

CARO FRANCESCO.....

di Ugo Morelli



Caro Francesco,

quando ti chiedemmo se ritenessi possibile la realizzazione di un film sul tuo pensiero e la tua biografia, che poi sarebbe diventato IL SENSO

ALL'OPERA, prodotto dallo Studio Akoè di Trento con la regia di Dario D'Incerti, ci guardasti emozionato e un po' sornione, dicendo che ne avresti parlato volentieri, ma ti sembrava che non ci fosse molto da raccontare. Tu maestro del racconto senza fine non risultavi attendibile mentre facevi una simile affermazione. Non fu perciò difficile trovare una via per cominciare a provarci. Del resto ti eri raccontato biograficamente in modo intenso per aiutarci a realizzare quel piccolo libro per parole e immagini sul tuo pensiero, *Liberare il lavoro*, che era stato pubblicato da Guerini e associati nel 1997.

Ti eri ritirato un po' con la tua discrezione sabauda quando Pino ti aveva intervistato per comporre quel libretto che oggi traccia in parte la tua storia di vita e ricerca.

In quel racconto avevi aperto le porte ad alcuni aspetti della tua biografia, sempre con l'occhio rivolto al filo conduttore della tua storia intellettuale e scientifica. La sintesi tra vita, ricerca e lavoro è stato un tratto distintivo della tua esistenza. Il film sul tuo percorso esistenziale e scientifico aveva trovato così un suo filo rosso.

Ognuno di noi possedeva, inoltre, un ampio repertorio di memorie di conversazioni instancabili, in particolare a tarda notte, ma anche a tavola, in compagnia, dove tu ci hai condotto nel tempo, nel tuo teatro interno, popolatissimo di protagonisti di ogni tipo, accomunati tutti dall'aver loro a che fare con quell'esperienza umana profonda e complessa che è il lavoro per noi esseri umani. A quell'esperienza tu hai dedicato la tua vita e ci hai insegnato a riconoscerne alcuni degli aspetti più qualificanti e distintivi. Intorno a quell'esperienza hai organizzato la tua ricerca, la tua profonda e decisa vocazione politica e il tuo piacere di conoscere, insegnare, intervenire. La combinazione tra scienza e politica del lavoro ti ha fatto avere un approccio vigile e mai adesivo alle mode a cui gli studi e le pratiche

organizzative sono stati così colpevolmente esposti, in particolare negli ultimi trent'anni. Mentre imperversavano gli inseguitori delle mode managerialiste tu tenevi il passo e indicavi la via per cercare di comprendere dove stesse andando il lavoro umano. Mentre si farneticava di fine del lavoro tu ci invitavi a guardare ai costi umani delle trasformazioni del lavoro e a riconoscere il lavoro come esperienza primaria per noi esseri umani. Mentre piovevano sedicenti manuali prescrittivi per motivare, per diventare leader, per essere efficienti con ricette rapide e sicure, tu tenevi l'attenzione alta agli effetti perversi della finanziarizzazione dell'economia e delle organizzazioni. Non ti abbiamo mai sentito dire: l'avevo detto! eri troppo elegante per farlo, quando negli ultimi tempi il bluff si è mostrato in tutta la sua tragica portata. Avevi una base sicura, la tua scienza e quell'esperienza unica e straordinaria che avevi concorso a creare in Olivetti, che ti consentivano di non sbandare e di guidare da maestro chi ti ascoltava e lavorava con te. Ci siamo inseriti così nella tua storia dalla porta laterale, o camminandoti a fianco, consentendoti di entrare nel racconto filmato col tuo passo singolare, silenzioso e un po' sospeso, come chi non è mai del tutto deciso a entrare o a passare di lì. Così parlavi, del resto. Come chi sembra che abbia finito di dire quanto ha da dire, ma poi ricomincia. E non smette di ricominciare. Intimamente ti schernivi per questo, consapevole com'eri del tuo mondo interno che avevi più e più volte scandagliato con l'arte della clinica. Sapevi di non riuscire a smettere e schernendoti chiedevi spesso aiuto prima di cominciare. Dicevi di dirtelo che il tempo era scaduto, che bastava così, che avevi detto anche più del necessario. Poi però quando era il momento continuavi infaticabile, manipolando leggeri mucchi di fogli fittamente appuntati, con scritte in ogni direzione, che non leggevi mai, ma erano infiniti oggetti transizionali per un archivio sterminato, con meandri inesauribili, in cui ti seguivamo fino ad esserne estenuati. Prima appagati poi sfiniti avremmo ripassato ancora una volta le lezioni collezionando ogni volta nuove immagini e inedite prospettive. Per raccontarti nel film tu hai voluto portarci nei tuoi luoghi anche privati, quelli che la tua nobile riservatezza ti ha consentito di aprire al racconto. Ti abbiamo sentito parlare così di nonna Lucia che, come dici all'inizio del film, ti indicava di andare sempre più in alto. Ancora una volta ti schernisci dicendo di temere di averla delusa. La tua ironia fatta di cenni leggeri non è meno profonda del tuo pensiero: il film, infatti, si conclude con un'immagine di te che scuoti la testa tra denuncia e disappunto mentre ti allontani dalla porta d'ingresso dello stabilimento Olivetti abbandonato a se stesso. Tra l'inizio e la fine si dipana il tuo racconto. Come per Stephen Jay Gould che raccontava

