roberto era cresciuto così, considerando il rispetto per gli altri un valore assoluto. Forse il carattere timido, onesto fino in fondo e sicuramente un po' schiacciato dall'aspettativa che due predecessori come i suoi hanno esercitato, non hanno dotato Roberto di una forza sufficiente per combattere senza sentirsi svilto.

Nonostante la personalità schiva i suoi amici e le persone che lo hanno conosciuto, che hanno lavorato con e per lui, man-

tengono, come si può leggere in questo piccolo omaggio, un ricordo tenero ed affettuoso, colmo di rispetto per la sua onestà e le sue idee.

Ma soprattutto ha lasciato un segno importante nelle persone che hanno avuto la fortuna di conoscerlo.

Questo mi pare bellissimo.

Anche se poi nella vita contano anche i fatti.

L'ultima volta che l'ho visto mi ha spiegato che nella vita bisogna desiderare quello che si ha ed esserne felici anche se è "poco".

Mi parve intensa la vastità del concetto di "poco" che solo "pochi" uomini possono avere.

Questo testo è pubblicato dalla Fondazione Adriano Olivetti della quale era stato Presidente anche Roberto e oggi Laura, sua sorella ed attuale Presidente, ne ha con grande affetto caldeggiato l'uscita.

Ringrazio tutti coloro che con il loro ricordo hanno reso possibile questa raccolta, e che oggi, dopo molti anni hanno ridato il loro assenso alla pubblicazione con rinnovata stima.

Grazie anche a Rossana Bonazzi che, attraverso il suo impegno di tutti questi anni, ha dimostrato l'affetto che la legava a mio padre.

*28 luglio 2003.* Ultimo Consiglio di Amministrazione di Olivetti S.p.A. in Ivrea.

*4 agosto 2003.* «Si è riunito oggi a Milano per la prima volta il Consiglio di Amministrazione di Telecom Italia S.p.A., denominazione assunta da Olivetti S.p.A. (la Società Incorporante) a seguito della fusione per incorporazione di Telecom Italia S.p.A. (la Società Incorporata)» [comunicato stampa].

Il nome Olivetti scompare definitivamente dalla scena industriale e culturale del paese.

## INFORMAZIONE E PROMOZIONE CULTURALE

Promuovere la cultura facendo contemporaneamente aumentare le vendite e incrementare i guadagni, è un progetto che ha sempre affascinato gli editori di giornali, ma per il quale disgraziatamente non esistono ricette sicure. Tuttavia, l'esperienza sul campo insegna sempre qualcosa, e su questo qualcosa è possibile riferire anche qui, sia pure in modo non sistematico e meno che mai tassativo.

Ogni giornale, compreso quello di pura evasione, fa una sua politica culturale, vale a dire che cerca di comunicare e far accettare al pubblico una concezione della realtà piuttosto che un'altra. Quella che viene chiamata comunemente la "linea" di un giornale (per lo più dando al termine un'accezione politica se non addirittura partitica), altro non è che la sua filosofia esposta ai lettori tramite articoli, titoli, fotografie e didascalie. Questa filosofia pervade tutte le sezioni del giornale eccettuata forse la rubrica di enigmistica, è presente nelle pagine di politica interna come in quelle di politica estera, di economia, di cronaca e di costume, anche se è nel reparto cultura che più vistosamente si esibisce. Chiunque lavori nell'industria delle comunicazioni, sa che si smista ideologia anche attraverso gli articoli di cronaca nera e i reportage dallo zoo municipale (cfr. "Topolino giornalista"). Ed è perciò che la "linea culturale" è sempre più importante in un paese come il nostro, dove si vendono ogni giorno più copie di giornali che litri di latte.

La filosofia di un giornale – si sa – può essere confessionale o laica, cattolica o liberale, conservatrice o progressista, chiusa o aperta, integrata o apolitica, rigida o problematica, eccetera, eccetera. Si tratta di scegliere (secondo coscienza e calcolo e con sufficiente chiarezza) quella più conforme alla propria immagine editoriale e alla propria vocazione personale. Una volta fatta la scelta, poi, il problema è come imporla con successo a una fascia di pubblico più ampia possibile. E qui entriamo nel campo della “cucina” giornalistica, bassa o alta che sia.

Anzitutto: per chi scrivere? A quale pubblico rivolgersi? Dalla scelta del pubblico dipende infatti anche quella dei temi da trattare e del modo in cui trattarli, a un pubblico che, per usare una sgualcita ma intramontabile definizione di marketing, chiameremo medio-basso, sarebbe inutile oltre che poco proficuo offrire un *pensum* di Enrico Filippini sugli effetti perversi del minimalismo filosofico o un *reportage* di Alberto Arbasino dagli scantinati del Musée d'Orsay; mentre è da presumere che avrebbe discreta accoglienza il riassunto in termini ultradivulgativi dell'ultimo manuale di bricolage, o un breve rapporto sulla cura della pertosse, e perfino un *digest* della biografia di Karen Blixen, quella del film *La mia Africa*. Formule tutte piuttosto corrive, repute molto efficaci per agganciare il mitico “grande pubblico”.

C'è però il fatto che il grande pubblico, a tutt'oggi, è piuttosto restio alla lettura. Si tratti di testi sul teatro o sulle arti figurative, sulla scienza o sulla letteratura, sulla politica internazionale o su quella interna, il grande pubblico non ci sta più di tanto. Conseguenza: se si ha intenzione di promuovere seriamente cultura attraverso i giornali, occorrerà puntare sul cosiddetto lettore medio-alto. Il quale lettore medio-alto è portato a vedere se stesso come una stratosferica *upper-class*, dai gusti fini e dall'intelligenza rara, e insomma è un cliente tutt'altro che facile da gestire, per almeno due ragioni principali.

In primo luogo perché è molto goloso di novità culturali ma

altrettanto rapido nel consumarle. Per lui non c'è quasi mai niente di abbastanza originale. Esige che le vacanze siano "intelligenti" ma anche esclusive; e se c'è in giro un nuovo romanzo d'avanguardia vuole essere il primo e possibilmente anche l'unico a conoscerlo. Richieste alquanto difficili da soddisfare, se un giornale ha come obiettivo di vendita la quota di almeno 300-400 mila lettori. Tutti "unici"? Non è tanto semplice.

La seconda ragione è che i lettori di cui sopra o almeno buona parte di loro, insieme al vizio dello snobismo coltivano la virtù della pignoleria. Non gli basta l'informazione tempestiva e rara; la vogliono personalizzata. Se non c'è anche la qualità, e la *griffe* di prestigio, si sentono defraudati.

Allora tempestività, completezza, qualità. Per fornirle, il giornale ricorre a formule piuttosto collaudate.

Per cominciare ci vuole un'esauriente, circostanziato e puntuale servizio di aggiornamento su tutto ciò che viene pubblicato, recitato, mostrato, suonato, raccontato, rivelato nei vari campi del sapere, del vedere e dell'ascolto artistico, scientifico, filosofico, antropologico e così via. Un notiziario-calendario che nessun lettore avvertito possa ignorare se non vuol essere colto alla sprovvista come persona poco *à la page*.

Da questo deposito di notizie-base verranno poi prelevati i due o tre argomenti da offrire ai lettori come "tema culturale del giorno" (o della settimana). Ai quali si richiede di essere il più possibile nuovi, stimolanti, suscettibili di "approfondimento ad alto livello" ma facilmente digeribili, vale a dire di fare "moda culturale". Un giornale per pubblici medio-alti è continuamente sospinto a individuare, presentare e dibattere incessantemente una grande quantità di mode culturali.

Le mode culturali sono comunemente considerate piuttosto effimere, frivole, esteriori, dispersive e perfino pericolose. Questo giudizio contiene un'eccessiva esagerazione, e anche un principio di errore. In quanto hanno contribuito a sprovvincializzare gli italiani accogliendo l'invito di Alberto Arbasino a

«prender il treno per Chiasso», le mode culturali possono rivendicare almeno un merito: di aver favorito la rottura dei conformismi, la circolazione delle idee e il rinnovamento delle biblioteche, in un paese tradizionalmente portato al riposo mentale. La diffusione di mode culturali è la formula con cui i giornali (purtroppo non tutti) incoraggiano il pubblico a pensare senza impedire all'editore di guadagnare. Quanto basta per riconoscere a quei prodotti dell'industria culturale convenzionalmente chiamati «Giornale di politica, cultura e attualità», un attestato di buon rendimento. Ma c'è anche altro. Con l'attivazione delle mode culturali, questo tipo di giornalismo promuove una sorta di scambio dei saperi fra culture diverse, consentendo per esempio all'umanista di familiarizzarsi con la teoria delle catastrofi, e allo scienziato di farsi un'idea del teatro della crudeltà, il tutto con poco dispendio di tempo e senza eccessivi mal di testa. E nemmeno si può dire che così si sacrifica l'approfondimento a favore della comunicabilità. Il moderno giornalismo culturale dà spazio anche all'approfondimento – in misura ragionevole – per il semplice motivo che sono gli stessi lettori, o buona parte di essi, a domandarglielo. Come s'è detto, il lettore *upper-class* pretende la qualità e la *griffe*. È pronto a seguire un capzioso dibattito sulla revisione storiografica della Rivoluzione francese, ma purché gli interlocutori siano almeno Furio Diaz, Franco Venturi e François Furet, e riservandosi comunque di dire anche la sua, eventualmente nelle lettere al direttore. Un po' come quei dilettanti di violino che suonano in quartetto accompagnandosi a un disco dove la parte del pianoforte viene eseguita da Richter, quella del flauto da Severino Gazzelloni e quella del violoncello da Rostropovic, questi lettori non cominciano neanche a leggere se non c'è la grande firma. Però leggono, e si fanno un'idea, o magari la cambiano.

Per chiudere: le tanto vituperate mode culturali e il giornalismo che le alimenta, qualche benemerita se la sono conqui-

stata. Del resto, una cultura che reprimesse le mode sarebbe una cultura reazionaria perché, come è stato detto – cito a memoria – «la prima mossa del conservatore è proprio quella di condannare come moda la novità». In quanto asseconda i patiti di novità, dunque questo tipo di giornalismo fa una politica progressista.

Naturalmente, il pubblico medio-alto non è fatto solo di gente che legge il giornale per sentirsi diversa dal prossimo, o addirittura per venire rassicurata sul proprio status sociale. Ci sono anche – e non sono poche – quelle che oltre a un aggiornamento più o meno approfondito, cercano nelle pagine del giornale una motivazione per impegnarsi nella vita; specie nella vita sociale. Disposte insomma a mobilitarsi per delle battaglie che siano insieme culturali e civili. Per questi lettori, che sono spesso i più affezionati oltre che i più impegnati, il giornale è più che un semplice giornale; è una specie di club nel senso settecentesco della parola, un club i cui soci coltivano interessi, idee, e aspirazioni molto specifiche.

A questi soci-lettori, il giornale darà modo di sentirsi partecipi d'una ricerca e di un'azione comune se ai così detti temi alla moda affiancherà anche temi, come dire, di maggior specializzazione; che sono poi spesso, i più qualificanti per la testata.

Il giornale promuove allora una specie di ricerca in équipe nella quale l'editore ha la parte dello sponsor, le grandi firme sono i ricercatori, e i soci-lettori svolgono un ruolo misto di consulente esterno e destinatario-utente. I filoni di ricerca possono variare, a seconda della testata e della sua filosofia di fondo. Per una testata laico-progressista potranno essere, mettiamo, la revisione ideologica nel PCI o le teoriche del neoriformismo, il *fall-out* sociologico della rivoluzione femminista o la via italiana all'omologazione televisiva dei cervelli. Per una testata cattolica, evoluzione e crisi del familismo amorale in Italia (che andrebbe bene anche per quella laica), o Giovanni XXIII rivisitato alla luce del papato Woytila. E così via. Alcune di queste

analisi, poi, possono diventare campagne di stampa a lungo periodo e promuovere addirittura delle battaglie civili; per esempio, il bilancio della rivoluzione femminista può sfociare in una richiesta di riforma della legislazione sul divorzio, o in un referendum per la modifica della legge sulla comunione dei beni fra coniugi. O altro ancora. Già una volta un'inchiesta sulla condizione femminile, di taglio molto "scientifico", si è conclusa con una raccolta di firme per l'abrogazione della normativa antiaborto, con pieno successo. Per il futuro, di occasioni non ne mancheranno certo.

Possiamo ora concludere con una domanda: un giornale che fornisca dei buoni servizi d'informazione culturale, che faccia circolare le idee nuove, e che si concentri su alcuni temi specifici per approfondirli e magari tradurli in battaglie civili, avrà con questo promosso attivamente la cultura? Non è detto. Dipende dal modo in cui lo fa. Non c'è altra ricetta che funzioni senza dei bravi cuochi. E può anche succedere che la *maison* sbagli le dosi. Insomma l'impresa è suggestiva, ma piena di incognite. Altrimenti, saremmo tutti molto famosi, molto applauditi, molto soddisfatti e perfino molto ricchi.



## L'INNOVAZIONE COME PROCESSO SOCIALE

In un tempo confuso e contraddittorio come l'attuale è sempre più forte il rischio di evitare la riflessione su un problema che è centrale nella società moderna: su quali meccanismi e soggetti si fonda (più semplicemente da dove viene) l'innovazione.

Ci riempiamo la bocca giorno dopo giorno di questa parola, innovazione, eppure non sappiamo nel fondo quale radice abbia, su quali processi si crei, su quali logiche si consolidi; e viviamo in grande confusione di idee: alcuni pensano che essa sia frutto della ricerca scientifica, altri dello sviluppo tecnologico, altri ancora della semplice intuizione, altri della capacità di competizione concorrenziale, altri di adattamento più o meno consapevole alle difficoltà via via emergenti, altri della capacità di progetto; fino ad arrivare all'estremo di ritenere che l'innovazione sia null'altro che il potenziamento del neutro, l'esasperazione del caso.

Su ognuna di queste ipotesi ci sono evidentemente i fanatici, coloro che giurano sulla centralità della loro ipotesi; si pensi a quanto ha influenzato l'opinione pubblica ad esempio l'enfaticizzazione della ricerca scientifica e tecnologica come radice del processo innovativo; quasi fosse, l'innovazione, un fenomeno che si espande su tutta la società deterministicamente partendo dal solo fattore tecnologico, visto quasi come un "motore immobile".

L'innovazione è invece fenomeno sociale complesso, in quanto essa è innovazione di comportamenti, di valori, di tecnologie di processo, di organizzazione, di qualità dei prodotti, di qualità della vita collettiva. Essa è cioè, a differenza di quanto pensano i "fanatici di fattore", una dimensione complessa delle società moderne; e come tale va riguardata, con molta cauta umiltà.

Questa cautela deve essere esercitata anche nei confronti di coloro che fanno più o meno consapevolmente coincidere l'innovazione con i mondi vitali ed i soggetti rampanti. Sappiamo tutti, infatti, che il mondo vitale è tutto sommato un mondo che vive di adattamento continuato, di egoismo continuato, di tensione continuata alla sua autoconservazione ed autopropulsione; manca, in esso la capacità di elaborare il nuovo, il totalmente nuovo, e trasmetterlo agli altri come provocazione alla trasformazione del sistema nel suo complesso. E più ancora tale capacità manca ai soggetti rampanti (si tratti di localismi economici o di *yuppies* finanziari) troppo tesi alla affermazione di se stessi per poter avere quella cultura del dono che è molto spesso implicita nell'impegno per l'innovazione.

L'innovazione infatti è, in chi la coltiva e la esercita, una sottile trasmissione di progetti ed obiettivi più avanzati alle generazioni successive, agli altri, alla stessa concorrenza alcune volte.

Anche per questa sua intrinseca qualità e profondità l'innovazione non può stare che "dentro" la società: non sopra o avanti ad essa, nei laboratori di ricerca o nei santuari del potere e del sapere; non sotto di essa, nella confusa vitalità dei mondi e dei soggetti vitali; ma nel complesso delle strutture economiche, delle caratteristiche sociali, della cultura del Paese. È un'affermazione volutamente esasperata (forse anche al di là del dovuto, visto che chi scrive ha grande fede nella ricerca avanzata e nei mondi vitali) ma è un'affermazione necessaria, se si vuole fare un passo avanti nel capire da dove venga e come si attui il processo di innovazione.

Partiamo dal primo punto, il peso di tale processo delle strutture economiche. Chi conosce la società italiana (ed in genere tutte le società moderne) sa che l'innovazione ha come sedi fondamentali tre tipi di strutture: le imprese, i fornitori di fattori produttivi, i grandi apparati di nuova infrastruttura.

a) Anzitutto le imprese. Non c'è dubbio che la società moderna trova nell'impresa il suo agente principale. Si è detto molto spesso, ed è stata praticamente la scelta culturale fondamentale dell'industrialismo dei decenni precedenti, che l'impresa non fosse altro che una cellula della società industriale: che dipendesse cioè dai livelli di ricerca avanzata e di vitalità dal basso delle varie realtà nazionali; che non avesse quindi una sua autonomia strategica; che non avesse di conseguenza una sua capacità di autopropulsione innovativa.

Di fatto quella concezione è stata ampiamente superata nel corso degli ultimi anni ed oggi noi possiamo dire, con Alain Touraine, che il maggiore soggetto dell'innovazione nella società moderna è proprio l'impresa, l'impresa in quanto "agente strategico del proprio sviluppo". Il continuo *struggle* competitivo dell'impresa impone infatti ad essa:

- un continuo aumento di produttività e di conseguenza una continua innovazione di processo e di tecnologie;
- una continua ricerca dei segmenti alti del mercato e di conseguenza una costante attenzione alla "qualità di massa" in tutti i suoi aspetti;
- una continua innovazione del prodotto e quindi una continua assimilazione dei fattori che lo rendano qualitativamente più appetibile dal consumatore finale.

Basta pensare a queste tre affermazioni per capire come l'impresa abbia nella sua stessa logica fondante la base per essere non soltanto soggetto della propria strategia, ma anche soggetto forte, forse il principale, del processo di innovazione.

b) Questo protagonismo "strategico" dell'impresa nei proces-

si di innovazione non può far dimenticare che essa non è più da anni la facitrice diretta dei fattori su cui essa realizza innovazione. Nelle aziende degli anni Cinquanta e Sessanta si tendeva a crearsi ogni fattore – innovativo e no – dall'interno, nel laboratorio di ricerca scientifica come nella scuola aziendale, negli uffici di commercializzazione come negli uffici di progettazione. Quella tendenziale autosufficienza oggi non esiste più, quindi diventa combinatrice di innovazioni altrui.

Il che significa:

- da una parte che esiste un mercato sempre più vivace dei fattori dell'innovazione (progettazione, design, ricerca, tecnologie avanzate, robotica, informatica, tecniche di commercializzazione, tecniche finanziarie, ecc.), mercato che vive di competizione fra diverse sedi e che quindi ha una forte componente interna, di stimolo concorrenziale all'innovazione;
- dall'altra che l'impresa, in quanto combina costantemente fattori comprati sull'esterno, finisce per avere un ruolo di innovazione al quadrato, nel senso che aggiunge altro valore aggiunto (quello della sua strategia competitiva) a fattori già in se stessi altamente innovativi.

Non si capirebbe la società italiana d'oggi se non si capisse che il grosso del processo di innovazione si attua oggi sul mercato dei fattori produttivi e sul modo in cui le singole imprese produttrici (di beni e di servizi) si approvvigionano dei fattori stessi. Il carattere complesso e non deterministico di tale mercato è forse la novità socioeconomica principale di questi ultimi anni; ed è anche una novità culturale importante, in quanto nega nei fatti la tendenza tradizionale ad imputare l'innovazione soltanto all'influenza deterministica di fattori singoli (magari la scienza e la tecnologia); e riafferma sempre nei fatti il peso della "cultura combinatoria nel processo d'innovazione".

c) Molti dei fattori presenti sul mercato dell'innovazione si vengono a formare nella carica di creatività ed invenzione quo-

tidiana che sta dentro la società moderna, nei piccoli centri di ricerca come nelle software houses o negli studi di consulenza e progettazione. Ma occorre anche ricordare che l'innovazione ha anche un'altra sede di elaborazione e formazione, oltre l'impresa ed il mercato dei fattori, ed è la spinta in avanti di alcuni grandi apparati tipici del mondo moderno.

Viene subito in mente a tal proposito l'apparato militare, è sempre stato un coagulo importantissimo di innovazione tecnologica ed organizzativa, anche con grossa capacità di *fall out* sulla produzione e sulla vita comune; ma occorre ricordare anche gli apparati di collaborazione scientifica internazionale (si tratti di SDI o di Eureka) che cercano di operare dei salti, dei "gradoni" nell'evoluzione della tecnologia avanzata; ed anche l'apparato finanziario internazionale, che in questi ultimi anni si presenta oggi come una grande macchina di innovazione dei comportamenti e dei criteri di valutazione dei vari operatori economici; per non parlare dell'apparato costituito dalle varie sedi di responsabilità nel campo delle nuove infrastrutture (la rete di telecomunicazione, quella dei trasporti, quella energetica, ecc.) dove le sfide da superare implicano un grande sforzo di innovazione, anche culturale talvolta.

Ci sono osservatori e studiosi che ritengono che il processo innovativo è concentrato quasi esclusivamente nei grandi apparati, altri invece ritengono che in tali apparati non c'è vera innovazione, ma solo continua autoriproduzione del loro potere e del loro peso sociale; la verità è anche qui e banalmente nel mezzo, nel senso che la forza di avanzamento tecnologico ed organizzativo dei grandi apparati certamente esiste ed è operante, ma che il processo innovativo nel suo complesso è legato alla capacità combinatoria ed alla strategia dell'impresa sui fattori innovativi esistenti nel loro concreto mercato.

Se imprese, mercato dei fattori innovativi e grandi apparati sono le grandi sedi del processo innovativo, allora si può convenire che non un solo motore ed un solo soggetto sono i pro-

tagonisti dello sviluppo. E si può di conseguenza convenire che l'innovazione è processo culturale e sociale diffuso. Occorre allora capire quali sono i valori culturali o i meccanismi sociali concreti in cui tale processo si realizza.

Quali sono anzitutto i meccanismi sociali diffusi, spesso anche inconsapevoli, che stanno alla base di una società in cui un po' tutti (grandi apparati ed imprese, azione avanzata delle imprese sopranazionali e mercato locale dei fattori innovativi) tendono all'innovazione e la realizzano? Quali sono in altre parole i caratteri della modernità sociale di oggi, la modernità che si identifica con la continua tensione ad innovare? Nei limiti necessariamente ristretti di questa riflessione si può dire che una società è moderna e capace di innovazione se opera su:

- meccanismi di continuità e non di conflittualità. Una società troppo conflittuale tende o a ricercare momenti di radicale rivoluzione o, più frequentemente, a cercare sicurezza, ad elaborare controllo sociale, a chiudere di conseguenza i processi di innovazione di qualsiasi tipo. Perché questi abbiano luogo e spazio occorre una società capace di evolvere nella continuità, di dar spazio al mercato ed alla competizione, di sollecitare la tensione strategica di soggetti sociali, specialmente quelli imprenditoriali;
- meccanismi di accumulazione e non di scambio. Una società che come quella italiana negli anni più recenti, accentui i suoi meccanismi relazionali e di scambio (specialmente sul piano dei rapporti fra le parti sociali e fra le parti sociali e il Governo) finisce per tendere più alla redistribuzione di quel che c'è che alla creazione del nuovo. Occorre, per avere innovazione, una società che non scambia ma crea, che accumula costantemente cultura, che è propensa a giocare il proprio sviluppo sul cambiamento autonomo dei comportamenti dei soggetti sociali e sulla modifica ulteriore delle forze in campo;

- meccanismi di mobilitazione e non di selezione. Certamente la società capitalistica, quella in cui è stata più avanzata l'innovazione degli ultimi duecento anni, è una società a forte carica selettiva, una società dove vince il migliore e dove i deboli declinano e scompaiono; ma, come è stato dimostrato dai processi di sviluppo più recenti (quello italiano e quello giapponese, ad esempio) è anche vero che la società capitalistica è cresciuta sul mito dell'espansione diffusa, sulla convinzione cioè della possibilità per tutti di difendere o affermare in modo nuovo la propria personalità ed i propri interessi. Se lo sviluppo e l'innovazione perdono la loro caratteristica di "mito espansivo", capace di mobilitare i comportamenti di massa nella trasformazione della realtà, perdono anche la loro legittimazione di fondo; la cultura della selezione è cultura di concentrazione del potere, esattamente tutto il contrario della cultura dell'innovazione;
- meccanismi di fede nella storia e non di rinserramento nella ripetizione di comportamenti archetipici. Avviene oggi spesso (anche in Italia) che si tenda a rivalutare alcuni schemi archetipici (la violenza, la spregiudicatezza, il potere del denaro, il dominio sugli altri, la forza dei sentimenti, ecc.) non rendendosi conto che tale rivalutazione irrigidisce la società e la cultura collettiva, quasi impietrendola nelle logiche eterne dell'eterno ritorno dell'eguale. Invece l'innovazione e la società in sviluppo hanno bisogno di fede nell'evoluzione della società, di rifiuto del ritorno dell'eguale, di senso progressivo della storia, di tensione a cambiare le cose, di tensione a forzare la storia.

Queste quattro condizioni, essenziali perché il processo di innovazione possa avere spazio e sostegno, non sono, in una società moderna e quindi complessa, ritrovabili allo stato puro o programmabili con scelte di volontà. Non si può infatti pensare che ci possa essere una società senza archetipi, senza

scambio e senza selezione; tuttavia, pur nel rispetto della complessività e dello spessore della società moderna, occorre favorire in essa per quanto è possibile l'affermarsi di meccanismi di libertà, di continuità, di accumulazione, di sviluppo diffuso, di mobilitazione collettiva, di senso della storia e di fede nel futuro. Solo le società in cui tali meccanismi operano con forza determinante, possono essere società moderne, aperte all'innovazione; perché sono società "aperte" nel senso più profondo del termine, non legate cioè all'esistente o addirittura al passato.

In questa prospettiva, in una società che scelga come suo valore fondante l'innovazione, non ci sono soltanto problemi di assetto sociale, ma anche problemi di natura culturale, di dimensione sottile della cultura collettiva. Molte delle cose che si sono dette in precedenza hanno naturalmente il loro risvolto culturale, ma occorre probabilmente andare più in profondità nel ricercare i valori culturali delle società in sviluppo ed a forte carica innovativa. In particolare si può pensare che siano essenziali all'interno della loro cultura collettiva:

- la presenza di "pensiero immaginale", cioè di un pensiero capace di destituirsi rispetto alla cultura esistente e agli interessi esistenti, per immaginare soluzioni nuove attraverso vagabondaggi intellettuali fuori degli schemi consueti;
- la capacità di lavorare sul frammento. Si dice sempre che l'innovazione moderna, da quella biologica a quella industriale, è frutto di cultura combinatoria cioè del saper fare continuo *bricolage*, una continua composizione e ricomposizione (quasi un caleidoscopio) di fattori e di segmenti culturali. Ma questo significa saper lavorare col frammento e con la parcellizzazione, senza tentare sempre la sistemazione intellettuale strutturata e logico-deduttiva;
- la disponibilità (quali la "vulnerabilità") intellettuale ad essere aperti alla continua trasformazione dei propri convincimenti; la vulnerabilità non significa infatti inesistenza



dell'identità, significa di fatto curiosità ed attenzione ai filamenti di connessione fra i problemi con cui si costruisce il nuovo;

- e la propensione ad una buona dose di politeismo culturale (non una unica verità con un'unica autorità, ma una molteplicità di stimoli intellettuali) perché l'innovazione, come ha spiegato bene Hillman, viene sempre dalla capacità di capire e sviluppare costellazioni culturali diverse da quelle in cui abitualmente si vive e si lavora.

Se quanti oggi lavorano sui processi di innovazione nelle società moderne si fossero un po' meno irrigiditi sulla convinzione che bastino più ricerca scientifica e più tecnologia, ed avessero prestato più attenzione ad altre discipline, ad altre "costellazioni" del sapere e della riflessione culturale (alla fenomenologia come alla psicologia analitica) forse oggi il dibattito sull'innovazione sarebbe meno bolso, più capace di aderire alla realtà.

Una realtà che dimostra ormai con chiarezza che una società non si sviluppa in termini innovativi perché ha dentro di sé un qualche dominante "motore immobile", ma solo in quanto e nella misura in cui vede dentro di sé operanti tanti fattori di innovazione: l'intuizione come la competizione; la tecnologia come l'adattamento; il riferimento ed il potenziamento del neutro come la costanza nell'agire nel proprio lavoro; le imprese come agenti strategici del proprio sviluppo come i grandi apparati dell'innovazione di punta; un vitale mercato dei fattori d'innovazione come un assetto sociale non selettivo, non conflittuale, non archetipico; una cultura di vulnerabilità come di pensiero immaginale; la capacità di composizione dei frammenti come la capacità del vagabondaggio nelle tante costellazioni della diversità culturale.

L'innovazione è quindi un processo sociale, un processo cioè complesso ed a più voci, dove vale la cultura collettiva operante nella società e dove valgono i valori ed i comportamenti di

tutti i soggetti della società, ai vari livelli. Ed essendo, in quanto processo sociale, omogenea alle grandi trasformazioni degli ultimi decenni (dall'emigrazione di massa all'industrializzazione diffusa, dalla urbanizzazione allo sviluppo dei consumi), l'innovazione può attuarsi anche per canali e procedure funzionali alla vita quotidiana della società, dall'alto, come frutto o compito delle élites sociali.

Per molto tempo, forse per la convinzione che ricerca avanzata o tecnologia avanzata, abbiano avuto la propensione che solo le *élites* potessero essere generatrici di innovazione: gli intellettuali che generavano cultura collettiva, i ricercatori e i tecnologici che generavano innovazione scientifica e tecnologica, i finanziari che generavano innovazione nei comportamenti e nei poteri finanziari, e così via. Oggi il processo di innovazione, con quella complessità e quello spessore sociale e culturale che abbiamo cercato di indicare precedentemente, potrebbe al limite attuarsi anche senza élites, pur correndo il rischio di una certa dose di casualità e confusione.

Naturalmente questo ragionamento vale come ragionamento di limite; nei fatti anche una società in cui l'innovazione è diventato grande processo sociale, occorrono sempre delle classi dirigenti, delle élites. Ma non come soggetti da cui promana l'innovazione (intellettuale o tecnologica che sia) ma come soggetti di necessaria canalizzazione delle energie sociali orientate o tese alle innovazioni di ogni tipo e livello. Tale canalizzazione può avvenire naturalmente all'interno delle imprese (e ci sono infatti delle zone elitarie all'interno del sistema di imprese); può avvenire all'interno degli apparati (e ci sono élites di apparato); può avvenire nelle fasce alte del mercato dei fattori innovativi (e ci sono infatti *élites* della progettazione o della pubblicità o quant'altro). Ma si tratta comunque non di innovare in proprio ma di sostenere, per quota, il processo di innovazione nella sua unità e nella sua complessità sociale.

Far seriamente classe dirigente nelle società moderne non significa dunque ambire a protagonismo di guida avanzata, ma significa aver coscienza di essere strumenti di canalizzazione e potenziamento delle energie innovative esistenti all'interno della società. Ed in questa prospettiva si capirà perché questa riflessione sia stata pensata e descritta nel ricordo di un uomo, Roberto Olivetti, che invece del protagonismo avanzato aveva scelto di esercitare responsabilità di classe dirigente canalizzando le energie e le tensioni in avanti su cui si trovò a lavorare.

## INFORMATICA E SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE DOMANI

### *Premessa*

L'avvento della rivoluzione microelettronica, annunciato dall'ingresso del microprocessore in ogni settore della vita sociale, ha sviluppato sin dai primi anni Settanta un ampio ed appassionato dibattito sulla società prossima ventura e sulla fase di transizione che ci separa ancora da essa. Un dibattito su cui, nel nostro Paese, ha pesato negativamente la quasi totale assenza di iniziativa nel settore da parte di una classe politica più impegnata nella gestione, pur complessa, dell'esistente che non nella programmazione dello sviluppo e della crescita economica futura.

Nella sua presentazione, nel 1973, al volume *Verso la società dell'informazione* (Edizioni di Comunità) edizione italiana del Piano nazionale giapponese per lo sviluppo della società dell'informazione, Roberto Olivetti notava: «siamo convinti che quanto si trova scritto nello studio giapponese che pubblichiamo sia una delle chiavi di volta sia pure strumentale (non finalistica) di una società moderna. In Italia chi si occupa di questi problemi ha avuto la grave disavventura di essere considerato "tecnico" e di non riuscire mai a convincere la classe dirigente del Paese delle integrazioni sociali di quel nuovo strumento che si chiama calcolatore elettronico».

Ma non è stato l'unico handicap. Schematismi culturali e, non di rado, inadeguatezze metodologiche hanno spesso soffocato

la riflessione, riducendo a volte il confronto ad una sterile contrapposizione tra entusiasti assertori di un neodeterminismo tecnologico da un lato e apocalittici oppositori dell'incubo orwelliano dall'altro. Certamente su ambedue i versanti ha pesato un approccio eccessivamente ideologizzato della tecnologia e dei suoi presunti poteri taumaturgici o demoniaci.

Parallelamente vi è stata una insufficiente valutazione della portata effettiva della trasformazione in atto, come testimonia il corredo di aggettivi con i quali si è tentato di definire di volta in volta il carattere saliente della società del futuro: post-borghese, post-petrolifera, post-moderna, post-ideologica, post-capitalistica. Si trattava di definizioni troppo settoriali e poco strutturali rispetto alla complessità delle trasformazioni di cui l'attuale fase di transizione è anticipatrice. La stessa definizione di Bell e Touraine, coniata negli anni Settanta, di società post-industriale connota ancora, da parte sua, lo scenario di partenza, ma non quello di arrivo: una definizione le cui certezze si limitano a ciò che ci lasciamo alle spalle.

La rivoluzione elettronica, invece, senza essere né angelo né demone, percorre *orizzontalmente* tutta la società. Grazie ad essa l'innovazione tecnologica non è più costretta ad itinerari verticali, ma è oggetto di applicazioni flessibili in ogni snodo della società e dell'economia. L'innovazione, in sostanza, ed è questo il dato più rilevante, si è rapidamente trasformata da *prodotto* in *processo* produttivo, trovando applicazioni in ogni settore della produzione ed imprimendo una forte accelerazione alla crescita del settore economico, nel suo complesso.

