



Luciano Gallino

intervistato da Bruno Simili

Se c'è qualcuno che ha posto il lavoro al centro della propria attività di studioso e ricercatore questi è Luciano Gallino. Una ragione in più per porgli qualche domanda in un momento che vede le varie forme di lavoro, in Italia ma non solo, pienamente coinvolte nella grande crisi di sistema di cui il dato economico e finanziario è solo un aspetto, per quanto rilevante.

Luciano Gallino, nato a Torino nel 1927, si è impegnato nell'accademia -è considerato tra gli artefici della istituzionalizzazione della sociologia italiana nel dopoguerra e, tra l'altro, da oltre quarantanni è direttore dei «Quaderni di Sociologia»- ma anche molto al di fuori di essa. Chi ha studiato sociologia ne ha probabilmente letto i lavori, o almeno, soprattutto nell'era pre-internetiana, ha utilizzato il suo grande *Dizionario di Sociologia* (Utet).

È considerato tra i maggiori esperti del rapporto tra nuove tecnologie e formazione, nonché delle loro applicazioni nel mercato del lavoro. La sua attività di studioso lo ha portato negli anni a pubblicare oltre una trentina di volumi, grazie ai quali, negli ultimi tempi, è spesso in giro per l'Italia per presentazioni e dibattiti. I suoi editoriali si possono leggere sulle pagine della «Repubblica».

Tra i suoi lavori, vanno ricordati almeno *Questioni di sociologia* (Comunità, 1969), *Il lavoro e il suo doppio: seconda occupazione e politiche del lavoro in Italia* (a cura di, Il Mulino, 1985), *L'attore sociale: biologia, cultura e intelligenza artificiale* (Einaudi, 1987), *Se tre milioni vi sembrano pochi. Sui modi per combattere la disoccupazione in Italia* (Einaudi, 1998), *Il costo umano della flessibilità* (Laterza, 2001), *l'impresa irresponsabile* (Einaudi, 2005) e, fra gli ultimi, *Finanzcapitalismo. La civiltà del denaro in crisi* (Einaudi, 2011).

La carriera sociologica di Luciano Gallino ha inizio alla Olivetti, quando, nel 1956, viene chiamato all'Ufficio studi, allora diretto da Alessandro Pizzorno. Proprio da quell'esperienza, che nel corso della sua carriera Gallino ha richiamato più volte, abbiamo preso le mosse.

Vorrei partire dal lavoro che lei svolse quando venne chiamato a Ivrea da Adriano Olivetti. Rileggere oggi alcune sue considerazioni su quell'esperienza raccolte negli anni in diversi libri ne mette in luce una straordinaria vitalità e modernità, per molti assimilabile quasi a un'utopia. In realtà la vicenda particolarissima di Olivetti ha dato frutti importanti sia sul fronte delle responsabilità dell'impresa sia su quello dei risultati economici. Da questo punto di vista, che cosa secondo lei, concretamente, al di là di una certa mitizzazione, potrebbe essere ripreso di quel modello?

Qualcosa ci può essere certamente, seppure all'interno di un sistema capitalistico che è così mutato. Per un'impresa, anche per una grande impresa com'era la Olivetti quando vi entrai a metà degli anni Cinquanta, con quasi trentamila dipendenti tra l'Italia e l'estero, è difficile comportarsi in modo totalmente diverso rispetto alle altre. Però la differenza non sta tanto nel mondo che è cambiato -questo logoro ritornello che ci viene riproposto in ogni momento- ma risiede nella concezione stessa dell'impresa. Adriano Olivetti soleva dire, lo ha scritto in diverse occasioni, che la fabbrica -lui la chiamava sempre così, «la fabbrica»- chiede molto alle famiglie, ai dipendenti, alla comunità in termini di fatica, intelligenza, tempo, e pertanto ha il dovere di restituire molto. Quest'idea di restituzione di qualcosa che viene preso, che viene chiesto e preteso dalla fabbrica, è totalmente scomparsa dall'orizzonte della cultura imprenditoriale, manageriale e politica di oggi. Al contrario, è passata l'idea secondo cui è il lavoratore che deve sentirsi in debito perché ha un lavoro.