dell'inizio dei suoi interessi per la paleontologia e la biologia evolutiva a partire dalla descrizione di una visita fatta a cinque anni con il padre alla sala dei sauri del Museo di scienze naturali, dove aveva visto per la prima volta un dinosauro, così per te la bottega paterna e la via del borgo artigiano sono stati i luoghi dove hai iniziato a costruire la tua semiosi del lavoro, della fatica, della tecnica, dell'organizzazione, dei gesti, che costituiscono la vicenda lavorativa umana. Tra i mille risvolti del racconto della nostra vita, siamo in fondo un solo racconto, unitario e breve per quanto contraddittorio e complesso. Una tua immagine da studente ti colloca nel tempo della tua gioventù, un'immagine che contiene la bellezza degli anni e l'atmosfera della modernità. Quella modernità che avremmo visto trattare da frettolosi esegeti del nuovismo con tanti, troppi post e nella quale siamo immersi fino al collo, nonostante le insopportabili e soporifere attribuzioni di "liquidità" e "rischiosità" che non giungono neppure alla dignità della descrizione giornalistica, nonostante il loro appeal divulgativo. Vale sempre la legge di Grescham, che si chiedeva opportunamente come mai le cose peggiori si affermano. Quella modernità fatta di impegno e di fatica, di una visione illuministica della storia, che ritiene che siamo animali politici capaci di progetto e invenzione, ti interessava molto. Quella modernità il cui etimo è "mo" che vuol dire "adesso", come si può constatare sentendo parlare un napoletano o un pugliese (Mo, mo vengo!, vuol dire: adesso, adesso vengo), è il nostro tempo e a noi è dato di scegliere come abitarlo, con il nichilismo del pensiero debole, e non era da te, o con la determinazione dell'impegno scientifico politico di chi pensa che, nonostante tutto, le cose possono andare diversamente e ognuno può contribuire allo scopo. Una luce di rara felicità avevi negli occhi un pomeriggio di un quattordici luglio, dopo aver accompagnato uno di noi alla stazione di Porta Susa nella tua Torino, con la tua Mercedes color marrone. Mi spiace non accompagnarti al binario, avevi detto, ma ho appuntamento con un gruppo di amici con cui ogni quattordici luglio ci troviamo a cantare "la Marsigliese". Le riflessioni di Michel Foucault sull'Illuminismo, le trovavamo insieme tra le più belle, degne di accompagnarci nel prendere con impegno e di petto il nostro tempo. Nel narrare la tua scelta di laureato in medicina che si rivolge alla psichiatria e alla psicologia e poi alla psicoanalisi, concedi di citare la prof.ssa Levi che appare in tutta la sua bellezza in un'immagine, mentre tu celi, con la tua fine riservatezza, la tua sensibilità per il lato femminile del mondo. Di una delle più importanti esperienze di civiltà del lavoro nell'era industriale, la Olivetti di Ivrea, sei stato artefice e protagonista. In grande compagnia. In quel luogo di