Ciò ha portato inequivocabilmente all'individuazione di una nuova risorsa strategica: l'*informazione*, intesa non solo come raccolta, trattamento e ritrasmissione dei dati, ma in senso più ampio come patrimonio di conoscenze tecnologico-scientifiche ed umanistiche, ricerca e know-how.

È questa la società prossima ventura per la quale stiamo lavorando e nella quale in parte già viviamo. È la "società del-

l'informazione", al cui interno ogni funzione produttiva, ruolo o obiettivo, si fonda sullo sfruttamento intensivo di questa nuova risorsa, dalla produzione industriale ai servizi, dall'agricoltura ai sistemi di apprendimento, dal funzionamento delle istituzioni al tempo libero. La risorsa informazione ha ormai assunto un ruolo trainante nei processi di crescita dell'economia mondiale, occupando quel posto che nei decenni passati fu della siderurgia e della chimica. Al suo uso appropriato ed ottimizzato è legato il futuro dell'uomo.

Nelle pagine che seguono vedremo quali sono gli aspetti più rilevanti della tecnologia dell'informazione, evidenziando gli elementi che concorreranno allo sfruttamento delle sue potenzialità in favore di un nuovo equilibrio sociale, nonché gli strumenti necessari al raggiungimento di tali obiettivi.

*La società dell'informazione: è per il meglio o per il peggio?*

Le tecnologie dell'informazione tendono a diventare sempre più il denominatore comune della quasi totalità del nostro vivere quotidiano: in casa e al lavoro, nel tempo libero e nell'istruzione. Ma, si badi, non si tratta di un meccanico, quanto graduale, processo di sostituzione del vecchio con il nuovo. A ben vedere in molti casi esse ci consentono di fare in minor tempo e certamente meglio le stesse attività che prima richiedevano attenzione e tempo maggiori. In altri ci consentono di fare cose che prima ci erano addirittura precluse. In una parola, esse incidono innegabilmente sul nostro habitat, prospettando un considerevole miglioramento della qualità della vita.

A titolo di esempio si pensi alle utilizzazioni nel campo dell'assistenza sanitaria, con trasmissione in tempo reale tra paziente e medico quando si trovano a grandi distanze l'uno dall'altro, ai sistemi automatizzati di controllo del traffico aereo e stradale, agli ordinativi ed inventari elettronici nelle attività

commerciali, alle teleprenotazioni nei trasporti, oppure ai dispositivi di controllo domestico dell'energia (elettricità, gas), collegati a sistemi di sicurezza contro fuoco, fumo, presenze estranee, perdita di gas e innumerevoli altri servizi. Va infine segnalato lo sviluppo di attività a distanza, prima impossibili, quali operazioni bancarie, shopping, fino ad alcune attività lavorative che possono oggi essere espletate da casa propria, purché si disponga del collegamento in linea.

In sostanza ciò che è nuovo non è tanto il contenuto delle funzioni, che rimangono tali anche nella loro familiarità, quanto la possibilità oggi a portata di mano di farle meglio, in minor tempo e con grande risparmio sociale di energia, costi e attenzione.

Alla base di questo processo vi è innanzitutto il principio della cosiddetta "convergenza delle modalità" nell'uso degli strumenti, ovvero della ibridazione dei mezzi o, se si vuole, della polivalenza delle funzioni. Cosa vuol dire? Vuol dire che strumenti, processi ed in molti casi risorse umane che prima potevano essere sfruttate solo settorialmente oggi possono essere interscambiate anche tra settori di natura estremamente differente.

Esso consiste nella convergenza di percorso di tre elementi: reti di telecomunicazioni, televisore e computer (quelli che alcuni hanno indicato come il "tessuto nervoso" della società di domani).

Grazie a questa convergenza il computer, che appena un paio di decenni fa veniva usato per il solo calcolo, raccoglie, immagazzina, tratta e restituisce qualunque tipo di informazione. I cavi delle grandi reti di telecomunicazione, che prima convogliavano quasi esclusivamente il traffico telefonico, rappresentano oggi le grandi autostrade attraverso cui passano incredibili quantità di informazioni ad uso pubblico e privato, finanziario ed amministrativo, commerciale e didattico. Infine il televisore, nato per diffondere programmi di intrattenimento, cul-

turali e notizie, viene oggi usato anche per visualizzare questi dati, per farci rivedere immagini, suoni e informazioni immagazzinati da noi o altrove.

Ma convergenza delle modalità e polivalenza delle funzioni non sono un fenomeno nuovo. Esse fanno parte della evoluzione dell'uomo e del modo in cui in ogni epoca, con modalità diverse, egli ha cercato di far fronte ai problemi, trovando loro soluzioni che potessero dare il massimo beneficio con il costo minore e che fornissero sinergie con un effetto di traino vicendevole. Ciò che è nuovo, semmai, è il fatto che la convergenza di telecomunicazioni, televisore e computer consente un'integrazione tra linguaggio scritto, parlato e visivo in un unico grande reticolo di reti locali, nazionali, continentali ed intercontinentali attraverso cui viene convogliata informazione destinata alla raccolta, trattamento, immagazzinamento e diffusione.

L'interesse dell'uomo nei confronti degli strumenti vecchi e nuovi è sempre stato quello di stabilire che cosa gli consentono di fare, quale tipo di trasformazione del mondo esterno potrà operare con essi, quali opportunità gli offrono, quali problemi dovrà affrontare, infine a quali rischi andrà incontro. Dal dibattito internazionale avviatosi su questi temi emergono ripetutamente, da parte di alcuni, interrogativi di fondo carichi di timori sul futuro del nostro habitat domestico, lavorativo e sociale.

La società dell'informazione, sostengono questi, comporterà nuovi privilegi per pochi ed emarginazione per molti, nonché perdita di posti di lavoro, con conseguente difficoltà di riassorbimento a causa della sempre maggiore specializzazione richiesta, infine distruzione di tutto un tessuto di comunicazione informale ed una involuzione delle nostre abitudini domestiche, relegate ad una dimensione spintamente individualistica. Il conclusione, secondo questi critici, il mondo intero sarà dominato da poche grandi *corporations* multinazionali e ciascuno di noi rimarrà sempre più solo in una società ridondante di suoni, voci e luci elettroniche e, in una parola, inequivocabilmente



alienante.

Tale stato d'animo non è nuovo. Timori di varia natura hanno sempre accompagnato il ciclico avvento di nuovi strumenti e quanto più questi apparivano rivoluzionari tanto più i primi esplodevano in termini di ansia collettiva.

I copisti del XV secolo guardarono con grande sospetto i libri stampati di Gutenberg, temendo che il loro spazio di lavoro sarebbe presto sparito. Andarono oltre i lavoratori degli inizi del XIX secolo, che distrussero i primi telai e filatori meccanici, offesi dall'idea che le macchine stessero sottraendo loro lavoro. Ciononostante, quelle innovazioni tecnologiche hanno fornito all'uomo rinnovate opportunità di progresso e di civiltà e hanno stimolato quello sviluppo economico che ci consente oggi di lavorare per la metà delle ore lavorative di allora e con il quale si ridusse allora la disoccupazione del tempo. Se guardiamo a quelle e ad altre analoghe vicende della nostra storia, constatiamo che ogni qualvolta si sono verificati cambiamenti della struttura produttiva, i lavoratori delle vecchie industrie in declino perdevano il posto, ma parallelamente nelle industrie emergenti si registrava una mancanza di forza lavoro. Alla fine i lavoratori rifiutavano le nuove industrie, spesso reagendo violentemente, oppure si aggrappavano alle nuove opportunità di lavoro da esse offerte.

L'attuale cambiamento della struttura produttiva, per buona parte prodotto dalle applicazioni di tecnologie dell'informazione, non fa eccezione. Da qualunque punto di vista si voglia affrontare il problema, i cambiamenti sul posto di lavoro sono inevitabili e con essi cambiano gradualmente anche i prodotti industriali e i generi di consumo. Oggi, i componenti meccanici sono sostituiti dai componenti elettronici integrati: dai sistemi analogici si passa a sistemi digitali, da macchine specializzate a macchine universali, capaci di svolgere innumerevoli mansioni a seconda della programmazione ricevuta. Ciò comporta inevitabilmente l'emarginazione di fasce di mano d'opera, ma,

in termini generali, va considerato che il tasso di espulsione dal lavoro è destinato a rimanere considerevolmente inferiore, sul piano quantitativo, alle nuove opportunità occupazionali offerte dalle nuove imprese o generate dal nuovo modo di produrre dalle vecchie.

Si pone semmai un problema politico, in riferimento ai sistemi d'istruzione ed ai contenuti didattici da offrire ai giovani, che oggi studiano e che domani dovranno trovare collocazione in un mondo del lavoro rispondente a logiche molto diverse da quelle degli ultimi decenni. Si pone anche un problema, che è innanzitutto politico e poi aziendale, di riconversione professionale della forza lavoro espulsa, o prossima all'espulsione, dai processi di ristrutturazione. In questi casi si può prefigurare anche un intervento per così dire preventivo. In molti paesi, ad esempio, sono state lanciate capillari campagne di educazione permanente e di alfabetizzazione o specializzazione informatica che coinvolgono vaste aree di forza lavoro ancora stabilmente occupata.

### *Società dell'informazione e ruolo dei governi*

L'interesse dei governi nel riconvertire interi comparti del tessuto produttivo nazionale, sfruttando appieno la spinta delle tecnologie dell'informazione, è determinato dalla piena consapevolezza del ruolo dell'elettronica come settore trainante dell'economia. Il microprocessore viene infatti ormai inglobato in sempre più vaste aree industriali, agricole e commerciali ed in innumerevoli mezzi legati ad attività sociali e domestiche, come testimonia la stessa proliferazione terminologica di espressioni derivate dalle varie applicazioni, sia sotto il profilo delle funzioni di raccolta, immagazzinamento e *feedback*, informatica (trattamento dati) e telematica (relativa alle modalità di distribuzione), sia rispetto ai settori coinvolti, robotica (nell'indu-

stria), buroatica (nei servizi e nella pubblica amministrazione), turismatica (nel turismo), domotronica (nelle applicazioni domestiche), ecc..

Tema centrale, quindi, la creazione di vaste reti di telecomunicazione tecnologicamente avanzate, che convogliano servizi e dati utilizzabili dai più vari settori produttivi come dalle utenze domestiche. Ciò sarà di aiuto alla produzione, perché diminuirà i costi ed aumenterà l'efficienza; alle istituzioni, perché renderà più trasparente e democratico il rapporto Stato-cittadino, ai singoli individui, perché consentirà loro di poter disporre di nuovi strumenti che semplificheranno svariate funzioni quotidiane, da quelle domestiche a quelle sociali.

Tuttavia queste considerazioni non devono indurre e ritenere che la società dell'informazione sia dietro l'angolo. Certamente in tutti i paesi, particolarmente quelli dell'Occidente più avanzato, l'attività economica si sta gradualmente spostando dall'industria e agricoltura ai servizi mentre, nel contempo, aumenta l'attività connessa alle tecnologie dell'informazione sia in agricoltura che nell'industria e nei servizi, ma l'obiettivo è ancora lontano.

Quella in cui ci troviamo è una fase di transizione di tipo strutturale, che necessiterà forse di tutto il prossimo decennio per farci definitivamente intravedere un nuovo ordine economico e sociale. I prossimi anni saranno quindi determinanti nell'individuare le scelte più idonee al raggiungimento dell'obiettivo, e nel dare risposte soddisfacenti ed attendibili a quei settori della pubblica opinione che continuano a manifestare timori.

È quindi il momento per i governi della definizione di strategie e della assunzione di decisioni; un momento, questo, non più rinviabile. Inoltre, è senza dubbio impensabile che scelte, progetti e azione possano essere circoscritti, a parte le dovute sperimentazioni, a singoli segmenti della struttura economica, amministrativa e sociale. L'intervento deve essere globale e capace di mobilitare l'intero complesso delle risorse nazionali,

perché solo così si potrà godere di quelle sinergie e di quei fenomeni di sviluppo inerziale che solo le tecnologie dell'informazione, in virtù del loro attraversamento "orizzontale" dell'intera società, possono assicurare in maniera così ampia.

Non esistono, naturalmente, ricerche precostituite. Per effetto dell'interdipendenza dei mercati, l'intera economia mondiale è soggetta ad un marcato processo di integrazione. Ciò nondimeno, anzi proprio per questo, le scelte nazionali di ciascun paese, necessariamente autonome e dettate dalla particolarità delle strutture, assumono grande rilievo. L'Europa nel suo complesso sembra muoversi con non poche difficoltà al confronto dei colossi statunitense e giapponese, tuttavia in alcuni paesi del vecchio continente si è affermata, già dal decennio scorso, una profonda consapevolezza delle potenzialità di cui le nuove tecnologie dell'informazione sono portatrici.

In Gran Bretagna, Francia e Germania i rispettivi governi hanno dato priorità assoluta ai piani nazionali a breve e medio termine di sviluppo dell'*Information Technology*, con l'obiettivo di coniugare insieme, proiettandoli nel futuro, esigenze industriali e necessità sociali, l'industria dell'hardware e del software, la riconversione dei settori produttivi e dei servizi tradizionali insieme all'attivazione dei nuovi con il fine di rafforzare il potenziale delle rispettive nazioni, assicurando sviluppo alla produzione e benessere ai cittadini.

È in questa chiave che va letto l'impulso che in tali paesi è stato dato alla crescita dei nuovi media e più in generale alla comunicazione elettronica. Le sollecitazioni di espansione dell'industria aerospaziale, i piani di cablazione, infine la diffusione dell'elettronica di consumo, hanno il compito di garantire – al pari di quanto è accaduto con altre modalità in Stati Uniti e Giappone – adeguati livelli di accelerazione della crescita degli apparati di Ricerca & Sviluppo e nel contempo devono implicare infrastrutture, mezzi e servizi necessari alla diffusione capillare in tutto il tessuto sociale, a partire dalle utenze dome-

stiche. Sono queste le due sponde, a monte e a valle, all'interno delle quali i governi devono accompagnare la rivoluzione microelettronica e trasformare quello della società dell'informazione da disegno di ipotesi a concreta organizzazione sociale.

### *La situazione italiana (1987)*

Alla luce di quanto fin qui valutato, la situazione italiana ci pare ancora inadeguata. Esistono, è vero, specialmente tra le grandi imprese, consistenti isole di robotica, ma tra le aziende di piccole e medie dimensioni i nuovi supporti tecnologici all'informazione sono ancora considerati, in molti casi, più sul piano dell'immagine che dell'efficienza produttiva, il che vuol dire che all'impetuosa offerta e diffusione di nuove tecnologie dell'informazione, non sempre si associa un'adeguata crescita della cultura di utenza delle stesse aziende. La Pubblica Amministrazione, dal canto suo, ha avviato, sia pure con ritardo, piani di informatizzazione dei propri servizi. Parallelamente si conferma un certo *trend* di crescita dell'industria informatica nazionale (9.650 miliardi di fatturato nel 1985, di cui 6.400 per l'hardware e 3.250 per il software), un settore ancora relativamente giovane (7 aziende su 10 sono nate dopo il 1986), frammentato (3.000 aziende nel 1985, di cui il 40% con meno di 10 addetti e il 70% con meno di 50 addetti), anche se recentemente è affiorata una certa tendenza al consolidamento dimensionale (quelle con fatturato da 1 a 50 miliardi sono passate in pochi anni dal 34 al 49%). Segnali, quindi, per alcuni versi confortanti, sul cui sviluppo futuro possono però incidere pesantemente le contraddizioni del presente.

Valga per tutti un esempio. In molti paesi europei la costruzione delle reti cavo è stata in qualche modo agganciata all'espansione dei servizi televisivi, attraverso una combinazione del processo di moltiplicazione dei canali televisivi con le nuo-

ve modalità di diffusione-distribuzione (etere, cavo e satellite). In questi casi lo sviluppo televisivo si avvale di contenuti quanto più possibile tecnologicamente avanzati. Ciò sta accadendo sia nei paesi che disponevano già di reti cavo, sia pure tecnologicamente obsolete (come Belgio e Olanda, già cablate all'80% fin dagli anni Sessanta e per i quali si pone un problema di riconversione tecnologica), sia in quei paesi a presenza di cavo pressoché nulla, che hanno colto o sollecitato la nuova domanda del pubblico ed hanno avviato piani di cablazione, per così dire, misti (a fibre ottiche in particolari isole, segnatamente quelle a più elevata densità di popolazione, ed a cavi coassiali, ma tecnologicamente avanzati, nel resto delle aree per il momento interessate).

In Italia la grande espansione dell'intero settore televisivo è stata avviata con netto anticipo rispetto ad altri paesi europei ma purtroppo il suo sviluppo è stato fondato per oltre 10 anni su avanzamenti tecnologici virtualmente nulli rispetto al passato. Basti pensare allo sfruttamento intensivo e, oltre certi limiti, ingiustificato dell'etere, cioè della modalità di diffusione più "povera", e prima ancora alla totale mancanza di lungimiranza del legislatore, che nella legge di riforma del sistema televisivo ha rimosso ogni valutazione sul cavo ed ha esorcizzato le già prevedibili applicazioni nel campo dei satelliti.

Per evitare gli errori del passato si avverte, quindi, la necessità di una precisa politica di piano che orienti le grandi scelte nazionali, individuando obiettivi e priorità, risorse, ruolo e utilizzazioni sociali a breve, medio e lungo termine. Grande attenzione dovrebbe essere data alla possibilità di sperimentare strade nuove sul piano dell'assunzione di compiti. Responsabilità tra i soggetti istituzionali e quelli imprenditoriali, tra industria privata ed industria pubblica, con l'intento anche di pesare di più in un contesto, quale quello europeo, caratterizzato da spinte ancora contraddittorie di adesione alle iniziative comunitarie e di "ri-nazionalizzazione" delle normative nazionali, di

una *deregulation* incondizionata in favore delle dinamiche delle leggi di mercato e di una *a-regulation* che spesso denuncia una inadeguatezza della classe politica a guidare la fase di transizione verso lo sviluppo post-industriale.

Un aspetto fondamentale per il nostro Paese è quello di una nuova ripartizione dei ruoli tra governo e imprenditoria nella definizione dei piani di sviluppo, nelle individuazioni degli strumenti necessari alla loro realizzazione e nella adozione delle modalità più opportune per una adeguata ottimizzazione delle risorse. Ed è altresì importante come tutto ciò non possa basarsi su una semplice valutazione quantitativa del rapporto costi-benefici, ma deve tener conto sia dei rischi possibili che degli obiettivi generali di una crescita delle strutture produttive e di una migliore qualità della vita dei cittadini.

Un primo problema è quindi quello del rinnovamento dei rapporti tra settore pubblico e settore privato. Se è vero che le forze di mercato svolgono una funzione fondamentale nel fare avanzare le tecnologie dell'informazione, è pure innegabile che il governo da parte sua dovrebbe assumere compiti di guida, fornendo ogni sostegno, rimuovendo gli ostacoli, coordinando le attività, ma sempre in accordo con le forze di mercato, proprio per garantire una massimizzazione dei vantaggi per la società offerti dalle tecnologie dell'informazione e contenere le possibili conseguenze negative.

Due funzioni in cui l'azione di governo risulta insostituibile, sono il sostegno alla ricerca di base, dove i costi ed i rischi sono in rapido aumento, e l'impegno diretto ed indiretto a garantire risorse informative ed infrastrutture in quelle regioni, quali quelle del Mezzogiorno, in cui la presenza di forze di mercato è più rarefatta. In sostanza, il governo dovrebbe non solo incoraggiare le industrie private a partecipare ai costi ed ai rischi dei programmi di base, la cui piena riattivazione risulta oggi di vitale importanza, ma anche promuovere una più fitta collaborazione fra università, istituzioni governative e apparati industria-

li di Ricerca & Sviluppo, organizzando e finanziando iniziative congiunte intorno a detti programmi.

Nel 1979 al CNR è stato affidato il compito di promuovere, finanziare e coordinare il progetto finalizzato di informatica articolato in tre aree: promozione dell'industria, informatica italiana, informatica e realizzazione dei servizi nella Pubblica Amministrazione, infine applicazioni informatiche nei processi produttivi. Si è trattato di una prima iniziativa di grande interesse, che non ha mancato di dare i suoi frutti, ma che spesso si è mossa come corpo staccato, come isola, proprio per la mancanza di una più generale politica di piano, articolata in obiettivi di interesse nazionale, capace di mobilitare più ampi cartelli di soggetti pubblici e privati e di consentire un più adeguato sfruttamento del patrimonio nazionale di know-how.

Vi è poi un problema generale di informatizzazione della società italiana, con la predisposizione di quelle infrastrutture necessarie alla vitalizzazione di un dinamico rapporto tra domanda e offerta dei nuovi servizi. L'Italia dovrà disporre di una moderna rete nazionale di telecomunicazioni tecnologicamente avanzata ed in grado di distribuire telefonia, dati ed innumerevoli altri servizi su tutto il territorio nazionale, senza discriminazione alcuna tra aree ricche e aree povere.

Tuttavia, anche qui non mancano le difficoltà. Il Piano nazionale delle telecomunicazioni 1981-1990 (che prevede investimenti complessivi per 30.000 miliardi di lire in dieci anni), sia pure motivato dall'esigenza di sviluppo armonico del settore e di significativo strumento di guida per gli investimenti pubblici e privati, sembra avanzare a lento passo di marcia.

Certamente sono molte le cause, ma tra queste ne va segnalata una: ben nove ministeri si occupano, con scarsa coordinazione e cooperazione, di materie tra loro affini ed unite dal fatto di essere legate all'industria dell'informatizzazione delle telecomunicazioni. Una segmentazione, questa, che presenta molti aspetti negativi di natura amministrativa, politica e finanziaria, partico-



larmente avvertibili nel momento in cui si è di fronte al coordinamento ed alla gestione di ingenti risorse economiche.

Vi è infine il problema di aggiornamento dei quadri normativi. Oggi il cambiamento tecnologico è così rapido che i responsabili delle politiche non sono spesso in grado di avvertire le implicazioni più profonde. Da parte loro lo sforzo maggiore andrebbe fatto proprio nel campo delle tecnologie dell'informazione, dove il passo delle innovazioni è in accelerazione continua e dove il fenomeno della "convergenza delle modalità", o, se si vuole, della ibridazione dei mezzi è in rapida evoluzione.

Tradizionalmente telecomunicazioni ed etere sono stati sempre regolamentati in modo tale da garantire a tutti i cittadini, nella stessa misura e senza nessuna discriminazione, risorse in fondo limitate. Da un lato servizio postale, telefonia ed altri servizi di telecomunicazioni, hanno sempre avuto regolamentazioni tese alla protezione della *privacy* individuale, mentre dall'altro quotidiani, periodici, editoria libraria, cinema e radiotelevisione hanno potuto godere di quadri normativi di settori molto meno restrittivi (tranne che per casi di violenza, pornografia e simili), proprio per sollecitare un flusso di informazioni quanto più possibile libero, assicurando in sostanza libertà di espressione e di diritto alla ricezione.

Una distinzione, questa, valida per decenni, ma che oggi denuncia non poche inadeguatezze, dal momento che l'attuale processo di ibridazione dei mezzi (la sola utilizzazione dello schermo televisivo consente oggi alcune decine di diverse funzioni) sta velocemente annullando le differenziazioni tra i servizi fino ad ora regolamentati secondo criteri e motivazioni spesso molto differenti.

Gino Martinoli

TRASMISSIONE DI CULTURA, PROCESSI EDUCATIVI  
E PROGRESSO CIVILE

*Cari amici,*

*non so se molti anziani siano dominati, come chi scrive, dall'angoscia per le complicazioni del mondo attuale. La prospettiva che i giovani debbano affrontare le enormi difficoltà mi turba profondamente.*

*Ritengo che solo la cultura può aiutare l'uomo a non soccombere di fronte alla complessità della vita moderna: una cultura intesa non solo e non tanto come ampiezza delle conoscenze, ma anche cultura delle emozioni, dei valori civili e sociali, delle virtù.*

*Dato che ognuno di noi – in quanto coniuge, genitore, nonno, amico, collega, superiore o subordinato nel lavoro, in sostanza uomo nella società dei propri simili – influenza in qualche modo il prossimo e lo arricchisce culturalmente, siamo tutti degli educatori o lo siamo un poco.*

*Di qui la grande responsabilità che ci incombe.*

*Sarò lieto se la lettura di queste pagine stimoleranno riflessioni sui temi così evocati.*

*Con amicizia,*

G.M.

Ottobre 1987

## *Italia: un Paese sviluppato?*

Chi in Italia addormentatosi all'inizio degli anni Cinquanta si risvegliasse oggi non crederebbe ai propri occhi. Ancora con l'immagine nella mente di un paese in miseria, affamato, privo di risorse, di una popolazione pressoché analfabeta, difficilmente si raccapezzerebbe constatando un benessere diffuso, una dovizia d'ogni ben di Dio, un traffico intenso di auto circolanti più numerose dei nuclei familiari, i luoghi di svago stipati di vacanzieri e così via. Né si tratterebbe di ingannevoli impressioni; anche solo pochi indici numerici le confermerebbero.

Basti citare come in 35-40 anni il reddito annuo pro capite in termini reali si sia più che triplicato; malgrado perduranti squilibri, specialmente quelli fra le regioni del Nord e quelle del Sud, la ricchezza è più equamente distribuita fra la popolazione che in tempi non lontani.

Inoltre, e per quanto si continui ad affermare che le nostre istituzioni scolastiche sono allo sfascio, va riconosciuto che l'analfabetismo è ormai praticamente scomparso e che l'obbligo di frequentare le scuole per almeno otto anni viene quasi puntualmente osservato; il numero degli iscritti alle università è circa tre volte superiore a quello della Gran Bretagna, mentre si è quadruplicato, rispetto al 1950, il numero di quanti ogni anno conseguono una laurea.

Da allora, un paese organizzato in modo un po' primitivo ed approssimativo si è dato leggi e strutture avanzate e moderne. Basti pensare all'istituzione del servizio sanitario nazionale, alle leggi sul diritto di famiglia, a quelle tributarie, alla chiusura dei manicomi e delle case di tolleranza, alla creazione di innumerevoli enti, agenzie, commissioni, comitati destinati ad affrontare con presumibile democratica consapevolezza e competenza, nei più minuti dettagli, i problemi della vita quotidiana dei cittadini.

Certo è ben lungi dall'essere oro tutto quel che luce: molte

delle disposizioni legislative e delle iniziative prese non sono apparse spesso nella realizzazione pratica molto felici e convincenti; esse tuttavia: confermano l'immagine di un paese dinamico e vitale, in corso di trasformazione rapida anche se un po' confusa, all'uscita da una catarsi lunga e dolorosa.

### *Italia: un Paese incivile?*

Tuttavia, ad un esame appena un po' più approfondito la situazione civile e sociale italiana offre aspetti assai poco confortanti, se non veramente sconcertanti, che contrastano vivamente con l'immagine dorata di sopra.

Ne ricordiamo solo alcuni.

1. Una recente valutazione del Censis fornisce dati allarmanti sulle dimensioni presumibili della criminalità, che organizzandosi ha accresciuto in modo molto rilevante la propria efficienza. Attività illecite sono svolte nel paese da non meno di 800mila criminali (poco meno del 3,5 per cento della popolazione attiva), con un giro clandestino annuo di denaro che si aggira sui 90-100 miliardi di lire (1985), valore da raffrontare ad un PIL nazionale appena sette volte più elevato. E ciò senza tener conto dell'evasione fiscale e degli abusi edilizi.

2. Fra le varie forme di illecito spiccano i reati di corruzione economica, specialmente consistenti nel settore pubblico. Sempre secondo le stime del Censis, si presume che l'importo totale delle tangenti corrisposte a funzionari pubblici e privati per prestazioni e transazioni anomale si aggiri fra gli 8 e i 12 mila miliardi di lire all'anno. Ciò comporta che, ove assumessimo l'ipotesi di un importo medio delle tangenti percepite da ogni funzionario disonesto del pur quasi incredibile ammontare di 50 milioni di lire, l'ordine di grandezza del loro numero oscillerebbe fra le 150 e le 250 mila unità. Tale numero aumenterebbe ancora ove tenessimo conto che dietro ad ogni corrot-

to si profila l'ombra di un corruttore. Allo sconcerto per le proporzioni di questa particolare forma di reato si aggiunge quello derivante dal legittimo sospetto di intrecci perversi fra funzionari disonesti e numerosi uomini politici.

3. Il clima generale del paese, l'atmosfera che lo pervade sembrano caratterizzati da un dilagare di ambascie, dalle troppe paure, dalle ansie ricorrenti che a volta a volta allarmano l'opinione pubblica, sottoponendola a tensioni psichiche anche violente. Paura di Gheddafi, delle dighe che crollano, delle centrali nucleari che esplodono o che impediscono di mangiare l'insalata, di quelle a carbone che distruggono le foreste con le piogge acide, del crescente degrado dell'ambiente naturale, del diffondersi dell'Aids, della durezza della vita militare, della presenza del metanolo nel vino e dell'atrazina nell'acqua potabile, dei danni arrecati alla salute dal fumo delle sigarette, eccetera.

I mass media fanno da cassa di risonanza a queste ed altre fonti di inquietudine, sollevando ondate isteriche di terrore che pervadono il paese; nel dubbio che non si tratti solo di manifestazioni epidermiche, ma di reazioni genuine emergenti dal profondo degli animi di una nostra gente eccessivamente emotiva, apprensiva, pavida, labile. Gente immatura, si direbbe, senza forza d'animo, che chiede certezze che nessuno può dare, che, respingendo quanto comporti rischi, rifiuta i sacrifici: gente che si appiattisce sul quotidiano.

4. Il passaggio dall'idea all'azione, dal disegno di un piano alla sua realizzazione concreta è sempre cosa ardua. Si direbbe che nel nostro paese questo passaggio avvenga in genere in modo particolarmente faticato, difficile. Al posto dell'immaginazione costruttiva sembra prevalga la fantasia velleitaria. La parola, specialmente se fiorita, viene preferita, privilegiata rispetto alle attività concrete. La realizzazione dei progetti viene considerata per lo più attività di seconda categoria da affidare all'"intendenza". Si presume troppo spesso sia sufficiente enunciare un proposito seducente perché questo si traduca automa-

ticamente in quella serie di minuziose, faticose operazioni di dettaglio indispensabili per il successo.

5. Vorremmo ancora ricordare la scadente qualità dei rapporti interpersonali che si avverte in tutte le categorie sociali e il loro progressivo decadimento nel tempo; il venir meno cioè nei contatti quotidiani delle forme di cortesia, di gentilezza e di rispetto anche formale del prossimo.

I contrasti e le tensioni personali, spesso inevitabili quando la pressione demografica cresce e la popolazione si addensa, sfociano qualche volta in conflitti rissosi; sotto la spinta di una emotività incontrollata si passa volentieri dalla violenza becera verbale a quella fisica.

Non scandalizzi il mettere quasi sullo stesso piano come giudizio di valore la criminalità e la corruzione cui si è accennato sopra e la mancanza di urbanità. La percentuale di coloro che sono privi di questa dote raggiunge la quasi totalità della popolazione, di quella giovanile soprattutto, facendo venir meno nei contatti personali quotidiani un lubrificante, se non indispensabile, assai utile ed efficace per assicurare una serena, civile convivenza.

### *Educazione e istituzioni scolastiche*

Molte altre caratteristiche deteriori della nostra società odierna potrebbero essere ricordate. Basti citare ad esempio il diffondersi dell'uso degli stupefacenti e un terrorismo endemico ancora minaccioso. Tuttavia il nostro proposito non è di tracciare un quadro del paese quanto di cercare di rendersi conto perché, malgrado le circostanze favorevoli e i fattori positivi menzionati all'inizio, in realtà la situazione sociale e civile del nostro paese offra tali e tanti motivi di preoccupazione.

Dal contrasto fra fattori positivi e negativi potremmo essere tentati di tracciare come inesatta e non corrispondere al vero la

convinzione che fame, miseria e ignoranza siano all'origine del malcostume, della disonestà, dei comportamenti criminali avvertibili in un consorzio umano. Infatti, come si è visto, quelle sarebbero, se non scomparse, in attenuazione, mentre questi sarebbero in piena espansione.

Deduzione indubbiamente semplicistica, capziosa, volutamente ingenua. L'aumentato nostro benessere infatti può essere considerato come solo un essersi ripresi, bruciando le tappe per portarci al livello di altri paesi del mondo occidentale, non dissimili dal nostro come tradizioni storiche, mentre sarebbe fuor di luogo scambiare i modesti progressi conseguiti dalle nostre strutture scolastiche con un loro significativo contributo ad un consistente innalzamento del livello culturale e sociale del paese. La conseguita generalizzata alfabetizzazione dei nostri concittadini è da considerare poco più di una primissima indispensabile ma irrilevante tappa sul cammino da percorrere verso un livello di civiltà conforme alle aspettative di chi aspira a che il paese meriti veramente il titolo di civile.

È ovvio rilevare come gli aspetti negativi che caratterizzano la situazione del paese siano da attribuire agli atteggiamenti e ai comportamenti anomali, deteriori di una porzione, ahimé consistente, dei componenti della nostra società.

Gli atteggiamenti e i conseguenti comportamenti degli uomini dipendono in larga misura dalle influenze esercitate su di loro dai processi formativi, dall'educazione che hanno ricevuta.

Pertanto per cercare di rendersi ragione dei mali che lamentiamo conviene fare un rapido esame della natura e della qualità di quei processi formativi (o delle loro carenze), quali si avvertono oggi in Italia, come presumibile origine di atteggiamenti e di comportamenti perversi o scorretti di numerosi membri della collettività.

L'educazione, è ben noto, costituisce l'agente principale attraverso il quale vengono trasmessi da uomo a uomo, da generazione a generazione:

- a. da una parte nozioni, concetti, idee, costruzioni del pensiero che l'uomo accumula senza posa, in una parola un patrimonio culturale ogni giorno più ricco, frutto dei progressi della scienza e delle sue applicazioni;
- b. dall'altra sistemi di valori sociali, fedi religiose e ideologie politiche, costumi, tradizioni, norme di comportamento, continuamente elaborate, espresse, modificate, corrette nelle varie collettività umane.