Un'idea rivoluzionaria, vista oggi, anche perché appare in netto contrasto con un atteggiamento ormai largamente diffuso.

Sì, certo. Anche perché allora la «restituzione» non era, come dire, una sorta di astratto impegno morale come quello che si può trovare nei codici etici delle imprese di oggi. Ma si traduceva in salari elevati, scuole, asili, ambulatori, biblioteche, musei, servizi sociali di ogni genere, colonie -tra l'altro progettate e costruite da grandi architetti. E sia il proprietario -Adriano non era il solo proprietario, anche se certamente uno dei principali azionisti- sia il direttore generale o il direttore commerciale non ricevevano compensi dell'ordine di trecento o quattrocento volte il salario di un operaio. Come ho compreso successivamente, quando ho studiato in dettaglio gli sviluppi della Olivetti tra il '45 e il '59, la retribuzione di quei dirigenti non superava il rapporto di uno a venti rispetto a quella di un operaio.

Su questo punto, lei stesso in più occasioni ha portato l'esempio del rapporto tra lo stipendio di Valletta e quello di un operaio Fiat.

Sì, infatti, valeva anche per un capo importante com'era Valletta, la cui retribuzione, alla fine, poteva forse essere di venti volte superiore. Ma certamente non di trecento o quattrocento. Da allora, la concezione dell'impresa contemporanea è totalmente mutata, in base anche a precise teorie economiche. Dagli anni Ottanta si è affermata la dottrina per cui il primo dovere di un alto dirigente è quello di massimizzare il valore per gli azionisti. Tutti gli altri, i dipendenti in primo luogo, i fornitori, la comunità locale, i creditori, eccetera..., tutti questi passano in secondo piano e restano soltanto come residuali «altri portatori di interessi». I risultati poi però si vedono. Quando di fronte a queste osservazioni la politica non fa altro che dire che il mondo è cambiato, che c'è la globalizzazione, il progresso tecnologico, si pone del tutto fuori dal tempo storico. Perché anche la Olivetti, a suo modo, era fortemente globalizzata: c'erano centinaia di telescriventi che collegavano l'impresa con tutto il mondo, con almeno 110 differenti Paesi. I prezzi e i dati sulle vendite arrivavano a Ivrea

in tempo reale. La Olivetti produceva in sei o sette Paesi del mondo, ma vendeva in più di cento le sue macchine da scrivere, le sue telescriventi e le macchine da calcolo, di cui era leader mondiale.

E dunque, tornando alla domanda iniziale sulla possibilità di riconsiderare quel modello?

Dunque occorrerebbe ripensare la teoria dell'impresa, i compensi manageriali, la distribuzione del reddito, e altre cose del genere che oggi paiono di estrema sinistra. Non sono cose superate dai tempi. Piuttosto sono le dottrine economiche affermatesi da allora in poi che mostrano la corda. E così viene da chiedersi: «Ma allora, dov'è stato l'avanzamento, dov'è stato il progresso?».

Ancora una volta si tratta di intendersi appunto sull'idea di modernità. C'è chi sostiene che Olivetti fosse troppo avanti. Ma forse nei decenni successivi siamo tornati indietro. Anche perché un conto è far leva sulla disponibilità e sull'apertura dell'azienda nei confronti dei dipendenti in tempi in cui la situazione di mercato e la situazione economica complessiva lo permettono. Un conto è trovarsi nel mezzo di una crisi reale e profonda. A quel punto dove si può agire, se non tagliando i costi (e i posti) di lavoro?