ricerca e lavoro, di immaginazione e creatività, dopo un inserimento che ti aveva portato a lavorare gomito a gomito con gli operai hai gradualmente messo a punto la tua teoria del lavoro. Una prospettiva umanistica e tecnica che prendeva le mosse da un modo di guardare le scienze dell'uomo profondamente antropologico, illuminato e moderno. Le lunghe discussioni su un'idea della cultura umana come "rivestimento" della nudità biologica, tanto accreditata quanto superata, ti mettevano di fronte al superamento di un paradigma proprio della scienza classica a cui ti eri formato e che difendevi. La coevoluzione tra linguaggio, biologia, simboli e tecnica ti attraeva ma allo stesso tempo ti sembrava scombinasse la presa del progetto moderno e la forza del metodo sperimentale. Da una visione evolutiva della specie deducevi la tua analisi dell'unità elementare dello studio del lavoro: la relazione individuo – individuo – compito. In quell'unità elementare come ci siamo detti tante volte risiedono le possibilità di comprendere il lavoro, di fondare e accreditare una scienza del lavoro e di intervenire per sostenere l'evoluzione e l'emancipazione del lavoro e di chi lavora. Nel film hai voluto rappresentare quel metodo di analisi del lavoro che pone al centro l'esperienza vissuta di chi lavora, come fonte di ogni azione e di ogni intervento possibile. Quando affronti le questioni dei processi psicodinamici dell'esperienza lavorativa non perdi mai di vista una analisi politica e storico-culturale dei contesti e delle relazioni lavorative. Per approfondire questa interdipendenza che non hai mai perso di vista, contrariamente a tanti orientamenti comportamentisti, cognitivisti o emozionalisti che hanno imperversato e imperversano nei modi di studiare il lavoro e di intervenire nelle organizzazioni, avevi scritto la prima e l'ultima parte di quel *Fondamenti di psicologia del lavoro*, pubblicato con Guido Sarchielli per i tipi de Il Mulino nel 1996, che è una delle più belle e profonde analisi dell'evoluzione del lavoro a cavallo tra ventesimo e ventunesimo secolo. Il rigore dell'analisi e la passione politica per l'oggetto di studio, una passione leggera e libera, danno a quei testi un tono che li fa assurgere a documenti epocali. Alla stessa maniera nel film ti riesce di documentare ampiamente quel tuo modo distintivo di rendere concrete le questioni psichiche relative al lavoro, in modo che mondo interno e mondo esterno, prassi e dinamiche di potere, tecnica e simboli si intrecciano inestricabilmente nell'opera dell'uomo e tutto è sempre analizzato con particolare attenzione alla dignità e all'emancipazione politica di chi lavora. Una critica costante al managerialismo d'assalto, quel tuo modo sdegnato di prendere posizione, attraversa il racconto della storia che più di tutto ti è stata a cuore: la vita e il lavoro in Olivetti. Lì hai potuto

