

RICORDO DI FRANCESCO NOVARA

Il suo eloquio era sommesso e correva veloce come un rivolo d'acqua di fonte. Nel corso di un anno, un anno soltanto, che gli vissi a fianco nelle ore di lavoro al Centro di Psicologia della Olivetti non lo sentii mai alzare la voce con nessuno. Gli scambi tra me e lui avvenivano di solito alla sua scrivania, io seduto di fronte a lui: io a far domande sull'azienda o a chieder consiglio o ad esporre osservazioni su candidati operai da me esaminati nella giornata e lui a rispondermi. In tono smorzato con voce sommessa, a volte tanto sommessa che stentavo a distinguerne i suoni e a decifrarne le parole. Soffriva infatti di una lieve ipoacusia e, forse per dissimularla, regolava il tono della voce su toni bassi, quasi subliminali. Qualche volta si andava a pranzo insieme io, lui e Renato Rozzi in trattorie caratteristiche dei dintorni di Ivrea e durante il pranzo il fluire del suo dire commisto al nostro era ininterrotto e limpido come acqua chiara tanto liquida da infiltrarsi ovunque nel passato, nel presente e nel probabile futuro, tutto e sempre della fabbrica, in basso, in alto e in ogni luogo: dalla base, fatta di officine, presse, montaggi, allenatori, attrezzisti, operatori e poi capi, dirigenti Direzioni sino ai vertici aziendali e a tutti i membri della famiglia Olivetti. Di tutti tutto sapeva e raccontava

con memoria infallibile e la passione di un tarlo che avesse traversato col suo insinuarsi, scavare e rosicchiare l'intera azienda.

Il suo vocabolario era insieme molto ricco ma anche per scelta dimesso. Era uno psicologo del lavoro, ma non ne aveva lo stile: la sua sapienza psicologica trasudava dalle sue osservazioni e considerazioni sul lavoro: numerose inaspettate e, per così dire orizzontali e alla portata di qualunque orecchio. Non saliva mai in cattedra neppure nello strutturare il discorso che era ricco di coordinate e povero di subordinate, scevro da affermazioni teoriche e privo di deduzioni. Il suo discorso correva in piano trascorrendo da un episodio al successivo da un personaggio all'altro. E la sapienza dello psicologo o del medico si esprimeva soltanto nella ricchezza delle osservazioni e dei legami tra una osservazione e l'altra. Chi non lo conosceva avrebbe con difficoltà potuto classificarlo come medico o anche soltanto come psicologo. Il suo eloquio era del tutto mimetizzato: quello di un artigiano colto e intelligente, una voce morbida esperta di osterie, uomini, mestieri e di popolino: potevano sembrare le maschere da cui emanava la saggezza dello psicologo del lavoro. Anche la sua figura contribuiva a mimetizzarlo: faccia larga, mossa e insieme gentile su di un corpo

piuttosto basso e tarchiato. Gli occhi affondati nel volto e pur lievemente prominenti: accigliati e ilari insieme, attenti e mobilissimi .

I temi preferiti del suo discorso erano gli operai la fabbrica, la direzione, gli allenatori gli operatori, gli Olivetti e loro uomini, ma anche le trattorie, il territorio eporediese, Torino, qualche accenno alle dolcezze femminili.

Io incontrai Francesco la prima volta a Roma nel 1956. Frequentavo un corso per aiuto psicologi del lavoro dell'ENPI (Ente Nazionale per la Prevenzione degli Infortuni) Novara con un altro suo collega era venuto da Torino a parlarci del colloquio psicologico. Ricordo parole piane che non mi impressionarono. Poi le nostre due vite si separarono per incrociarsi invece e intersecarsi un lustro più tardi per un anno intero dal primo maggio del 1961 al primo maggio 1962 al Centro di Psicologia della Olivetti . Anzi sarebbe meglio dire si intrecciarono, perché l'intersecazione era in realtà una treccia di almeno tre vite di lavoro, la mia, quella di Francesco Novara e quella di Renato Rozzi. E così per un anno. Il lavoro quotidiano di

selezione degli operai, comune a tutti e tre noi, si intrecciava nei discorsi aziendali con altri incarichi di media o lunga durata diversi per ciascuno di noi. Il mio incarico quell'anno fu di impostare e portare avanti uno studio sulle nuove macchine transfert per il montaggio. Erano la nuova e ultima fase della parcellizzazione del lavoro di montaggio, ridotto a fasi di qualche decina di secondi nelle cosiddette giostre. Vale a dire montaggi da effettuare da operaie su supporti semoventi ruotanti orizzontalmente lungo una elisse. Si trattava di raccogliere elementi sull'adattamento o disadattamento degli operai, di solito operaie, alle cosiddette giostre, per definire, successivamente, la gamma di attitudini necessarie per tale lavoro, sulla base delle quali operare la selezione poi in assunzione. Io feci un accurato lavoro di raccolta di dati tratti dall'osservazione diretta, da colloqui con le operaie addette, con gli "allenatori", ecc.. Evidenziai le caratteristiche stressanti e mal sostenibili da parte delle operaie di quel modo di lavorare ed il profilo dell'operaia adatta per quel tipo di lavoro. Un lavoro accurato che consegnai alla direzione del Centro alla vigilia delle mie dimissioni verso un'attività nuova di consulente aziendale. Fu però Novara che riuscendo a collocare le giostre all'interno di un progressivo processo di parcellizzazione

del lavoro, come nuova e ultima tappa di questo processo, imbracciò il mio lavoro quasi fosse un'arma all'interno dell'azienda fino a ottenere dalla Direzione la sospensione della moltiplicazione delle giostre nei montaggi.