Se è per questo, anche Olivetti compì degli interventi durante la crisi che attraversò intorno al '56/57; le vendite erano rallentate molto, e alcuni dirigenti lo invitarono a licenziare 500 dipendenti. Lui, invece, licenziò il direttore commerciale, sostituì il direttore del personale e assunse tre o quattrocento venditori, dando ulteriore forza all'organizzazione commerciale, che è stata una delle sue grandi invenzioni, e anche uno dei motori del successo della Olivetti: in meno di un anno ritornò agli utili e a una produzione elevatissima. Come ho cercato di mostrare nel mio libro pubblicato da Giuffrè (*Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti 1946-1969: ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa, 1960*) in quegli anni la Olivetti aveva aumentato la produzione di qualcosa come tredici volte, la produttività di sei volte, e raddoppiato il personale: cifre oggi inimmaginabili per qualunque impresa. Un aspetto importante è poi quello relativo al circolo virtuoso che Olivetti seppe innescare con gli investimenti in ricerca e sviluppo, e con i profitti che ritornavano a essere investiti in ricerca e sviluppo. La Olivetti aveva allora, su un personale italiano di 15.000 unità, 1.500 addetti alla R&S, una percentuale davvero straordinaria che prefigurava una visione di lungo periodo.

Ma ancora una volta, se si fa osservare la miopia che oggi impedisce questo tipo di investimento, subito viene tirata in ballo la crisi. Tuttavia, sforzandosi di guardare avanti, chi secondo lei avrebbe il compito di ripensare questo tipo di logiche imprenditoriali, puntando per quanto possibile sul lungo periodo?

Tanto le scienze sociali ed economiche, credo, quanto la stessa politica, se fosse in grado di ascoltare. Allora non c'era soltanto Olivetti. Erano gli anni dei Piaggio a Prato e dei Bassetti a Rescaldina, dei Necchi a Pavia, che producevano le prime macchine per cucire con componenti elettroniche per quell'epoca molto avanzate. C'era una generazione di imprenditori che condividevano in sostanza e mettevano in pratica una concezione dell'impresa non lontana da quella di Adriano. Dopo la loro scomparsa, c'è stato un vuoto generazionale che non è stato finora colmato. Qualcosa del genere è avvenuto anche in politica: sono scomparsi sia i manager privati di alto livello sia i grandi manager pubblici. I Sinigaglia, i Pasquale Saraceno, i Glisenti, i Felice Balbo. Gente che aveva buone conoscenze professionali, ma anche una elevata concezione delle proprie responsabilità e del destino del Paese.

Non crede che ciò sia dipeso anche da un clima culturale profondamente diverso? In quello che lei dice si riconosce la continua attenzione non solo per la propria impresa e per i lavoratori, ma in fin dei conti anche per un quadro più complessivo.

Sì, in effetti. Io ho conosciuto molti dirigenti e ho fatto a lungo ricerca nell'industria pubblica, soprattutto nella siderurgia. Anche lì si percepiva che l'atteggiamento quotidiano sia dell'alto dirigente sia del quadro intermedio, persino degli operai, era fondato sull'idea che si stava lavorando a qualcosa di importante (oltreché faticoso e rischioso), che però poteva contribuire a rendere la società più giusta e più efficiente.

Da un certo punto di vista l'atteggiamento di questi imprenditori «illuminati», chiamiamoli così, nei confronti dei destini del Paese non era forse troppo diverso dai sentimenti che i lavoratori nutrivano nei confronti del destino dell'impresa medesima. È molto significativo se si ci pensa.

Sì, c'era un orgoglio del fare ma anche del sentire... Naturalmente l'industria siderurgica era un caso a sé, nel senso che metteva insieme tecnologie avanzate, i primi usi dell'informatica per l'organizzazione, la gestione della produzione, ma anche il rischio e la fatica: questo dava un senso alle vite tanto dei dirigenti quanto dei tecnici, degli operai, con in fondo un grande senso di orgoglio, di star combinando qualcosa di importante. Il che rendeva molto forte l'attaccamento all'impresa, la quale, a sua volta, lo ripeto, considerava i lavoratori in maniera diversa. Oggi, invece, all'insegna della flessibilità, si propende per usare i lavoratori quando servono per poi metterli da parte quando la domanda non tira, quando le commesse scendono.

