

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO
FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE
Corso di Laurea in Scienze Politiche

STILI DI LEADERSHIP E RELAZIONI
INDUSTRIALI.
IL CASO OLIVETTI NELLA MEMORIA
AZIENDALE (1945-2000).

Relatore:

Chiar.mo Prof. Fernando Dalla Chiesa

Elaborato Finale di:

Benedetta Bonafè

Matricola n. 723623

Anno Accademico 2010-2011

Indice.

Premessa

CAPITOLO I

Leader, leadership e relazioni industriali.

1. Chi è il leader e cosa è la leadership.
 - 1.1 Etimologia storico-linguistica.
2. Dove il leader e la leadership si attuano: il gruppo.
3. Gli stili di leadership.
4. Che cosa sono le relazioni industriali.
 - 1.1 Etimologia storico-linguistica.
 - 1.2 Definizioni tratte dalla letteratura sociologica.
5. Come si attuano le relazioni industriali. Modelli di relazioni industriali.
6. Nuove tendenze.

CAPITOLO II

La conduzione di Adriano Olivetti negli anni dal 1945 al 1960.

1. Il contesto.
2. Stile di leadership e relazioni industriali.
 - 2.1 La leadership di Adriano Olivetti.
 - 2.2 Relazioni industriali.
 - 2.3 Stili di leadership.
3. Strategia e innovazione.
 - 3.1 Gestione della diversità.
4. Rapporti impresa-territorio.
 - 4.1 Integrazione forte nel territorio: la fabbrica va dalle persone, e non viceversa.

CAPITOLO III

Dalla meccanica al computer, gli anni Sessanta-Ottanta.

1. Il contesto.
2. Stili di leadership e relazioni industriali.
 - 2.1 Le leadership dei successori.
 - 2.2 Relazioni industriali.
3. Strategia e innovazione.
 - 3.1 Gestione della diversità.
4. Rapporti impresa-territorio.
 - 4.1 Istituzionalizzazione del welfare, opere e architettura, riduzione del personale.

CAPITOLO IV

L'era del post computer, gli anni Novanta.

1. Il contesto.
2. Stili di leadership e relazioni industriali.
 - 2.1 Le leadership del management del post computer.
 - 2.1.1 Stili di leadership nella ultima Olivetti.
 - 2.1.2 Leadership, valori Olivetti e replicabilità.
 - 2.2 Relazioni industriali.
 - 2.2.1 Relazioni industriali nella ultima Olivetti.
 - 2.2.2 Relazioni industriali post Olivetti e valori d'impresa.
3. Strategia e innovazione del post Olivetti.
4. Rapporti impresa-territorio.

Conclusioni.

Premessa

Questo elaborato verte sul racconto dell'esperienza di alcuni testimoni che hanno avuto conoscenza diretta degli stili di leadership e delle relazioni industriali Olivetti. In particolare, si tratta delle opinioni e delle testimonianze di un operaio dell'epoca adrianea e di una qualificata rappresentanza del management Olivetti degli anni '80/'90¹. Come affrontare questo percorso dal punto di vista metodologico? E come rendere i piani del nostro interesse, ovvero leadership e relazioni industriali, compatibili e comprensibili ad una lettura che abbracci tematiche la cui utilità possa essere d'ispirazione per tutti e regga la prova del tempo? E ancora, come rendere ragione di esperienze che, pur essendo concluse, ancora insegnano? Alla prima domanda proveremo a dare risposta sia in *modo sistematico* sia in *modo cronologico*. Prima di tutto, ci soffermeremo sulla figura del leader, sulla leadership e sulle relazioni industriali. Lo riteniamo necessario per la natura stessa del percorso che ora ci accingiamo a compiere, in una esperienza contraddistinta da valori che molte altre ha sopravanzato, quella della Olivetti che, a nostro avviso, sia superiore alle tante definizioni della letteratura. Risponderemo, soprattutto nella parte che più ci importa, quella delle testimonianze, in *modo cronologico* e affronteremo ogni passaggio partendo dall'era di Adriano Olivetti². Successivamente, tratteremo tre periodi distinti, ma tra di loro intrinsecamente connessi: il primo, che coincide con la storia di Adriano Olivetti imprenditore, dal 1945 alla sua morte avvenuta nel 1960; il secondo, dagli anni '60 attraverso i difficili anni '70 e sino agli '80, d'avvento del computer e, infine, gli anni '90, cioè l'era del post computer. Per rispondere alle altre domande che ci siamo posti, oltre alla

