

## *Tre vite in una* *La visione di Paolo Volponi tra Letteratura, Industria e Politica* *di Maria Laura Ercolani e Federico Butera*

“Volponi era il mio capo, ma io non mi sono mai accorto di avere un capo” mi disse alla fine della sua bella relazione per le celebrazioni del centenario della nascita organizzate dalla Scuola Media Volponi di Urbino in aggiunta, o forse a commento della risposta alla domanda sulla democrazia in azienda realizzata da Volponi quando era Direttore del personale. Federico Butera è stato assunto giovanissimo da Volponi ed è stato suo convinto ed entusiasta collaboratore. Quando Volponi lasciò l'Olivetti, si licenziò dall'Azienda come alcuni altri che si rifiutarono di tornare a essere solo trasmettitori di ordini in una organizzazione tradizionale di tipo verticistico e non cercò un altro “capo” o “padrone”, perché non aveva più la mentalità del “dipendente” e si dedicò alla libera professione. Poté farlo perché “aveva un mestiere in mano”, perché aveva maturato delle competenze e soprattutto perché era stato formato a essere protagonista e responsabile del proprio lavoro, manager di sé stesso. Il successo del lavoro di Volponi come Direttore del personale della Olivetti non fu solo collettivo - l'Olivetti si riprese dalla crisi e tornò a essere competitiva nel mondo -, ma anche individuale poiché portò molti a crescere in conoscenza e responsabilità con soddisfazione del lavoratore e dell'azienda. E questo è il suo lascito più grande: ciascun uomo ha il diritto-dovere di dare il suo contributo di intelligenza e pensiero nel lavoro e nella società e deve essere formato a farlo. Federico Butera in tanti anni di intensa attività ha diffuso e trasmesso i valori che aveva appreso in Olivetti a vantaggio di tante imprese; a noi insegnanti spetta il compito di portarli nelle scuole.

*M. Laura Ercolani*



*Federico Butera*

Paolo Volponi ha svolto tre mestieri: è stato un grande scrittore, un grande poeta; è stato un dirigente industriale in un'azienda molto importante, in cui ha avuto un ruolo innovativo, e di questo parlerò; e infine, è stato un riformatore sociale che si è confrontato e scontrato con il mondo della politica reale, ricoprendo i ruoli di senatore e deputato. Cercherò di rac-

contare questa storia in modo comprensibile, parlando di queste tre cose, ma anche raccontando una storia personale.

La storia privata è che Paolo Volponi è stato il mio capo, ma più di questo è stato, in qualche misura, responsabile di una mia scelta radicale. Io sono siciliano, mentre lui era di Urbino

*Paolo Volponi, davanti agli uffici Olivetti, Ivrea 1965, (foto Giovanna Borgese)*



e vicino al mondo industriale. Mi ero laureato in giurisprudenza e dovevo diventare magistrato; a distanza di tre mesi dal concorso per la magistratura avevo dei dubbi con i miei colleghi. Erano molto impegnati nell'idea che il magistrato dovesse sradicare la criminalità organizzata, però avevamo anche l'idea che per via giudiziaria fosse molto difficile. In quel periodo si diffuse la notizia dell'apertura di uno stabilimento a Pozzuoli, bellissimo, sul mare, con un intervento di Adriano Olivetti che spiegava che lo scopo di questo stabilimento non era solo produrre pezzi o macchine – per quanto importanti – ma vitalizzare il territorio, creare occupazione. Insomma, era quasi un sogno.

Così scrissi a Olivetti, di cui avevo letto un libro, e gli dissi che desideravo un incontro con un'azienda efficiente. Dopo quindici giorni mi chiamarono a Roma, feci un colloquio e mi proposero l'assunzione. Dissi: "Vengo per sei mesi, così vedo come si fa uno stabilimento come quello di Pozzuoli, non lo faccio a Palermo." In sostanza, mi assunsero, e non sono mai più tornato in Sicilia per lavorare, salvo che per motivi familiari. In questo caso, la presenza di Volponi, che mi aveva procurato quell'incontro e poi mi aveva seguito, è stata determinante. Ho trovato fatale questa storia, data la grande differenza di calibro, di dimensioni e di importanza tra di noi.

La similarità che ha accompagna-

to la mia storia con quella di Paolo Volponi è la provenienza da un contesto alieno rispetto al mondo industriale. Ecco, lui era di Urbino, e me ne parlava continuamente. Il suo rapporto con il mondo industriale non era secondario, e non se ne dimenticava. Era un rovello continuo, un pensiero costante, presente non solo nei suoi scritti ma nelle opere di cui parlerò brevemente. In qualche misura, questa idea del mondo industriale, non solo come luogo di profitto o efficienza produttiva, ma come qualcosa che restituisce valore a un territorio difficile e complicato, come la Sicilia, come il Sud, è stato un po' il filo conduttore della sua vita.

La mia storia è che non sono tornato a fare il magistrato, non sono tornato ad aprire stabilimenti in Sicilia, e ho lavorato, e me ne dimentico, con quest'uomo che, come vi dicevo, ha ricoperto con grande qualità queste due o tre professioni. La prima, di cui so che ne avete parlato a fondo, è la sua funzione di romanziere e di poeta; io penso che sia stato un poeta importante. Quando lessi il suo libro su una figura marginale, probabilmente malata, Albino Saluggia, mi accorsi che questa figura si riflette continuamente nella fabbrica, e in qualche modo si vede attraverso ciò che vede Albino Saluggia.