All'educazione, ad impartirne i primi elementi nell'infanzia, contribuiscono, non diversamente da quanto avviene in altre specie animali, i genitori; le madri soprattutto. L'influenza che essi esercitano sui fanciulli sino agli 8-10 anni di età è essenziale, in quanto si esplica quando la loro mente è ancora duttile, facilmente plasmabile. L'ambiente della prima infanzia è decisivo per la formazione della personalità dell'uomo. Il conoscere più a fondo e capire il livello a cui opera l'educazione del fanciullo nella famiglia italiana media, l'avvertire le barriere, gli ostacoli dovuti alle difficoltà dei rapporti tra genitori e figli, alla rozzezza di questi rapporti (scambi verbali spesso limitati ai commenti sulla qualità dei cibi e sulle vicende del campionato di calcio intervallati da astiosi silenzi), all'eccesso di emotività che li caratterizza (il mammismo), alla troppo prolungata dipendenza dei giovani dai genitori, nonché l'effetto delle trasformazioni verificatesi di recente nella vita delle famiglie possono gettare qualche luce interessante e chiarificatrice sulle inquietudini dei giovani, sui loro turbamenti ed ansie per il futuro che si apre loro davanti.

Un tale esame darebbe già una prima risposta, chiarendo gli atteggiamenti prevalenti nelle nuove generazioni, alle accuse di labilità, di eccesso di sensibilità, di scarsa fermezza d'animo derivanti da un ritardo nell'assunzione di responsabilità precise.

Ben presto comunque nella vita del fanciullo si inserisce e subentra l'influenza delle istituzioni scolastiche, cui i genitori e la società delegano di fatto il compito e la responsabilità di edu-



carlo, di prepararlo per la condizione adulta.

Al riguardo conviene menzionare alcuni frequenti equivoci: genitori e società si attendono dalla scuola cose diverse, mentre ancora diverse e più impegnative sarebbero le esigenze che la scuola dovrebbe soddisfare, in base ad una visione illuminata, se non illuministica, del ruolo che essa dovrebbe in effetti giocare onde assolvere al proposito di formare generazioni di uomini atte a costruire un mondo migliore.

I genitori infatti chiedono in sostanza e troppo spesso alla scuola di conferire ai figli dei titoli di studio con cui accedere a posizioni di prestigio nella società e che assicurino mercedi soddisfacenti.

La società per conto proprio si attende di ricevere dalla scuola dei professionisti in nuce, degli esperti preparati ad inserirsi nelle proprie strutture e che le sappiano far funzionare a dovere.

I giovani da parte loro non sanno in effetti che cosa chiedere o cosa potranno ottenere nel corso degli otto o venti anni di studio che li attendono, lamentando in genere che genitori e maestri non sappiano indicare loro uno scopo nella vita, traguardi cui tendere; nell'illusione che in passato le cose siano andate diversamente.

In effetti da un lato la scuola dovrebbe proporsi di aiutare ciascun allievo a realizzare se stesso, a mettere in luce nella vita le proprie doti migliori, dall'altro si dovrebbe forse sperare che per tale via la collettività si organizzi in modo armonico e tendere così a livelli di civiltà sempre più soddisfacenti.

Pertanto a tal fine le istituzioni scolastiche dovrebbero operare su tre piani diversi, assolvendo ai seguenti compiti.

1. Fornire un aiuto ai giovani nell'apprendimento di discipline varie, ad assimilare i concetti essenziali, ad interpretare i fenomeni che cadono sotto la loro osservazione, ad interiorizzare le proprie esperienze personali, ad inoculare in loro gusto ed interesse per il lavoro, per lo studio e per la speculazione mentale.

2. Agire sulla personalità e sul carattere degli allievi risvegliando in loro doti innate, favorendo l'immaginazione, lo spirito di iniziativa, stimolando la creatività e le capacità critiche, cercando di ottenere che la ragione eserciti un controllo, non sempre necessariamente repressivo, sulle manifestazioni inconsulte di passioni istintive.

3. Contribuire a fornire ai giovani sistemi di valori sociali, norme di comportamento, cui in linea di massima uniformarsi nel corso della vita individuale e collettiva.

Compiti invero formidabili, che assai difficilmente le istituzioni scolastiche, specialmente quali ci si presentano oggi in Italia, potrebbero assolvere. In effetti esse possono spingersi poco oltre il compito di "istruire", nel senso riduttivo di dare cioè delle istruzioni – non a caso la scuola italiana fa capo ad un ministero che si titola della "pubblica istruzione" – agli allievi nell'uso di un certo numero di elementi della conoscenza. Solo raramente alcuni docenti di eccezione riescono ad andare oltre e ad instillare nei discenti vivaci curiosità, stimolandoli ad attivare circuiti intellettuali riposti, se non addormentati, ad incitarli a spaziare la mente in orizzonti più ampi del consueto. Dato che poco conosciamo della natura del carisma educativo di questi rari "maestri" sugli allievi, non è dato sperare che la totalità o quasi degli insegnanti italiani (circa un milione di unità) possa utilizzare la ricetta segreta di cui quelli sono in possesso e generalizzare così un tipo di educazione più efficace di quello che si avverte oggi.

### *Limiti delle istituzioni scolastiche*

Facili e numerose sono le critiche che possono essere mosse alle istituzioni scolastiche italiane e le denunce delle loro deficienze. Comunque queste istituzioni hanno il grande pregio di esistere, di garantire una continuità alla propria attività ed una stabilità nel tempo e su tutto il territorio nazionale, anche se la

pesante cappa burocratica che sovrasta loro ne smorza gli eventuali slanci innovativi e la mole conferisce un'inerzia notevole ai cambiamenti, agli adattamenti dei metodi e della impostazione pedagogica alle trasformazioni in atto nella società. Indubbiamente questa evolve più rapidamente della scuola, mentre non sarebbe del tutto infondato sperare che la scuola anticipi e promuova le stesse trasformazioni economiche e sociali.

Può far riflettere la circostanza che mentre la formazione individuale si misura grossolanamente in numero di anni di frequenza scolastica, il processo di sviluppo e di incivilimento della collettività conseguente all'educazione si misura in termini di generazioni.

Si esprime il dubbio che ancor oggi l'opinione corrente nel nostro paese sia portata a confondere informazione con cultura, e che la scuola, malgrado tante affermazioni di principio, la segua su questa via. È superfluo accentuare i mali che ne conseguono.

L'arricchimento incessante dei programmi di studio ministeriali e la valanga di notizie fornite in misura sempre crescente dai mass media appesantiscono la mole già ingente di quanto i giovani devono apprendere. Ne consegue che l'impegno di memorizzare le informazioni per la quantità del tempo che ciò richiede vada a scapito dell'assimilazione dei messaggi concettuali ad esse collegate, all'affermarsi dello spirito critico, alla libera espressione dell'immaginazione, all'abitudine all'analisi obiettiva; vadano a scapito soprattutto dell'assunzione di un atteggiamento di umiltà intellettuale e della propensione al dubbio che ad essa si accompagna.

Si è diffusa pertanto in Italia e prevale in tanta parte della collettività una mezza cultura, una cultura abborracciata, ammantata di orgogliosa superbia, facile esca al pressapochismo, all'intolleranza ideologica, alle certezze dogmatiche.

Comunque è difficile negare che se, pur solo in misura limi-

tata eccezionale, i docenti della scuola italiana sanno e possono esercitare un'influenza rilevante e determinante sulla personalità e sul carattere degli allievi, assai meno poi essi sono in grado di trasmettere i sistemi di valori sociali, i quali ne condizioneranno, o dovrebbero condizionarne, i comportamenti futuri nella vita individuale e collettiva.

### *Sistema di valori civili e sociali*

Nella società umana si ravvisano dei sistemi di valori sociali e civili che si trasmettono nel tempo di generazione in generazione. Questi sistemi sono da intendere come un dosato equilibrio di valori ideali diversi; fra questi citiamo come esempi: la famiglia, la fede religiosa, il credo politico, la libertà, la giustizia, la patria, il lavoro. Evidentemente l'accento ad un dosato equilibrio, quasi ad una ricetta ottimale di un miscuglio appropriato di valori, potrebbe essere mistificante.

Ogni essere umano dà un significato ed una portata diversa a ciascuno di quei valori o ad altri, mentre bisogna ammettere che il loro significato, il loro contenuto, è relativo e, in parte almeno, soggettivo; comunque può cambiare sensibilmente col tempo.

Si pensi solo al concetto di libertà, limitato dal rispetto di quelle altrui: se gli altri diventano tanti le libertà individuali si riducono di molto. Si pensi al concetto di patria, il cui smalto tende ad offuscarsi per la planetarizzazione (globalizzazione) dei problemi, per la rapidità e la molteplicità delle comunicazioni e dei trasporti. Si pensi ancora al concetto di lavoro, in passato simbolo di pena e di espiazione, assunto ormai ad uno dei mezzi più soddisfacenti con cui l'uomo riesce ad esplicare il meglio di se stesso, a suscitare in sé i moti più elevati dello spirito.

D'altra parte non sarebbe pensabile una trasmissione di siste-

mi di valori sociali rigidi, codificati, di norme di comportamento cui ogni essere umano dovrebbe adeguarsi. Ne deriverebbe l'immagine di una società di manichini, di esseri conformisti, incapaci di esprimere idee nuove, nuovi comportamenti, condannata all'immobilismo.

In realtà la trasmissione dei sistemi di valori validi, ma suscettibili di modificarsi e di adattarsi al variare del gusto, del costume, del modo di pensare e di comportarsi di porzioni significative, non necessariamente di maggioranze numeriche, della società, ha luogo in modo spontaneo, attraverso la molteplicità delle interrelazioni fra soggetti individuali e collettivi che si intrecciano in ciascuno dei vari ambienti del paese in cui l'uomo vive ed opera.

Alle influenze derivanti dai contatti diretti, dallo spirito di imitazione e da quello opposto d'impronta conflittuale che si manifestano nella società si aggiungono quelle sempre più potenti e numerose fornite dai mass media (libri, giornali, riviste, radio, televisione, cinema, gli stessi avvisi pubblicitari), che ci sommergono di appelli e di messaggi, di inviti di ogni genere e tipo. Solo un solido sottofondo culturale, una raggiunta maturità dello spirito, un'abitudine a ragionare con la propria testa, un consolidato spirito critico possono assistere il singolo nell'operare delle scelte obiettive, nel non cedere supinamente ad ogni tipo di richiamo.

Osservazione questa che induce a riflettere e a dubitare che la scuola italiana possa assumersi la responsabilità di occuparsi poco più che marginalmente del complesso e mal definito problema di coinvolgere gli allievi nell'analisi dei vari valori sociali, nelle scelte anche solo concettuali di un sistema di valori sociali e civili più confacente non tanto all'oggi quanto al domani proprio e della società.

Influenze dirette e indirette di cui ciascuno è investito presuppongono che ogni soggetto con cui si viene a contatto o ci raggiunge attraverso i mass media assuma in effetti il ruolo di

“educatore”, si adoperi cioè in modo più o meno esplicito e palese a formare o a deformare la nostra mente.

Di qui la responsabilità di ciascuno, ma specialmente degli intellettuali, degli scienziati, degli uomini politici, degli imprenditori, dei sindacalisti, eccetera, nei confronti degli individui singoli e della società, in quanto dai loro messaggi ma ancor più dalle loro azioni dipende una gran parte della qualità e dell'efficacia dell'azione educativa che essi hanno il potere di esercitare.

Riteniamo sia agevole applicare tali ovvie constatazioni all'attuale situazione sociale e civile del nostro paese e verificare se esse si attaglino allo sconcertante quadro che ne abbiamo dato all'inizio.

### *Grandi e piccole virtù*

Esercizio delle attività intellettuali come premessa all'accesso ad un elevato livello culturale, ed impiego della ragione come controllo di emozioni istintive inconsulte, potrebbero suggerire l'idea che attraverso l'educazione così intensa si privilegi l'immagine di una società fredda, asettica, impersonale, dominata da una logica spietata, inflessibile.

Le emozioni, i sentimenti, le passioni sono all'origine dei piaceri più esaltanti della vita dell'uomo, ad esse siamo debitori delle espressioni più sublimi dell'arte e della poesia; gioia e dolore sono componenti indispensabili dell'esistenza: senza le passioni e i sentimenti la vita sarebbe triste, grigia, squallida, indegna di essere vissuta.

Controllo delle emozioni da parte della ragione, del ragionamento logico, impiantato su basi culturali solide, non significa e non comporta tuttavia repressione e soppressione degli stati emotivi.

Nelle migliori manifestazioni artistiche le passioni vengono

filtrate attraverso la griglia severa della ragione. Anche se non ce ne rendiamo sempre conto esse passano al vaglio della cultura.

Alla sfera emotiva appartiene anche l'esercizio delle virtù. *Virtù*: parola desueta che ricordiamo con un ritegno, quasi con un senso di pudore, nel timore di far sorridere o di essere tacciati di tronfia retorica. Parlare di comportamenti virtuosi suscita un vago odore di sacrestia. Eppure conviene domandarsi se il decadimento, vero o presunto, dei valori sociali, se non anche di quelli morali, nel paese non dipenda dal fatto che i diversi responsabili della formazione, da quella istituzionalizzata a quella spontanea naturale suscitata dal coacervo di messaggi che ci colpiscono quotidianamente, abbiano dimenticato o si vergognino di indicare le virtù – le grandi virtù, quelle più nobili – come valori preziosi cui l'uomo debba ispirarsi nella vita.

Ricordiamo come esempi di virtù il coraggio, la generosità, la fermezza dell'animo, la solidarietà, la lealtà, l'umiltà intellettuale, solo per citare quelle grandi e nobili. Fra le piccole, più umili e modeste virtù Natalia Ginzburg cita la prudenza, la parsimonia, l'ubbidienza, deprecando che i genitori italiani troppo spesso le anteppongono alle grandi nell'educare i propri figli.

Si possono insegnare le virtù? È pensabile immaginare scuole di virtù? La domanda suscita perplessità non trascurabili. Le scuole di addestramento per le truppe d'assalto, per i "parà", per i "caschi di cuoio" dei servizi di sicurezza nazionali, e anche i campi dove vengono istruiti i terroristi, indubbiamente promuovono il coraggio, la fermezza dell'animo.

Generosità, spirito di carità, solidarietà sfociano di fatto nella istituzione dell'INPS e delle USL.

Regolamentare, organizzare l'esercizio delle virtù, se non quello dei sentimenti in genere, sembrano svuotare le une e gli altri di valore, di fascino e perfino di significato. Si pensi allo squallore delle manifestazioni di massa (cortei, marce, riunioni assembleari) nelle quali si cercano di incanalare emozioni

spontanee individuali, sentimenti di riprovazione, di protesta o di adesione ad avvenimenti, a proposte, a filoni di pensiero diversi da quelli correnti. Si pensi ancora alla vuotaggine di tanti discorsi di politici, di sindacalisti, di ideologi vari che strumentalizzano con parole infiammate, con gesti incomposti, i moti profondi dell'animo degli uomini per strapparne adesioni e consensi, spesso in pieno sprezzo dell'uso della ragione.

Questi ed altri esempi mostrano quanto diseducativo possa apparire il comportamento di quelli che possiamo definire "educatori impropri".

Superfluo menzionare ancora fra i numerosissimi esempi di cattiva educazione sociale quello offerto dai giornali quotidiani, dalle riviste, da radio e "telecorrieri", che, al solo scopo di attirare l'attenzione dei lettori e prevalere sui concorrenti, drammatizzano sino all'exasperazione le informazioni, contribuendo così a quell'eccesso di emotività, a quella labilità e scarsa maturità dello spirito tanto frequenti nel nostro paese e più volte ricordate.

Non si può escludere che situazioni di emergenza, l'insorgere di pericoli e di minacce collettive possano stimolare nei singoli e nei popoli manifestazioni ispirate alle virtù, a quelle grandi come a quelle piccole, ma anche a quelle negative, perverse. Se non è dato ovviamente provocare artificialmente tali condizioni, non possiamo dubitare che il futuro, con le difficoltà che ci prospetta, offrirà numerose occasioni ed opportunità per suscitare, dando così agli uomini occasioni e opportunità per fare rifulgere antiche e forse mitiche nobili virtù, e indurre così i popoli ad apprezzarle.

Ancora una volta si ritiene che l'aver tratteggiato all'inizio lo stato di degrado del paese sia sufficiente per dimostrare quanto sentito sia il bisogno che comportamenti più virtuosi di quanto è dato constatare oggi appaiano più diffusi e comuni nel nostro paese e come sarebbe indifferibile ottenere che genitori, docenti, educatori impropri ne dessero oltre che stimoli verbali esempi inequivocabili.



## *Una società in evoluzione*

Ripetere una volta di più che la società si evolve e si trasforma rapidamente può sembrare pleonastico, ove non desse l'occasione per mettere in luce alcuni aspetti particolari, particolari riflessi che trasformazioni e cambiamenti danno e sono destinati ad avere nel nostro paese sul piano dei comportamenti singoli e collettivi e di conseguenza su quanto dovremmo attenderci dalle attività educative che li determinano.

Dal punto di vista demografico si osserva come la popolazione italiana sia in via di stabilizzazione come numero di abitanti, il che comporta un progressivo aumento percentuale degli anziani. Fra tutti i problemi che ne deriveranno citiamo solo il maggior peso che ricadrà sulle categorie dei lavoratori delle fasce di età intermedie. E verosimile altresì che difficilmente nei prossimi decenni il paese possa resistere alla pressione dei paesi del Terzo mondo, i cui abitanti cercheranno da noi un lavoro, un tipo di lavoro rifiutato al tempo stesso dai nostri, con la conseguenza del presumibile insorgere di conflitti razziali da una parte e dall'altra del dover provvedere ad una educazione scolastica ed extra-scolastica di un gran numero di immigrati, onde inserirli con un minimo di traumi nella nostra civiltà.

Ancora si osserva come le nuove tecnologie di fatto tendono a spopolare le campagne, favorendo l'accentramento della popolazione nei centri urbani medi e grandi o nelle loro periferie. Anche in questo caso i nuovi rapporti sociali che ne emergeranno solleveranno problemi di adattamento e faranno insorgere problemi educativi e rieducativi affatto nuovi.

Come in altri paesi del mondo occidentale, la lunghezza della vita media degli italiani tende a portarsi verso la soglia degli ottanta anni, il che comporta che l'uomo medio al termine della

propria vita avrà visto passare sotto i propri occhi quattro generazioni, con tutti i problemi di adattamento psicologico al mutare delle cose e delle persone connessi con tale circostanza.

Alla ricerca scientifica e alle sue applicazioni pratiche in tutto il mondo vengono dedicati sforzi e mezzi sempre più ingenti; e anche se ci rammarichiamo spesso per il non sempre soddisfacente contributo italiano al progresso scientifico e tecnologico, per semplice osmosi i vantaggi in fatto di innovazione di prodotti e di processi saranno avvertiti fortemente, sia come rapidità, sia come intensità dei mutamenti che sarà dato constatare, oltre che sul lavoro, nel modo di vivere individuale e collettivo.

Ancora ricordiamo come i problemi del lavoro si stiano spostando rapidamente dalle attività produttive a quelle della distribuzione e più in generale alle cosiddette attività terziarie; anche se di fatto si tratta spesso solo di uno spostamento fittizio. Infatti molte imprese produttive non fanno che espellere dal proprio interno un certo numero di attività di servizio polverizzandole in un insieme molto differenziato di mini imprese e creando una miriade di centri di lavoro autonomi, generalmente di modeste dimensioni, più a misura umana, ma con conseguenze non semplici da prevedere come attenuazione o scomparsa dei conflitti di classe di marxiana memoria per farne sorgere magari altri di carattere corporativo e generazionale.

La robotizzazione dei processi produttivi e la sempre più rapida obsolescenza dei prodotti stessi, con un defatigante processo di sostituzione e di rinnovo delle attività di lavoro, sono destinate a porre alla collettività, non solo a quella direttamente attiva, numerosi problemi, fra i quali spiccano come importanza e novità quelli concernenti non solo la necessità di una riqualificazione professionale nel corso dell'esistenza dei singoli lavoratori, ma soprattutto quella concernente l'equilibrio mentale, l'adattamento continuo a condizioni sociali mutevoli, al crearsi di nuovi rapporti interpersonali, all'insorgere di nuovi sistemi di valori sociali.

Trattandosi di modificare magari più volte nel corso della propria vita atteggiamenti e comportamenti, viene chiamata in causa ancora una volta l'educazione, un ripetuto ricorso ai processi formativi non solo e non tanto nei confronti, ripetiamo, dell'apprendimento di nuove tecniche, quanto e soprattutto nel dover plasmare e riplasmare la mente dell'uomo. Questa è sempre meno malleabile con l'età, e l'esigenza di farla aderire, di fare aderire lo spirito umano a situazioni ambientali, anche fisiche, mutevoli nel corso di un periodo di tempo tanto lungo, quale si prospetta la durata della vita, suscita problemi estremamente seri alle attività educative.

La società non evolve e si trasforma in blocco, in modo omogeneo.

L'evoluzione sociale e anche quella economica sono processi complessi, non lineari.

I mutamenti hanno luogo è ben vero a seguito dell'intervento di innovatori che con le loro invenzioni e scoperte, con le loro idee e nuove correnti di pensiero, sono destinati ad imprimere un nuovo corso al modo di vivere e di pensare dei propri contemporanei.

Uomini di genio, di cui la storia tramanda i nomi, ma anche piccoli, modesti artefici di umili, impercettibili novità; i loro successi sono peraltro legati al poter trovare nell'ambiente in cui vivono ed operano una predisposizione, una maturità, una preparazione mentale e culturale ad accettare le innovazioni che essi apportano.

In sostanza la natura e la qualità dell'ambiente sociale e culturale in cui vivono gli innovatori sono altrettanto importanti del valore del loro ingegno innovativo.

Osservazione questa che mette in risalto una volta di più, se pur ce ne fosse bisogno, l'importanza del ruolo dell'educazione, di quella istituzionalizzata come di quella impropria, come fonte di arricchimento culturale indispensabile al progresso della società.

## *Una learning society*

Viene con ciò suscitata una immagine vagamente antropomorfa della società, di una società strutturata in modo funzionale, di una società cioè che procede in base a “decisioni collettive” – direbbe Carlo Marchetti –, di una società che sceglie ed apprende.

Il termine di *learning society* non è nuovo ma è estremamente suggestivo, anche se la differenza fra il modo con cui i singoli individui che la compongono si elevano e maturano sul piano culturale – non solo su quello della conoscenza, ma anche su quello della sensibilizzazione ai valori civili e sociali – e quello con cui l'insieme, il complesso dei suoi membri progredisce sul piano della civile convivenza non è molto chiara. Non è facile comprendere in qual modo e con quali strumenti giochino nell'uno e nell'altro caso le attività formative.

Forse in modo molto schematico e grossolano potremmo azzardare l'assunzione che l'educazione istituzionalizzata – in sostanza la scuola e le iniziative parallele che si ispirano a questa come concezione e metodi, nonché in parte i genitori – abbia come obiettivo la formazione, l'aiutare l'individuo singolo a formarsi come personalità autonoma e come capacità di realizzarsi, di mettere in risalto le proprie doti naturali.

L'educazione non istituzionalizzata e che potremmo sbizzarrirci a definire impropria, surrettizia, sommersa, in quanto si rivolge e cerca di influire su esseri non individuati o non individuabili a priori, provvede alla maturazione della società, alla sua evoluzione verso livelli di civiltà che consideriamo più elevati.

In questa immagine la società non è più da intendere come semplice sommatoria dei suoi componenti; un giudizio su di essa non può essere dato basandosi sul livello culturale medio dei membri che la compongono. In tal modo si trascurerebbe-

ro infatti le influenze reciproche che essi esercitano fra di loro, le sinergie che, per il bene e per il male – o almeno per quelli che consideriamo tali –, vengono innescate attraverso la molteplicità dei contatti diretti ed indiretti che si intrecciano in una società complessa ed eterogenea.

Per tale via la *learning society* gestirebbe i propri meccanismi di sviluppo culturale, utilizzerebbe ed assimilerebbe le esperienze che le derivano dalle vicende politiche, economiche, sociali attraverso cui passa, in una parola si autogestirebbe. Ma si rivela ancora una volta come ciò abbia luogo a seguito della leadership esercitata dalle élites culturali del paese, dagli intellettuali, dagli uomini di studio e di scienza, dagli uomini politici, dai giornalisti, e se questi rinunciano al proprio ruolo, o ne assumono uno deteriore, attirati da miraggi illusori, da interessi meschini, se in una parola dovessimo constatare una *trahison des clercs*, veramente avremmo ragione di disperare per il futuro del nostro paese.

In relazione alla situazione sociale di questo, è legittimo domandarsi quali e quanti *clercs* abbiano già tradito, come fare per liberarcene e per sollecitare che altri più puri ne prendano il posto.

È superfluo ricordare come le attività educative non concernono solo la diffusione e la trasmissione della cultura e dei sistemi di valori sociali e civili, ma concernono anche l'ampliarne il dominio, svilupparne lo studio, analizzarne criticamente riflessi ed anfratti. Da questo punto di vista la domanda, se in Italia l'esplorazione dell'ignoto venga perseguita in modo adeguato, non è certo fuor di luogo, anche se non è facile rispondervi. Basti peraltro rilevare in proposito come siano numerose le recriminazioni per l'insufficienza dei mezzi finanziari dedicati dal paese alla ricerca scientifica, allo studio delle "scienze della materia", come a quello delle "scienze dell'uomo".

Recriminazioni indubbiamente legittime, ma è da chiedersi se ciò non avvenga da una parte proprio per una immaturità,

per una carenza culturale del paese, delle sue élites soprattutto nei confronti del valore e dell'importanza dello studio e della cultura. D'altra parte dovremmo preoccuparci per la difficoltà con cui si riesce a creare negli ambienti e fra gli studiosi della ricerca quel clima di serenità, di obiettività e di fiducia indispensabili per avventurarsi con successo nei sentieri poco o per nulla esplorati dell'ignoto.

Faziosità, diffidenza reciproca, eccesso di orgoglio personale – tutte virtù negative – troppo spesso si oppongono a che ingegni anche eccelsi trovino nel paese un terreno fertile per i loro studi e preferiscono perseguirli sotto cieli più propizi. Là ove ciò non è stato, risultati brillanti non sono certo mancati.

Tuttavia, perseguendo l'immagine di una società che evolve apprendendo, non può sfuggire come gli innovatori, coloro che le aprono il cammino verso un futuro presumibilmente migliore, in un certo senso rompono l'ordine stabilito, spezzano delle fedi, dei costumi e delle tradizioni, spesso dei valori civili e sociali affermati, delle norme di comportamento accettate, qualche volta trasgrediscono perfino le leggi vigenti.

In altri termini molte innovazioni tendono a sovvertire equilibri sociali ed economici stabilizzati, in vista di crearne dei nuovi reputati più consoni ad un livello di civiltà superiore. Ma chi è in grado di giudicare a priori se i nuovi equilibri che quelli intendono stabilire siano effettivamente migliori dei precedenti per la società nel suo insieme?

Sorge il dubbio che il comportamento anomalo, il pensare e l'andare contro corrente, l'infrangere le norme se non le leggi stabilite costituiscano qualche volta un indispensabile elemento di progresso, un lievito necessario per l'innovazione in tutti i settori, anche ovviamente in quello sociale. Dato che fra tutti i fermenti presenti in una società vitale – e la nostra è indubbiamente tale – alcuni potranno far fare dei salti qualitativi positivi alla società negli anni a venire, appare estremamente difficile individuare quali saranno le tendenze vincenti, quali tendenze,

anche fra quelle che oggi giudichiamo devianti, se non perverse, potrebbero trovare domani non solo e non tanto una legittimazione, quanto rivelarsi come nuove basi della società a venire.

Non è dato peraltro trascurare la possibilità che in futuro trionfino le forze del male, che alcune delle tendenze devianti che denunciavamo o di cui denunciavamo i pericoli possano prevalere ed imporsi in una involuzione progressiva del paese, scivolando verso livelli di civiltà deteriori. I sistemi di valori sociali e civili, che oggi auspichiamo prevalgano, potrebbero rivelarsi soccombenti, con probabili gravi riflessi sulla qualità della vita individuale e collettiva.

Al contrario potremmo immaginare – ed augurarci – che, come nella evoluzione darwiniana delle specie viventi attraverso mutazioni successive, la società del nostro Paese possa imboccare in modo autonomo, con proprie scelte e decisioni oscure, la strada migliore per la sopravvivenza, adattandosi e plasmandosi nel modo che essa stessa riterrà il più conveniente in relazione alle condizioni ambientali, materiali e culturali, in cui essa si troverà inserita in futuro.

Non possiamo peraltro esimerci dal pensare che le scelte e le decisioni autonome della società italiana vengano influenzate ed orientate attraverso l'uso della ragione, con l'approfondimento degli studi, con l'ampliamento delle conoscenze, con il diffondersi della cultura, avvalendosi delle attività educative nel loro complesso, dando particolare rilievo a quelle che abbiamo definite come non istituzionalizzate, in merito alle quali sembra ci sia molto ancora da scoprire e da inventare.

Comunque se concepiamo, secondo l'abitudine corrente, le attività educative come quelle che mirano ad innalzare il livello culturale dell'individuo, resta da chiarire in qual modo e con quali mezzi la cultura individuale possa diventare cultura collettiva, di un gruppo sociale o di un paese. Tuttavia alto livello culturale medio non è ancora necessariamente sinonimo di ele-

vata civiltà, anche se ne è una buona premessa.

È concepibile pertanto che attività educative specifiche appropriate possano far superare al nostro Paese anche l'ulteriore passo, sì da farci considerare ed essere un Paese veramente "civile".

Tuttavia conviene andare molto cauti nel dare non diciamo valore scientifico, ma neppure eccessivo valore alle analogie, all'accostamento di espressioni astratte, trasponendo cioè arbitrariamente in altri campi concetti validi e significativi in particolari settori dello scibile.

In realtà è gratuito, non dimostrabile, e può essere fonte di equivoci, assimilare una società ad un essere umano che opera delle scelte e decide in conseguenza.

I meccanismi ordinari dell'evoluzione sociale – in analogia è ben vero del resto con quella delle specie viventi –, con l'insieme di eventi e di circostanze, soprattutto piccole e piccolissime, che qualche volta provocano effetti eccezionali, eccezionali mutamenti alle sorti di vari soggetti collettivi (un paese, una regione, una etnia, eccetera), non sono "pilotabili" o "orientabili" in base a volontà precise, esplicite. Almeno non lo sono nel senso con cui lo intendono profeti, leader politici, ideologi.

La società è da intendere come un insieme, un coacervo, un complesso di elementi e di forze diverse nel quale individui singoli interagiscono fra loro in modo disordinato, caotico, sotto la spinta di istinti, di doti fisiche e intellettuali differenti – e sia pure condizionati in parte da influenze culturali definite –, legati ciascuno da particolari vincoli.

La società in cui l'uomo è inserito nel suo insieme non pensa, non predispone dei piani globali a lungo termine, non accetta e non respinge deliberatamente presunte o presumibili opportunità, non è tesa al raggiungimento di fini precisi, definiti, prestabiliti.

L'immaginarlo non corrisponderebbe tanto ad una concezione antropomorfa della società, quanto ad una visione animista



di questa, entrambe improponibili.

L'ambiente sociale al più potrebbe configurare come molteplicità di "nicchie", ciascuna pervasa da fremiti incomposti, la più parte irrazionali, ciascuna con una limitata capacità di accettare il nuovo, e ciò non per suoi atti espliciti di volontà collettiva, ardui da concepire, ma per una rete di "compatibilità" o di "incompatibilità" reciproche di cui sarebbe ancor più difficile immaginare come e da chi potrebbero essere stabilite o anche solo controllate.

L'ambiente sociale, come del resto quello naturale, non si dirige verso obiettivi definiti, forse neppure quello della sopravvivenza della specie.

Esso non dimostra preferenze, non ubbidisce a programmi mirati all'affermazione di sistemi di valori civili preferiti o preferibili, non può prevedere né essere concepito come dotato di una qualche forma di intelligenza di tipo umano.

In base a queste precisazioni quale valore è dato ancora attribuire all'immagine di una *learning society*, di una società che apprende e si perfeziona? Il pensarlo non è forse espressione di eccessivo orgoglio umano? Non corrisponde forse ad una inammissibile presunzione di "centralità" dell'uomo nell'universo, ad una nostra assoluta mancanza di umiltà spirituale?

Eppure non si può negare che il consorzio umano nel corso dei millenni si è evoluto: indubbiamente esso ha raggiunto livelli di "complessità" molto superiori a quelli dominanti nel paleolitico. Forse il nostro errore consiste nel conferire ai processi evolutivi della società il significato di una risposta, misteriosa tendenza al raggiungimento di livelli di perfezione più elevati. Parlare di perfezione comporta tuttavia giudizi di valore oggettivi non accettabili.

Sarebbe invece accettabile, forse, pensare che la società apprende per resistere alla montante marea di una "complessità" sempre maggiore. In base a ciò i processi educativi potrebbero apparire lo strumento più valido ed efficace se non l'unico per consentire ai singoli nostri nipoti e pronipoti di sopravvivere in

futuro, in un mondo in cui nulla è e sarà mai più quale è stato in passato.

TRE SCOMMESSE PERDUTE

Vi è una pagina non scritta nella storia industriale italiana del dopoguerra e l'occasione di ricordare Roberto Olivetti ci fornisce la possibilità di suggerirne, almeno, una prima traccia di lettura. L'ipotesi che vorremmo avanzare riguarda la sorte avversa che, a cavallo degli anni Sessanta, subirono alcuni disegni di arditissimo sviluppo del nostro sistema economico, disegni impersonati soprattutto da tre uomini che allora svolsero un ruolo esemplare: Enrico Mattei, Felice Ippolito e, appunto, Roberto Olivetti.