¹ *Testimone n.1*: operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978; *Testimone n.2*: Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90); *Testimone n.3*: Direttore della Qualità del Gruppo; *Testimone n.4*: Responsabile dell'Ufficio Studi economici, analisi di mercato e della concorrenza ('79-'97) - Dirigente presso la Direzione Comunicazione e Immagine ('98-'01); *Testimone n. 5*: Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale; *Testimone n. 6*: Dirigente industriale del Gruppo e Responsabile della direzione di stabilimenti produttivi; Direttore delle produzioni italiane estere del Gruppo Prodotti per Ufficio; *Testimone n. 7*: Membro del Comitato Direttivo del Gruppo - Responsabile di pianificazione e controllo operativo di Gruppo - Capo della Business Unit Prodotti per Ufficio - Presidente e A. D. del Gruppo Attività Diversificate.

² L. GALLINO, *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di Paolo Ceri, Edizioni di Comunità, Torino 2001, pag. 6.

"Vi sono opere, ha scritto Italo Calvino che non finiscono mai di dirci quello che hanno di dire. Per questo sono definite classiche. In tutt'altri ambiti da quelli cui si riferiva Calvino lo stesso si può affermare dell'opera di Adriano Olivetti. Un'opera composta da tanti capitoli di differente contenuto. Direzione d'impresa, innovazione tecnologica, design, comunicazione aziendale, architettura e urbanistica, politiche sociali, federalismo, sistema parlamentare bicamerale, democrazia partecipata, scienze sociali e politica, rapporti tra industria e cultura. In ciascuno di questi e di altri capitoli, dal titolo quanto mai attuale, l'opera composita eppure organica di Adriano Olivetti continua a dire cose che vale la pena di stare ad ascoltare. Ma all'ascolto bisogna volersi predisporre."

matrice cronologica e d'incrocio con stili di leadership e relazioni industriali, cercheremo di osservare altresì le linee portanti dell'evoluzione della strategia Olivetti, la sua capacità di innovazione, le esperienze di gestione della diversità³ ed i contenuti del rapporto tra l'impresa ed il territorio. Cercheremo di comprendere, con l'aiuto di testimoni, come e quanto la portata delle "buone pratiche"⁴ di tutta l'esperienza Olivetti ne possa permettere la replicabilità in altre realtà, indipendentemente dai contesti e dai sistemi. Per seguire una traccia di narrazione cui fare riferimento, riteniamo necessario - non per sminuire in alcun modo le testimonianze - farci accompagnare da chi in varie epoche testimone o studioso di tale esperienza già lo è stato, perché il nuovo che può essere detto su Olivetti e su ogni aspetto di questa singolarissima esperienza individuale e collettiva è, come qualcuno ci ha detto con entusiasmo, fatto di libertà. Oltre ad aver effettuato alcune interviste di tipo qualitativo, al fine di meglio sistematizzare le testimonianze fornendo struttura coerente con la nostra ricerca, è stato richiesto ai nostri testimoni di rispondere ad un breve questionario

³ Cfr. M.C. BOMBELLI, *Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*; Milano, Università L. Bocconi e Bicocca.

La gestione della diversità si sostanzia in primo luogo nella consapevolezza delle diversità esistenti in ciascuno e secondariamente tenta di mettere in atto un cambiamento culturale diffuso con la progettazione di strumenti di gestione che consentano di accogliere le diversità compatibili con l'organizzazione. In questa definizione si vogliono contenere i due aspetti complementari che devono essere tenuti presenti nella progettazione della diversity, da un lato le persone con i loro valori, le loro culture e comportamenti, con la ricerca dell'uguaglianza e della omogeneità come elemento di assicurazione, dall'altro l'organizzazione, il contesto sociale in cui le persone operano che può globalmente accogliere o rifiutare l'idea di diversità.

⁴ Prassi, buone prassi (in inglese, best practices, oppure good practices), che hanno dimostrato contenuti di innovazione, riconoscibilità e replicabilità delle soluzioni e dei comportamenti, in particolare nell'ambito del lavoro:

Svariati sono i campi di applicazione delle buone prassi. Essi possono essere intesi sia come condivisione di prassi riconoscibili e replicabili, sia, soprattutto, come fonti e mezzi per la diffusione d'innovazione.