Ricordo di aver detto a Paolo Volponi che la vita della fabbrica non era spiegata abbastanza, e lui mi rispose con una critica. In realtà, non avevo capito, e l'ho compreso solo più tar-

di. Non ero abituato a una letteratura industriale che descrivesse le catene di montaggio, le fabbriche, i conflitti, gli scioperi. Non era una storia di un'azienda, ma una storia di una persona. In Albino Saluggia c'è un pezzo di Paolo Volponi, questa capacità di raccontare non solo la grandezza, ma anche la nostra miseria umana. Ne emerge un'immagine straordinaria della fabbrica, della Olivetti.

Non parlo di questo perché ne avete già discusso; la seconda professione di Volponi è stata quella di dirigente industriale in un'azienda singolare. Cominciò con un incarico che gli affidò Adriano Olivetti, e si occupò di un'organizzazione inventata da Olivetti che si chiamava UNRRA Casas, un'organizzazione che si occupava di costruire edifici, ma soprattutto di costruire comunità. La storia di Matera è conosciuta da tutti: oggi Matera è un luogo bellissimo, una grande meta turistica, ma allora era un luogo dove la gente viveva in grotte, in condizioni terribili, con malattie endemiche, uno scandalo sanitario.

Adriano Olivetti si offrì di costruire case per far uscire la popolazione dalle grotte. L'operazione non funzionò per molti motivi, ma Paolo Volponi imparò a gestire i rapporti con architetti, sociologi, psicologi, e si mise in contatto con persone che avevano l'obiettivo di compiere un'impresa epocale: sradicare una condizione di degrado e offrire un'alternativa. Sebbene ci fosse molta fretta, l'operazione non riuscì.

*Convento di S. Bernardino, serata dedicata a Corporale, di Paolo Volponi, 15 maggio 1974. Paolo Volponi a destra, M. Laura Ercolani al centro, Mario Petrucciani a sinistra*



Volponi passò poi a dirigere i servizi sociali dell'Olivetti. Cosa sono i servizi sociali dell'Olivetti? Sono uno degli elementi di cui si parla quando si parla di Olivetti: in quegli anni, l'azienda offriva servizi sociali di grande qualità, superiori a quelli offerti dallo Stato. C'erano asili nido dove i bambini venivano accolti con cura non solo fisica, ma anche psicologica e pedagogica; c'erano biblioteche dove gli operai andavano durante le pause di due ore – un intervallo che sembrava una follia, ma che serviva per incentivare la lettura e l'autoformazione. C'erano servizi sanitari completi, che coprivano qualunque esigenza, dalla visita medica al ricovero ospedaliero.

Paolo Volponi si immerse in queste realtà, portando avanti la visione di Adriano Olivetti, che aveva reso l'Olivetti diversa dalle altre aziende. Sebbene Adriano Olivetti avesse importato il taylorismo dall'America, cercò di addolcirlo attraverso una maggiore attenzione alle condizioni di lavoro e alla formazione umana.

Volponi, nel suo ruolo di dirigente, affrontò anche sfide produttive importanti, come la concorrenza giapponese che produceva le stesse macchine con materiali più economici. Propose un nuovo modello produttivo, basato su gruppi di lavoro più piccoli e autonomi. Questo approccio richiese una revisione profonda dell'organizzazione aziendale, ma fu determinante per garantire la sostenibilità dell'impresa.

Alla fine, quando gli venne offerta la carica di amministratore delegato

in coabitazione con un rappresentante della General Electric, Volponi rifiutò e lasciò l'azienda. Raccontò questa esperienza nel suo libro "Le mosche del capitale", descrivendo le dinamiche politiche interne e le sue idee su un'impresa moderna.

Dopo l'esperienza in Olivetti, Volponi intraprese la carriera politica, diventando senatore per il Partito Comunista e poi deputato per Rifondazione Comunista. Tuttavia, la sua esperienza politica fu segnata da delusioni: capì che non si poteva cambiare il potere con programmi o idee, ma solo opponendo un altro potere, cosa che a lui non piaceva.

Il suo messaggio finale è che il futuro del nostro paese deve essere costruito non solo attraverso dichiarazioni, ma con azioni concrete: progettando, sviluppando e creando organizzazioni in modo diverso, capaci di valorizzare il lavoro e la qualità, e di competere su scala internazionale. Credeva in un'impresa responsabile e sostenibile, capace di prendersi cura delle persone e del territorio.

Paolo Volponi ci insegna che il cambiamento non si dichiara, si esercita. Oltre ad essere un grande scrittore e riformatore sociale, il suo esempio ci mostra come lavorare concretamente per costruire un'Italia diversa, più giusta e moderna.

**Federico Butera**, inizia la sua carriera alla Olivetti nel 1962.

Lavora alla Direzione del personale diretta da Paolo Volponi per 13 anni dedicandosi alle Ricerche sociologiche e agli Studi sulle Organizzazioni. Per volontà di Volponi dà il via allo sviluppo delle "isole di produzione" per il superamento delle Linee di montaggio taylorfordiste.

Lascia L'Olivetti nel 1973, dopo l'uscita di Volponi, non condividendo la nuova filosofia aziendale.

Successivamente ha svolto una intensa attività di docente e di libero professionista promuovendo in Italia nuove forme di organizzazione del lavoro.

**Maria Laura Ercolani**, attenta fin dagli esordi alla produzione letteraria di Paolo Volponi.

Ha curato insieme a Paolo Giannotti la pubblicazione dei "Discorsi parlamentari" (1984-1992) di Paolo Volponi (Manni 2013). Per cinque anni si è dedicata alla pubblicazione di "Paolo Volponi. Le sfide del Novecento, L'industria prima della letteratura" (Franco Angeli 2019).

**Oliviero Gessaroli**,  
direttore della rivista VivArte  
**Susanna Galeotti**,  
Presidente L'Arte in Arte, grafica