La loro scommessa con spirito premonitore anticipò quello che di lì a qualche anno sarebbe apparso evidente: l'importanza decisiva della politica energetica, della scelta nucleare e di quella elettronica. Non è un caso che sulle tre direttrici di marcia che, se fossero state seguite, avrebbero portato l'Italia all'avanguardia nei settori fondamentali della crescita economica e tecnologica, si trovassero tre personaggi controcorrente, di diversa estrazione e provenienza, ma che avevano in comune la rara capacità di precorrere i tempi e d'intuire l'evolversi di processi destinati di lì a poco ad ingigantirsi. Eppure il loro disegno non poté compiersi e gli eventi ebbero un diverso esito che, certo, non impedì l'affermarsi della vocazione industriale del nostro paese, ma ne caratterizzò il successo attorno alla meccanica tradizionale, al tessile e abbigliamento, all'alimentare, al *made in Italy*, come si dice con una espressione di moda.

Di contro il salto in una dimensione produttiva e tecnologica più avanzata, mancato allora, non era destinato ad essere riproposto neanche in seguito. Una parte di responsabilità la portano anche coloro che con spirito miope e provinciale vi si opposero quando ancora era possibile, ne intralciarono il decorso appena *in fieri*, gli negarono i mezzi, ritenendoli un inutile spreco. Se l'ostilità di banchieri, finanziari, imprenditori e politici che fecero mancare ogni supporto all'impresa, quando anche non la silurarono apertamente, non si fosse manifestata con tanta esplicita virulenza, non sarebbe forse possibile immaginare un approdo "giapponese" in chiave europea del miracolo economico del nostro paese?

Un sia pur schematico richiamo ai problemi che allora si posero nei vari settori in questione contribuisce a delineare una prima risposta. In questo contesto l'avventura di Enrico Mattei è probabilmente la più controversa; ancor oggi la polemica riemerge puntuale, quasi che al fondatore dell'ENI siano ascrivibili soltanto le degenerazioni e le corrottele della vita politica italiana.

Eppure non è così o, almeno, la testimonianza di chi, come chi scrive, direttamente visse quelle vicende, sollecita altre conclusioni. L'intuizione su cui Enrico Mattei costruì l'ENI, dotandolo altresì di una filosofia, diremmo quasi una ideologia, che ne informò tutta la prima fase di crescita (e non è un caso che l'équipe delle teste d'uovo di cui si circondò a questo scopo fosse guidata da Giorgio Ruffolo), quella intuizione si basava su uno scenario prossimo futuro che avrebbe visto i paesi arabi esautorare le "sette sorelle" e mettere direttamente sotto controllo le loro riserve petrolifere.

La previsione di una rottura del cartello petrolifero spinse Mattei alla ricerca di un proprio spazio non condizionato dall'egemonia del monopolio internazionale, all'offerta di un rapporto diretto con i paesi di nuova indipendenza, alla elaborazione di contratti di partnership con i loro governi che allora

apparve rivoluzionaria ed eversiva, alla diversificazione delle fonti di energia (di qui la valorizzazione del metano, gli accordi di rifornimento con l'URSS, biasimati come un "tradimento" dell'Occidente, la costruzione di una prima centrale nucleare a Latina).

È pur vero che per attuare il suo programma non disdegnò pressioni lobbystiche e manovre politiche, destinate a facilitar-gli la strada e a sventare i molti siluri di cui era fatto oggetto. La finalità era, peraltro, sempre chiara e salvaguardava l'integrità dell'ENI cui, se mai, piegava la disponibilità dei partiti. Il contrario, appunto, di quanto è avvenuto negli anni seguenti, quando, smarrita in buona parte la funzione originaria, l'ENI, come gli altri enti a partecipazione statale, divenne per una lunga stagione preda lottizzata dei partiti e fonte di corruzione e finanziamento sommerso.

Nell'ottobre del 1962, quando Mattei muore in un incidente aereo mai chiarito, la sua costruzione è a mezza strada e occorrerebbe per portarla avanti un cospicuo sforzo d'investimenti, determinazione manageriale, forte capacità politica. Gli interlocutori non mancano, soprattutto nei paesi del Terzo Mondo ed anche in Europa. Particolarmente significativa, per le prospettive che si aprono dopo la fine della guerra d'Algeria, è la proposta di un accordo triangolare tra l'ENI e le società di Stato algerina e francese, che contemplava una collaborazione sia nel campo petrolifero che nella estrazione e trasporto del metano sahariano in Europa. Gli algerini da parte loro, chiedono, inoltre, una compartecipazione alla rete di distribuzione dell'Agip, ma la proposta viene giudicata inammissibile da Eugenio Cefis e Raffaele Girotti i quali dietro il paravento puramente formale del professor Enrico Boldrini, assunto alla presidenza, governano ormai l'ENI, e considerano ormai una dispendiosa illusione quella perseguita da Mattei: perché, infatti, investire e impegnarsi con i paesi produttori quando il petrolio lo si può acquistare a 2 dollari al barile, mentre anche per il metano basta

rivolgersi alla Esso-Libia per averne quanto se ne vuole? Viene, quindi, annullata tutta la trattativa sia con gli algerini che con la Francia (che aveva ricevuto, peraltro, l'avallo lungimirante di Charles De Gaulle) e l'ENI si allinea alle compagnie americane, smantellando la complessa strategia energetica definita negli anni precedenti.

Quel che i nuovi gestori non capiscono è che dietro quello che essi chiamano il "sogno matteiano" vi era l'illuminante e realistica previsione della crisi petrolifera, destinata ad esplodere di lì a poco tempo e che giustificava impegni e investimenti, se non per evitarne gli effetti, quanto meno per attenuarne l'impatto negativo nel nostro paese. Come, ad esempio, non vedere che se i paesi produttori fossero stati cointeressati, come chiedevano, alla rete di distribuzione petrolifera in Italia, questo li avrebbe spinti ad una politica dei prezzi e dei rifornimenti che tenesse conto dei loro interessi anche come venditori finali e non solo come produttori?

Comunque si voglia giudicare l'operato di Mattei, è incontestabile che con la sua scomparsa non viene a mancare solo un grande manager, ma anche il nucleo propulsivo di una politica energetica globale, nazionale e internazionale del nostro paese. E questa carenza, che dopo tanti piani restati sulla carta si ripercuote ancor oggi nel nostro tessuto produttivo, si delinea in tutta la sua gravità se alla caduta di Mattei si accompagna la condanna di Felice Ippolito. Una condanna che rivela presto, dietro la pretestuosità processuale, la sua reale natura di un attacco all'alternativa nucleare in nome, anche questa volta, degli interessi petroliferi internazionali.

La prospettiva nucleare si era aperta prestissimo nel nostro Paese, soprattutto in concomitanza con un intervento della Banca Mondiale che fin dal Cinquantacinque aveva individuato nell'Italia e nel Giappone i due stati industrializzati dove, per l'alta dipendenza dalle fonti tradizionali, la produzione di energia elettrica nucleare si sarebbe rivelata opportuna e competi-

va. Su questa base la Banca Mondiale offerse di finanziare una prima centrale a condizione che si procedesse ad una gara internazionale per scegliere il tipo di centrale da costruire (erano in competizione americani, inglesi, francesi e canadesi): vinsero gli americani della General Electric e la centrale del Garigliano, ordinata dalla Finelettrica (IRI), sembrò inaugurare un'era nucleare per l'Italia (a quei tempi i "verdi" non erano neppure nati e l'atomo "per la pace" si contrapponeva emblematicamente a quello "della bomba"); la competizione fra IRI ed ENI spinse, infatti, quest'ultimo alla rincorsa con la costruzione della centrale di Latina, su brevetto inglese. I privati, infine, non vollero essere da meno e l'Edison affidò all'americana Westinghouse la centrale di Trino Vercellese.

A chi osservava, giustamente, che questo avvio presentava l'incongruità di un impegno tecnologicamente dispersivo, perché articolato su tre diverse filiere, si rispose che in tal modo l'Italia, dopo averle provate tutte e tre, avrebbe con maggior conoscenza di causa scelto la migliore per l'epoca a venire. Ma quest'epoca non sarebbe mai venuta: appena Menichella affidò a Felice Ippolito, allora segretario generale del Comitato Nazionale Energia Nucleare, il compito di coordinare i rapporti con la Banca Mondiale e si cominciò a delineare una politica energetica competitiva nei confronti della vecchia struttura basata sui rifornimenti di olio combustibile, si scatenò una controffensiva politica vivacissima.

L'Italia meridionale era stata, infatti, trasformata in una immensa raffineria e forniva una rendita sicura alle compagnie petrolifere che vi si erano installate, come anche ai nuovi boiardi sovvenzionati dall'erario, i quali continuavano ad edificare sempre nuove raffinerie in Sardegna, in Sicilia, e dovunque trovassero convenienza.

Nel 1962 la questione divenne esplosiva in concomitanza con la nazionalizzazione dell'industria elettrica: Giorgio La Malfa, Emilio Colombo, Riccardo Lombardi avrebbero voluto che

come commissario dell'istituendo ENEL fosse nominato Ippolito. Ma, se così fosse stato, il maggiore cliente delle raffinerie si sarebbe progressivamente in notevole misura liberato dal servaggio delle forniture petrolifere. Amintore Fanfani, Presidente del Consiglio era, d'altra parte, sensibile ai criteri di lottizzazione partitica, cui anche gli altri si piegarono. Alla testa dell'ENEL venne, quindi, nominato un avvocato di Bari, Di Cagno, amico di Aldo Moro, mentre il consiglio di amministrazione fu suddiviso su base di partito (Emilio Colombo, Presidente del CNEN come Ministro dell'Industria, riuscì, comunque, ad inserirvi anche Ippolito). Il pericolo, tuttavia, era stato avvertito: qualche mese dopo, a metà del 1983 contro Ippolito venne montato un processo pretestuoso, ed egli finì destituito e condannato. Quando, dopo alcuni anni, fu riabilitato e di tutto il castello di accuse rimase in piedi solo l'uso personale di una jeep di servizio e il dono, considerato peculato, di alcune buste di finta pelle ai giornalisti partecipanti ad un convegno, il misfatto era compiuto. Come aveva detto l'amministratore delegato della Edison, De Biasi, che si era apertamente vantato dei sovvenzionamenti dati ai giornali perché attaccassero Ippolito: «Siamo riusciti ad eliminare l'uomo e la sua politica». Da allora, per decenni, la politica energetica è stata dettata dai petrolieri e accompagnata da scandali e corruzioni di cui sono ricche, fino a tempi recentissimi, le cronache della nostra repubblica.

E veniamo al terzo appuntamento non mancato (perché, anzi, eravamo arrivati prima degli altri) ma, annullato per congiunta reazione negativa. Anche qui vi è un uomo che commette «la colpa di capire» in anticipo, Roberto Olivetti. Uscito dalla Bocconi e da Harvard, alla metà degli anni Cinquanta gli viene affidata dal padre, che ha proiettato la Olivetti su scala mondiale, la guida di una nascente divisione elettronica che, però, tutto il management aziendale, tranne Adriano, giudica quasi una divertente stravaganza. I profitti, il prestigio, la forza internazionale della Olivetti sono, infatti, incentrati sulla mec-



canica, sulla leggendaria Divisumma, la calcolatrice che domina il mercato e assicura profitti quattro, cinque volte il costo di produzione, sulle macchine contabili e da scrivere; l'elettronica, in questo contesto, viene vista come un costoso giocattolo futuribile, un gadget per il 2000.

Ma Roberto Olivetti ha capito che i tempi sono assai più ravvicinati e che l'impatto sarà ben altro.

Sotto la spinta del padre Adriano e di Enrico Fermi organizza il primo gruppo di ricerca elettronica presso il centro di calcolo del CNR a Pisa, dove raccoglie una vera e propria legione straniera di specialisti di memorie magnetiche, di transistor, di componentistica elettronica. Li guida un geniale ingegnere cinese, nato a Roma, Mario Tchou, la cui promettente carriera sarà, purtroppo, spezzata di lì a poco da un incidente d'auto.

Dall'esaltante lavoro di questa équipe nasceranno i primi grandi calcolatori della serie ELEA, presentati sul mercato all'inizio degli anni Sessanta, contemporaneamente al primo grande computer della IBM: i giapponesi arriveranno solo più di dieci anni dopo e l'Italia ha a quel punto tutte le possibilità di non restar tagliata fuori dal gap tecnologico. Roberto Olivetti capisce, peraltro, che in questo campo la collaborazione è un'esigenza vitale e assieme alla Telettra e all'americana Fairchild, all'avanguardia nella componentistica elettronica, dà vita alla SGS (Società generale semiconduttori) di cui assume la presidenza. Da Ivrea, frattanto esce il primo mini-computer del mondo – il *Programma 101* – presentato negli Stati Uniti nel 1964 e per due anni solo sul mercato internazionale, mentre l'elettronica entra nelle macchine utensili a controllo numerico.

Sempre in quella feconda stagione vengono avviati i progetti di sistemi di scrittura elettronica e i sistemi contabili elettronici, alla base, ancora oggi, della fortunata ripresa della Olivetti, la quale, proprio grazie a quelle ormai lontane acquisizioni, è riuscita a lasciarsi alle spalle la obsoleta "era meccanica", senza essere travolta dal passaggio. Allora, però, questo non venne

compreso e il disegno d'avanguardia di Roberto Olivetti venne punito. Per portarlo a buon fine sarebbe occorso, infatti, un grande afflusso di capitali, un ricorso al mercato creditizio e alla borsa (anche a costo di ridurre il peso della vecchia proprietà), un talento finanziario che Roberto non aveva e che, del resto, neanche il padre, diffidentissimo quasi eticamente dell'indebitamento bancario, gli aveva trasmesso.

Così al momento del "salto", l'azienda si trovò all'avanguardia nella produzione ma con una grave crisi di liquidità: la colpa venne gettata sul "sogno" elettronico e il gruppo d'intervento bancario e industriale che salvò finanziariamente la società e ne assunse il controllo (e in cui vi erano tutti i grandi nomi dell'economia italiana) pose come condizione la vendita della divisione elettronica all'americana General Electric.

Roberto Olivetti tentò, comunque, un'ultima carta che dimostra, ancora una volta, la sua lungimiranza: egli fece in extremis il giro d'Europa proponendo alla Siemens, alla Bull, alla Philips, alla ICT di unirsi per fondare un grande Società, la Elettronica Europea, capace di raccogliere capitali, assicurarsi un mercato, fronteggiare gli americani. Ma la miopia di francesi, inglesi, tedeschi e olandesi non fu sormontabile, con conseguenze che oggi sono sotto gli occhi di tutti: l'appuntamento con la grande elettronica, che pure era stato visto e affrontato in tempo, venne disdetto e da allora per l'Italia e per l'Europa si è aperto un gap mai più colmato.

Si può ben dire, dunque, che la sconfitta di Enrico Mattei, Felice Ippolito e Roberto Olivetti, ha determinato uno sviluppo dell'economia italiana qualitativamente diverso da quello che avrebbe potuto essere.

MERIDIONE E MERIDIONALISMO

L'esperimento della FIME (Finanziaria Meridionale) ha rappresentato un'anomalia nel paesaggio dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno, forse per tre motivi.

Il primo era che essa rappresentava, per quanto riguarda i suoi partners, un *mix*, una miscela, del tutto inconsueta: Cassa per il Mezzogiorno più banche di credito ordinario. Scherzando, si potrebbe dire che si tentava, nel Mezzogiorno, per la prima volta, la sintesi tra greci e longobardi, tra una grande amministrazione burocratico-partitica e grandi amministratori di banche, in gran parte anche del Nord. E ciò che non era riuscito nella lunga storia del grande Regno, mi pare, riuscì, poi nella piccola storia della FIME.

Era abbastanza divertente e significativo vedere grandi amministratori di banca e grandi commessi dell'amministrazione pubblica, accanirsi per ore attorno a progetti di qualche centinaio di milioni: loro che erano abituati a macrodecisioni per centinaia o addirittura migliaia di miliardi.

La convivenza non fu sempre idillica, ma mi pare sia stata sempre feconda.

La seconda ragione dell'eterodossia della FIME risiedeva nella natura di questa impresa. Direi che la FIME ha fatto come Monsieur Jourdain, che parlava in prosa senza saperlo: ha fatto la *merchant bank*. In fondo, poi, è una piccola banca d'affari nel Mezzogiorno. Oggi, la *merchant bank* è di moda; mi pare

che la FIME abbia svolto silenziosamente, ma efficacemente, questo compito. Di solito l'ambiente delle *merchant banks* è ricco, lussureggiante, di un capitalismo avanzato; fare la banca d'affari nel Mezzogiorno non era facile e questa è un'altra ragione della sua anomalia nel paesaggio.

Un'altra anomalia era rappresentata dall'insistenza, molto forte, che, fin dall'inizio dell'esperienza della FIME, si fece sui servizi reali, sulla necessità e opportunità di fornire ciò che oggi si chiamerebbe software in un ambiente abituato ai massicci hardware del credito agevolato e del contributo a fondo perduto, che si rivolgevano, com'era naturale, soprattutto alle grandi opere, ai grandi impianti. Questa assistenza reale alla *pobre semilla*, al pulviscolo delle imprese, era forse lo strumento più importante contro l'assistenzialismo.

Vi era, poi, la pretesa di produrre imprese, sì, ma con dentro degli imprenditori e, se possibile, degli imprenditori meridionali, e non solo dei dirigenti di impianti distaccati.

Insomma, per tutte queste caratteristiche, la FIME poteva essere vista effettivamente, non voglio dire come un Davide nella fossa dei leoni, ma come un piccolo lemure in un paesaggio di dinosauri. Era una sfida arditissima, di cui, fin dall'inizio, si misurarono le difficoltà. E credo che sia i fondatori che i loro successori si siano accorti di quanto sia vasto il golfo tra le strategie giuste e corrette sulla carta e quella che potremmo definire «l'ostinata pesantezza dell'essere». Difficile era fare la banca d'affari in un mondo che considerava il rischio come una tentazione un poco vergognosa: il rischio sia dei finanziatori, sia degli imprenditori (dieci anni fa, certamente, più che non adesso). Difficile, in un ambiente adattato a comportamenti passivi, più attenti alla verifica di parametri cartolari, formali, che non al giudizio economico su progetti rischiosi. Difficile la mobilitazione di capacità progettuali e tecniche, che sono costose e rare, per la fornitura di servizi "realmente reali". Difficile, infine, perché si operava con realtà minute: non perché non esistano,

nel Sud, queste realtà minute di imprenditorialità molto ricca (eccome, ne esistono!), ma perché, diciamolo francamente, anche queste piccole attività, in qualche modo, sono state largamente agevolate, non, come quelle grandi e pesanti, con il credito agevolato e con il contributo a fondo perduto, ma con l'evasione fiscale, salariale e contributiva. E queste agevolazioni, ovviamente, la FIME non può consentirle, essendo, anzi, uno dei suoi compiti quello di far emergere il sommerso. Difficile, infine, operare con i mezzi limitati di cui la FIME ha potuto disporre sin dalla sua costituzione.

Eppure, questo piccolo calabrone della FIME ha preso il volo e ha operato, mi pare che oggi si possa dire, bene, su una linea di progresso costante. Le premesse da cui la FIME è partita erano dunque buone e le conseguenze sono state tratte correttamente; e questo è un motivo di rallegramento per chi nella FIME ha creduto, compresi quelli che non ci sono più. Ed è con affetto e con rimpianto che voglio ricordare qui una persona come Roberto Olivetti, che ha dato alla FIME tanta parte della sua attività e della sua intelligenza.

Del resto, io credo che la FIME sia ancora lontana dall'aver svolto tutte le potenzialità che i suoi fondatori le avevano attribuito. La pratica esperienza, gli stessi ostacoli determinati dalla difficoltà dell'ambiente e dalla limitatezza dei mezzi, hanno già suggerito, mi pare, nel corso della sua esperienza adattamenti strategici intesi a cogliere queste virtualità.

Provo a sottolineare solo due linee di sviluppo che mi paiono importanti in questa esperienza. La prima consiste nel differenziare la gamma dei servizi offerti: ad esempio, affinare l'istituto della partecipazione di minoranza, che di per sé è estremamente arduo, accrescendo le operazioni del partner, estendendole ad imprese esistenti e promettenti, oltre che alla fondazione di nuove imprese, combinandolo con prefinanziamenti dosati, convertibili o no, eccetera; sviluppare nuovi tipi di intervento come *factoring* e come il *leasing*, che ha dato buona

prova: uno strumento agile e flessibile, che mi pare stia fornendo una eccellente *performance*.

La seconda linea strategica mi pare quella che consiste nel non disperdere le risorse limitate su un fronte troppo ampio di iniziative singole, ma di concentrarle su certi moduli che possano servire da esempio pilota per certe altre esperienze. Non credo che la FIME possa pretendere, né lo pretende, di costruire un sistema chiuso, una specie di nuovo ente microsovietico, come esistono purtroppo, e ne sono esistiti, nel Mezzogiorno, ma una matrice di sperimentazioni, di innovazioni finanziarie ed organizzative. Attività che ha già svolto. In questo campo rientra quell'idea di promuovere aree attrezzate provviste di centri di servizio polifunzionali che era stata avanzata già dalla geniale inventiva di Roberto Olivetti.

INNOVARE LA PROGETTAZIONE,  
PROGETTARE L'INNOVAZIONE

Intendo riferirmi al rapporto biunivoco fra progettazione e innovazione nell'attività dei progettisti e nella cultura progettuale che ne è alla base. A questi effetti non è tanto importante indagare sulle differenze specifiche che pure esistono tra ingegnere, architetto e designer, quanto rintracciare gli stimoli, i nodi problematici, le nuove condizioni che i processi di innovazione sempre più accelerati pongono all'attività progettuale in senso lato.

Il fenomeno dell'innovazione può essere visto sotto vari aspetti, sia dal punto di vista delle finalità che delle conseguenze, che possono essere sia negative sia positive: un primo aspetto è l'innovazione all'interno del sistema economico produttivo come superamento di un determinato modo di produrre e quindi come evoluzione prevalentemente tecnico/teorica in funzione della crescita economica.

Le tre rivoluzioni industriali che si sono avvicendate negli ultimi due secoli: la meccanica, l'automatica, l'informatica, hanno determinato profonde trasformazioni nel campo delle tecniche operative, che a loro volta hanno causato imponenti trasformazioni sociali, nuove relazioni culturali, nuove modalità comportamentali, nuove articolazioni delle conoscenze, nuovo sviluppi delle potenzialità insite nella loro elaborazione.

Mai prima d'ora l'umanità aveva vissuto con tali possibilità di

utilizzazione delle risorse e con tali possibilità di accumulo di conoscenze, comunicazioni e scambi culturali.

È d'altra parte presente in ognuno di noi la percezione di un possibile risvolto negativo della situazione, là dove alla finalità dello sviluppo, inteso come equilibrio produttivo volto alla soddisfazione dei bisogni reali qualitativamente orientati, si sostituisce il concetto di crescita, intesa come indiscriminata ottimizzazione produttiva in termini prevalentemente quantitativi.

In una seconda accezione l'innovazione si può intendere come rinnovamento di una struttura, di un manufatto e di un prodotto per quanto attiene alla sua prestazione e alla sua funzione semantica, cioè ai suoi aspetti formali e al suo potere comunicativo. In questo campo progettuale l'alternativa si pone, positivamente, come bilanciata sintesi tra prestazione e comunicazione e, negativamente, come prevaricazione dell'una sull'altra.

Il compito della progettazione, a qualsiasi scala si attui, non può prescindere dal nesso implicito in questa sintesi, pena il rischio di cadere in uno schematico determinismo positivista o in una vacua dimensione estetizzante dissociata dalla realtà storica.

In un'altra accezione, ancora più avveniristica e globalizzante al di là dello specifico tecnico/produttivo, l'innovazione può essere vista come potenzialità di immaginazione creativa capace di offrire nuove prospettive nel campo di conoscenze e di risorse non ancora esplorate. Come dice Einstein: «dopo la scoperta dell'energia bisogna cambiare il modo di pensare». «Qui l'alternativa si pone tra l'acquisizione di risorse che ci liberino progressivamente dalla fatica e dal bisogno, e il pericolo che un uso incontrollato delle risorse medesime possa portare ad un graduale degrado o addirittura alla distruzione dell'ambiente», come avverte il premio Nobel Rita Levi Montalcini «non tutto quello che si può fare si deve fare».

Di fronte a processi di innovazione il progettista è colui che



per i suoi compiti, per i suoi coinvolgimenti, per le sue responsabilità, si trova ad essere tra gli individui della collettività sociale più condizionato dalle sue trasformazioni e, nelle condizioni migliori del suo operare, in grado di contribuire con significativa incidenza, alla evoluzione e alle trasformazioni dell'ambiente in cui opera.

Tutte le società si sono trovate di fronte al problema di come produrre i beni, a cominciare da quelli fondamentali, riguardanti l'alimentazione e la sopravvivenza e come poi distribuirli: il modo di produrre del gruppo a cui apparteniamo è il modo industriale, il che significa che il modo di produzione e distribuzione dei beni si avvale di strutture tra loro interrelate e significa anche che i bisogni e i desideri dell'individuo contemporaneo, infinitamente più complessi dei bisogni biologici, sono al tempo stesso soddisfatti e anche stimolati dalla struttura produttiva industriale e reciprocamente la stessa struttura riceve incentivazione e orientamento dal crescere e dall'articolarsi dei bisogni stessi.

Nella società che ha preceduto la società industriale reciprocamente e che sommariamente potremmo definire rurale ed artigiana, le tecniche operative, gli affinamenti del mestiere e le conoscenze tecnologiche così come i contenuti, il linguaggio ed il messaggio figurale, si svilupparono generalmente all'interno di un rapporto diretto tra materia e configurazione dell'oggetto, basato sulla capacità personale dell'operatore, nella lenta definizione funzionale dell'utensile, sulle conoscenze peculiari di metodi e accorgimenti che nel loro insieme costituiscono la stretta connessione tra mestiere e capacità di produrre, in una sincronica progettazione finalizzata a fini utilitari, artistici o celebrativi. Il progetto era intrinseco e contemporaneo al concetto di produzione e la sua elaborazione si identificava come tempo e come luogo nello stesso spazio operativo, nella stessa comunità cooperante, nello stesso luogo di lavoro, e, nei tempi meno lontani da noi, in quella particolare atmosfera della bot-

tega rinascimentale, dove il linguaggio unificante costituiva il tessuto connettivo di apporti collettivi specializzati e non, proprio a livello progettuale e insieme operativo.

In quella atmosfera fu raggiunta probabilmente la maggior integrazione fra conoscenza ed innovazione fra progettualità e creatività: in quella atmosfera si realizzava spontaneamente in nuce l'ideale concatenazione tra ricerca, sperimentazione, modello.

Uno dei fenomeni più significativi e incidenti sulla evoluzione e sulla trasformazione della cultura progettuale è proprio l'avvenuta separazione del processo di progettazione dai luoghi e dagli apparati produttivi e ciò a causa dei processi di separazione e di parcellizzazione indotti dalla rivoluzione industriale nel mondo del lavoro; nei settori della distribuzione delle merci e nelle articolazione del corpo sociale e delle strutture amministrative.

È allora che l'ideazione e l'elaborazione del progetto si allontana dal Luogo della produzione per collocarsi nel Luogo del lavoro intellettuale ricercando nuove espressioni nei linguaggi e nelle tecniche rappresentative condizionate da una nuova razionalità imposta dal necessario dialogo con la macchina, capace di recepire solo disposizioni obiettive, incapace di ricevere messaggi o indicazioni da interpretare; l'ideazione e l'azione progettuale si collocano in nuovi spazi culturali lontani dal mestiere e dalle conoscenze tramandate attraverso la tradizione familiare per avvicinarsi al mondo della scienza, della ricerca applicata, in un nuovo spazio vicino ai luoghi delegati alla esercitazione mentale, alle attività intellettuali.

L'attività progettuale non può più essere gestita come attività diretta e individuale, essa non può trasmettere l'impronta creativa dell'intuito isolato dell'artista o dell'artigiano, direttamente mediando tra materia e contenuto, fra bottega e produzione.

Si trasforma, si articola in una maggiore complessità di dati e di conoscenze; si deve accedere a metodi, modalità e linguaggi

che le consentano il coordinamento necessario a gestire il controllo creativo e operativo. Oggi la complessità del progetto di un prodotto, di un manufatto, di una struttura di prestazioni elevate e complesse, destinati a rispondere ai bisogni di larghe fasce sociali richiede tempi e luoghi di progettazione e larghi apporti di competenze specifiche: il problema che si pone oggi al progettista è quello di finalizzare tali apporti specifici alla realizzazione di un prodotto, della struttura, mantenendo costante il livello creativo della sua ideazione.

Si realizza così una sorta di circuito a doppia direzione nel quale gli apporti specializzati e le conoscenze innovative offrono dati e stimoli alla creatività e questo indirizza i primi alla tensione unitaria del progetto.

Ciò arricchisce il progetto di nuova creatività e di una più rispondente comunicazione dell'attualità espressiva: un progetto che invece di esprimersi attraverso isolate intuizioni e verifiche numeriche, secondo l'interpretazione meccanicistica della razionalità, ritrova la sua più ricca e più complessa espressione attraverso molteplicità di funzioni e di convergenze disciplinari utilizzate a livello cibernetico.

Ciò significa oggi stabilire tra di esse una qualità della comunicazione dei linguaggi in grado di favorire l'effettivo dialogo interdisciplinare e di influenzare reciprocamente la creatività progettuale: ciò significa ancora produrre informazioni e comportamenti originali e quindi apporti al progetto sicuramente più autentici e meno conformistici.

Viene così stimolata una nuova cultura progettuale secondo prospettive finalizzate a individuare rapporti più organici tra cultura progettuale e cultura industriale; ed è proprio questo rapporto organico insito nella nuova creatività progettuale che ne può rappresentare la naturale continuità nella storia, rispetto agli equilibri raggiunti nelle antiche società artigianali.

Il problema allora non è quello di rifiutare coscientemente o agnosticamente lo sviluppo tecnologico/scientifico, al quale

peraltro non esistono alternative radicali credibili, quanto quello di riappropriarsi del progetto.

E ciò vuol dire riappropriarsi delle capacità di controllo a livello culturale e sociale delle tecnologie e delle scienze; che significa anche superare gli antichi dualismi arte-tecnica, cultura-pratica; esperienza espressiva ed emozionale e prassi operative senza privilegiare l'una a danno dell'altra.

Questo significa esprimere attraverso il processo creativo stimoli ed idee capaci di riassumere quegli elementi di giudizio e di attualità che da sempre hanno definito il progetto come espressione significativa della società che lo genera.

Se si avverte la necessità di recuperare nella cultura progettuale una dimensione di più ampia responsabilità in cui restituire l'idea di valore sostituendola all'idea di gratificazione, è necessario che ad un concetto di cultura tecnocratica si sostituisca quello di una tecnologia superiore, di una tecnologia colta. Così come si vuol fare emergere dai livelli subliminali della coscienza, il fantastico e l'emozionale, è altrettanto necessario dotare tale creatività delle coscienze e delle facoltà necessarie a tradursi in realtà storicamente attuali ponendosi criticamente di fronte a chi si rifugia nelle immagini del passato o nelle improbabili prospettive di nuovi accademismi.

Per concludere: questo è il significato che va assumendo il progetto nel contesto della società industriale avanzata: il progettista si trova a confrontarsi con un enorme accumulo di conoscenze, con la complessità della loro interrelazione con il moltiplicarsi delle possibilità offerte dalla ricerca tecnologica, con la disponibilità di nuove energie rese possibili dalla ricerca scientifica.

Innovare la progettazione significa accogliere all'interno del progetto creativo gli stimoli e le suggestioni che l'innovazione propone a tutti i livelli della conoscenza e in tutte le articolazioni della struttura produttiva.

## *Testimonianze*

D. *Ingegnere Bassetti, come inizia la sua amicizia con Roberto Olivetti?*

R. Da ragazzi, da universitari e poi per tutta la vita: un'amicizia vera, diretta e frequente.

D. *Qual è la cosa più significativa che avete fatto insieme?*

R. Certamente il momento più significativo è stato quello della partecipazione all'acquisto delle azioni dell'“Espresso”. In tale occasione Roberto manifestò il suo impegno civile oltre alle sue grandi qualità morali. Siamo negli anni 1962-1963: Publietas aveva problemi finanziari e Carlo Caracciolo avrebbe rischiato di dover vendere parte delle sue quote dell'“Espresso”. Eugenio Scalfari mi chiese un aiuto per superare quel difficile momento. Accettai e pensai di coinvolgere anche Roberto Olivetti e Vittorio Olcese.

Roberto, dopo una rapida riflessione, fu favorevole e chiese soltanto che l'operazione venisse fatta senza coinvolgere però l'azienda Olivetti. Infatti alcuni anni prima il settimanale l'“Espresso” aveva causato molti problemi al padre Adriano Olivetti, Presidente della Olivetti ed anche proprietario dell'“Espresso”: la particolare aggressività del giornale contro la Edison che deteneva il monopolio elettrico, aveva portato questa a minacciare il totale embargo all'acquisto di

\* Incontriamo Aldo Bassetti a Milano, nel suo ufficio.

macchine da scrivere e calcolatrici Olivetti; ciò costrinse Adriano, spinto dagli azionisti Olivetti, a cedere la testata che venne presa da Carlo Caracciolo.

L'intervento di Roberto con me e Olcese doveva rimanere segreto. Roberto quindi ebbe il coraggio di fare un'operazione ad alto rischio! La fece perché convinto che i comportamenti di Edison (monopolista elettrico) e quelli dell'establishment politico ed industriale di allora non dovevano avere il sopravvento!

Come abbiamo proceduto? Fu costituita una società dal nome "Piccolo Naviglio" dove le quote apparivano essere possedute da me e da Vittorio Olcese: in realtà le quote erano in parti uguali mie, di Roberto e di Vittorio Olcese.

In quella occasione ebbi modo di conoscere a fondo Roberto come uomo, la sua coscienza civile e politica.

Roberto non era però un uomo facile: il suo eccessivo senso di autocritica spesso lo indeboliva e lo frenava. Si sforzava di credere nei percorsi della ragione. Nel caso dell'"Espresso" Roberto era nello stesso tempo capace di giustificare le decisioni imprenditoriali del padre ma anche la sua scelta di impegno civile.

*D. Sull'impegno politico di Roberto Olivetti qual è il suo pensiero?*

R. Roberto considerava la politica come una somma di attività che dovevano esprimere professionalità, correttezza intellettuale e cultura ma che anche fossero sostenute da valori morali e sociali: queste caratteristiche si trovavano molto bene espresse nelle linee guida del Vecchio Partito d'Azione che ebbe breve vita.