Il concetto di "buona prassi", come precedentemente esposto, ha origine prevalente nell'industria ed ha costituito uno strumento per misurare la propria efficacia e confrontarla con quella dei concorrenti, magari stimolando i miglioramenti necessari.

Certamente, il settore nel quale le buone prassi hanno trovato maggiormente eco è quello medicale e della salute ed è quello nel quale, nel corso degli anni, sono stati compiuti notevoli passi avanti. Un altro campo nel quale, come già visto, le buone prassi o buone pratiche hanno costituito una significativa fonte di innovazione è quello che coinvolge l'ambito del controllo e dell'assicurazione della qualità.

Le buone pratiche sono usate altresì nello sviluppo tecnologico ed in tutti i campi attinenti l'alta tecnologia. Esse sono largamente impiegate nel settore delle costruzioni, dei trasporti, nel campo degli affari, nelle soluzioni e realizzazioni per lo sviluppo sostenibile, così come nella gestione di progetti complessi.

Cfr. F. W. TAYLOR, *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Franco Angeli Editore, Milano, 1975.

Cfr. OMS-World Health Organization, per info essenziali circa la rete mondiale delle buone prassi cliniche Cfr. http://search.who.int/search?ie=utf8&site=default_collection&lr=lang_en&client=WHO&proxystylesheet=WHO&output=xml_no_dtd&oe=utf8&q=good+practices&site=search=

Cfr. AA. VV. *Assessing Best Practices as means of innovation, Presentation at the annual Conference of the Urban Affairs Association*, Montreal, Canada, April, 22th, 2006, pag. 3.

composto di sette domande⁵. Tali domande, poste in modo da poter ottenere, al minimo, una risposta affermativa o negativa e, in una eventuale più ricca elaborazione, la apposizione di un personale commento del rispondente, possono essere classificate su due assi principali, ovvero:

- **Stili di leadership**, domande 1, 2, 3, 4 (parzialmente).

Unicità dello stile di leadership e/o sommatoria di comportamenti e stili personali, leadership diffusa, leadership Olivetti e sua replicabilità, leadership come scuola di management, relazione tra stile di leadership, strategie e modello di relazioni industriali Olivetti.

- **Modello di relazioni industriali, strategie, innovazione**, domande 4, 5, 6 (parzialmente), 7.

Strategie, modello di relazioni industriali Olivetti (negli aspetti del rapporto con il territorio), Olivetti e panorama delle relazioni industriali a livello nazionale, innovazione tecnologica di prodotto, cultura industriale ed organizzativa, gestione della diversità.

Da ultimo, perché si è scelto di affrontare e approfondire gli argomenti di questo elaborato? Essenzialmente per tre ordini di motivi. Il primo è da ritrovarsi nella città in cui io sono nata. Ivrea per me è l'infanzia. Sin dai primi anni della mia vita ho respirato, senza capire, l'aria di una città il cui tessuto connettivo fatto di valori e piccole e grandi cose che mi sono state trasmesse, non solo dai miei genitori, ma dai miei insegnanti, i miei compagni, i vicini di casa, i muri, le strade e i palazzi. Il secondo motivo, da adulta, è l'interesse per Adriano Olivetti, l'imprenditore che ha rappresentato, ed ancora rappresenta, un modello per tutti coloro che aspirano a migliorarsi ed a prepararsi a diventare lavoratori e cittadini

⁵ La prima domanda del questionario: "Alcuni sostengono che in Olivetti non vi sia stato un unico stile di leadership ma la sommatoria di comportamenti e "stili" personali. In linea di massima, Lei condivide questa opinione?".

La seconda domanda del questionario: "Lei ritiene che, nel caso Olivetti e nel periodo indicato, si possa parlare di "leadership diffusa?".

La terza domanda del questionario: "Lei ritiene che, in generale, l'esperienza Olivetti possa essere trasmessa e/o replicata anche in altre realtà? O, almeno, che essa abbia in qualche caso costituito una vera e propria "scuola di management?" E' a conoscenza di esempi che confermino l'avverarsi di queste ipotesi?".