Francesco Novara non era al tempo il Direttore del Centro di Psicologia Olivetti, ma ne era l'anima ed era l'anima emozionale della intera azienda nel senso che ne raccoglieva, ne elaborava e ne gestiva l'emotività dovunque affiorata.

Al Centro di psicologia allocato in una semplice palazzina fuori dello stabilimento faceva da riscontro architettonico e culturale insieme, il Centro di Sociologia Olivetti e la biblioteca ad esso annessa. Erano l'uno e l'altro i due laboratori della socialità aziendale.

E perciò il profilo di Francesco Novara non sarebbe completo se non gli contrapponessi per la sua diversità quello di Luciano Gallino che era l'anima razionale della socialità dell'azienda. Cercherò di evocarlo qui nei suoi tratti distintivi e contrappositivi con un ricordo dei miei primi giorni all'Olivetti.

Avevo trent'anni. Nel tempo libero, in quel maggio 1961, frequentavo la biblioteca del Centro di

Sociologia Olivetti per cercar di capire dove mai mi trovassi. Uno dei primi giorni di quell'attività esplorativa, mentre stavo leggendo ad un tavolo della biblioteca, mi si avvicinò un signore magro, alto, serio in volto, razionale e restio al sorriso come poi capirò conoscendolo, poco più che mio coetaneo, per altro. Egli aveva un libro in mano di cui era egli stesso l'autore e con brevi e sommesse parole me lo donò affinché io lo leggessi e capissi dove io fossi. Quel signore era Luciano Gallino, allora direttore del Centro di Sociologia e della biblioteca ed il libro era *“Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti 1946-1959: ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa”*. Il libro, era il frutto maturato nel corso della sua prima formazione sociologica sul lavoro industriale, tutta svoltasi fino ad allora all'Olivetti di Ivrea. La lettura fu per me illuminante soprattutto perché mi resi conto della trasformazione dei mestieri operai in sistema produttivo attraverso mutamenti gradualmente, ma continuativi dell'organizzazione del lavoro e orientati sempre nella stessa direzione: la suddivisione delle mansioni in unità sempre più piccole; mi resi

conto, inoltre, della riduzione dei costi unitari di costruzione del prodotto che tale sistema aveva determinato, i quali si riflettevano sul prezzo di vendita e sull'utile aziendale.

Novara e Gallino rappresentavano insieme i due approcci scientifici allo studio della socialità aziendale, quello della Psicologia e quello della Sociologia del lavoro. La differenza di metodo tra questi due approcci veniva in qualche modo estremizzata dai due uomini che le impersonavano: Francesco Novara che oltre che la Psicologia del lavoro impersonava l'anima emotiva dell'azienda e Luciano Gallino che oltre che la Sociologia del lavoro impersonava l'anima razionale dell'azienda.

Torniamo a Francesco Novara. La sua aperta colloquialità si arrestava allorché nel dialogo si sfiorava alcuni aspetti della sfera privata della sua vita. A noi e a me in particolare parve di coglierli in due diversi punti: nella sfera sentimental familiare (egli non era sposato) e

nella sfera professionale medica, la sua preparazione e attività come medico prima della psicologia. Evitava discorsi su questi punti e rispondeva evasivamente alle domande che li riguardavano. Ricordo un episodio connesso a questa linea di segnale di arresto. Mi recai una volta a casa sua a Torino col collega Renato Rozzi, verso la fine del mio periodo di permanenza all'Olivetti, per un problema aziendale. Mentre eravamo lì entrò all'improvviso in casa un ragazzo che scambiò con Francesco alcune informazioni e poco dopo riuscì. Il ragazzo appariva essere un singolare ritratto di Francesco. Ma Francesco non ce lo presentò; nulla disse di lui e noi facemmo finta di nulla. Era chiaramente suo figlio come tempo dopo appresi, ma lui non lo disse. Nel 1998 ebbe la laurea ad honorem in psicologia dalla università di Bologna e anche quel piccolo punto oscuro universitario venne meno.

Negli ultimi anni della sua vita lo vidi relativamente spesso per la sua partecipazione all'associazione Motiva, collegata ad un ente del CNR, il Ceris, e alla fondazione olandese fondata da Lievegoed, psichiatra e fondatore della Società Antroposofica olandese. Si gettò ottantenne in questa nuova impresa metodologica e consulenziale con l'entusiasmo di un ragazzo girando l'Europa e l'Italia col fervore di sempre.