Roberto durante la sua breve parentesi di impegno politico si unì al Partito Repubblicano: quel partito era da lui sentito come il più vicino alla sua radice di "azionista". D'altra parte Roberto non era di matrice ideologica marxista e quindi non

considerava possibile una sua appartenenza al PSI come pure non considerava possibile identificarsi politicamente nel Partito Liberale che perseguiva politiche non certo di rinnovamento sociale.

*D. Un inciso sul Movimento Comunità, questo movimento-partito che nacque in Olivetti e non sopravvisse ad Adriano.*

R. Guardi, mi è difficile rispondere su questo. Roberto parlò sempre poco con me del Movimento Comunità. Lui sapeva che io non avevo particolare interesse per il Movimento Comunità e che lo consideravo un movimento con una impostazione intelligente ma anche con contenuti di illuminato paternalismo.

La mia personale impressione è che Roberto considerasse un doveroso impegno conoscere il Movimento Comunità in quanto idea del padre ma non necessariamente ne condividesse totalmente i contenuti.

*D. E la decisione di Roberto Olivetti di impegnarsi direttamente all'interno di un partito?*

R. Roberto mi chiese il parere sulla candidatura nel PRI a Torino nel 1972.

Io gli dissi: «sì, se ti garantiscono l'elezione».

«E utile il mio nome – rispose – se porta voti».

Quindi Roberto appoggiò il partito con il quale aveva identità senza pretendere una contropartita.

La conclusione fu purtroppo che il non essere stato eletto gli provocò una grande amarezza.

*D. Roberto e la Olivetti?*

R. Credo che il ruolo di Roberto in Olivetti sia stato molto sfaccettato e difficilmente definibile. La forte personalità del padre lo soffocava in qualunque cosa facesse.

Il mondo e le idee del padre non erano necessariamente quelle di Roberto.



Gli errori del padre Roberto li subiva e quasi li doveva condividere.

Infatti la crisi della Olivetti, che ha inizio dalla operazione Underwood, è stata sempre percepita da Roberto. Inoltre stava emergendo una notevole divergenza fra l'impostazione aziendale del padre e quella di Roberto. La necessità per esempio di affrontare il problema della conversione dell'azienda alla elettronica fu una battaglia che Roberto per primo iniziò incontrando grandi ostacoli: Roberto giustamente pensava che quella conversione era la sola soluzione per porre l'azienda a buoni livelli di competitività internazionale.

*D. Mi sembra opportuna, a questo punto, una domanda trasversale: cos'era l'America per Roberto Olivetti?*

R. Era affascinato dall'America. Era stupito però dal non straordinario profilo dei managers delle grandi aziende americane rispetto a quelli della Olivetti. Aveva però anche capito che nonostante ciò venivano realizzati in America eccellenti programmi industriali attraverso una grande e moderna organizzazione del lavoro ed una precisa definizione di obiettivi.

*D. Quale era la tesi di Roberto Olivetti per il Mezzogiorno d'Italia?*

R. Il ragionamento che faceva per il Sud era affascinante ed intelligente.

Roberto voleva importare nel Sud dirigenti ed aziende straniere che fortemente incentivate dallo Stato ad investire producessero *know how* e innovazioni da esportare nel Nord Italia ed in altre parti del Mondo.

*D. I rapporti personali di Roberto nel lavoro, si dice che qualche volta fossero problematici.*

R. È vero: era un uomo alle volte diffidente e sospettoso; voleva lavorare con persone "totalmente complementari". Non ammetteva sovrapposizioni.

D. *Una domanda ora direttamente incentrata su una sua particolare esperienza: quella della Tekne di Milano, negli anni Sessanta, in un certo modo vicina a certe intuizioni di Roberto.*

R. Ai tempi della Tekne Roberto era molto coinvolto nella Olivetti e i suoi interessi professionali ed intellettuali erano lì concentrati.

Però Roberto era molto interessato a ciò che faceva Tekne: la cultura degli uomini Tekne era in parte di stampo olivetiano. La validità di quanto ha fatto Tekne è ancora visibile in Olivetti.

D. *La ringrazio molto. Ma, per concludere, potrebbe ricordare un tratto umano di Roberto?*

R. La cosa che più colpiva di Roberto era la simpatica incoscienza supportata da grande generosità: anche nei rapporti con le donne era così.

Era fantastico il sorriso: era il suo modo di dare all'interlocutore un tangibile segno di consenso.

Roberto Olivetti è stato dall'aprile 1963 consigliere di amministrazione e membro del comitato esecutivo della Banca d'America e d'Italia.

La sua partecipazione alle riunioni è sempre stata molto apprezzata. I suoi interventi, che non erano frequenti, erano però esaurienti e cadevano al momento giusto, risultando determinanti nelle decisioni finali. Su taluni problemi aveva una conoscenza puntuale, spesso forniva dati di prima mano; facendo intravedere le tendenze e gli sviluppi futuri del mercato e delle tecnologie, le sue valutazioni orientavano la definizione di scelte oculate e soprattutto lungimiranti.

È stato un uomo indimenticabile per stile, cordialità e riservatezza. I suoi rapporti con gli altri consiglieri e con i dipendenti della banca erano pieni di umanità, di considerazione per l'apporto di ciascuno; si sentiva come investito di un responsabile sentimento di gratitudine verso chi dava la propria collaborazione alla banca.

Al di fuori dei consigli di amministrazione ho avuto rare occasioni di incontrarlo. Credo fosse particolarmente riservato, dedicato ad una cerchia ristretta di amici; e comunque in quelle poche occasioni ne ho apprezzato lo spirito brillante e l'acuta intelligenza. Degli ultimi giorni della sua vita serbo il ricordo della qualità, che aveva sempre avuto ma che si era accentuata, di centrare l'essenziale dei problemi.

Mediocredito Centrale e la Banca d'America e d'Italia, per ricordare la figura di Roberto Olivetti, hanno istituito, dal 1986,

una borsa di studio post-universitaria nel campo della specializzazione dell'innovazione finanziaria applicata alle aziende orientate verso i mercati esteri.

Ci conoscemmo intorno alla metà degli anni Sessanta, una stagione di circostanze ed inclinazioni certamente non favorevoli all'unità, ma appunto per questo uno straordinario appuntamento per le occasioni dell'amicizia.

Se la generazione precedente aveva già consumato buona parte delle sue speranze, la nostra viveva in un clima di grandi tensioni ideali e non era ancora tempo di bilanci tra slanci e delusioni. Usciti dai vecchi licei degli anni Cinquanta, saremmo diventati adulti tra *l'indimenticabile* Cinquantasei e l'altrettanto *monumentale* Sessantotto, due passaggi aspri ma fortemente catalizzatori del processo di maturazione della nostra giovinezza.

Certo, erano gli anni delle ideologie e delle contrapposizioni muro contro muro, e Roberto ed io non potevamo identificarci nella stessa visione del mondo; ma questo non frenò in alcun modo la comunicazione iniziale, che si saldò quasi fisiologicamente sul comune entusiasmo per una discesa in neve primaverile o per una virata di bordo ben riuscita. Ci accompagnò, credo, una reciproca curiosità iniziale; la mia, in particolare, fortemente stimolata dall'esperienza americana di Roberto (della quale non fu mai, in verità, un dispensatore facile) e dalla sua personale traiettoria, così intersecata con i percorsi e la vitalità della cultura industriale italiana. Avevamo in comune, inoltre, un'accesa passione per l'arte contemporanea e le avanguardie fino alle nuove sperimentazioni, e può anche essere successo che la Teoria della Forma e della Figurazione abbia giocato il

ruolo del Don Carlos nel *Tonio Kröger*. Anche se ne aveva i colori, non era però l'Hans in cui Tonio incarna una sorta di statuto proverbiale dell'amicizia estatica, perché, al contrario di Hans, non conosceva la beatitudine dell'ordinario e non era libero dalla maledizione del conoscere. Diventati compagni di giochi, questo significò superare la fragilità dei rapporti convenzionali e affidarsi ad una più intrecciata consuetudine di vita nel tempo libero; quanto al lavoro ed alla professione delle idee, il confronto era ovviamente continuo ma molto "britannico".

Ricordo il suo parlare pacato, posto in maniera interlocutoria, orientato più alla verifica che all'affermazione di sé, un'attitudine, che pure nel clima di passionalità proprio di quegli anni, non si sottraeva all'esigenza morale della chiarezza. Il suo impianto culturale era troppo saldamente costruito su basi solidaristiche ed umanitarie perché non gli fosse innaturale, direi fisicamente, la meschinità della conservazione così come essa allora si annidava nel ceto medio-alto borghese e nelle fasce intellettuali cooptate dalle *élites* finanziarie e dell'industria, e d'altra parte, la frequentazione della sinistra, che rispondeva alla sua formazione *laica*, non poteva significare permeabilità alle ragioni della trasformazione radicale del mondo: la sua evoluzione era semplicemente rimasta estranea al modello di maturazione tipicamente italiano, che procedeva, secondo linee di sviluppo non sempre consapevoli, dall'innesto della filosofia della prassi sul tronco della canonica formazione crociana, nella direzione certa del materialismo scientifico.

Delle aggregazioni che gli interessi della destra e la fantasia creativa della sinistra furono capaci di produrre in quegli anni, Franco Fortini fece una feroce descrizione sul "Corriere della Sera", credo nell'Ottantatre, facendo precipitare le ultime nobili spore sul ruolo degli intellettuali italiani nelle categorie storiche dei Fratelli Amorevoli, i Neo-Gnostici, i Nuovi Docenti e altre. Roberto deve essersi molto divertito nel leggerla, perché

questo tipo di trasfigurazione dei ruoli e della gesticolazione delle sette intellettuali era uno dei nostri giochi preferiti.

Ma questo mi riporta anche alla dignità delle sue amarezze ed al valore morale della sua compostezza, pronta a volgersi alla rigidità calvinista se doveva misurarsi con l'opportunismo ideologico o con la legittimazione del successo. E adesso che testimonianze ed omaggi si affollano intorno alla nobiltà della sua sconfitta, penso soprattutto alla cognizione del destino comune degli uomini che gli era propria.

Conservo una vecchia foto con Roberto, fatta nella valle che da Agrigento scivola verso il mare; lo sfondo della campagna siciliana sfuocata dalla caligine estiva dà un tocco di malinconia al paesaggio ed a noi due, e mi ricorda sempre Tolstoj, che rievoca una passeggiata sul lago di Ginevra con un amico: «Abbiamo mangiato, abbiamo bevuto, abbiamo cantato e siamo semplicemente felici».

Al quarto piano del palazzo di Segrate, nel bel mezzo dell'open-space dai colori e rumori ovattati, risiedono da due anni le Edizioni di Comunità. È nel cuore dell'impero Mondadori che vive la sua nuova vita, in sintonia con l'epoca nuova: quella febbrile manciata di anni che ci separa dal Duemila. I tempi di Ivrea sembrano lontani e per molti versi sono davvero irripetibili. Tutto, allora, ruotava intorno alla singolare personalità di Adriano Olivetti, l'imprenditore illuminato che aveva portato in fabbrica gli intellettuali, che non disdegnava né l'impegno politico né la partecipazione civile, che concepiva l'industria intimamente collegata alla cultura. Un grandioso progetto di incivilimento e rifondazione del paese, appena uscito dalla barbarie della guerra, spingeva Olivetti ad aprire mercati e ad aprirsi alle idee. Prodotti industriali ad alta tecnologia e artigianato editoriale di raffinata qualità erano due facce della stessa medaglia.

Nelle impeccabili collane delle Edizioni di Comunità nate dalle "Nuove Edizioni Ivrea" degli anni di guerra, uscivano le opere di Luigi Einaudi, Ernesto Rossi, Bruno Bettelheim, Georges Gourvitch, Jacques Maritain, Carl Gustav Jung, Sören Kirkegaard, Henri Bergson e Jean-Paul Sartre; si trattavano i temi dell'unità europea, si avanzavano le prime critiche all'invadente ruolo dei partiti, si proponevano i problemi della pianificazione economica, si formulavano proposte per un socialismo umanistico e per un cristianesimo di natura etica, fuori da ogni specifica confessione.

Più tardi, sotto l'impulso di Roberto Olivetti e la direzione di



Renzo Zorzi, furono pubblicati autori come Norberto Bobbio e Ugo La Malfa, Émile Durkheim e Karl Jaspers, Hannah Arendt e Theodor W. Adorno, M.K. Gandhi e Margaret Mead, Karl Löwith e Talcott Parsons, Edoardo Persico e Carlo L. Ragghianti.

La nitida Ivrea e la generosa tensione degli Olivetti, non sembrano avere molto in comune con l'asettico edificio di Niemeyer costruito alla periferia di Milano, accusato spesso di essere un "librificio" e di considerare l'editoria sotto l'unico punto di vista del profitto.

In realtà, nonostante le apparenze, non molto è cambiato nella mentalità editoriale italiana. Certo, le dimensioni industriali stanno trasformando la distribuzione e, quanto alle nuove tecnologie di composizione e di stampa, se da una parte esse offrono *chances* prima impensabili, dall'altra contribuiscono, almeno in questa fase, ad abbassare il livello qualitativo dell'"oggetto libro". Ma la parte più puramente editoriale del processo, cioè la redazione e la direzione, sono ancora, anche in Mondadori, quello che erano cinquant'anni fa. La grandissima maggioranza dei libri che si pubblicano è ancora oggi la realizzazione di progetti, il frutto di contatti personali, il risultato di una collaborazione a tu per tu tra autore e editore, insomma l'effetto di "corrispondenze" umane e culturali.

Le Edizioni di Comunità si inseriscono nel progetto di rinascita della saggistica Mondadori e fanno parte di una linea che comprende nove collane con la sigla Arnoldo Mondadori Editore, *l'imprint* il Saggiatore con le sue due collane La Cultura e Theoria e le Edizioni di Comunità con cinque collane: "Realtà", "Impresa", "Società", "Prospettive" e "Classici della Sociologia" (quest'ultima fondata da Renzo Zorzi e diretta da Pietro Rossi).

La mia direzione della Linea Saggistica e la responsabilità editoriale di Roberto Salvadori, concentrata questa su Saggiatore e Comunità, potrebbe far pensare a una rottura violenta con la tradizione. Ma, ereditando queste due sigle di grande prestigio

e di grande passato, la Mondadori ha invece voluto sottolineare sin dall'inizio l'importanza della continuità. Le Edizioni di Comunità hanno come presidente e consigliere editoriale Renzo Zorzi, che le diresse dal Sessanta in poi, dopo la morte di Adriano Olivetti.

La necessità di limitare i titoli (almeno all'inizio) a soli 18 all'anno e la compresenza del Saggiatore, hanno imposto qualche sacrificio rispetto all'ampiezza dei programmi precedenti. Per non confondere il pubblico e i librai, e non frazionare troppo la produzione rispetto a un numero così contenuto di titoli. Il Saggiatore è stato concentrato sulle scienze umane e Comunità su quelle economico-sociali e urbanistico-architettoniche, riducendo così a cinque le undici collane (dirette da Zorzi) preesistenti.

I grossi problemi sono, naturalmente, di ordine editoriale e di ordine economico. La scommessa delle Edizioni di Comunità comporta tempi lunghi. Per quanto strano possa sembrare, il tema delle scienze economico-sociali ha un mercato relativamente ristretto, molto disordinato e già inflazionato dall'attività di altri editori.

Nonostante l'ottimo successo ottenuto da alcuni libri usciti tra l'86 e l'87, *Il vantaggio competitivo* di Michael Porter, *Economia e società* di Alberto Martinelli, *Il caso Italia* di Franco Modigliani o *Made in Japan* di Akio Morita, la macchina è appena avviata e non gira ancora a pieno regime.

Oltre a problemi della distribuzione sarà difficile, sul piano del progetto culturale, anche soltanto avvicinarsi alla carica positiva e ideale degli anni d'oro delle Edizioni di Comunità. La stessa epoca in cui viviamo sembra chiedere piuttosto "servizi" e "sistemazioni" che non sogni, progetti e grandiose utopie. È vero però che, pur nell'ambito più modesto dei "servizi", molto c'è da scavare e ricostruire. L'ambizione di ogni editore è quella di individuare per primo le punte avanzate della ricerca e di fornire agli autori una sede per esprimere i risultati di un lavoro

di scavo in territori rimasti oscuri. L'Italia è protagonista di rapidissimi mutamenti economico-sociali e la collana "Società" è stata ideata per registrarli mentre avvengono; prove ne siano due libri: *La svolta dei quarantamila* di Alberto Baldissera, che ripropone una versione aggiornatissima del suo classico saggio sui quarantamila quadri della FIAT all'attuale fenomeno dei Cobas, e *L'Italia dei tre censimenti* Curato dal Censis: una radiografia completa del paese dal 1951 al 1981.

"Impresa" accoglie il top dei libri di management e vuole contribuire alla creazione di una solida cultura imprenditoriale. Dopo il volume di Porter, uscirà di Stanley Davis, *Futuro perfetto*.

"Realtà" è stata concepita per catturare il pubblico variamente interessato alle "avventure dell'economia", al di là di quello addetto ai lavori, e per segnalare quindi le Edizioni di Comunità come sigla best-seller ai librai. L'autobiografia di Akio Morita o, *Yakusa* di Dubro-Kaplan, sono serviti a questo scopo, al di là del fatto che si trattava di splendidi libri. Dopo alcune traduzioni, stiamo finalmente riuscendo a sollecitare su questo terreno autori italiani per temi italiani.

"Prospettive" è dedicata a scandagliare i numerosi territori architettonici e urbanistici rimasti in ombra o trattati superficialmente. Nonostante l'enormità della produzione libraria degli ultimi anni e nonostante la vivacità del pubblico di architetti e studenti che ne hanno usufruito, siamo convinti che un programmato lavoro di ricerca editoriale sia stato fatto solo parzialmente. Occorre collegare l'architettura italiana del dopoguerra – che è stata inequivocabilmente – uno dei nostri settori di massima realizzazione creativa – con il contesto internazionale; occorre scavare all'interno di periodi o di singole personalità rimasti inesplorati o esplorati male; occorre infine fornire agli studenti strumenti agili, nuovi, facilmente utilizzabili per una formazione di base.

Vedremo i risultati concreti di questi programmi fra due anni.

L'editoria è un'attività dai tempi lunghi. Adriano Olivetti fu il genio che contribuì a formare la cultura italiana del dopoguerra e il paragone con lui paralizzerebbe chiunque. Ma un autore che ci piacerebbe tanto conquistare alle Edizioni di Comunità, Paolo Sylos Labini dice sempre: «Il genio è sudore». Se questo è vero, forse anche il nostro contributo può essere non indegno di lui.

Spesso un'idea imprenditoriale brillante non produce i frutti attesi perché non trova rispondenza nell'ambiente in cui nasce: le imprese sono parte di un sistema economico più ampio dal quale devono ricevere risposte positive, soprattutto quando sono in gioco progetti altamente innovativi. Se il sistema non è capace di offrire consenso e supporto, un'opportunità storica di progresso svanisce, per l'azienda e per il sistema-paese. Ma non per questo un imprenditore deve desistere dal suo impegno di costruire il futuro.

Questo, in estrema sintesi, è l'insegnamento che si può ricavare dall'esperienza di Roberto Olivetti, che molto prima di altri aveva intuito di quale portata sarebbe stato l'impatto della rivoluzione elettronica sull'economia e sulla società.

Oggi le tecnologie informatiche sono entrate in tutti i prodotti, in tutti i settori di attività. Sono divenute parte della vita quotidiana, fino a cambiare la nostra società, più di ogni altra tecnologia sperimentata nel passato.

Se il mondo sta diventando un sistema globale, in cui persone di paesi diversi, di lingue e culture diverse si intendono e si confrontano, questo è un risultato in larga misura prodotto dallo sviluppo delle tecnologie informatiche. A loro, infatti, si deve il merito di aver fornito i mezzi per ridimensionare i due maggiori limiti che nella storia hanno frenato l'uomo nel suo cammino di civiltà e di sviluppo economico: i limiti di spazio e di tempo.

Il progresso continuo della tecnologia elettronica lascia facilmente prevedere che nel futuro, l'uomo riuscirà ancor più di oggi a sottrarsi ai vincoli del tempo e dello spazio.

La circolazione delle persone, delle cose, delle informazioni diviene sempre più intensa e inarrestabile. Le immagini che provengono da ogni angolo del mondo possono arrivare dovunque, portando la testimonianza viva e immediata dei tanti drammi, delle tante vittorie e sconfitte dell'umanità. A ciascuno viene offerta la possibilità concreta di partecipare più attivamente alla costruzione della storia, giorno per giorno; e lo stesso si può dire per il progresso tecnologico, perché le idee e il sapere tecnologico hanno la stessa circolazione, intensa e immediata, delle immagini.

L'uomo può creare delle barriere artificiali, costruire dei vincoli al movimento delle cose e delle persone: ma è una resistenza che si va sgretolando perché è contro la storia. La tecnologia spinge inesorabilmente il mondo verso una prospettiva di globalità, dove il confronto tra diversi modelli politici, sociali ed economici avviene in piena trasparenza e dove il concetto stesso di confine nazionale deve essere ripensato.

Se ne sta accorgendo l'Europa, finalmente costretta a rendersi conto di quanto siano anacronistiche e costose la frammentazione dei mercati, la presenza di tanti vincoli, di tante norme e regolamentazioni diverse che cercano inutilmente di creare delle trincee per dividere i mercati e difendere privilegi e vantaggi economici. Le tecnologie informatiche hanno cambiato i meccanismi stessi dello sviluppo. Oggi la disponibilità di materie prime tradizionali offre solo un piccolo vantaggio competitivo: le vere materie prime strategiche sono l'informazione intelligente, le conoscenze, la comunicazione ricca di valore aggiunto. Si tratta di risorse ben diverse dal carbone, dai minerali di ferro o dal petrolio, tutti beni materiali, frazionabili e non riproducibili, che quando sono consumati da un paese non possono più essere utilizzati da un altro. Le informazioni, il sapere, invece, hanno per loro natura un potere aggregante e

globalizzante, perché sono indivisibili e possono essere trasmessi a tutti e acquisiti da tutti, con enormi vantaggi per la crescita sociale ed economica dell'umanità. Grazie all'informazione intelligente, oggi si riducono i consumi delle materie prime tradizionali, l'energia in particolare; si inventano nuovi materiali; si esplorano i segreti della natura e della biologia; si centuplica la produttività delle colture agricole. Ma soprattutto è possibile ottenere due enormi vantaggi: in primo luogo, quello di abbassare drasticamente i costi di produzione, mettendo a disposizione di masse crescenti di utilizzatori prodotti sempre più idonei a soddisfare le esigenze dell'uomo. In secondo luogo, quello di moltiplicare le opportunità dell'innovazione, perché quanto più le informazioni – dovunque siano localizzate – sono accessibili a tutti, tanto più è possibile accelerare il cammino e la diffusione del progresso tecnologico. Nella prospettiva di una civiltà basata sull'informazione e quindi su diversi, fattori dello sviluppo, mutano radicalmente i vantaggi comparati delle diverse aree del globo. Sotto molti punti di vista le nazioni industriali si trovano riallineate, ad uno stesso punto di partenza: chi si trovava negli anni passati in posizione di vantaggio, deve temere la rincorsa di chi pur essendo povero di materie prime, può ora più fortemente basare il proprio sviluppo sul sapere, sull'intelligenza. Per contro, chi era in ritardo ha ora di fronte a sé una storica opportunità di sviluppo economico e di crescita sociale.

La costruzione di una società basata sull'informazione può condurre, quindi, ad una fase di più solida espansione economica, ma allo stesso tempo propone una grande sfida: quella della globalizzazione dei mercati, che implica il superamento dei limiti imposti dai confini politici e geografici, ma anche il livellamento dei divari economici esistenti tra paesi dell'Ovest e dell'Est, del Nord e del Sud.

Questa prospettiva può sembrare oggi ancora utopica, e certamente lo era trent'anni fa quando Roberto Olivetti aveva ini-

ziato la sua attività imprenditoriale, dedicando un forte impegno allo sviluppo dell'elettronica in Italia.

Roberto Olivetti aveva lucidamente compreso che l'elettronica non era solo un'opportunità di sviluppo per la sua azienda: era un'opportunità di sviluppo per la società italiana, era una spinta al cambiamento e al rinnovamento radicale dell'economia e della società.

Pochi condividevano questa sua visione del futuro; moltissimi, anche tra i suoi collaboratori, non avevano fiducia nella crescita dell'elettronica e nella capacità di questa tecnologia di rivoltare il mondo.

Roberto Olivetti vedeva le cose che altri ancora non riuscivano a vedere e ciò gli costò spesso il prezzo dell'incomprensione e della sconfitta.

Ma la sua utopia non era astratta, aveva solide basi concrete perché Roberto Olivetti era uomo d'impresa. Aveva la fiducia di chi sa che il lavoro paziente, ma determinato, degli imprenditori può tracciare la via verso la costruzione di nuove realtà aziendali e nuove realtà sociali.

Sapeva che per costruire concretamente il futuro – e non subirlo – bisogna saper guardare un po' più lontano di quanto guardano gli altri. E le sue iniziative furono sempre un passo più avanti dei tempi che viveva. Basti a pensare ad iniziative come l'avvio della Divisione Elettronica Olivetti, la costruzione del primo calcolatore a transistor di progettazione europea, l'Elea, e il primo computer da tavolo, Programma 101, che può essere considerato il vero progenitore degli attuali personal computer.

Queste iniziative e questi prodotti così innovativi non ebbero il successo che avrebbero meritato forse proprio perché erano troppo in anticipo rispetto alla cultura della politica e alla maturità del mercato.

Ma questa non fu mai considerata da Roberto Olivetti una buona ragione per desistere dal suo impegno di innovatore. È



un insegnamento prezioso anche per gli imprenditori di oggi, è un richiamo senza mezzi termini alla volontà e al dovere di essere i primi a tentare strade nuove, a rischiare l'incomprensione e l'insuccesso, a collocarsi stabilmente sulle frontiere avanzate dello sviluppo e della società.

Una volontà e un dovere morale di non fermarsi, di essere degli anticipatori del progresso economico e civile, di pagare anche alti prezzi personali, perché la costruzione del futuro è impresa difficile, che trova forti ostacoli nella conservazione, nell'immobilismo, nella difesa dell'esistente, nelle strutture burocratizzate, nelle posizioni di rendita monopolistica.

Quella perfida Signora vestita di nero, fra i tanti esseri umani che strappa alla vita, aveva scelto proprio lui. Quella Signora resta tutt'ora impunita e sappiamo che designa le sue vittime secondo il suo capriccio, per afferrarle poi all'improvviso. A lei piacciono in particolare gli uomini quando essi hanno raggiunto un equilibrio fra sensi e sentimenti, proprio quando per loro vivere diventa un piacere. Lei non può sopportare il piacere degli altri poiché la sua professione è quella di portare intorno dolori e sciagure. Di preferenza sceglie uomini intelligenti e sensibili, creativi, aperti e tolleranti; proprio la loro libertà ha per il suo appetito, un'attrazione irresistibile.

Questo tipo di uomini che lei predilige, sono in genere i più disarmati davanti alla sua oscura presenza. Essi non hanno di questa arcana e costante minaccia, il minimo sospetto, né un qualsiasi presentimento, poiché pensano solo alla vita. Tutti conoscono le virtù, lo spirito sottile, la modestia, l'intelligenza arguta ed acuta del nostro amico; egli era per molti di noi, come l'ago di una bussola. Infatti non pensava e non ripeteva mai la stessa cosa, possedeva molta fantasia, ma anche una lucidità rara e una sorprendente, repentina capacità di analisi e di giudizio su tutto ciò che gli succedeva intorno. Non si poteva evitare il suo sorriso etrusco, il Karma, la sua disposizione amichevole, le sue premure. La sua amicizia anche da lontano, era insieme a quella di sua moglie Elisa il punto di riferimento nella mappa della nostra esistenza che si fa sempre più stretta. Ma la Signora vestita di nero ha avuto troppa fretta; adesso dovrà

aspettare. Perché per rifare un uomo come Roberto, ci vorranno cinque o dieci o venti generazioni. Ho controllato all'anagrafe il registro dei cromosomi. E poi, la vecchia Signora in nero ha dato a tutti noi l'allarme come se Roberto fosse il nostro inconsapevole avamposto di guardia. Staremo tutti più attenti adesso al buio che lei si trascina dietro; controlleremo ogni volta, anche la pressione. Intanto però la sua è stata una vittoria di Pirro, ha vinto a metà, poiché Roberto è rimasto nei nostri cuori e nei nostri occhi.

Il suo viso, lo sguardo diretto ma penetrante, restano ancora impressi nella memoria visiva dei suoi amici come se lo avesse salutato avant'ieri. Con la mia mano di pittore, potrei dipingere il suo ritratto, come se egli fosse seduto davanti a me, come un modello di Delacroix.

Insieme alla monumentale stufa viennese della sua casa di Milano che, grazie alla sua generosità, ora porta il caldo nel mio studio.

Il ricordo di Roberto Olivetti è per me legato alla nascita e alla storia dell'ISTAO (Istituto Adriano Olivetti di Studi per la Gestione dell'Economia e delle Aziende).

Gli apporti di Roberto alla strategia dell'istituto sono stati importanti, anche se è difficile isolarli, dato che sono fusi nel suo attuale disegno strategico.

Le caratteristiche del modo un po' speciale di fare formazione imprenditoriale da parte dell'ISTAO, le conclusioni essenziali a cui siamo arrivati con quest'esperimento, che data ormai da oltre vent'anni, possono essere riassunte in poche parole.

Le scuole di gestione aziendale esistenti sono in gran parte orientate alla soddisfazione delle esigenze della grande impresa e quindi alla formazione di operatori che assumeranno ruoli specializzati nell'ambito di una grande organizzazione.

L'ISTAO si cura invece di formare un tipo di operatore diverso – necessario anche alla grande impresa, ma soprattutto a quelle di piccola-media dimensione – un operatore che abbia una visione globale dell'azienda e dell'ambiente in cui questa opera, e che, quindi, pur non potendo sostituirsi agli specialisti è in grado di inquadrare e coordinare i contributi in un disegno unitario. Questo scopo è perseguito con un corso non finalizzato al conseguimento di un diploma e caratterizzato da formule didattiche innovative: solo un terzo del tempo di insegnamento è dedicato a lezioni di tipo tradizionale, mentre i docenti provengono più dal mondo operativo che da quello accademico. Abbiamo ritenuto che la formazione nel campo della

questione dell'economia richiede soprattutto ricerche e indagini, dando largo spazio all'elaborazione, alla diagnosi su concreti tessuti industriali, ad incontri con operatori economici.

Cosa è avvenuto tra l'ISTAO e Roberto? La nascita dell'ISTAO deriva da questa strana storia. Nel 1967 io ero ancora, tra gli economisti, uno dei giovani leoni; la Fondazione Adriano Olivetti e il CoSPoS (Comitato per le Scienze Politiche e Sociali), intendevano lanciare alcuni progetti importanti per la sorte degli studi politici e sociali in Italia e aveva raccolto un messaggio che veniva in particolare, attraverso Franco Modigliani, dal SSRC (Social Science Reserch Council): «in Italia non c'è una facoltà che prepara gli economisti; inventiamo una facoltà di economia». Fu così che furono riuniti a Roma, in viale Mazzini – mi pare che fosse lì la sede del CoSPoS – quelli che allora erano considerati giovani promettenti insegnanti di economia. Io ero tra quelli, ma c'erano anche Federico Caffè, Paolo Sylos Labini, Siro Lombardini, Francesco Forte, ecc.: un gruppo abbastanza importante.

Ci si chiedeva, dunque, come fare una facoltà nuova per fabbricare economisti in Italia.

Quando fu il mio turno di parlare io dissi che non mi sembrava il caso di pensare ad una nuova facoltà: c'era già, sia pure con un indirizzo prevalentemente rivolto ad altre competenze, la Facoltà di Economia e Commercio, economisti ne occorreavano pochi in Italia e per fare questi pochi non valeva la pena di costituire una facoltà nuova, tanto più che in Italia le riforme legislative sono una storia lunga e complicata...

«Non fate questo – dissi – ma cerchiamo, con pochi soldi, di dare alcune borse di studio per conservare e formare un anno dopo la laurea un piccolissimo numero di giovani particolarmente orientati verso gli studi economici, e tratteniamoli, dedicando loro un po' di attività seminariale, una *tutorship*, in una delle facoltà esistenti. Questo sarà sufficiente perché siano pronti, magari dopo un altro anno a Oxford, Cambridge, ecc., a

coprire i posti di insegnamento in quelle due o tre sedi in cui vengono richiesti economisti (principalmente il Servizio studi della Banca d'Italia, l'ufficio studi delle principali banche, e, almeno in prospettiva, data la loro scarsa sensibilità, qualche ministero). Quando in un anno ne sono stati formati una decina sono già troppi». Qualche giorno dopo la riunione (a cui era presente anche il CNR con Manlio Rossi Doria) la mia proposta fu fatta propria del CoSPoS e si ritenne che l'unico modo pratico di realizzarla fosse quello di dare alla nuova struttura di formazione la sede di Ancona. Ho resistito quanto ho potuto, ma per l'insistenza di Massimo Fichera, Alberto Spreafico e Rossi Doria, si arrivò alla costituzione di un'associazione senza scopo di lucro non riconosciuta, un'associazione di professori (in pratica dell'Università di Ancona) e di pochi uomini rappresentativi della cultura.

Al momento della costituzione ho detto: ma qui ci vuole Roberto Olivetti, che avevo conosciuto da bambino (io ho lavorato ad Ivrea per un breve periodo e l'avevo conosciuto in quell'epoca, una volta mi portò sulla canna della bicicletta, ma non avevo avuto più contatti con lui). D'altra parte si volle intitolare l'Associazione ad Adriano Olivetti, per richiamarci alla sua idea di fusione tra attività imprenditoriale e preoccupazione culturale, a questa sua visione utopica, che è stata però – io credo – anche una grande forza pratica, una grande spinta, non solo per l'impresa Olivetti, ma per gran parte della società italiana. Intitolandola ad Adriano Olivetti – del resto l'idea era partita dal CoSPoS – la presenza del figlio sin dal primo giorno assumeva diversi significati. Così abbiamo invitato Roberto a venire per la costituzione dell'Associazione; e lui ha prontamente accettato, ci siamo ritrovati. Chi lo conosceva già era Claudio Salmoni, che era il delfino di Ugo La Malfa, e fu sindaco di Ancona e illustre uomo politico locale (era uno dei triumviri del Partito Repubblicano – Giovanni Spadolini allora non si vedeva, non so dove fosse a quell'epoca).