La quarta domanda del questionario: "Secondo Lei, è esistita una relazione diretta tra stili di leadership, strategie e modello di relazioni industriali Olivetti, dagli anni '70 agli anni '90?".

La quinta domanda del questionario: "Lei ritiene che Olivetti abbia costituito un caso di eccellenza nel panorama delle relazioni industriali degli anni compresi tra il '70 ed il '90?".

La sesta domanda del questionario: "E' opinione diffusa che Olivetti, insieme a soluzioni/offerte commerciali, prodotti e/o linee di prodotto, abbia sviluppato e "prodotto" anche una cultura e industriale e organizzativa. In linea di massima, Lei condivide questa opinione?".

La settima domanda del questionario: "Oggi si parla molto di gestione della diversità (Diversity Management). Secondo Lei, nel periodo indicato, tale pratica/valore era presente e costituiva un tratto distintivo della leadership Olivetti?".

responsabili. Il terzo è rappresentato dalla voglia di futuro, fatto di speranza e di lavoro che nasce dall'impegno operoso, ma soprattutto dalla certezza che la possibilità di restituire dignità all'uomo è anche parte della mia storia personale.

CAPITOLO I

Leader, leadership e relazioni industriali.

1. Chi è il leader e cosa è la leadership.

1.1. Etimologia storico-linguistica.

Il termine «leader»⁶ è una parola inglese che deriva dal verbo «to lead», condurre, guidare e, nella traduzione italiana, significa «capo, guida, comandante» oppure «dirigente, capopartito». Nel linguaggio italiano moderno, la parola leader comparirebbe la prima volta nel 1834, per indicare «il capo di un partito o di uno schieramento politico»⁷. Il suo significato è assimilabile alla parola italiana «guida»: «ciò che indirizza verso una meta determinata (sia concreta che astratta, sia reale che immaginaria) o suscita o provoca un determinato effetto; ciò che indica il percorso da seguire, punto di riferimento; musa ispiratrice»⁸. Nonostante la ricchezza di significato della parola «guida», tuttavia è stata l'espressione «leader» ad avere la meglio a causa della sua incisività e personalizzazione rispetto ad altro significato non partecipe oppure astratto. Approfondendo maggiormente, questa volta nel Dizionario Inglese Contemporaneo Longman⁹, la parola «leader» assume maggiore connotazione laddove viene proposto come significato «la persona che dirige o controlla un gruppo, una organizzazione, un paese». Ma queste etimologie, quali radici storiche sottendono? Il verbo greco *στρατηγέω* [strategeo] fornisce una prima idea di quanto la conduzione e la guida abbiano permeato la cultura ellenica. Infatti, ad Atene, il comandante assumeva il suo incarico direttamente dalla βουλή [bule], Senato, Consiglio, che si riuniva nell'Areopago: gli strateghi venivano eletti tra i cittadini più illustri e più in vista in ragione della loro valentia militare e, successivamente, delle loro capacità politiche (Pericle, V Secolo a. C.)¹⁰. Al contrario, a Sparta, erano i due re, βασιλει [basilei], che appartenevano alla γερουσία [gerusia], assemblea degli anziani, ad assumere il comando dell'esercito in tempo di guerra¹¹. Nell'epoca romana il *praeesse*¹², ovvero la responsabilità

⁶ *Il Nuovo Dizionario Hazon*, Edizioni Garzanti, 1992, pag. 551.

⁷ M. VITALI, *Management and Leadership* (manoscritto non pubblicato), 1990, in G. TRENTINI, *Oltre il potere. Discorso sulla Leadership*, Franco Angeli, 2007.

⁸ UTET, *Grande dizionario della lingua italiana*, Torino, 1961 e seg.

⁹ Longman, *Dictionary of Contemporary English*, Longman-Pearson, 5th Edition, UK, pagg. 990.

¹⁰ E. CANTARELLA e G. GUIDORIZZI, *L'eredità antica e medievale*, vol.1, Einaudi scuola, Milano, 2005, pagg. 142-157.