«Il Mulino» ha sempre seguito con grande attenzione il problema della scuola e della formazione. Parlare con lei mi fa venire in mente la questione della formazione professionale e dell'apprendistato. Crede che la scuola italiana possa prima o poi riconsiderare la formazione professionale come un aspetto importante del Paese e non come un parcheggio di secondo livello per i ragazzi meno talentuosi, almeno rispetto al rendimento scolastico?

Credo si debba fare una distinzione. Quello che non va in Italia è sicuramente l'istruzione professionale, in senso proprio, cioè il percorso triennale dopo la media. Però abbiamo anche una grande ricchezza che è spesso sottovalutata, vale a dire gli istituti tecnico-industriali, a cui il Paese deve moltissimo per gli anni della ricostruzione e non solo. In particolare non va mai dimenticato il ruolo importante che svolsero tutti quei capi intermedi che erano periti meccanici, elettromeccanici, e poi informatici o altro, che hanno sostenuto lo sviluppo del Paese fino agli anni Ottanta e oltre. Va tenuto presente che oggi uno dei difetti principali dell'industria italiana è la tendenza a usare via via qualifiche più basse invece che qualifiche più alte. Come dimostrano tra l'altro i dati di Alma-Laurea, è sempre più difficile per i laureati trovare lavoro perché le aziende non hanno bisogno di loro, anche perché -torniamo al discorso di prima- non fanno R&S. I grandi centri o le grandi scuole sono stati o ridimensionati o chiusi: i dati delle ricerche e delle rilevazioni di Unioncamere dicono che tra le categorie di personale maggiormente ricercate ci sono gli operai generici, nonché baristi, cuochi, commessi e molti altri profili del genere. I tecnici informatici e i periti vengono soltanto al quinto o al sesto posto. La produzione alla fine va avanti lo stesso, seppure con un personale che è sottoutilizzato, perché sempre più spesso tanto ai periti quanto ai laureati vengono affidate mansioni al di sotto delle loro capacità.

Quanto questa domanda di basse qualifiche incide sul livello medio?

Tantissimo, ma ciò avviene da molti anni... E a questo dobbiamo aggiungere il taglio di risorse, oltre alla chiusura delle scuole di formazione manageriale. La Fiat, ad esempio, aveva una grande scuola di formazione a diversi livelli per tecnici, capi, dirigenti. Ora è stato tutto esternalizzato, non c'è praticamente più nulla. La famosa scuola dell'Eni a Castel Gandolfo mi risulta sia stata chiusa, e potrei citare molti altri casi. Ma queste scuole rappresentavano l'anello tra la scuola pubblica, le medie superiori, in certi casi anche l'università, e la produzione industriale, la produzione di servizi, eccetera. Sbagliando, oggi si suppone di poterne fare a meno. E si cerca di esternalizzare il più possibile. La produzione fatta da mille persone sotto il medesimo tetto è diventata in molti casi la formazione fatta sotto venti tetti con cinquanta persone ciascuno. Ma se la fabbrica scende da mille a cinquanta non ha più bisogno di periti, ingegneri, fisici... Alla fine, però, tutto questo ha un prezzo.

Poco alla volta stiamo mettendo insieme un quadro abbastanza desolante, all'interno del quale le giovani generazioni se la passano molto male. I dati in proposito sono sempre più allarmanti. Fino a che punto, ad esempio, politiche sociali nazionali correttive, in grado di sostenere le nuove famiglie, potranno intervenire per correggere tale situazione?