Così Roberto, uno dei quattro-cinque fondatori (io, Salmoni Piccinini, Pollino, ...), oltre che al sindaco, ha partecipato all'atto costitutivo.

Dopo di allora Roberto si è impegnato molto. Nell'ambito dell'attività dell'ISTAO mi è difficile ricordare singole decisioni specificatamente ispirate da Roberto, ma devo dire che è stato la persona che in modo più continuativo, dall'origine ad oggi, ha partecipato a questa costruzione, che è stata una costruzione collettiva. Anche altri vi si sono attivamente impegnati, ma il contenuto intellettuale, l'approfondimento culturale di Roberto ha avuto un orizzonte più largo, non regionale e anzi internazionale.

Un episodio che non attiene al funzionamento dell'ISTAO, ma che merita di essere raccontato perché mette in luce la sua straordinaria sensibilità concerne un periodo successivo... un giorno Roberto mi telefona: «Senti ho urgenza di parlarti... assolutamente ho bisogno di parlarti». Non era prevista una riunione dell'ISTAO ed io non potevo muovermi da Ancona. Allora Roberto: «Se non vieni a Roma vengo io». Arrivò e ci vedemmo in albergo, e mi disse: «La Fondazione Adriano Olivetti mi ha dato molte amarezze, ha deciso di dissociarsi da tutte le istituzioni, compresa l'ISTAO... e ha deciso questa dissociazione in corso di anno... e quindi non vi paga nemmeno la quota che si era impegnata a pagare... sono amareggiatissimo. Capisci è stato deciso in Consiglio di Amministrazione, è una decisione di carattere generale... mi devi un favore: accettare che l'ISTAO riceva come donazione di Roberto Olivetti la quota della Fondazione». Per delicatezza non riteneva di potermelo comunicare per telefono. Io ho trovato una tale squisitezza di sentimento, d'un calore sorprendente, benché i rapporti con lui siano stati sempre da parte sua, di straordinaria sensibilità e finezza. Credo di non aver trovato mai altri personaggi che si comportarono così nell'ISTAO.

Quando abbiamo avuto dei passaggi traumatici (ne racconterò ora qualcuno) sono stati decisivi il suo equilibrio e la sua

capacità di capire i punti di vista di tutti e di pilotare con grazia questi passaggi.

Un primo momento difficile per l'ISTAO ci fu alla fine degli anni Sessanta. L'ISTAO era nato come corso post-universitario per la preparazione di specialisti di economia applicata. Non escludeva che qualcuno potesse anche andare ad insegnare all'università; però, già nei primi anni ci fu la sensazione chiara che aveva poco senso di preparare degli universitari (ci sono altri canali) e si era rafforzata la tendenza a preparare degli operatori. Eravamo molto legati all'università e incominciammo a lavorare in stretto rapporto; all'inizio, i docenti prestavano la loro opera gratuitamente, considerandosi finanziati dallo stipendio universitario. Quando l'università è entrata in crisi, nel '68 e nel '69, io ero preside dell'Università di Ancona, mi sono trovato in netto contrasto con i miei colleghi che avevano posizioni demagogiche. Il contrasto divenne violento, io mi dimisi dalla presidenza della Facoltà ed i colleghi cercarono di dare l'assalto all'ISTAO, occuparlo e stravolgerne l'orientamento.

A quel momento ho detto (e qui Roberto era totalmente d'accordo con me, ha avuto un'importanza decisiva): «Tronchiomola, cambiamo statuto (ma non avevamo la maggioranza dei soci). Insomma manovriamo in modo di arrivare a fare uno statuto del tutto diverso e fare dell'ISTAO non più un'associazione di sole persone – principalmente professori – ma di persone, di enti; troviamo un finanziamento esterno, da parte di qualche ente o imprenditore, gli diamo decisamente un taglio per la formazione di operatori di impresa prima di tutto e poi della pubblica amministrazione». Abbiamo avuto l'appoggio di Franco Modigliani, che era un amico ed era stato presente anche alla nascita dell'ISTAO, siamo stati sostenuti anche dalla FIAT e soprattutto dalla Banca d'Italia, il cui intervento voluto da Guido Carli, è stato decisivo in quanto ci ha garantito un contributo economico indispensabile. In quella fase si cambiò totalmente l'impostazione dell'Istituto, ma le difficoltà furono



abbastanza forti, sia per lo scontro tra i soci che per il pochissimo personale che avevamo.

E lì la fermezza ma anche la grazia di Roberto, è stata di grandissima importanza. Avevamo un direttore... questo direttore bisognava in quel momento ridimensionarlo. Aveva una presidenza costituzionale, che lasciava tutto al suo ministro, dalla gestione alla responsabilità; ...e si trasformò in un governo presidenziale. Anche qui, nel passaggio di questa operazione, fu assolutamente decisivo l'intervento di Roberto. Poi lo è stato ad ogni passo per definire il taglio – originale, non solo in Italia – che abbiamo dato all'ISTAO.

Per quanto riguarda l'insegnamento, Roberto ha sempre cercato, per modestia, di tenere nell'ombra le sue qualità; una volta tenne un seminario sul piano informatico giapponese – credo sia stato l'unico caso in cui abbia accettato di mettersi in cattedra.

Le grandi qualità che Roberto ha avuto, le coprivano questo peso di modestia, di tenere nell'ombra le sue qualità, una qualche forma di pudore. Devo dire che la sua conoscenza è stata per me un'esperienza eccezionale anche per questo. Anche in ultimo quando abbiamo intrapreso un importante progetto con il CNR, io gli chiesi di dirigere lui la parte riguardante la telematica – le telecomunicazioni in generale e gli sviluppi della telematica in particolare – pensando che sarebbe stata la persona più adatta. Invece Roberto pilotò la cosa indirettamente; ci ha dato molti consigli, ma non ha voluto essere in prima fila.

In un certo senso mi viene facile e naturale scrivere su Roberto Olivetti sulle attività che abbiamo svolto insieme. Nel corso di un periodo di venticinque anni – tale è stata la durata della nostra amicizia – Roberto ed io ci conoscemmo, ci rispettammo ed imparammo insieme. Lo consideravo il mio amico più vicino, sebbene i nostri ambienti e le nostre culture fossero totalmente differenti. Ho sempre ammirato le sue idee innovative negli affari ed in campo tecnologico, la sua grande sensibilità per la linea ed il design e, cosa più importante di tutte, il suo approccio umanistico alle cose.

Come capita spesso nella vita, ci incontrammo per la prima volta quasi per caso, nell'ottobre del 1959. A quel tempo lavoravo per la Fairchild Camera and Instrument Corporation, ed ero stato io, due anni prima, a fare entrare la Fairchild nel mondo dell'alta tecnologia dei semiconduttori di silicio. Nel 1959 la Fairchild Semiconductor cresceva rapidamente, ma mancava di qualsiasi relazione finanziaria e di marketing in Europa.

Avevo conosciuto Dino Olivetti, uno zio di Roberto che per combinazione abitava nella stessa città del Connecticut dove abitavo io. Una sera a cena, mentre parlavo con lui della necessità della Fairchild di espandersi in Europa, egli mi disse che, vicino a Milano, l'Olivetti, insieme ad una società di telecomunicazioni, che era cresciuta velocemente, la Telettra, aveva avviato due anni prima (per coincidenza, nello stesso mese in cui fu organizzata la Fairchild Semiconductor) un'impresa di semiconduttori – la Società Generale Semiconduttori (SGS).

Adriano Olivetti padre di Roberto, e l'amico Virgilio Floriani, fondatore della Telettra, ritenevano opportuno che la SGS, che doveva fornire transistor e diodi alla Olivetti e alla Telettra, fosse usata per la produzione di calcolatori elettronici di avanguardia e di attrezzature per la telecomunicazione.

Sfortunatamente la tecnologia posseduta dalla SGS si basava su una tecnologia acquistata dalla General Electric (USA) che presto era divenuta obsoleta.

Dino Olivetti era al corrente della nuova tecnologia al silicio della Fairchild, e propose di farmi incontrare con Roberto in modo da poter stabilire se un accordo fra la SGS e la Fairchild potesse risolvere i problemi di ciascuno dei due complessi – una forte alleanza europea per la Fairchild e l'introduzione di una tecnologia innovativa per la SGS e per i suoi proprietari, Olivetti e Telettra.

Roberto arrivò a New York nel settembre del 1959, principalmente per valutare i problemi della Underwood Corporation, una vecchia e nota società americana di macchine per scrivere meccaniche che era sull'orlo della bancarotta. La Underwood era stata di recente acquistata dal gruppo Olivetti, poco prima della morte prematura di Adriano Olivetti.

Ebbi il primo incontro con Roberto nel settembre del 1959, all'University Club di New York, dopo che egli aveva fatto la sua prima visita al complesso Underwood nel New England. Era scosso da ciò che aveva visto. Confrontati con gli stabilimenti di produzione di Ivrea, altamente meccanizzati ed efficienti, quelli della Underwood erano vecchi, sporchi, pieni zeppi di macchinari antiquati ed in cattivo stato di manutenzione. Risultò che Adriano aveva acquistato la società dietro consiglio dei rappresentanti della Chase Manhattan Bank ed era tornato ad Ivrea senza aver visitato gli impianti Underwood. Così era compito di Roberto, un giovane sulla trentina, di ideare una strategia per ristrutturare e rilanciare la Underwood e continuare allo stesso tempo l'espansione della Olivetti nel

mondo dell'alta tecnologia, includendovi computers, calcolatori, sistemi elettronici e componenti di semiconduttori di avanguardia.

Continuammo il nostro discorso a New York e ci trovammo d'accordo che una relazione fra la Fairchild e la SGS sarebbe stata produttiva, per cui vennero stabiliti ulteriori incontri. Nei mesi successivi io riesaminai il progetto con gli altri direttori della Fairchild e il nostro gruppo Semiconductor; Roberto fece la stessa cosa con il consiglio della Olivetti e della Telettra. Mario Tchou, il "responsabile scientifico" della Olivetti, delle cui idee Roberto aveva grande opinione, incoraggiava quest'ultimo a guardare fuori dall'Italia per l'aiuto tecnologico. Grazie a questa motivazione furono fatti progressi per un accordo tra le due parti.

Nel gennaio del 1960 Robert Noyce, Direttore generale del gruppo Fairchild Semiconductor ed io arrivammo a Milano e Ivrea per organizzare una settimana di colloqui intensivi con Roberto, Tchou e Floriani. Il nostro compito era di individuare l'eventuale esistenza di incompatibilità fra le attrezzature di produzione della Fairchild e quelle della SGS, di definire il rapporto finanziario da stabilirsi fra un gruppo produttore di macchine per ufficio che aveva rinomanza mondiale e una piccola unità che però era all'avanguardia nella tecnologia avanzata dei semiconduttori. Non era una cosa facile. Le procedure di contabilità finanziaria erano assai differenti, le norme italiane erano, a dir poco, elastiche; ma Roberto con il bagaglio della Graduate School of Business della Harvard University fu in grado di fornire quel collegamento che permise finalmente ai due gruppi di giungere ad un accordo quasi un anno dopo le prime conversazioni che ebbi con lui. La SGS, che fino ad allora era appartenuta in parti uguali alla Olivetti ed alla Telettra, aveva ora un terzo proprietario a pari diritto: la Fairchild, che in cambio doveva fornire alla SGS la sua tecnologia avanzata e l'esperienza di produzione.

Divenni membro del consiglio direttivo della SGS, e iniziò così il difficile passaggio di tecnologia. Tecnici di alta esperienza vennero trasferiti dalla Fairchild e si formularono programmi per la produzione di semiconduttori della Fairchild da commercializzare in Europa. Il direttivo della SGS doveva essere rafforzato e fu eletto un nuovo amministratore delegato.

Già nel 1961 la produzione dei nuovi prodotti di avanguardia era in fase di preparazione e Roberto fu in grado di realizzare il suo obiettivo di partecipare direttamente – come egli scrisse – «alla lunga marcia nella tecnologia elettronica sia nel campo delle componenti che in quello degli impianti». L'espansione della SGS fu rapida, forse troppo rapida, ma queste erano le condizioni esaltanti del tempo nel mondo dell'alta tecnologia. Ad essa si accompagnarono però alti costi ed un eccesso di personale.

Intanto aumentavano i problemi della Olivetti, la quale assorbiva molto tempo a Roberto. La transizione verso i prodotti a base elettronica era difficile e costosa. La tragica morte del suo brillante alleato, Mario Tchou, significò la grave perdita del maggiore sostenitore della necessità di passare dai calcolatori meccanici ai computers elettronici. Alla fine del 1962 Roberto era diventato Amministratore Delegato della Olivetti, ma questa posizione non lo mise al riparo dai direttori e dagli azionisti, che per la maggior parte erano consanguinei o parenti acquisiti, e il cui maggior interesse era nei dividendi e non la necessaria transizione della Olivetti nel mondo in evoluzione dei sofisticati prodotti elettronici. Gli ideali di Roberto erano fra i più alti; le idee e la comprensione delle esigenze del mercato erano superbe, ma forse egli era troppo gentile per l'arena rozza e competitiva dei consigli di amministrazione. Spesso parlammo delle sue frustrazioni quando fu obbligato a vendere alla General Electric la maggior parte delle linee di produzione di computers della Olivetti, per poter preservare le risorse della società.

Anche gli affari della SGS non andavano nel migliore dei modi; in altri paesi d'Europa – Francia, Inghilterra, Germania, Svezia – l'industria dei semiconduttori era in crisi, i forti investimenti nella fase di rapida espansione causavano pesanti perdite.

Mi fu chiesto da Roberto e dal nuovo presidente della Olivetti di diventare presidente della SGS. In quell'epoca ero entrato a far parte della ITT Corporation con più ampie responsabilità mondiali e, sfortunatamente non potevo continuare a godere di quello stretto rapporto di affari che avevo con Roberto e con Bruno Visentini. La SGS continuò ad espandersi, passò attraverso varie fusioni e cambiamenti di proprietà, e oggi è una proficua e assai importante produttrice mondiale di semiconduttori. Roberto dovrebbe essere fiero di ciò che si è saputo raggiungere in una delle imprese odierne più competitive e tecnologicamente avanzate.

In ragione dei miei frequenti viaggi in Europa per la ITT, Roberto ed io trascorremmo diversi momenti piacevoli insieme, parlando perfino della possibilità per me di essere direttamente coinvolto nella direzione della Olivetti. Ma era una differente cultura imprenditoriale e conclusi che era meglio che la nostra amicizia continuasse in campi “non lucrativi” quali la politica, l'architettura, l'arte contemporanea, le barche e lo sci.

Egli sarà sempre quell'essere sensibile, “sprizzante di gioventù”, che incontrai la prima volta.

«Se rispetto alle scelte giapponesi l'Europa rischia di trovarsi su posizioni arretrate, cosa dovremmo dire e prevedere per l'Italia, che già corre gli stessi rischi nei confronti dell'Europa?»: era il 1974, e Roberto Olivetti scriveva queste parole nell'introduzione al volume *Verso una società dell'informazione. Il caso giapponese*, che usciva, per sua specifica volontà ad opera dei tipi delle Edizioni di Comunità.

Il volume conteneva lo studio di un gruppo di esperti sulle *guidelines* lungo le quali il Giappone avrebbe potuto indirizzare il proprio sviluppo appunto verso una società basata sull'informazione e sulla comunicazione, che avesse come cardine anche un riequilibrio urbanistico e territoriale capace di migliorare quella che oggi definiamo, talvolta in accezioni un po' incerte, "qualità della vita".

Roberto aveva tutti i motivi, e vorrei dire tutti i diritti, di attribuire grande fascino all'esperienza giapponese e di lanciare l'ennesimo accorato interrogativo sul futuro dell'Italia.

Poteva ben farlo lui che era, sotto tutti i punti di vista, un precursore. Roberto Olivetti, infatti, in un momento in cui la meccanica dava all'azienda di famiglia, e all'Italia, profitti sicuri e ragguardevoli, aveva intuito che si aprivano altre strade da battere, che gli orizzonti della ricerca si spostavano e che quelli della produzione non avrebbero tardato a seguirli. In base a questa intuizione egli decise di dar vita a quel gruppo di lavoro che, presso il centro di calcolo del CNR a Pisa, inventò i primi grandi calcolatori della serie ELEA.

Erano i primi anni Sessanta. Quei calcolatori apparivano sul mercato contemporaneamente al primo grande computer della IBM, e prima che allo stesso traguardo arrivassero i giapponesi.

Raccontato oggi appare perfino difficile da credere. Ma in quegli anni si giocava la scommessa del nuovo sviluppo, e l'Italia, l'Europa, non l'avevano perduta. Il gigante giapponese non era ancora tale. Era però in condizioni di diventarlo, cogliendo le potenzialità di un'industria fatta di poche materie prime e di grande capacità scientifica e tecnologica. Insomma, fatta apposta per quei paesi che avevano avuto dalla storia, dalla cultura, dalla collocazione geografica, la spinta incessante ad essere inventori e a crescere grazie ad economie di trasformazione.

Roberto non trovò ascolto né in Italia né in Europa. Propose a francesi, inglesi, olandesi e tedeschi di unire le forze per combattere sui terreni del futuro, quelli su cui si potevano sviluppare le nuove sfide della competitività e della *leadership* dello sviluppo: ma non ottenne risposte positive.

E così, nonostante la profusione incessante del suo patrimonio di energie morali e intellettuali, molte delle occasioni che aveva saputo antivedere e molti dei progetti che aveva saputo elaborare non dettero i risultati che avrebbero potuto dare.

Ciò nonostante, chi ha avuto la fortuna di conoscere Roberto e di averlo vicino per molti anni, come a me è toccato, non può ricordarlo oggi come uno sconfitto. E questo non soltanto perché il tempo gli ha dato ragione, anche agli occhi di alcuni di coloro che allora non lo capirono. Non solo perché tutti hanno potuto constatare l'enorme spreco di risorse che l'Italia ha compiuto dirigendo finanziamenti e ricerche verso settori non decisivi della competizione economica internazionale.

Credo che l'eredità di Roberto non sia soltanto in queste postume nemesi ideali, ma anche nella sua figura di intellettuale e manager così profondamente legato alla società in cui viveva, così profondamente convinto che la vita di un'azienda di-



pendesse anche dalla sua capacità di mantenere un rapporto di profonda, positiva integrazione con l'ambiente circostante.

Non a caso, dopo essere stato un pioniere dell'alta tecnologia, scelse di dare impulso, nell'ambito degli studi condotti dalla Fondazione che porta il nome del padre, e di cui fu Presidente dal 1982, alle ricerche sull'evoluzione delle relazioni industriali e sugli atteggiamenti di partecipazione sociale al cambiamento tecnologico. Aveva un'intuizione profonda della necessità che all'avanzamento dei processi produttivi e alla crescita industriale si accompagnasse un significativo grado di consenso sociale.

E accanto a questa percezione, che gli deriva certamente anche dall'essere cresciuto a contatto dell'*humus* culturale del Movimento Comunità, ne ebbe fermissima un'altra: che lui stesso definì «il rapporto di interdipendenza fra cultura e industria, non in senso astratto, ma nel quadro di una promozione concreta dell'una e dell'altra». «È in questo quadro – aggiungeva – che collocherei il concetto di cultura industriale, vista non solo come bagaglio tecnico e scientifico, ma anche e soprattutto come veicolo di crescita civile e sociale».

Non mancò mai a questo duplice impegno. Fu concreto promotore di imprese industriali e concreto promotore e sostenitore di imprese culturali. E pur avendo pieno il senso dell'importanza di queste imprese, non l'ho mai sentito parlare con arroganza di esse, né della personale posizione di primo piano che spesso vi occupava, e che occupò certamente nell'azienda di famiglia per un lungo periodo. Aveva, invece, la consapevolezza di quanto una posizione di preminenza economica comporti dei doveri profondi verso una società.

Fu probabilmente con questo senso del dovere e con questo spirito di servizio che, imprenditore del Nord forgiato su una cultura di respiro europeo e internazionale, dedicò il suo talento anche all'emancipazione del Sud, dirigendo insieme con

Giorgio Ruffolo la Finanziaria Meridionale, che nella sua convinzione doveva diventare il vero centro propulsore e autentica fucina di idee per lo sviluppo del Mezzogiorno.

Con lo stesso spirito di umiltà intellettuale diede impulso ad un piccolo giornale come «La sentinella del Canavese», un modello di giornalismo locale, legò il suo nome all'editoriale "L'Espresso", collaborò alla nascita di una casa editrice di impronta raffinata, come l'Adelphi, diede gran parte di sé alle Edizioni di Comunità e alla Fondazione Adriano Olivetti.

E se posso aggiungere un ricordo che mi riguarda più da vicino fu prodigo di aiuti e di consigli per l'avvio e per la vita del Ceep, il Centro Studi di Politica Economica, una struttura "povera" di mezzi, che si sforza però di essere ricca di sollecitazioni verso il dibattito economico italiano. Nessuno di questi tratti di vita intellettuale e manageriale fu compiuto con lo spirito che siamo abituati a definire del "mecenate": uno spirito che era lontanissimo dal modo schivo di essere di Roberto.

Del resto, ancora oggi si può misurare la distanza che intercorse fra la grande influenza intellettuale che esercitava e la ritrosia che lo accompagnò sempre nel dare una dimensione pubblica a questa influenza. Di questo posso dare una personale testimonianza, che è per me anche un prezioso ricordo di vita. Nel 1976 Roberto accettò – non dico malvolentieri, ma certo prevalentemente per senso del dovere, e quasi con il timore che la candidatura riuscisse – di candidarsi per il Partito Repubblicano.

Facemmo insieme una campagna elettorale fra Torino e Ivrea, nella quale diede prova interamente della sua feconda contraddizione. Era timido nel parlare in pubblico, ma contemporaneamente in grado di stabilire un legame emotivo straordinario con l'uditorio, che ne percepiva l'intensa passione civile.

Da allora restò sempre nelle file del nostro partito, ma in posizione di grande riserbo, e senza interrompere i contatti che aveva con una molteplicità di uomini politici di prim'ordine, collocati in tutti i partiti democratici. Ho imparato molto a cono-

scerlo e a volergli bene, posso dire come a un fratello, proprio in quelle serate nel Canavese, che lui concludeva chiacchierando insieme con gli operai della Olivetti, ricordando le fabbriche di un tempo. Credo però che la politica, in ultima analisi, non fosse per lui, che amava aiutare il sorgere delle idee assai più che combattere per imporle.

Aveva uno spirito di oggettività così profondo e un così marcato tratto di signorilità dell'animo da non riuscire mai a taceresi, e a tacere, i lati deboli dei propri argomenti.

Era un uomo gentile, come ha scritto Eugenio Scalfari all'indomani della sua scomparsa: «... comprensivo degli altri e di sé tollerante degli altri e anche di sé, consapevole dei limiti propri e degli altrui... civile... Non indifferente ma saggio e non settario».

Ritornare con la memoria alla sua vita e alle sue idee significa celebrare un'Italia seria, rendere omaggio alle persone che consentono al paese di sedere nel consesso delle nazioni più avanzate. Non in ragione delle statistiche, che mutano da un giorno all'altro, ma in ragione di doti profonde che esistono nella società italiana, che vanno difese e valorizzate e che sono le qualità intellettuali, lo spirito di impresa, la dirittura morale.

*dicembre 2002*

*Ho riletto a distanza di molti anni, le poche parole che scrissi su Roberto Olivetti nel 1987, non aggiungo nulla ad esse se non la constatazione che il ricordo di Roberto è rimasto in me vivissimo nonostante il trascorrere del tempo.*

*Di uomini come lui, preziosi per la vita civile del nostro Paese, si sente quotidianamente la mancanza.*

Invitata ad unirmi a questo atto di omaggio nei confronti di Roberto, mi siedo alla scrivania e pesco ricordi alla rinfusa. Tocco con le dita la lucida asticella della sua penna Aurora e guardo l'orologio da polso che egli disegnò compatto, noncurante dei numeri. Ce ne è solo un altro come questo. Era il suo, ora appartiene a Desire. E penso quale terribile stabilità hanno le cose quando la gente muore.

Si è fortunati, se nel corso della vita capita di incontrare un amico con il quale si confrontano l'eleganza morale, i modelli estetici e l'integrità intellettuale da lui posseduti con i propri. Si è baciati dalla sorte, si è viaggiato insieme nel regno dei sensi e con lui si è scoperto che l'estremo bene è la gioia.

Roberto era questo tipo di amico.

Sono passati già una trentina di anni da quando intravidi per la prima volta il suo sorriso, il suo sguardo penetrante. Fu il matrimonio di uno di noi due e fu l'inizio della nostra duratura amicizia.

Per lui l'amicizia era una cosa seria. Spronato da una coscienza inesorabile, persino punitiva, si poneva dei modelli di lealtà che difficilmente trovavano corrispondenza... che valevano solo per lui. Qualche volta fu tradito. Più spesso, soltanto deluso.

Fummo amici amanti o amanti amici, a seconda delle stagioni della nostra vita, ma mai accampammo diritti l'uno nei confronti dell'altro. Penso che io rappresentassi una casa a New York, una casa che era sempre aperta per lui.

Stimolato e divertito dalla città, dalla sua ampiezza fisica e dalla sua crescita mostruosa, lo affascinava infinitamente il pensiero che io vi fossi nata, vi fossi effettivamente radicata, come il ponte di Brooklyn, la dove molte altre cose sembravano transitorie, sembravano salire e rotolare giù, grottescamente gonfiate come un ambiente di *Red rooms* o un fragile *Happening Oldenburg*.

Non vi era niente che amasse di più di un'intensa conversazione con i pittori, i poeti, gli scrittori, poiché per lui, essi parlavano dalla posizione privilegiata di quelle che chiamava le discipline sciamaniche. Rispettava gli artisti. La sua ambizione più profonda era quella di aiutarli a permeare un equilibrio formale e di gioia visiva il mondo industriale di cui faceva parte.

Spartimmo momenti di angoscia e di umiliazione, tradimenti e dolore.

L'improvvisa morte di suo padre, la morte violenta dell'amico che ci aveva fatto incontrare, il suo collega Mario Tchou.

E le indugianti morti dell'amore – dei matrimoni – delle illusioni politiche.

Spartimmo le gioie. Gli amici. I nuovi amori. I vini invecchiati. Le buone bistecche. Il nero e l'azzurro. I silenzi della specie più preziosa. Dolci, armoniosi silenzi, che rimangono.

Lo rievoco. Un'incandescenza. L'infinita dolcezza del sorriso. Occhi indagatori, che volevano scoprire i segreti. Specialmente quelli delle donne. Anche quando queste avevano tra i capelli serpenti che si contorcevano.

C'era passato presto, svezato da una sirena che cantava canzoni ammaliatrici.

Allora come accade? Un ultimo amore che durasse per sempre? Un termine posto all'angoscia. In un porto sicuro dove assaporare l'approdo tanto intensamente quanto prima avesse assaporato la tempesta. Con Elisa trovò alla fine quel profondo appagamento che non aveva mai conosciuto.

Marciammo insieme negli anni delle manifestazioni. Furono

anni che lo videro spesso a New York. Ricordo la marcia all'hotel Teresa a Harlem in favore di Fidel Castro. E quella alle Nazioni Unite contro la ripresa degli esperimenti nucleari. Quella per i Diritti Civili e quella per il Vietnam. Le lezioni del nostro tempo ci facevano sorridere dei vecchi miti di illuminismo universale e di materialismo dialettico; eppure, a dispetto della nostra sempre maggiore estraneità, egli credeva fermamente allo stimolo dell'azione politica intesa come ribellione esistenziale. Per questa ribellione egli preferì anche l'insuccesso ad una faticosa acquisizione di potere.

Ricordo come fu affascinato, una sera, quando un nostro amico, il nipologo Ivan Morris, descrisse il libro che stava scrivendo. Vi venivano delineati gli eterni miti giapponesi dell'eroe mancato dalle leggende arcaiche fino ai piloti kamikaze della Prima guerra mondiale.

“Come lo intitolerai?” gli chiese Roberto.

“The Nobility of Failure” disse Ivan.

Ricordo l'ampio, luminoso sorriso quando si volse verso di me, estasiato: “Bello, no?”

L'inverno prima della sua morte, passammo alcuni giorni felici insieme, vagando per la città, scoprendo tutto ciò che era cambiato dall'ultima volta che c'era stato ammirando molte cose e disapprovando e urlando per altre, molto più numerose.

Una sera andammo ad un ottimo ristorante sulla Grand Street: “Canterelle”. Fu una serata molto piacevole. Nessuno dei due c'era mai stato prima. La giovane proprietaria, Karen Wal-tuk venne al nostro tavolo, ritenendosi in dovere di rendere omaggio a Olivetti in persona e a tutto ciò che quel nome significava per lei. Fu una cosa impreveduta e ben riuscita proprio quando la malattia di Roberto aveva già iniziato a minarlo. Egli fu gentile, come sempre, e visibilmente commosso.

L'ultima volta che lo vidi fu a Roma sul letto di morte – Elisa ed io – alle due sponde del letto. Elisa, s'ingegnava di essere attraente, frivola; chiacchierava di come noi tre la prossima

estate ci saremmo divertiti a Porto Ercole. Roberto immagine fragile, luminosa, sorride del suo dolce sorriso e si tocca leggermente con l'indice la tempia come per dirmi. «È matta questa. Pensa che io sia diventato imbecille. Ma lasciamola fare». E la guarda con riconoscenza.

Un altro giorno arrivo quando Desire, che indossa dei jeans aderenti, sta andando via... dà un bacio a ciascuno e ci saluta. Appena è fuori dalla porta, egli sorride di un orgoglioso sorriso paterno: «Non ha un gran bel sedere?». Ridiamo. In quel momento penso che vivrà.

Ma egli vive. Vive in tutti coloro che lo amarono, in tutti quelli a cui egli una volta sorrise. In Elisa, ogni momento della quale è una celebrazione in suo onore; nella figlia Desire, un antico desiderio incarnato.

Egli vive anche nel mondo visibile – segnato dal suo retaggio di sorpresa estetica congiunta a funzionalità – dagli oggetti più semplici di uso quotidiano fino alle tecnologie esoteriche. Vive nel suo essersi dedicato ad un bene più grande, nell'essersi fatto campione di coloro che sono stati privati dei diritti civili e di coloro che hanno talento – in tutti coloro le cui vite egli ha toccato.

Come si può vivere meglio? La morte è questione di opinione.

IN RICORDO DI ROBERTO OLIVETTI:  
IL PIONERE DELL'ELETTRONICA IN ITALIA

Oggi, analisti di mercato e finanziari riconoscono alla Olivetti un ruolo significativo nel mercato mondiale della tecnologia dell'informazione: prima azienda europea, e decima nella classifica mondiale delle aziende informatiche.

Questo recente successo è giustamente attribuibile alla leadership di Carlo De Benedetti, alla sua struttura di management, alle capacità tecniche e di marketing accumulate negli anni.

Questo è certamente vero, ma va anche considerato che i concorrenti tradizionali degli anni Cinquanta o sono scomparsi o sono relegati a ruoli marginali. La Olivetti è infatti l'unica azienda del «settore macchine per ufficio» che è stata capace di trasformarsi in un'azienda di tecnologia dell'informazione.

Dietro questa trasformazione, che inizia nella seconda parte degli anni Cinquanta, vi è stato un uomo: Roberto Olivetti.

La Olivetti di oggi è nata con Adriano Olivetti. Con lui si sono anticipati i tempi, inserendo nei valori aziendali l'importanza dell'immagine (pubblicità o disegno industriale), il ruolo dell'azienda nel territorio e la relazione uomo-azienda. Adriano le diede infatti quel contenuto culturale che, ancora oggi, ne costituisce uno dei principali valori.

Ma è a Roberto Olivetti che si deve la visione tecnologica dell'Olivetti del futuro, in grado di esprimersi in modo signifi-



cativo in nuovi settori emergenti. Roberto capì con notevole anticipo (siamo negli anni Cinquanta), che l'azienda poteva avere un ruolo significativo nel nascente mondo dell'informatica, ove si sarebbe giocata il proprio futuro. Comprese l'enorme importanza delle tecnologie dell'informazione, nelle sue componenti hardware e software, e capì come queste avessero influenze non solo aziendali sull'intera società. Affermava in tempi successivi: «la saggistica e la stampa tecnica hanno avuto il torto di non aver saputo chiarire alla classe politica e dirigente del Paese, la portata delle implicazioni positive, sociali e politiche e delle possibilità che l'uso dell'elaboratore elettronico, associato alla tecnologia delle comunicazioni, comportava. La capacità cioè di mostrare che una società che utilizzi in larga serie l'informatica possa di per sé diventare una società nuova e più avanzata» (1974, Introduzione al volume *Verso una società dell'informazione. Il caso giapponese*).

Quando Roberto entrò in Olivetti, l'azienda produceva solo macchine meccaniche per l'ufficio, nelle quali, ad esempio, la logica del calcolo era affidata a movimenti di leve ed ingranaggi.

Egli intuì subito, anche in assenza di chiari riferimenti culturali, che radicali trasformazioni erano da attendersi nel mondo in cui operava l'azienda e comunque quest'ultima si collocava nel baricentro di tale nuovo mondo ed era quindi destinata, sempre che lo avesse voluto, a svolgere un ruolo da protagonista.

Infatti Roberto capì, a metà degli anni Cinquanta, quando anche l'IBM non lo aveva ancora completamente capito, che l'elettronica avrebbe avuto un ruolo determinante, e dedicò tutte le sue energie per condurla in questa direzione.