¹¹ E. CANTARELLA e G. GUIDORIZZI, op. cit.

del governo e della applicazione della strategia militare, era assunto da persone appartenenti a *Gens* e ritenute dotate di particolari abilità al comando¹³. Tra le personalità storiche della Roma arcaica che meglio hanno rappresentato il concetto di responsabilità militare assegnata dal Senato al servizio del popolo romano, spicca quella di Lucio Quinzio Cincinnato (520 a.C.- ...). Egli è citato come fulgido esempio dagli storiografi Livio ed Eutropio: Cincinnato si rimette più volte alla volontà altrui per l'esclusivo bene dello stato¹⁴. In epoca romana successiva, tali figure di comandanti venivano designati *praepositi* oppure *praefecti*¹⁵. Altri assumevano l'incarico di *consules*, capi politico-militari a tutto tondo, sottoposti esclusivamente all'autorità del Senato. In tutta la storia romana ogni personalità messa a capo ed a guida delle sorti della *Res Publica* o Impero ha illustrato il significato del *ducere*¹⁶, ossia del condurre e del guidare. A riguardo, non può non venire alla mente la profonda assiologia del *ducere*, soprattutto nella sua variante che introduce l'*e-ducere*, nel suo senso di condurre da una condizione che tiene "dentro", che costringe, alla libertà dell'uscire fuori¹⁷, cioè il liberare, inteso come l'atto e la condizione dell'essere liberati. Alla luce di quanto sin qui considerato, si ritiene che tale ricchezza di significato sia inscindibile dalla "responsabilità", dal *responsum dare alicui*¹⁸, dall'essere di fronte a tutti gli altri come *praepositum*, nel senso di responsabile.

2. Dove il leader e la leadership si attuano: il gruppo.

Tralasciando tutte le controversie di cui il gruppo è stato oggetto nella storia della psicologia sociale, sembra opportuno soffermarsi su un'importante lettura, secondo la quale un gruppo esiste quando due o più individui definiscono se stessi come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno un'altra persona¹⁹. Per di più, le relazioni che hanno luogo fra gli individui ed il gruppo, e così fra il gruppo e gruppi diversi, sono soggette a

¹² CAMPANINI CARBONI, *Nomen, Dizionario Latino Italiano-Italiano Latino*, Paravia, Milano, 2002, pag.1286.

¹³ E. CANTARELLA e G. GUIDORIZZI, op. cit., pag. 275 e ss.

¹⁴ Tito LIVIO, *Ab urbe condita libri*, III, 20; EUTROPIO, *Breviarium ab Urbe Condita Lib.*, I, 17.

¹⁵ E. CANTARELLA e G. GUIDORIZZI, *Storia antica e medievale*, Einaudi scuola, Milano, 2002, pag.397.

¹⁶ CAMPANINI CARBONI, *Nomen, Dizionario Latino Italiano-Italiano Latino*, Paravia, Milano, 2002, pag.448.

¹⁷ CAMPANINI CARBONI, *Nomen, Dizionario Latino Italiano-Italiano Latino*, Paravia, Milano, 2002, pag.462.

¹⁸ CAMPANINI CARBONI, *Nomen, Dizionario Latino Italiano-Italiano Latino*, Paravia, Milano, 2002, pag.1438.

¹⁹ R. BROWN, *Psicologia sociale dei gruppi*, il Mulino, 2000, pag. 17; J. C. TURNER, *Towards a cognitive redefinition of the social group*, in H. TAJFEL (a cura di), *Social Identity and Intergroup relations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

frequenti mutamenti e cambiamenti nel corso del tempo. Questi ultimi sono conosciuti come processi che governano il comportamento sociale e molti fenomeni sociali influenzano - ed altrettanti ne vengono prodotti - l'ambito delle dinamiche gruppali (il conflitto, la coesione, il pregiudizio, ecc). Proseguendo ancora nell'analisi delle proprietà dei gruppi e dei loro effetti, pare necessario soffermarsi strumentalmente sulla natura della relazione dell'individuo col gruppo: c'è qualcosa nei gruppi di più della somma degli individui che li compongono?²⁰ Una delle prime risposte contenuta nei testi di psicologia sociale afferma che non esiste una psicologia dei gruppi che non sia fondamentalmente ed interamente una psicologia degli individui²¹. Anche altri autori²² hanno posto in rilievo il carattere reale e distintivo dei gruppi sociali, ritenendoli dotati di proprietà uniche che emergono dalla rete di relazioni tra i singoli membri e, questa idea è stata espressa in modo del tutto particolare da uno di loro con una analogia tratta dalla chimica²³. Sussistono ancora altri aspetti da approfondire per comprendere le condizioni di esistenza di un leader all'interno del gruppo, relativi alla vita del gruppo stesso, che mostrano una certa stabilità e la cui sommatoria va a definirne la struttura. Essa è definibile come una rete interdependente di ruoli e status gerarchici²⁴. Questi due concetti sono fondamentali: i ruoli sono regolarità o aspettative comportamentali associate a membri particolari del gruppo. Entrambe le nozioni di ruolo e status si riferiscono a modelli di comportamento prevedibili, associate alle posizioni occupate da tali individui. La differenza principale tra ruolo e status è di valore. Infatti, i diversi ruoli in un gruppo possono avere un valore simile, ma posizioni di status differenti sono, per definizione, valutate in modo diverso²⁵. All'esito di tali considerazioni, da questo aspetto della struttura di status, emerge un membro del gruppo che occupa una posizione di status (e potere) più elevato: il leader.