mettere in pratica quel particolare approccio tutto tuo tra l'utile e l'umano, come recita il titolo di un tuo libretto scritto anni fa con Franco Ratti. Lì hai sperimentato metodi e strumenti di psicologia del lavoro, giungendo a non poche innovazioni. Da lì, come racconti, sei partito per un dialogo e un'attività di insegnamento con il mondo della ricerca francese intorno al lavoro organizzato, a cui tanto tenevi e che amavi discutere con frequenti intercalare nella lingua di Montaigne e di Voltaire, che tanto ti piaceva. La scuola francese, per fortuna, non aveva mai preso le derive dell'imitazione incondizionata dell'invasione degli approcci prescrittivi anglosassoni e americani in particolare. Aveva perciò continuato a guardare al lavoro non come mezzo ma come esperienza costitutiva della vita umana; ne aveva certo considerato l'evoluzione, ma senza mai perdere di vista la complessità psicologica e antropologica, prima ancora che economica della vita lavorativa. Nel film ti avvali di una narrazione discreta, non insistita, mentre passano le scene della tua Torino, della tua classica casa, dei tuoi libri e degli stabilimenti Olivetti, e la tua teoria del lavoro alla fine emerge per contrappunto in tutto il suo spessore. Quando hai visto la pellicola per la prima volta, con la tua timidezza, hai detto che mancavano molte cose, che si poteva dire di più, che per quanto concerne il metodo avresti potuto essere più dettagliato. L'incompiutezza, sodale compagna di ogni vita attenta al limite e capace di stabilire un rapporto estetico col mondo, non ti abbandonava mai. Anche in questo caso, forse per contenere l'emozione che il film ti procurava, mostravi il tuo modo continuamente attento alla prossima possibilità di parlare, approfondire, intervenire, agire. Non riusciamo a ricordare una volta che tu abbia detto di no ad una proposta di seminario, di ricerca o di scrittura. La tua determinazione a testimoniare trova nel film un documento di particolare momento e valore. Quando hai affrontato la fatica di curare la ricerca e la redazione del libro *Uomini e lavoro all'Olivetti*, pubblicato da Bruno Mondadori nel 2007, sull'esperienza Olivetti non hai lesinato, né ti lamentavi per il carico di lavoro. Ne eri fiero e ad opera compiuta come sempre ti schernivi per il risultato. Come avevi fatto raccontando il conferimento della laurea *honoris causa* da parte dell'Università di Bologna. Tra biografia, teoria e applicazioni il film propone una delle narrazioni possibili della tua esperienza e si configura come un documento distintivo del ventesimo secolo e di una delle sue tracce principali: le trasformazioni del lavoro umano. Impossibile non essere colpiti dalla delicatezza con cui affronti le questioni della scienza e della politica del lavoro. Parli nel film come hai sempre parlato. Un soffio lieve come piuma,

infatti, era spesso il tuo parlare, ma assestavi considerazioni documentate e pesanti come macigni tutte le volte che stigmatizzavi certe scelte riguardanti il lavoro, certi comportamenti di chi comanda nelle organizzazioni, certe collusioni sindacali. Lo stesso stile deciso emergeva nel tuo pensiero quando si trattava di affrontare con decisione l'imperante ideologia degli interessi dell'impresa come istanza che dovrebbe prevalere su tutto. Che l'impresa esista per fare profitto era una di quelle ideologie che più di altre ti facevano reagire con chiara determinazione, per sostenere, come di solito facevi, che l'impresa è un'istituzione sociale che produce beni e servizi e, in quanto sa produrli in maniera distintiva e di qualità, con una cultura interna attenta alle relazioni, alle persone e alla cooperazione, allora svolge la sua funzione. Se sa fare tutto questo abbastanza bene, allora otterrà una remunerazione profittevole dal suo operato. Concludevi di solito con l'affermazione di Adriano Olivetti, che tu chiamavi semplicemente Adriano: "è l'impresa per l'uomo e non l'uomo per l'impresa".

Di stare con te nel legame comunicativo che ci ha uniti e, per nostra fortuna, ci ha fatto incontrare nella nostra vita, non ne avevamo mai abbastanza. I fili sospesi per sempre di un dialogo fitto e infinito, come la tua conversazione interminabile, sono il primo segno della tua mancanza definitiva. "Ciao Ugo, sono Francesco.....", con la tua voce ad un tempo forte e delicata. "Se non hai mangiato devi prendere almeno un frappè", insistevi nel bar di Piazza Solferino a Torino, dove ti tenevano un tavolo e ti salutavano con riverenza alla tua fine autorità. La dignità dello sdegno politico per come viene considerato il lavoro nel nostro tempo accompagnava ogni tua considerazione, ogni tuo intervento, ogni tua lezione. Uno sdegno mite e elegante ma proprio per questo efficace come nessun altro. Tu non hai seguito solo le lezioni dei maestri, ma, come tutti i grandi che dedicano la vita ad una causa di ricerca e applicazione scientifica, hai creato una prospettiva teorica e una scuola di pensiero. Con quell'efficace combinazione di timidezza e forza ti muovevi nella teoria e nella prassi alla ricerca delle condizioni dell'umanesimo e della democrazia nel lavoro. Entrambe quelle questioni ti interessavano e per te non erano due questioni, ma una sola. La tua segreteria telefonica, con il messaggio più accogliente che si possa ascoltare, dice: "Francesco Novara non può risponderti in questo momento.....". Ad un certo punto non c'è più tempo, diviene all'improvviso troppo tardi e la nostra ombra scompare con noi, inesorabilmente,