Avrebbero comunque un peso limitato. Perché, innanzitutto, c'è un problema di rapporto con le altre società europee, da quando il nostro destino è stato indissolubilmente legato a quello degli altri Paesi dell'Unione europea. Il che di per sé è senz'altro positivo. Tuttavia, a me pare che una carenza seria dell'attuale classe politica sia proprio la scarsa capacità di ragionare più o meno in sintonia con altri Paesi, su una scala veramente europea, perché poi ogni Paese ha le sue debolezze, le sue forze, le sue caratteristiche. Ma per uscirne occorrerebbe una politica comune, e in primo luogo una politica economica e finanziaria europea; mentre da questo punto di vista la politica finanziaria dell'Europa appare come autolesionistica -è il meno che si possa dire- né le politiche industriali sono coordinate e anzi per certi aspetti risultano fortemente conflittuali. Non si sente, tra i politici, quasi nessuna voce che chieda una modifica delle politiche fiscali, dell'architettura del sistema finanziario, del ruolo della Banca centrale europea. Mentre occorrerebbe ricondurre l'economia ai suoi fini fondamentali: produrre beni e servizi utili per l'individuo, la famiglia, la collettività. La nostra politica gioca invece di rimessa. «Ce lo chiede l'Europa»: ma siamo noi che dovremmo chiedere qualcosa all'Europa. E lo stesso ovviamente dovrebbero fare altri Paesi. Mi pare però che l'assenza della politica italiana sia particolarmente avvertibile da questo punto di vista. La storia, per certi aspetti quasi incredibile, dell'ansia per lo spread quotidiano, dei decimi di punto di Pil su e giù, dovrebbe essere messa in secondo piano, mentre è sempre al centro del dibattito. Ciò mette in ombra altre questioni molto importanti. Ad esempio, si sta discutendo di riformare il sistema finanziario in Europa: è di lì che bisognerà passare, perché se continuiamo con decine di migliaia di piccole-medie aziende che sono in difficoltà o addirittura chiudono andrà sempre peggio. Chiudono perché non c'è credito; e il credito non c'è perché il sistema finanziario non è stato rimesso in carreggiata. Lei ha mai sentito un politico che chieda questo, un politico che dica: «Dobbiamo assolutamente fare la riforma finanziaria nella Ue. Ci sono dei progetti di normativa del Parlamento Europeo, di direttive della Commissione per ovviare alla follia dei derivati, per restituire almeno in parte il sistema bancario alle sue fondamentali funzioni. Sarebbe ora di adottarli».

Di fronte a queste sue osservazioni in molti continuerebbero a dirle che però il mondo è cambiato...

Trovo una simile affermazione davvero desolante. Il mondo non è cambiato di suo, è stato cambiato di proposito in un certo modo. Perché allora non pensare di cambiarlo di nuovo in una direzione diversa, adatta ai tempi, al fatto che la popolazione mondiale è quasi raddoppiata? Ci sono le tecnologie, va benissimo, ma non è una specie di costante gravitazionale, una costante di Planck rispetto alla quale non si può far altro che obbedire perché è una legge naturale. No, molto dipende dall'insipienza della politica e molto anche dal fatto di accogliere acriticamente qualunque cosa sia proposta o imposta, ad esempio, dal sistema finanziario. Queste tesi, che a molti possono apparire rivoluzionarie, in realtà sono fondate su dati che in gran parte si possono trovare nella documentazione del Congresso americano. Non si tratta quindi di essere massimalisti che vogliono fare la rivoluzione quando si parla di riformare la finanza.

Eppure sono posizioni che rischiano di essere intese come estremiste.

Lei trova? Pensi che Adriano Olivetti fu schedato dalla Questura di Aosta nel 1931 come socialista da tenere d'occhio per via dei suoi contatti con Ferruccio Parri e con altri pericolosi eversori dell'ordine costituito. Lo facevano pedinare. Se oggi fosse vivo, rischierebbe di non avere diritto di cittadinanza.