²⁰ F. H. ALLPORT, *A structuronomic conception of behaviour: Individual and collective*, in "Journal of Abnormal and Social Psychology", New York, 1962 pagg., 3-30.

²¹ F. H. ALLPORT, *Social Psychology*, New York, 1924.

²² G. H. MEAD, *On Social Psychology*, Chicago, Ill. University of Chicago Press, 1934; M. SHERIF, *The Psychology of Social Norms*, Harper & Row, New York, 1936; S. E. ASCH, *Social Psychology*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1952; K. LEWIN, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1952.

²³ S. E. ASCH, op. cit.

Precisamente, come una sostanza come l'acqua, pur risultando dalla combinazione di elementi quali l'idrogeno e l'ossigeno, possiede proprietà molto diverse da quelle di entrambi gli elementi che la compongono. Inoltre, quando sono organizzati o strutturati in modo differente, i medesimi elementi molecolari producono sostanze dotate di caratteristiche piuttosto diverse (per esempio ghiaccio, acqua, vapore). In tal modo, in senso reale il composto H₂O non rappresenta la semplice aggregazione dei suoi elementi costitutivi, ma è determinato in modo cruciale dalla loro combinazione.

²⁴ M. SHERIF, C. W. SHERIF, *Social Psychology*, Harper & Row, New York, 1969.

²⁵ Cfr. L. FESTINGER, *A theory of social comparison processes*, in «*Human Relations*», 7, pp., 117-140.

3. Gli stili di leadership.

Le interazioni del leader con il resto del gruppo costituiscono il processo di leadership e molte sono le concezioni od orientamenti formulati sulla leadership. L'orientamento «personologico» identifica il leader dai tratti innati della sua personalità, capaci di distinguerlo dalla gente comune. Tanto che la speciale combinazione di caratteri del leader descritto dalla teoria personologica viene così elencata dai maggiori autori e dalle diverse Scuole: intelligenza, onestà, perseveranza, industriosità, adattamento, estroversione, sensibilità²⁶. A rafforzare ulteriormente questo orientamento contribuisce un'altra importante analisi che rintraccia nella storia le biografie di uomini eccezionali, «eroi», caratterizzati principalmente con l'intensità della fede, quale che sia, diretta a svolgere la propria missione, religiosa, artistica o politica²⁷. Del tutto in opposizione alla teoria della personalità vi è una seconda lettura, denominata «funzionalista», la cui modalità di approccio è basata sulla contingenza²⁸. In tal senso un primo fondamentale contributo viene dato da uno studio, che, attingendo da dati ricavati da una certa varietà di gruppi di tipo diverso (per esempio, squadre di pallacanestro, equipaggi di aerei), fa risultare come non esistente una relazione diretta tra lo stile predominante del leader e l'efficienza del gruppo. Per riuscire a mettere insieme questi dati contrastanti, infatti, si propone un modello interazionista della leadership, nel quale l'efficienza è vista come dipendente dalla corrispondenza tra lo stile del leader ed il tipo della situazione da lui affrontata (*modello della contingenza*). In altre parole, l'efficienza della prestazione di un gruppo dipende dalla misura in cui la situazione è favorevole o sfavorevole al leader²⁹, e allo «svolgimento di quelle azioni che aiutano il gruppo a realizzare gli obiettivi da esso ritenuti importanti possono essere definite *funzioni di gruppo*»³⁰. Secondo i funzionalisti, infatti, può accadere che tutte le funzioni della leadership siano raggruppate in una sola persona, come avviene nell'approccio basato sui tratti dell'orientamento *personologico*, ma ciò si verifica raramente, perché non tutte le funzioni sono ugualmente e contemporaneamente importanti al fine di muovere il gruppo verso il suo scopo. Occorre guardare, quindi, alla «membership», cioè a tutte le modalità che regolano e

²⁶ G. TRENTINI, *Oltre il potere. Discorso sulla leadership*, Franco Angeli, Milano, 1997.