La dirigenza che lo circondava era divisa in due: da una parte coloro che credevano nell'elettronica (ma anche questi la vedevano come una nicchia di attività, che non avrebbe mai influenzato l'intera attività aziendale) e, dall'altra, coloro che non ci

credevano affatto. Egli era l'unico a credere che la tecnologia elettronica avrebbe condizionato tutta l'azienda. Questa sua visione non era solo frutto di intuizioni ma era conseguenza di una ansiosa gestione di informazioni acquisite nei modi più vari: nell'analizzare costantemente quei "segnali deboli" che gli venivano dal mondo esterno, nel verificare continuamente gli *input* aziendali, nel cercare di capire se le obiezioni erano frutto di ignoranza, come nella maggioranza dei casi, o basate su valutazioni di scenari di sviluppi alternativi.

Una volta percepito cosa doveva essere fatto, il suo stile non è mai stato quello di imporlo da capo, ma di creare un consenso attorno alla sua idea. Purtroppo nella Olivetti degli anni Sessanta non era facile raggiungere consensi su cose innovative e anche rischiose.

Roberto pertanto decise di minimizzare le difficoltà avviando nuove iniziative elettroniche fuori dal contesto di Ivrea, in quanto, ritenendo vitale l'impegno nell'elettronica, considerava che solo in un nuovo contesto industriale tali iniziative elettroniche avrebbero potuto svilupparsi senza compromessi.

Mentre lo stato maggiore di Ivrea rifiutava l'elettronica, Roberto la faceva nascere fuori. A Barbaricina (vicino all'Università di Pisa) nacque il primo Laboratorio Elettronico Olivetti, diretto da Mario Tchou, la prima persona che condivise con Roberto la visione del futuro (allora Tchou aveva circa trent'anni). Questo Laboratorio si trasferì a Borgolombardo e poi a Pregnana Milanese. I risultati furono eccezionali: nel 1959 fu annunciato l'ELEA 9003, un elaboratore elettronico con tecnologie avanzate, a transistor, pienamente competitivo con tutta l'offerta mondiale e superiore all'offerta IBM del tempo: questo fu il momento in cui il *gap* tra IBM ed Olivetti venne ridotto al minimo.

Purtroppo questo fece sorgere una seconda Olivetti, ad orientamento elettronico, a fianco della Olivetti meccanica, ritardando il progetto di trasformazione complessiva rendendo

puttroppo più facile, in un tempo successivo, la vendita della sezione elettronica alla General Electric.

Per Roberto investire nell'elettronica non era solo acquisizione di tecnologie ma soprattutto acquisizione di risorse umane. Infatti sotto la sua guida (e di Mario Tchou) l'azienda ebbe la capacità di attirare i migliori laureati italiani di ingegneria, per una avventura elettronica che non poteva non coinvolgere i "migliori".

Il gruppo originale d'ingegneri di Barbaricina, anche se ora dispersi tra diverse aziende italiane, rappresenta oggi il meglio della dirigenza italiana nel settore elettronico: molte iniziative italiane non sarebbero nate senza il nucleo iniziale di Barbaricina.

L'impronta di Roberto è quindi stata, in quegli anni, intuizione del futuro e capacità di far condividere le proprie idee ad un gruppo qualificato di dirigenti e ricercatori.

La sua visione – e questo è un altro anticipo dei tempi – non è mai stata quella di un protagonista di nicchia: egli aveva una visione globale dell'intera attività dell'informazione elettronica e capì forse con eccessivo anticipo, che essere nell'elettronica non bastava essere nei sistemi, ma bisognava giocare un ruolo anche nei componenti. Di conseguenza fondò, in *joint venture* con Fairchild e Telettra, l'SGS, che oggi è l'unica realtà semiconduttori in Italia ed una delle più importanti aziende mondiali del settore.

La riconosciuta capacità tecnica della SGS deve molto alle scelte operate da Roberto nel periodo di costituzione dell'azienda.

Poi la crisi: l'Olivetti, che si era avviata così bene nell'elettronica, si trovò ad affrontare momenti difficili.

Roberto era solo; morto il padre Adriano nel 1960 e l'ing. Tchou nel 1961, egli si trovò ad affrontare, nel 1964, la necessità di disinvestire dall'elettronica per esigenze di ricapitalizzazione aziendale, e quindi per la sopravvivenza dell'intera So-

cietà.

Proprio quando il mercato, anche nei prodotti più tradizionali, tipo le macchine da calcolo, dava a Roberto il credito che si meritava, riconoscendo valide le sue intuizioni, l'azienda si ritrovava drammaticamente a dover ritornare al punto di partenza.

Mi ricordo Roberto a quei tempi; alla dirigenza Olivetti di origine elettronica, tutto sembrava perso, ma lui era convinto che avremmo avuto ancora notevoli possibilità se avessimo portato avanti il discorso in maniera professionale e con assoluta dedizione.

Roberto non voleva che l'azienda si limitasse alla produzione di macchine per l'ufficio, legata a tecnologie in via di obsolescenza.

La prima nuova iniziativa fu il "Programma 101": allora non lo sapevamo, ma è stato il primo *Personal Computer* al mondo.

Il prototipo venne sviluppato dall'ingegner Giorgio Perotto nel laboratorio di Pregnana. Si trattava di un prodotto in cui la General Electric (acquirente della Divisione Elettronica) non era interessata e in cui pochissimi all'interno dell'Olivetti credevano.

Roberto vide nel "Programma 101" il prodotto del rilancio, affidò il *design* a Bellini che iniziò così la sua collaborazione con Olivetti (così come Ettore Sottsass sempre su scelta di Roberto, iniziò con l'ELEA) e nacque un prodotto di successo. Come già si è detto, il "Programma 101" e la sua utenza potenziale, anticipava il mercato dell'informatica degli anni Ottanta.

Se tutti avessimo condiviso la sua visione, l'azienda avrebbe effettuato maggiori investimenti nel settore, avrebbe anticipato i tempi e avrebbe potuto quindi acquisire un successo ancor più rilevante: la dirigenza aziendale, pur in presenza di un prodotto di successo, non aveva infatti intuito che il potenziale era ben più grande rispetto a quanto acquisito.

In ogni caso con il "Programma 101" si iniziò il secondo cammino, nell'informatica, dopo la cessione della Divisione Elettronica alla General Electric, fino a raggiungere le posizioni

attuali.

La visione di Roberto non è stata purtroppo immediatamente ed adeguatamente riconosciuta, in quanto ciò che egli proponeva non era comprensibile nella scala dei valori dell'azienda di allora, troppo assorta ad utilizzare al meglio le tecnologie meccaniche che possedeva, e nelle quali era leader mondiale. Perché – alcuni si chiedevano – avrebbero dovuto essere abbandonate aree tecnologiche profittevoli per avventurarsi in questi nuovi sconosciuti mondi? Eravamo al solito dilemma: la difesa conservativa delle posizioni acquisite rispetto alle incognite del nuovo.

Nonostante le difficoltà, e senza alcuna prevaricazione, Roberto continuò a portare avanti la sua visione, sia cercando di convincerne la dirigenza sia attraverso l'inserimento di nuovi talenti e, soprattutto, attraverso la creazione di centri di eccellenza ove sviluppare le nuove idee.

Così come era dolce nei rapporti, cercando di non imporsi con la propria autorità, così era tenace nelle sue convinzioni. Se era convinto di una iniziativa, la portava avanti senza esitazione: in questo caso non era in discussione ciò che si voleva ottenere, ma come raggiungere il risultato.

Si può certamente affermare che la Olivetti di oggi deve molto alle decisioni e alle proposte di Roberto negli anni critici della Società: da metà degli anni Cinquanta alla fine degli anni Sessanta.

Avendo avuto la fortuna e l'onore di essergli vicino in quegli anni, penso di poter fornire elementi per una testimonianza.

Innanzitutto lo stile dell'uomo: non si considerava "imparato"; sapeva ascoltare, aveva una istintiva umiltà verso ogni nuovo *input* culturale e cercava di catturare ogni nuovo segnale di innovazione, anche se molto debole. Si rendeva conto che, in un mondo in continua trasformazione, bisognava capire e interpretare in anticipo ciò che segnalava cambi o evoluzioni. Roberto non trascurava alcuna occasione per recepire questi

segnali, attraverso colloqui con dirigenti di altre aziende (ricordo i suoi colloqui con Virgilio Floriani, fondatore della Telettra), viaggi in America, valutazione di prodotti o di attività innovative di ricerca, anche in settori diversi o contigui a quelli di interesse della Olivetti.

Era sorprendente la sua capacità e rapidità a captare quei segnali che la tecnologia e il mercato continuavano a diffondere, e l'immediata valutazione dell'impatto degli stessi.

Tuttavia il contesto decisionale di allora era molto complesso, caratterizzato da una struttura dirigenziale tecnica (fatte salve poche eccezioni) strettamente ancorata alla difesa di tecnologie tradizionali meccaniche. La struttura dirigenziale non gli era contraria personalmente, ma era avversa ad un mondo nuovo, che proponeva tecnologie non familiari, diverse equazioni costi/ricavi, maggiori velocità nel realizzare nuovi prodotti, ma, soprattutto, cose nuove da imparare.

E Roberto era molto più di un interprete di nuove tecnologie e di nuovi prodotti; egli va innanzitutto ricordato per i valori che ha introdotto in ogni suo rapporto umano o manageriale.

Chiunque abbia lavorato con lui non può non solo ricordare la sua visione dell'evoluzione dell'azienda e dei mercati in cui operava ma – cosa molto importante – non può dimenticare la sua integrità, il suo modo diverso di essere capo, la sua calma *leadership*. Chiunque poteva discutere ed obiettare, ma, per capirne completamente la filosofia ed il modo di vedere, si dovevano condividere i suoi valori: l'integrità nei rapporti umani, la dedizione all'azienda, la non difesa di posizioni conservatrici.

Lavorare con Roberto Olivetti è stata un'esperienza estremamente qualificante; peccato che molte volte abbiamo capito troppo in ritardo i segnali che captava o che cercava di mandarci.

*Gennaio 2003*

*Rileggere ciò che ho scritto nel 1987 su Roberto Olivetti e*

*sulla Olivetti non può che generare una certa tristezza.*

*Nel 1987 la Olivetti era una azienda vincente, con un posizionamento importante sul mercato mondiale. Negli anni successivi la Olivetti è entrata in crisi; non resistendo alla trasformazione strutturale, su scala mondiale, dell'industria delle tecnologie dell'informazione. Anche in questa occasione come a metà degli anni Sessanta, il Sistema-Paese Italia non ha capito cosa rappresentava la Olivetti e cosa sarebbe successo con la perdita, da parte Olivetti, di un ruolo di leadership.*

*Se le telecomunicazioni, nuovo settore per la Olivetti, hanno contribuito a conservare il valore dell'azienda, pur attraverso diverse vicende (Wang, Mannesmann, Telecom Italia), non può non rattristare il fatto che la Olivetti, come azienda informatica, è stata di fatto distrutta. Ma la cosa più raccapricciante è che questo, è stato fatto con metodo, come se si fosse data esecuzione ad un piano ben congegnato per la distruzione dei valori sui quali la Olivetti è stata fondata.*

*Ciò non toglie il merito a coloro che, come Roberto Olivetti, hanno consentito ad una azienda italiana di svolgere un ruolo di leadership, anche se ciò non è durato nel tempo.*

UN PROGETTO DI FONDAZIONE

Ho avuto modo di conoscere da vicino Roberto Olivetti solo in questi anni Ottanta che imprevedibilmente sarebbero stati gli ultimi della sua vita. L'ho conosciuto quando, assunta la presidenza della Fondazione Adriano Olivetti nel 1982 (di cui venti anni prima era stato fra i principali fondatori), egli se ne interessò con attenzione costante, quasi giornaliera, fin poco prima della morte. Ne è nata una consuetudine, poi un'amicizia, che oggi mi consente di ripercorrere, con sincero rimpianto, l'esperienza breve di alcuni progetti comuni. Progetti che per Roberto erano il primo vero contatto con la realtà della Fondazione mentre per me costituivano una fase ulteriore della lunga opera e presenza in Fondazione prima, durante la direzione di Massimo Fichera, come responsabile del programma di studi politici, poi dal 1976 come Segretario Generale. Una fase ulteriore che poi, per come sono andate le cose, sarebbe risultata la fase conclusiva della mia esperienza di Fondazione.

Due atteggiamenti, ricordo bene, caratterizzarono la presa di contatto di Roberto con la Fondazione.

Uno, fu la volontà programmatica, cioè il desiderio di legare la propria presidenza ad un progetto culturale preciso in qualche modo mettendo in questione le scelte precedenti. L'altro, fu una certa perplessità, direi addirittura un certo imbarazzo, temperato però da cordiale ironia e auto-ironia, di fronte alla realtà delle dimensioni della Fondazione, assai modeste in confronto



a quelle delle fondazioni culturali di altri paesi a cui egli pensava di doversi rifare (non fosse altro che come naturale proiezione di un istituto con un nome universalmente noto nel mondo). A questa auto-ironia ascriverei una battuta che ricordo rivolse all'amico americano Robert Noyce ed alla moglie che visitavano la sede della Fondazione a Roma (Noyce, fisico e imprenditore, anni addietro protagonista del mondo del *chip* elettronico a Palo Alto, fu chiamato da Roberto Olivetti a far parte del Consiglio di Amministrazione della Fondazione). Roberto disse: «La Fondazione è questo panorama e noi due» indicando me e guardando dalla terrazza di via Zanardelli, un bel tramonto romano dai tetti della Roma Seicentesca entro la linea d'orizzonte che va dal Gianicolo alla Cupola michelangiolesca e a Castel Sant'Angelo. L'imbarazzo cui ho accennato non scalfì tuttavia la volontà programmatica. Forse perché Roberto colse ben presto lo spirito volontaristico che fino ad allora era stato il complemento necessario dell'impresa "Fondazione" e in esso in qualche modo, e sempre di più, si sentì coinvolto.

Il progetto di Roberto Olivetti Presidente della Fondazione fu in coerente continuità con la convinzione – già oltre dieci anni prima affermata come imprenditore e confermata poi come prefatore, nel 1974, della traduzione italiana del rapporto dello Japan Computer Development Institute, *Verso una società dell'informazione* – che elettronica e informatica fossero innovazioni del sistema e non soltanto semplici novità produttive. Era dunque necessario riprendere il discorso sulla cultura dell'informatica interrotto dalla Fondazione agli inizi degli anni Settanta e riprenderlo senza certi intellettualismi che non gli erano congeniali e che invece egli riteneva fossero presenti in quel Colloquio internazionale di Courmayeur del settembre 1971 sul tema «Nuove tecnologie e razionalità sociale: le implicazioni sociali e politiche dell'innovazione nel settore dell'informazione». Colloquio che Roberto aveva molto incoraggiato nel momento in cui era Amministratore Delegato della

Società Olivetti e che in verità ha consegnato alla ormai sterminata letteratura sulla cultura della società dell'informazione un contributo di grande rilievo, ancor oggi assai segnalato: si vedano i tre volumi a cura di Franco Rositi, *Razionalità sociale e tecnologie dell'informazione*, Edizioni di Comunità, Milano 1973.

In un articolo sul «Taccuino del Centro Studi» (n. 4, 1982-1983) egli definì il senso della propria linea culturale. «La *rivoluzione* informatica – scriveva – è tale, fuori di enfasi gratuita, in ragione delle sue *disponibilità* intrinseche di aderire a bisogni e necessità reali». Ma attenzione: «per usufruire delle potenzialità dell'informatica – accelerando i tempi di un'evoluzione di cui avvertiamo insieme la possibilità e l'urgenza – devono cambiare anche modelli di cultura politica e di gestione sociale che rischiano di essere già ora obsoleti, pur mantenendo ancora una posizione di predominanza». E ancora: «la condizione che dobbiamo rammentare, quando discutiamo degli scenari futuri, è che per tradurli in realtà occorre che i modelli culturali esistenti si aprano all'uso dello strumento informatico». Dietro a queste indicazioni c'erano molto senso pratico, la conoscenza degli insuccessi già accumulati da un uso dell'informatica senza preparazione culturale e senza progettazione organizzativa e soprattutto l'individuazione di alcuni nodi strategici del processo di innovazione tecnologica, primo fra tutti la riqualificazione delle relazioni industriali.

Andando a definire i temi specifici di ricerca, fu facile per Roberto condividere il suggerimento di Giuseppe Berta e mio che proprio sul problema del rapporto fra innovazione tecnologica e ruolo dei sindacati nell'«economia dell'informazione» la Fondazione dovesse impegnarsi. Egli era convinto che l'innovazione tecnologica costituisse una sfida importante, per molti aspetti decisiva, per i sindacati e che questi dovessero intenderne il rilievo oggettivo senza tentare semplicemente di cogliere una «occasione» per uscire dalla loro crisi. Nacque così una serie di studi e di incontri, poi documentati dai «Quaderni

della Fondazione Adriano Olivetti», che si è conclusa con l'ampio rapporto, curato da Giuseppe Berta, *Industrial Relations in Information Society: a European Survey* (Roma, 1986) che costituisce la prima ampia rassegna comparativa sul problema così come si presenta in alcuni dei principali paesi industriali. Roberto, che seguì di persona gli incontri preparatori con i relatori (Bengt Abrahamsson per la Norvegia e la Svezia, Giuseppe Della Rocca per l'Italia, Herbert Kubicek per la Germania, François Sellier per la Francia, Robin Williams per la Gran Bretagna) nonché altri seminari collaterali (di Claudio Ciborra e di Leslie Schneider), non ebbe l'opportunità di vedere pubblicato il *Survey*, che è stato poi dedicato alla sua memoria.

C'è stato un altro importante apporto di Roberto Olivetti alla Fondazione: la costituzione del Club Amici. Nato dall'esigenza di aggiustare e migliorare il circuito di distribuzione delle pubblicazioni della Fondazione dopo che, prima della presidenza di Roberto, s'era deciso di tagliare lo storico cordone ombelicale fra la Fondazione e le Edizioni di Comunità (con il senno del poi non mi sembra ora una felice decisione), l'idea di creare intorno alla Fondazione un pubblico di abbonati-sostenitori era stata sostenuta da Roberto con molta convinzione. Egli pensava giustamente che una distribuzione editoriale naturalmente selezionata dovesse trovare i propri mezzi di comunicazione diretta con i propri lettori-interlocutori, così come alcuni esempi di editoria di qualità stanno a dimostrare. Ma in più c'era nell'idea un'intuizione ulteriore che riguardava la natura e la storia della Fondazione.

L'intuizione che fosse opportuno creare intorno al nostro istituto culturale il contesto di un'iniziativa associativa. Il binomio fondazione-associazione è proponibile, ed è stato proposto, in realtà politico-sociali – come l'americana – dove la società civile tende a esprimersi attraverso una numerosa somma di organizzazioni *non profit* entro la quale si trovano anche quelle a finalità fortemente individuata. Solo nel caso di organizzazioni

di fisionomia ben individuata sul piano delle finalità è infatti pensabile un modello misto fondazione-associazione.

L'operazione Club si presentava dunque difficile, forse addirittura velleitaria, ma la risposta risultò buona: a fine 1984, dopo un anno dal lancio (entro la cerchia ristretta degli interlocutori abituali delle iniziative della Fondazione), i soci del Club erano oltre trecento.

Dalla partecipazione di Roberto Olivetti alla vita della Fondazione è nato infine il progetto che considero di maggior rilievo, il progetto di dare ad un istituto ormai sperimentato, di gran nome, di definita tradizione culturale collocata a mezzo fra cultura industriale e cultura pubblica, un'ampia e articolata piattaforma di sostegno finanziario e morale capace di farne un'istituzione privata assolutamente indipendente ma di dimensioni e autorevolezza tali da consentire un intervento di peso reale anche sul terreno dell'elaborazione propositiva. Da una parte, era l'idea di un ritorno alle ambizioni (se non strettamente alle idee) delle origini della Fondazione e della sua carta statutaria; dall'altra, era il proposito di contribuire a dare al nostro paese un più organico e vitale patrimonio di presenze politico-culturali orientate a lavorare sui problemi concreti della società contemporanea, fuori dalle strettoie delle appartenenze a schieramenti di partiti e di potere.

Per me, il progetto era lungamente maturato in anni di lavoro in Fondazione e nelle istituzioni pubbliche. Discuterne con Roberto fu un'importante verifica. A lui il disegno parve inizialmente del tutto fuori portata. Comunque troppo difficile da realizzare. Poi cominciò a interessarsene e a convincersene. E decise intanto di operare, insieme a me, per un ampliamento dei soci sostenitori e aderenti della Fondazione e di chiamare nel Comitato Direttivo persone interessate a quel disegno come Tommaso Padoa Schioppa, Hans Peter Gassmann (direttore del settore "politiche dell'informatica" dell'OCSE) e Guido M. Rey. Si trattò di un atto molto significativo per il Presidente di un'i-

stituzione rimasta di fatto molto legata alla logica “familiare”.

È a questo punto che la trama di una vita generosa fu interrotta. E con essa s'interruppe il dialogo fattivo da cui, almeno in prima battuta, dipendeva l'avvio del disegno di una nuova fondazione nazionale (ed europea). Disegno pensato per un'istituzione che intanto, con la soddisfazione per il lavoro svolto entro i limiti delle sue dimensioni, stava per girare la boa dei primi venticinque anni.

Roberto intese le ragioni oggettive di quel progetto. Mi piace oggi dargliene testimonianza.

Al di là delle persone che qualche anno fa cominciarono a riflettere e lavorare intorno al progetto, queste ragioni rimangono integre e valgono per la Fondazione Adriano Olivetti ma non solo per essa. Sarà importante vedere se e chi sarà capace di coglierle. In fondo, il rinnovamento del sistema politico e sociale passa anche per iniziative come questa.

Tante volte si è vagheggiata da parte di quel settore politico e intellettuale che si definisce liberal-democratico e al quale mi onoro d'appartenere, la nascita di imprenditori che rappresentassero nel mondo dell'economia gli ideali d'innovazione, di socialità, di rispetto delle regole del gioco, di interesse collettivo congiunto al profitto industriale, in una parola di umanesimo, dei quali è ancora tanto povero il capitalismo italiano. Roberto Olivetti è stato uno dei rari esempi di questa vagheggiata figura sociale e perciò la sua scomparsa è tanto più dolorosa, al di là dei sentimenti di fraterna amicizia che ci hanno legato a lui e dei quali voglio oggi dare testimonianza a nome di tutti coloro che l'hanno conosciuto e amato.

È stata una grave fatica per Roberto convivere col grande nome di famiglia, carico di responsabilità e di memoria, con la figura del padre Adriano e del nonno Camillo, che hanno profondamente segnato entrambi la sua infanzia e la sua giovinezza. Una fatica paziente di tutti i giorni, per il rapporto singolarissimo che c'è stato tra Adriano e lui, tanto diversi tra di loro eppure profondamente uniti dalle comuni radici. Chiunque altro sarebbe uscito schiacciato da quel fardello, ma non lui che se l'è assunto responsabilmente, l'ha vissuto con sofferenza e amore e ne è uscito arricchito umanamente e intellettualmente.

L'hanno situato in questa lunga ricerca di autonomia e d'identità due qualità essenziali del suo carattere: una vitalità grandissima e una gentilezza dell'animo di cui è difficile trovare analogo riscontro.

Quando eravamo tutti assai più giovani d'anni, Roberto fu una delle immagini solari della nostra generazione, curioso di tutte le esperienze, di tutte le iniziative che consentissero un principio di novità e di eleganza spirituale. Era molto competitivo, Roberto, ma non ha mai avuto la passione del successo. Era competitivo come lo sono i veri *sportmen*, per il gusto di gareggiare e di confrontarsi più ancora che per il gusto di vincere. E infatti il veder l'avversario con le spalle a terra è sempre stato uno spettacolo che gli ha ripugnato e che non ha mai perseguito, seguendo in questo l'esempio del padre, quella specie di profeta biblico e di mago moderno che innamorò di sé un'intera generazione di intellettuali.

In un mondo di lupi, qual era il capitalismo italiano degli anni Cinquanta e quel è in larga misura tuttora, gli Olivetti si distinsero come un prototipo a parte e furono i primi a dimostrare come la cura amorosa della fabbrica, dalle invenzioni tecnologiche fino all'architettura e al disegno urbanistico della comunità in cui la fabbrica era inserita, potesse benissimo andar d'accordo con lo sviluppo dell'azienda e del suo profitto.

Roberto continuò questa tradizione di famiglia, ma con un tocco in più: a differenza di Adriano che nella fabbrica e nella comunità circostante vedeva la realizzazione completa dei suoi ideali sociali, egli ebbe ben chiara l'importanza della politica e della competizione tra i partiti e tra le classi come un elemento positivo della dinamica sociale. Adriano era "comunitario", Roberto fu liberal-democratico, amico di La Malfa e nostro. Di qui anche tanti contrasti col padre, risolti sempre, per quanto ricordo, con amorevole rispetto e ferma autonomia.

Su un punto soltanto l'ho visto tante volte incollerirsi: quando vedeva sovrapporre la forza e l'arbitrio alla legge e alla norma morale. In questi ultimi anni infatti l'imbarbarimento di tanti aspetti della vita sociale l'aveva quasi estraniato e ricondotto verso il gusto del particolare e della vita come serena dolcezza di affetti, di libri, di natura.

D'una cosa, sempre in questi ultimi anni, andava particolarmente fiero: d'esser stato il primo ad aver intuito che il destino dell'industria era ormai affidato alle conquiste dell'elettronica e al mondo dell'intelligenza ricostruita dall'uomo attraverso le macchine. Quando aveva avuto quell'intuizione, la Olivetti stava affrontando la crisi finanziaria più grave della sua storia aziendale e non era in grado di portare avanti un programma d'investimenti così cospicuo da consentirle sia pure alla lontana il confronto con le grandi potenze dell'elettronica europea e mondiale. Ma lui, che allora aveva ancora responsabilità di direzione nell'azienda, fece di tutto perché un nucleo di ricerca e di sperimentazione in quel campo fosse conservato e portato avanti. Vedere che dall'intuizione di allora è sbocciata poi la rinascita della nuova Olivetti, è stato per lui pieno compenso di molte fatiche e di alcune incomprensioni.

Infine, ma per prima, la sua gentilezza. Gentili d'animo si nasce e non è piccola fortuna perché chi riesce a trattare la vita, il mondo e se stesso con gentilezza è persona più ricca che se avesse qualunque altra materiale ricchezza. Gentile sta per comprensivo degli altri e di sé, tollerante degli altri e anche di sé, consapevole dei limiti propri e degli altrui. Gentile vuole dire civile. Non indifferente ma saggio e non settario. E questo è stato Roberto e così l'abbiamo conosciuto in trent'anni di fraterno sodalizio.

Dicevo che il capitalismo italiano avrebbe avuto bisogno di molti come lui. Eppure il capitalismo italiano, sia quello privato che quello pubblico, non l'ha utilizzato come avrebbe potuto e dovuto. Certo, in tempi di lottizzazione non era facile utilizzare un uomo che rifiutava il benché minimo condizionamento e la benché minima dipendenza che sapesse di clientela e di favoreggiamento politico. Roberto era orgoglioso, che è esattamente il contrario di vanitoso; aveva il giusto orgoglio di chi è consapevole della qualità delle iniziative che intraprende e non le subordina ad altri fini che non siano i fini propri di



quell'intrapresa. Ma è gran disdoro – uno dei tanti, purtroppo – la trascuratezza con la quale la classe dirigente di questo paese ha dimenticato e non pienamente utilizzato un raro talento e una rara probità morale come la sua.

Il gruppo editoriale al quale anche questo giornale [«la Repubblica»] in parte si riconduce, fu fondato trent'anni fa da Adriano Olivetti. Arrigo Olivetti ne fu per lunghi anni uno dei “garanti”. Roberto fu nostro consocio e consigliere d'amministrazione. Ma al di là di queste presenze formali, è stato, come si dice forse un po' banalmente ma con umana commozione, uno dei nostri. E come uno dei nostri l'abbiamo accompagnato ieri nel suo ultimo viaggio\*.

\* Articolo uscito su «la Repubblica».

Roberto Olivetti, era uno dei miei amici più veri. L'amicizia è per me la cosa più importante nella vita. E quella con Roberto è stata una lunga, grande amicizia, sin da quando quarant'anni fa arrivai in Italia. Negli ultimi giorni della sua malattia sono stata tra i pochi amici che lui volesse ancora vedere, sapendo quanto era schivo, questo è stato per me un grande onore.

La società industriale italiana ha sottovalutato Roberto, il quale era in anticipo rispetto ai tempi. Egli aveva intuito prima di altri le nuove tecnologie, trent'anni prima dei giapponesi aveva capito il nuovo ruolo industriale dei micro-computer. Giangiacomo ed io gli siamo stati vicini durante la tragica scomparsa dell'amico Mario Tchou, le depressioni, le sconfitte. Arrivava da Ivrea alle dieci, lavorava sedici ore al giorno: quella fabbrica di Novara era il suo bambino. E quegli azionisti non illuminati hanno bloccato tutto. Pochi hanno parlato dell'ottuso atteggiamento che tennero allora gli azionisti Olivetti.

Oggi Roberto avrebbe potuto essere una *star* del mondo industriale; ma era prima dell'onda. La sua impresa elettronica è risultata essere nel giusto, ma per lui è stata una bocciatura. Non aver avuto il successo che meritava è stata la sua tragedia. E non è vero che non cercasse il successo. Anzi, era ambizioso: certo, a suo modo, dato quel padre così imponente nel contesto italiano.

Anche in politica poteva avere una *chance* e non l'ha avuta. Lo ricordo a Villadeati per la campagna elettorale. C'erano solo due posti e Visentini era più forte.

In quella generazione degli anni Cinquanta-Sessanta poche persone erano al suo livello. In un paese che non è certo troppo esigente in fatto di moralità politica, Roberto era integro, coerente. Poteva essere un ottimo ministro. E invece non fu usato: troppo onesto, troppo intelligente, troppo gentile. Era un uomo di mondo, *charming*, affabile e, allo stesso tempo, austero, modesto, di un rigore morale, puritano. Tutte qualità che l'*establishment* anche di sinistra non ha capito.

Non solo Roberto era all'avanguardia in campo industriale ed impegnato in politica, ma era anche uomo di cultura. La fondazione della casa editrice Adelphi porta la sua firma. Pubblicazioni importanti sono state finanziate da lui, come, ad esempio, l'edizione dell'opera di Nietzsche. Nessuno parla del suo impegno nell'editoria, eppure vi ha speso milioni e milioni, in un momento in cui pochi se ne occupavano.

E non si deve dimenticare "L'Espresso".

Sono tutte cose che forse in Italia la gente considera scontate per un uomo ricco; ma la gratitudine culturale non è mai scontata.

Roberto Olivetti e Giangiacomo Feltrinelli erano *partners* congeniali. Giovani, ricchi, brillanti rampolli, di famiglie illuminate. Nella nuova generazione di imprenditori erano uomini di spicco per la loro intelligenza, le loro intuizioni, le loro idee innovatrici. Non erano piccoli trafficanti di idee. Erano entrambi personaggi di avanguardia che non hanno avuto la *chance* di farsi valere e che non sono stati utilizzati dalla società italiana.

Ma erano anche molto diversi, di tutt'altro carattere. Soprattutto erano diverse le storie personali e il *background* politico. Roberto era critico nei confronti di Giangiacomo e ha fatto di tutto – da amico – per convincerlo a non essere un *outsider* ma ad entrare nella società da *insider*. Questi grandi borghesi industriali milanesi escono dalla "cittadella", escono nel deserto; ma sanno che c'è sempre una porta aperta per rientrare quando vogliono, Giangiacomo aveva chiuso quella porta, Roberto

cercò in tutti i modi di convincerlo a rientrare nel sistema.

E tuttavia ognuno a modo suo, volevano entrambi cambiare il paese.

L'uno, più radicale e selvaggio, ce l'aveva con tutta la sua classe ed era duro con l'*establishment*; l'altro era molto meno feroce, meno arrabbiato, più dolce; era più saggio ed equilibrato.

Roberto si è occupato moltissimo di mio figlio Carlo dopo la morte del padre (1972). Lo ricordo uscire dalla casa editrice di sabato o domenica. Aveva capito che nell'azienda era venuta a mancare la forza imprenditoriale e perciò si era impegnato direttamente, aiutando moltissimo la gente ad avere fiducia nel proprio lavoro. Era entrato nel consiglio di amministrazione, dava suggerimenti a tutti, lavorava ore ed ore con i nostri consulenti economici con i ragionieri; ma soprattutto ha preso per mano mio figlio, ancora un ragazzo, facendo di tutto per aiutarlo: dai problemi del personale ad una distribuzione fallita, all'indebitamento dell'azienda: ogni mese, ogni due settimane veniva a Milano. Il sacrificio era enorme, dato che era già molto malato, fisicamente debilitato.

Per mio figlio la sua morte è stato un avvenimento tragico e una grande perdita.

Ho molti ricordi di lui. Ricordi solari. Ad esempio al mare in barca. Aveva il coraggio di andare in Sardegna da solo in gommone. In Versilia, sulla spiaggia di Forte dei Marmi, in una giornata di bel tempo, si tolse le scarpe e, insieme a Giangiacomo entrò in acqua completamente vestito in lino bianco, con la più grande naturalezza.

In Piemonte ad una quarantina di minuti da Ivrea, c'è la nostra casa di campagna, una specie di castello, dove durante il fascismo avevano nascosto suo nonno Giuseppe Levi, famoso patologo, morto poi vecchissimo. Questi se ne stava solo in quella casa, allora un po' in rovina, e ai contadini che dicevano: «Ah, professore, senza acqua, senza luce» rispondeva: «Come sono felice qui! Finalmente senza la famiglia! Finalmente posso

contemplare!». Roberto amava moltissimo questo posto: spesso arrivava da Ivrea la sera. Una volta, in pieno inverno – tra Natale e Capodanno – quel pazzo scatenato, dopo la sauna, entrò nella piscina coperta di ghiaccio e si mise tranquillamente a nuotare come un finlandese. Poi se ne andò in giro con una vestaglia rosa trovata lì. Aveva uno *charme*. Più di uno dei suoi passati amori ancor oggi lo ricorda con rapimento. Continuavano ad amarlo anche dopo vent'anni: un uomo amato per sempre.

Era una delle poche persone che capiva le donne. Si occupava di loro. Per certi aspetti era uno *stendhalien*, poteva cristallizzare l'amore. Costruiva l'idea di una persona, la faceva sua, e allora poteva anche vedere quello che non era. In questo senso era generoso.