Facendo un passo indietro, guardavo i dati Infocamere appena pubblicati, da cui risulta che nel quinquennio 2006-2011 il numero di imprese con titolari che hanno meno di 30 anni è sceso di 38.000 unità, mentre al lato opposto quelle imprese con un titolare di 70 anni o più sono cresciute di 2.000 unità. Questo progressivo invecchiamento si riscontra anche all'interno delle aziende, dove spesso si innesca un meccanismo per cui non solo faticano a entrare i giovani perché non escono i vecchi -anche perché spesso, quando raggiungono i più anziani l'età della pensione, rientrano con forme di collaborazione che risultano convenienti anche all'azienda- ma anche perché sui giovani non c'è alcun tipo di investimento. Nel corso dei tanti incontri pubblici che le capita di avere, riesce a trovare qualche idea positiva di aggregazione che, al di là della Rete e dei social network, possa rendere evidente e significativa una risposta da parte delle generazioni più giovani a questi problemi?

Nelle conferenze e negli incontri che tengo quasi ogni settimana mi colpiscono la qualità, la civiltà, per certi aspetti la discrezione ma al tempo stesso l'orgoglio e la voglia di capire di molte persone. Con una novità: mi pare ci siano più giovani che alcune cose le hanno capite, più disponibili a impegnarsi in prima persona. Che si sforzano di capire di più, ma che poi pretendono di più. Il problema è come questo straordinario insieme di culture e di personalità diverse trovi il modo di alimentare la politica. E qui entra in gioco la gravissima responsabilità della politica, che per lo più non sa intercettare questa domanda, che molte volte non fa altro che ribadire, con forme magari nuove e originali, i contenuti della nostra Carta costituzionale. Pensi all'intero capo sui diritti del lavoro, dal 36 in avanti; sono articoli quasi tutti inattuati. «Il lavoratore ha diritto a una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa»: eppure l'effettiva applicazione di un articolo come questo metterebbe in crisi metà dell'industria italiana. Però una formazione politica che sapesse proporre in modo chiaro e articolato il tipo di società in cui vorremmo vivere e mostrasse che si può anche fare, che né la globalizzazione né la finanza né il *fiscal pact* della Ue sono massi caduti dal cielo, per cui non c'è nulla da fare... beh, probabilmente potrebbe essere un catalizzatore di queste energie, molte e

diffuse. Ma personalmente non vedo da dove possa emergere, né vedo qualche personalità forte in grado di incarnare una proposta del genere. Ci vorrebbe poi un ritorno alla cultura politica in senso lato, che a mio avviso consiste nell'avere un'idea della società in cui vorremmo vivere, e un'idea delle strade, sia pure semplificata, che sarebbe necessario percorrere per arrivarci. Mi pare che la difficoltà sia non soltanto che questo non c'è, ma che la maggior parte dei politici non abbia la minima sensibilità per l'importanza che queste semplici cose avrebbero.

Ma a un certo punto la politica dovrà pure riprendere in mano un progetto...

Per tornare a un diverso livello di civiltà è indispensabile farlo, altrimenti il rischio è veramente grosso, perché poi la reazione a quello che succede, alle politiche di austerità che sono insensate, al predominio non solo eccessivo ma per certi aspetti distorto della finanza, alla capitolazione ai dettati della Germania, tutto questo può destare, come già diceva Karl Polanyi settantanni fa, dei contromovimenti, e già se ne vedono le tracce, che hanno una connotazione fortemente di destra, perché al disordine neoliberale prima o poi si reagisce. Ma non è detto che la reazione debba essere di tipo progressista, socialdemocratico, cattolico-sociale. Può essere una reazione di destra, e tra i 27 Paesi dell'Unione europea ce ne sono almeno 10 in cui le formazioni di estrema destra hanno tra il 15 e il 20%. Ma sembrano essere in pochi ad accorgersene.

da: Il Mulino n° 3/2012, pag. 477-485