Era sensuale. Alle donne piaceva molto questo suo modo di essere. Lui non lo nascondeva, ma lo faceva con molto *charme*. Il suo parlare era affascinante. Parlava un tedesco delizioso; con le mie amiche *flirtava* in tedesco.

Quel che in lui poteva apparire freddezza era invece malinconia. Era timido. Aveva un po' anche il fascino ebreo dell'autoironia e dell'autodistruzione. Piaceva per la sua sobrietà. Tutto in lui era misurato; nelle cose che lo circondavano, mai un dettaglio di troppo.

Degli ultimi tempi ricordo tanta discrezione e mai vittimismo.

Piero Dorazio dopo una mostra ci invitò ad una festa. «Non me la sento», disse Roberto. E se ne andò da solo, in un ristorante accanto, a mangiare un hamburger, l'unica cosa che poteva prendere.

Lo vidi l'ultima volta in clinica, due giorni prima che morisse. Aveva capito che ero molto agitata (fingevo di essere allegra, facendo pettegolezzi milanesi, ma non avevo dormito, ero angosciata per lui). E per fare compagnia a me, che avevo bisogno di bere per la mia angoscia, Roberto – lui che non poteva assolutamente –, mi propose, prevenendomi: «Beviamo un

whisky". Questa è *grandeur*, è capire la gente, offrirgli da bere quando tu puoi farlo solo attraverso un tubo. Poi disse: «Non ho più voglia. Ora basta, sono stanco, ciao».

Ho conosciuto Roberto Olivetti quando lui era molto giovane, poco più che un ragazzo, molti anni fa, forse nel Quarantasette o Cinquanta, non ricordo come, forse per via di Giorgio Soavi.

Ci siamo seduti all'aperto, sulle sedie di uno di quei caffè che ci sono in Piazza San Carlo a Torino e in quegli anni Piazza San Carlo era una gran piazza vuota, tutta gialla, con il monumento in mezzo; ogni tanto passava un'automobile e poi era la fine di un tiepido, inutile giorno di settembre.

Pensavo che Roberto era un po' viziato e pensavo che quasi sempre sono così i figli delle famiglie ricche: sono un po' diletanti della vita, ma forse era soltanto gelosia perché io ero arrivato al fondo della mia giovinezza stanco e consumato dalla guerra e da altre storie.

Parlavamo adagio, con calma e Roberto era molto gentile, non ostentava per niente il suo status, anzi mi ha subito permesso di pensare che potevamo essere compagni, che eravamo compagni. Non ricordo neanche di che cosa abbiamo parlato ma deve essere successo qualche cosa tra noi se poi quell'incontro strano mi è rimasto nella memoria come una antica fotografia sbiadita, alla Bergman, tanto per spiegarci.

Poi non l'ho più visto Roberto per molti anni, finché, un giorno – credo nel 1958 – l'ingegner Adriano Olivetti, più o meno miracolosamente (forse su suggerimento di Roberto), mi ha domandato se volevo essere il designer per la nuova divisione elettronica della quale Roberto sarebbe stato il capo e l'inge-

gner Mario Tchou, un giovane ingegnere cinese-italiano educato negli Stati Uniti, sarebbe stato il direttore tecnico.

Per quello che ne so io, erano tempi veramente entusiasmanti perché tutti eravamo più o meno nel pieno delle nostre forze e poi perché siamo diventati molto amici e poi perché nessuno sapeva bene che cosa sarebbe successo con l'elettronica... però proprio per questo erano anche tempi misteriosi, complicati e alla fine anche molto pericolosi.

Erano tempi pericolosi soprattutto per Roberto perché in quegli anni che vanno più o meno dal Sessanta al Settanta, la Olivetti, se voleva sopravvivere, doveva cambiare completamente *know how*, metodi, strutture e persone: doveva passare da industria che produceva macchine meccaniche a industria che produceva macchine elettroniche e Roberto era l'uomo "solo" che doveva capire il problema e capito il problema realizzare il cambiamento. Anche perché, in quei mesi, l'ingegner Adriano era morto e con la sua morte aveva portato con sé, giù negli strati profondi della storia, l'intera idea antica della Olivetti, quel grande disegno intenso e accurato sul quale aveva lavorato per anni. L'ingegner Adriano aveva dedicato tutta la sua vita a progettare una possibile figura positiva, rasserenante, non avida e non aggressiva del destino dell'industria e forse era venuto il momento anche per quella grande idea di essere registrata sui nuovi tempi, sulle nuove tecnologie delle politiche industriali.

Roberto Olivetti si è trovato a dover affrontare due temi molto complicati anzitutto doveva continuare, aggiornandolo, il grande progetto paterno; doveva per lo meno continuare a difendere quello stato culturale e continuare a lavorare dentro a quella impostazione politica che il padre aveva consegnato all'industria e non soltanto doveva farlo per rispetto al padre, ma anche perché tutte le persone che lavoravano in quell'industria erano state scelte ed erano adatte a lavorare dentro a quella figura, a quella condizione intellettuale, come un progettista meccanico è scelto e adatto a progettare meccanica.



Il secondo tema, ancora più complicato per Roberto, era il tema del passaggio dalla cultura della meccanica, così vincente sul mercato, alla cultura dell'elettronica.

Se la nuova cultura dell'elettronica ci fosse già stata come c'è oggi nel mondo, forse le cose sarebbero state un po' più facili, ma in quegli anni, voglio dire alla fine degli anni Cinquanta, la cultura dell'elettronica era nascosta nei laboratori universitari o ancora più nascosta nei laboratori privati o militari di ricerca e nessuno sapeva niente e comunque nessuno avrebbe mai potuto prevedere, in quegli anni, che l'elettronica sarebbe diventata la tecnologia di base della libido esistenziale delle masse e una delle tecnologie di base della produzione industriale.

In quegli anni, ricordo molto bene che, nelle riunioni, come si dice oggi, ad alto livello, quando Roberto Olivetti e Mario Tchou "offrivano" elettronica al posto della tradizionale meccanica che aveva fatto la fortuna della Olivetti, venivano guardati, nel migliore dei casi con sospetto, ma di solito venivano guardati molto male dagli importanti gruppi degli antichi funzionari.

Che cosa offrivano il giovane industriale e il suo giovane amico ingegnere cinese? Offrivano un viaggio industriale avventuroso, nell'ignoto, al prezzo di giganteschi investimenti. Non funzionava affatto.

Ricordo che il dubbio, milioni di dubbi, percorrevano per la verità anche Roberto e Mario Tchou: anzi, credo di sapere che Roberto e Mario avessero abbastanza in testa l'idea che il loro destino era più o meno quello di *kamikaze* industriali, che il loro destino era quello di una specie di suicidio programmato – per lo meno previsto – dato che non c'erano altre vie d'uscita: la meccanica era perdente, l'elettronica vincente, il passaggio storicamente necessario ed inevitabile, il passaggio così complicato, oscuro, incerto e costoso che probabilmente tutta la nave sarebbe affondata.

Perciò, dicevo, sono stati tempi entusiasmanti, anni pericolo-

si.

Ricordo discussioni interminabili, per notti e notti, decisioni prese e poi affannosamente riprese; ricordo complotti di corridoio, licenziamenti faticosi di ingegneri “pilastri dell’istituto” e assunzioni di giovani ingegneri dagli occhi brillanti, ma sconosciuti; ricordo la dinamica supersonica delle innovazioni tecnologiche per cui molti costosi progetti finiti, si potevano gettare perché obsoleti, ricordo l’incertezza dei mercati, anzi l’inesistenza dei mercati, ricordo i tentativi di alleanze internazionali e le rotture delle alleanze.

Ricordo, insomma, tempi molto complicati, ricordo quell’enorme organismo pulsante, che è l’industria, entrare in una specie di febbre di debolezza, di tachicardia, di ansia per essere assoggettato ad un pazzesco sforzo di trasformazione e di adattamento a condizioni esterne radicalmente e velocemente diventate diverse e nuove.

E ricordo una specie di fiato bollente addosso, il fiato della dinamica veloce delle tecnologie in evoluzione, il fiato della dinamica veloce della competizione industriale mondiale e soprattutto, il fiato della velocissima diffusione della occasione elettronica, della totalizzante cultura elettronica, dentro la vita pubblica e privata delle enormi masse di gente sul pianeta.

Eravamo lì tutti quanti a darci da fare; qualche volta sapendo bene che cosa si doveva fare, qualche volta sbagliando totalmente, qualche volta arrivando in ritardo, qualche volta arrivando prima, questa volta primi.

Roberto era lì al centro di quell’immenso corpo ansimante, molto consapevole dei problemi, delle difficoltà, delle responsabilità, dei rischi.

Roberto non rideva quasi mai; sorrideva, con un sorriso gentile, modesto e melanconico.

Roberto ascoltava molto, ascoltava, ascoltava, ascoltava.

Non aveva alcuna presunzione.

Roberto era molto coraggioso; uno potrebbe anche dire che

era quasi temerario, perché era sicuro comunque della finale vittoria della ragione, della cura, della misura, dell'equilibrio e dell'onestà profonda, sulla furbizia, sull'aggressione, sulla oppressione.

E queste non sono osservazioni sentimentali per ricordare, come si dice, l'uomo; sono osservazioni che riguardano il suo metodo di lavoro, il suo modo di immaginare la collocazione dei destini industriali nella società, riguardano l'angolazione intellettuale con la quale via via prendeva decisioni in una specie di vuoto politico. In quella specie di vuoto politico, cioè in quella specie di stato per cui tutti i riferimenti antichi, tutte le metafore usabili, tutti i trucchi sperimentati e tutte le teorie conosciute non servivano più a niente o quasi, Roberto con la sua fiducia, con la sua mite temerarietà, è riuscito a non lasciar distruggere quella che era la mitologia globale di quel corpo pulsante che era la Olivetti che, ancora oggi, rimane come un campione speciale del modo moderno di essere industria.

Se ancora oggi esiste la Olivetti, non soltanto come meccanismo produttivo e non soltanto come tribù che fa denaro, ma se esiste ancora come mito industriale e culturale, come speranza industriale e anche come memoria di un atteggiamento sociale senza il quale, ci stiamo accorgendo, non esiste e non procede l'industria moderna, questo lo dobbiamo certamente ad Adriano, ma certamente lo dobbiamo anche a Roberto, a quella sua calma speciale, a quel suo sorriso melanconico, a quella sua irrimediabile generosità intellettuale.

Così adesso Roberto non c'è più.

C'è la Olivetti, c'è l'industria, ci sono i mercati, ci sono i budgets, ci sono i bilanci, ci sono assemblee, titoli di giornale, discorsi, meetings e tutto quanto.

L'elettronica oramai ce l'abbiamo nel taschino della camicia, ce l'abbiamo nelle mani in tasca, ce l'abbiamo nelle orecchie tappate, qualcuno ce l'ha conficcata nel cuore; l'elettronica ce

l'abbiamo dovunque.

Così Roberto non c'è più. Ma io so una cosa: so che sta camminando con la sua distaccata melanconia sull'erba dei più bei prati elisi.

*17 dicembre 2002*

*Sono passati diciotto anni da quando ho scritto questa piccola testimonianza su Roberto Olivetti.*

*Più passa il tempo e più la sua figura ingigantisce e si conferma in mezzo alle agitazioni della storia. si conferma come figura di industriale consapevole di tutte le responsabilità che investono quella professione.*

«È la fine di una dinastia». Così Nello Ajello sull'«Espresso» di poche settimane fa definiva l'improvvisa scomparsa di Roberto Olivetti: l'indimenticabile amico che ci lasciò tre anni fa, alla fine dell'aprile '85.

La «dinastia» cui si riferiva il giornalista è quella che ottant'anni fa costruì il suo «regno» a Ivrea, quando Camillo Olivetti avviò quella piccola azienda destinata a diventare una delle più significative realtà imprenditoriali del nostro paese: una azienda che oggi è entrata nel mondo dell'elettronica con un ruolo di avanguardia nei mercati internazionali.

Nipote del vecchio Camillo, l'imprenditore che non era rimasto estraneo agli ideali del socialismo umanitario nell'Italia segnata dai primi insediamenti del proletariato urbano, Roberto era il figlio primogenito di Adriano: l'uomo che riuscì ad intrecciare in modo inconfondibile ed irripetibile l'industria con la cultura. E che raccolse nella propria azienda del Canavese quel «cenacolo» di studiosi e ricercatori che, a partire dagli anni Cinquanta, ha svolto un ruolo fondamentale nella cultura e nel giornalismo del nostro paese.

Ecco: Roberto Olivetti è stato l'erede diretto di quel mondo legato, dopo la dittatura, ad una Italia, sempre di minoranza, che credeva nel primato delle idee. Un mondo che considerava l'impegno civile un dovere, in una lista direttrice che univa primo e secondo Risorgimento.

Ma nell'impegno civile c'era un punto che caratterizzava Roberto rispetto al padre Adriano, fondatore di quel Movimen-

to Comunità che, in un certo momento, riuscì a conquistare un seggio nel Parlamento dell'Italia repubblicana. «A differenza di Adriano – ha ricordato Eugenio Scalfari – che nella fabbrica e nella comunità circostante vedeva la realizzazione completa dei suoi ideali sociali, egli ebbe ben chiara l'importanza della politica e della competizione tra i partiti e tra le classi come un elemento positivo della dinamica sociale. Adriano era, “comunitario”, Roberto fu liberal-democratico, amico di Ugo La Malfa».

Nelle elezioni politiche del 1976, infatti, Roberto Olivetti accolse l'invito del leader repubblicano a candidarsi per il PRI. Era una candidatura che si collocava nel quadro di quella linea di Ugo La Malfa, volta ad aprire sempre più il Partito Repubblicano alla nuova società e alle forze più dinamiche dell'imprenditoria italiana.

Roberto accolse senza esitazione l'invito del leader politico: lo accolse perché considerava quella candidatura coerente con i propri ideali e le proprie battaglie. Nella prospettiva di una Italia che potesse definitivamente “varcare le Alpi”, come era già avvenuto per l'impresa di Ivrea.

Nell'Occidente industrializzato, Roberto era di casa. Dopo essersi laureato alla Bocconi, aveva scelto l'Harvard University per specializzarsi in Business Administration. E, al ritorno in Italia, intraprese, proprio negli ultimi anni della leadership dell'azienda svolta dal padre, quel progetto che avrebbe presto collocato l'Olivetti in una dimensione internazionale.

È stato proprio Roberto l'artefice del passaggio dell'azienda di Ivrea dall'età della meccanica all'età dell'elettronica. Era un passaggio difficile: a quasi tutti gli operatori dell'azienda sembrava pressoché impossibile. Ma il giovane manager tentò. E riuscì a raggiungere quel traguardo.

Amava il rischio. Non vedeva avvenire per le iniziative industriali se non in un quadro di profondo rinnovamento e di apertura ai mercati esteri. E, in questa fondamentale prospettiva che resta ancora oggi esemplare per l'industria italiana, Roberto

ebbe accanto a sé il padre: l'unico che aveva capito che l'elettronica sarebbe stata decisiva per il grande salto di qualità dell'azienda.

Roberto Olivetti non chiese mai provvidenze o facilitazioni finanziarie allo Stato. Rimase sempre estraneo a quelle degenerazioni assistenzialistiche che certo non hanno rafforzato, in passato, i nostri legami con l'Europa. Ed è questo un motivo in più per ricordare l'esperienza di un intellettuale-manager che ebbe il coraggio di credere, fino in fondo, nei principi dell'economia di mercato e della libera intrapresa. Che sono principi inseparabili da una moderna democrazia industriale.

La intelligenza di Roberto Olivetti era orientata soprattutto, e in modo eccezionale, alla comprensione dei processi innovativi nei settori ai quali si rivolgeva, nella società fondata da suo nonno Camillo e grandemente sviluppata da suo padre Adriano, il suo impegno di imprenditore e di dirigente.

A queste sue intuizioni risposero l'impegno che egli e la Società Olivetti posero fin dagli anni Cinquanta alle nuove tecnologie elettroniche, in progressiva ma rapida sostituzione di quelle meccaniche, e alla estensione verso nuovi prodotti, al di là di quelli tradizionali dell'azienda. In relazione a questo si poneva la possibilità – che Roberto Olivetti parimenti intuì – di determinare un ampio sviluppo delle esigenze della clientela e di accompagnare sempre di più ai prodotti la produzione di servizi per la continuazione di soluzioni e sistemi idonei a soddisfare le esigenze dei clienti.

In settori tanto innovativi e nei quali è essenziale la creazione del nuovo, l'apporto dei collaboratori a tutti i livelli diventava sempre più essenziale. Ed è stato merito di Roberto Olivetti saper mantenere e acquisire all'azienda capacità umane di grande rilievo, che anche nelle fasi difficili hanno costituito un deciso elemento di forza.

Tutto questo, e la sua cultura, portavano Roberto Olivetti ad un forte impegno civile. La stessa vita dell'impresa era vista da lui come elemento del progresso civile.

Di qui il suo costante interesse per i problemi sociali, economici e politici del nostro paese e il suo disinteressato e genero-



so impegno politico. Egli partecipò alle battaglie del Partito Repubblicano, senza nulla mai chiedere.

La fantasia, la generosità, il personale disinteresse hanno ispirato la sua vita; lo hanno reso affascinante e costituiscono il ricordo più intenso che molti di noi portiamo di lui.

INNOVARE LA PROGETTAZIONE,  
PROGETTARE L'INNOVAZIONE

Intendo riferirmi al rapporto biunivoco fra progettazione e innovazione nell'attività dei progettisti e nella cultura progettuale che ne è alla base. A questi effetti non è tanto importante indagare sulle differenze specifiche che pure esistono tra ingegnere, architetto e designer, quanto rintracciare gli stimoli, i nodi problematici, le nuove condizioni che i processi di innovazione sempre più accelerati pongono all'attività progettuale in senso lato.

Il fenomeno dell'innovazione può essere visto sotto vari aspetti, sia dal punto di vista delle finalità che delle conseguenze, che possono essere sia negative sia positive: un primo aspetto è l'innovazione all'interno del sistema economico produttivo come superamento di un determinato modo di produrre e quindi come evoluzione prevalentemente tecnico/teorica in funzione della crescita economica.

Le tre rivoluzioni industriali che si sono avvicendate negli ultimi due secoli: la meccanica, l'automatica, l'informatica, hanno determinato profonde trasformazioni nel campo delle tecniche operative, che a loro volta hanno causato imponenti trasformazioni sociali, nuove relazioni culturali, nuove modalità comportamentali, nuove articolazioni delle conoscenze, nuovi sviluppi delle potenzialità insite nella loro elaborazione.

Mai prima d'ora l'umanità aveva vissuto con tali possibilità di

utilizzazione delle risorse e con tali possibilità di accumulo di conoscenze, comunicazioni e scambi culturali.

È d'altra parte presente in ognuno di noi la percezione di un possibile risvolto negativo della situazione, là dove alla finalità dello sviluppo, inteso come equilibrio produttivo volto alla soddisfazione dei bisogni reali qualitativamente orientati, si sostituisce il concetto di crescita, intesa come indiscriminata ottimizzazione produttiva in termini prevalentemente quantitativi.

In una seconda accezione l'innovazione si può intendere come rinnovamento di una struttura, di un manufatto e di un prodotto per quanto attiene alla sua prestazione e alla sua funzione semantica, cioè ai suoi aspetti formali e al suo potere comunicativo. In questo campo progettuale l'alternativa si pone, positivamente, come bilanciata sintesi tra prestazione e comunicazione e, negativamente, come prevaricazione dell'una sull'altra.

Il compito della progettazione, a qualsiasi scala si attui, non può prescindere dal nesso implicito in questa sintesi, pena il rischio di cadere in uno schematico determinismo positivista o in una vacua dimensione estetizzante dissociata dalla realtà storica.

In un'altra accezione, ancora più avveniristica e globalizzante al di là dello specifico tecnico/produttivo, l'innovazione può essere vista come potenzialità di immaginazione creativa capace di offrire nuove prospettive nel campo di conoscenze e di risorse non ancora esplorate. Come dice Einstein: «dopo la scoperta dell'energia bisogna cambiare il modo di pensare». «Qui l'alternativa si pone tra l'acquisizione di risorse che ci liberino progressivamente dalla fatica e dal bisogno, e il pericolo che un uso incontrollato delle risorse medesime possa portare ad un graduale degrado o addirittura alla distruzione dell'ambiente», come avverte il premio Nobel Rita Levi Montalcini «non tutto quello che si può fare si deve fare».

Di fronte a processi di innovazione il progettista è colui che

per i suoi compiti, per i suoi coinvolgimenti, per le sue responsabilità, si trova ad essere tra gli individui della collettività sociale più condizionato dalle sue trasformazioni e, nelle condizioni migliori del suo operare, in grado di contribuire con significativa incidenza, alla evoluzione e alle trasformazioni dell'ambiente in cui opera.

Tutte le società si sono trovate di fronte al problema di come produrre i beni, a cominciare da quelli fondamentali, riguardanti l'alimentazione e la sopravvivenza e come poi distribuirli: il modo di produrre del gruppo a cui apparteniamo è il modo industriale, il che significa che il modo di produzione e distribuzione dei beni si avvale di strutture tra loro interrelate e significa anche che i bisogni e i desideri dell'individuo contemporaneo, infinitamente più complessi dei bisogni biologici, sono al tempo stesso soddisfatti e anche stimolati dalla struttura produttiva industriale e reciprocamente la stessa struttura riceve incentivazione e orientamento dal crescere e dall'articolarsi dei bisogni stessi.

Nella società che ha preceduto la società industriale reciprocamente e che sommariamente potremmo definire rurale ed artigiana, le tecniche operative, gli affinamenti del mestiere e le conoscenze tecnologiche così come i contenuti, il linguaggio ed il messaggio figurale, si svilupparono generalmente all'interno di un rapporto diretto tra materia e configurazione dell'oggetto, basato sulla capacità personale dell'operatore, nella lenta definizione funzionale dell'utensile, sulle conoscenze peculiari di metodi e accorgimenti che nel loro insieme costituiscono la stretta connessione tra mestiere e capacità di produrre, in una sincronica progettazione finalizzata a fini utilitari, artistici o celebrativi. Il progetto era intrinseco e contemporaneo al concetto di produzione e la sua elaborazione si identificava come tempo e come luogo nello stesso spazio operativo, nella stessa comunità cooperante, nello stesso luogo di lavoro, e, nei tempi meno lontani da noi, in quella particolare atmosfera della bot-

tega rinascimentale, dove il linguaggio unificante costituiva il tessuto connettivo di apporti collettivi specializzati e non, proprio a livello progettuale e insieme operativo.

In quella atmosfera fu raggiunta probabilmente la maggior integrazione fra conoscenza ed innovazione fra progettualità e creatività: in quella atmosfera si realizzava spontaneamente in nuce l'ideale concatenazione tra ricerca, sperimentazione, modello.

Uno dei fenomeni più significativi e incidenti sulla evoluzione e sulla trasformazione della cultura progettuale è proprio l'avvenuta separazione del processo di progettazione dai luoghi e dagli apparati produttivi e ciò a causa dei processi di separazione e di parcellizzazione indotti dalla rivoluzione industriale nel mondo del lavoro; nei settori della distribuzione delle merci e nelle articolazione del corpo sociale e delle strutture amministrative.

È allora che l'ideazione e l'elaborazione del progetto si allontana dal Luogo della produzione per collocarsi nel Luogo del lavoro intellettuale ricercando nuove espressioni nei linguaggi e nelle tecniche rappresentative condizionate da una nuova razionalità imposta dal necessario dialogo con la macchina, capace di recepire solo disposizioni obiettive, incapace di ricevere messaggi o indicazioni da interpretare; l'ideazione e l'azione progettuale si collocano in nuovi spazi culturali lontani dal mestiere e dalle conoscenze tramandate attraverso la tradizione familiare per avvicinarsi al mondo della scienza, della ricerca applicata, in un nuovo spazio vicino ai luoghi delegati alla esercitazione mentale, alle attività intellettuali.

L'attività progettuale non può più essere gestita come attività diretta e individuale, essa non può trasmettere l'impronta creativa dell'intuito isolato dell'artista o dell'artigiano, direttamente mediando tra materia e contenuto, fra bottega e produzione.

Si trasforma, si articola in una maggiore complessità di dati e di conoscenze; si deve accedere a metodi, modalità e linguaggi

che le consentano il coordinamento necessario a gestire il controllo creativo e operativo. Oggi la complessità del progetto di un prodotto, di un manufatto, di una struttura di prestazioni elevate e complesse, destinati a rispondere ai bisogni di larghe fasce sociali richiede tempi e luoghi di progettazione e larghi apporti di competenze specifiche: il problema che si pone oggi al progettista è quello di finalizzare tali apporti specifici alla realizzazione di un prodotto, della struttura, mantenendo costante il livello creativo della sua ideazione.

Si realizza così una sorta di circuito a doppia direzione nel quale gli apporti specializzati e le conoscenze innovative offrono dati e stimoli alla creatività e questo indirizza i primi alla tensione unitaria del progetto.

Ciò arricchisce il progetto di nuova creatività e di una più rispondente comunicazione dell'attualità espressiva: un progetto che invece di esprimersi attraverso isolate intuizioni e verifiche numeriche, secondo l'interpretazione meccanicistica della razionalità, ritrova la sua più ricca e più complessa espressione attraverso molteplicità di funzioni e di convergenze disciplinari utilizzate a livello cibernetico.

Ciò significa oggi stabilire tra di esse una qualità della comunicazione dei linguaggi in grado di favorire l'effettivo dialogo interdisciplinare e di influenzare reciprocamente la creatività progettuale: ciò significa ancora produrre informazioni e comportamenti originali e quindi apporti al progetto sicuramente più autentici e meno conformistici.

Viene così stimolata una nuova cultura progettuale secondo prospettive finalizzate a individuare rapporti più organici tra cultura progettuale e cultura industriale; ed è proprio questo rapporto organico insito nella nuova creatività progettuale che ne può rappresentare la naturale continuità nella storia, rispetto agli equilibri raggiunti nelle antiche società artigianali.

Il problema allora non è quello di rifiutare coscientemente o agnosticamente lo sviluppo tecnologico/scientifico, al quale

peraltro non esistono alternative radicali credibili, quanto quello di riappropriarsi del progetto.

E ciò vuol dire riappropriarsi delle capacità di controllo a livello culturale e sociale delle tecnologie e delle scienze; che significa anche superare gli antichi dualismi arte-tecnica, cultura-pratica; esperienza espressiva ed emozionale e prassi operative senza privilegiare l'una a danno dell'altra.

Questo significa esprimere attraverso il processo creativo stimoli ed idee capaci di riassumere quegli elementi di giudizio e di attualità che da sempre hanno definito il progetto come espressione significativa della società che lo genera.

Se si avverte la necessità di recuperare nella cultura progettuale una dimensione di più ampia responsabilità in cui restituire l'idea di valore sostituendola all'idea di gratificazione, è necessario che ad un concetto di cultura tecnocratica si sostituisca quello di una tecnologia superiore, di una tecnologia colta. Così come si vuol fare emergere dai livelli subliminali della coscienza, il fantastico e l'emozionale, è altrettanto necessario dotare tale creatività delle coscienze e delle facoltà necessarie a tradursi in realtà storicamente attuali ponendosi criticamente di fronte a chi si rifugia nelle immagini del passato o nelle improbabili prospettive di nuovi accademismi.

Per concludere: questo è il significato che va assumendo il progetto nel contesto della società industriale avanzata: il progettista si trova a confrontarsi con un enorme accumulo di conoscenze, con la complessità della loro interrelazione con il moltiplicarsi delle possibilità offerte dalla ricerca tecnologica, con la disponibilità di nuove energie rese possibili dalla ricerca scientifica.

Innovare la progettazione significa accogliere all'interno del progetto creativo gli stimoli e le suggestioni che l'innovazione propone a tutti i livelli della conoscenza e in tutte le articolazioni della struttura produttiva.

A Roberto Olivetti

Se in memoria dei nobili cavalieri  
rimane il guscio dell'armatura  
al pari di svuotate conchiglie,  
d'un capitano d'industria talvolta  
permane il nome: marchio di fabbrica,  
e s'imprime dovunque indelebile.  
In ciò sta il tuo divenire, e nei  
passati meriti, per aver tradotto  
il fantastico nel verosimile,  
promuovendo originali esperimenti  
per far competere il nostro Paese  
con le grandi multinazionali  
del computer.  
Per meraviglia del paradosso,  
il destino della tua linea genetica  
s'intreccia alle intelligenze artificiali  
di vostra progettazione,  
sull'esempio della doppia elica del DNA:  
come se, soltanto nel genoma elettronico  
sopravvivesse l'immortalità d'una stirpe.  
Il caso alterna i piloti  
al timone dell'impresa, ma  
il vero signore è il Nome  
incancellabile della Dinastia.



Ho conosciuto Roberto Olivetti all'inizio degli anni Cinquanta, quando ancora studiava alla Bocconi e cominciava ad interessarsi di elettronica, e ne ho seguito quasi tutte le vicende fino all'inizio della malattia. I nostri rapporti si sono fatti più stretti dopo la morte di suo padre, quando si è occupato più direttamente delle Edizioni di Comunità e poi quando, a partire dal 1965, sono entrato all'Olivetti. In molte circostanze sono stato depositario delle sue confidenze, ed ho comunque assistito ad alcuni momenti particolarmente nevralgici del suo rapporto con l'impresa. Di ciò non parlerò, perché il discorso richiederebbe troppi chiarimenti e spiegazioni, e questa è solo una testimonianza. Si può ad ogni modo dire che fu un rapporto mai facile e che egli si trovò a dover lavorare in qualche modo costantemente in salita, ricominciando spesso da capo.

Già esser figlio di Adriano Olivetti dovette essere molto difficile, così come per Adriano lo fu essere figlio di suo padre. Arrivò a posizioni di responsabilità in momenti di crisi acuta, trovandosi nella necessità di battersi con molta determinazione per salvare all'Olivetti uno spazio di futuro nell'elettronica e nei suoi sviluppi informatici, in tempi in cui, nonostante ciò che stava avvenendo nel settore sia negli Stati Uniti sia in Giappone, molti vedevano l'impresa legata al suo passato di meccanica fine, senza avvertire che tutto ciò era ormai finito e che era necessaria una trasformazione completa di attitudini e di conduzione. Da questo punto di vista egli è stato certamente un pioniere, la giustezza delle cui previsioni ha trovato costante

conferma; e se il suo destino di manager non ha potuto coincidere con quello della Società, ciò si dovette sia alla condizione della compagine azionaria Olivetti, che egli non riuscì mai (né, a differenza del padre, ne aveva la forza) a rappresentare, sia a un tipo di problemi, molti dei quali esterni all'impresa, che non avrebbe comunque avuto la possibilità di fronteggiare.

Era, come tutti ricordiamo, una persona di grande gentilezza, e perfino dolcezza, lealtà, attaccamento amichevole alle persone con cui lavorava. Niente del padrone (che del resto non era) e nemmeno del capo. Ciò non sempre facilitava i rapporti, e in qualche caso lo portò ad errori di valutazione, o anche a non ritrarsi da situazioni perdenti, nelle quali si sentiva coinvolto magari più per solidarietà che per vera convinzione. Ma va detto che, se fino ad anni Ottanta avanzati, con Olivetti l'Italia ha avuto un'industria informatica di avanguardia, anzi la maggior industria europea del settore, molto si deve a sue intuizioni degli anni Cinquanta, e alla forza con cui le propugnò e le mantenne vive in azienda finché si imposero all'evidenza. Del potere gli mancava l'indispensabile ambizione, la sottigliezza in qualche momento necessaria, la determinazione a decisioni a volte crudeli. Dal punto di vista umano la sua è stata una lezione di dignità e di discrezione, non solo quando fu aggredito dal male, ma in ogni momento di una vita svoltasi nel segno della difficoltà.

I miei rapporti con lui, caratterizzati da reciproca riservatezza, e, da parte mia, dallo stesso atteggiamento che avevo avuto con suo padre, la volontà esplicita di non superare i confini di una collaborazione completa, ma che non travalicasse verso forme a cui egli sembrava in molte occasioni spingere, di un'amicizia che fatalmente avrebbe reso più difficile proprio quella collaborazione, in cui a ognuno spettano funzioni, compiti e responsabilità differenti, sono sempre stati improntati a grande facilità e libertà. Non ho mai avuto difficoltà con lui, né, ritengo, ne abbia avuto lui con me. Egli forse avrebbe desiderato

una confidenza maggiore, era una persona per la quale l'amicizia, una certa consuetudine di vita, il fare tutt'uno della vita professionale e di quella personale, senza distinzioni e diversità di piani, erano quasi una necessità. Qualche volta ho avuto anzi l'impressione che vi scivolasse dentro senza nemmeno avvertirlo.

Nei confronti del padre ebbe atteggiamenti bivalenti, di grande ammirazione e di insofferenza, forse se ne sentiva schiacciato; e non sono mancati momenti di contrasti non lievi, che in qualche occasione hanno portato a decisioni meno consone alle necessità. Ritengo che a una completa conciliazione con la figura paterna egli sia arrivato, come molte volte avviene, solo dopo la morte di Adriano. Fu invece sempre legatissimo alla madre, della quale subì l'influenza e che fu la sua naturale confidente.

Può sembrare crudele e forse ingeneroso dire che la sua è stata una vita in parte mancata; ma vorrei che queste parole fossero anche intese nel loro significato positivo. In tempi la cui connotazione fondamentale è la volgarità, egli certamente non fu mai un uomo volgare. Forse non riteneva che fosse proprio dell'uomo battersi fino in fondo, senza risparmio di colpi, per se stesso. A tutto deve essere posto un limite comportamentale, che nessuna giustificazione può permettere di valicare. In qualche caso, certo, come diceva Brecht, «ci vorrebbe una gran rabbia; ma dove trovarla?». Egli forse non ha mai tentato nemmeno di cercarla. Chi ha avuto l'occasione di incontrarlo, anche una sola volta, ne ha sentito, credo, il fascino immediato, e ne ha un ricordo soprattutto di gentilezza, di persona che conosceva il rispetto. Aveva convinzioni profonde, e un'umanità che era quella della sua famiglia, ma forse pensava che a darne testimonianza bastasse la condotta della vita. E chi guarda più a ciò nel caravanserraglio famelico e senza ritegno di questi anni di ferro?