²⁷ T. CARLYLE, *On Heroes, Heroworship, and the Heroic*, London, Fraser, 1841.

²⁸ G. TRENTINI, op. cit., pp. 31 ss.

²⁹ F. E. FIEDLER, *A contingency model of leadership effectiveness*, 1965.

³⁰ D. S. CARTWRIGHT e A. ZANDER, *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper, New York, 1960, pag.492.

possono caratterizzare il complesso fenomeno che consiste nell'essere membri di un gruppo perché un gruppo, per funzionare, richiede una collaborazione dinamica e viva tra i suoi membri. Ai membri di un gruppo si richiede la capacità acquisita di collaborare tale da consentire anche una gestione dei conflitti presenti in esso. Anzi, uno dei fondamenti della vita del gruppo e, dunque, della nascita e dello sviluppo della leadership è costituito proprio dalla dinamica dei conflitti e delle coalizioni. Di conseguenza, si afferma che la leadership è sempre legata alla situazione di un gruppo e l'accesso di un individuo ad un ruolo di leader dipende dai fini del gruppo, oltre che dalle capacità dell'individuo stesso di contribuire al loro raggiungimento³¹. Spingendosi ancora più in là nell'analisi sulla mutua interazione tra il leader e la situazione del gruppo, alcuni hanno gettato le basi per una posizione teorica denominata *interattiva*³². Nell'ambito di tale speculazione, si è constatata la tendenza dei gruppi ad esprimere due tipi di leader complementari tra loro, rispondenti ad esigenze diverse, ma egualmente presenti nel gruppo. Questi due modelli di leader sono convenzionalmente denominati come il leader orientato al compito (*task specialist*) e quello orientato alle relazioni (*social-emotional specialist*)³³. A tal proposito, esiste una genesi degli stili di conduzione della leadership. Si situa tra gli anni '30 e '40, dopo la rivoluzione tayloristica aperta dal movimento delle Relazioni Umane negli Stati Uniti d'America ed in un complesso di avvenimenti riguardanti l'evoluzione socio-politico-culturale dell'intero mondo industriale, il confronto ed il conflitto tra le democrazie occidentali ed i regimi totalitari/autoritari. In questo contesto trova spazio la questione funzionale del "come" una leadership emerga e metta in movimento le risorse di un gruppo³⁴. Successivamente, proprio a partire da tale riflessione alcuni autori si sono occupati, dell'analisi del modo di

³¹ C. A. GIBB, *The Principles and Traits of Leadership*, J. Abnor. Soc. Psychol., 42, pagg. 267-284, 1947.

³² R. F. BALES, P. E. SLATER, *Role differentiation*. In: T. PARSONS e R. BALES (eds.), *The Family, Socialization and Interaction Process*, Free Press Glencoe, Ill., pagg. 256-306; Cfr., Metodo di analisi dei processi di interazione di R. F. BALES, op. cit., 1950.

³³ Successivamente, a questi due modelli di leader sono stati attribuiti i rispettivi e sintetici profili. Al leader orientato al compito, si riferiscono le conoscenze relative al compito stesso, la creatività, l'innovazione, l'essere realista e convincente nell'opera di raccolta del consenso del gruppo, la capacità di formulare i problemi e di riassumere le discussioni, l'abilità nel pianificare, organizzare, coordinare ed addirittura la totale affidabilità nel portare a termine il lavoro.

Diversamente, il leader orientato alle relazioni dà amicizia e calore, risolve i conflitti, allenta le tensioni, è conciliante. Dà aiuto, consigli, incoraggiamenti; mostra comprensione e tolleranza verso i punti di vista diversi; dà prova di imparzialità ed equità. Alla luce di quanto appena rilevato, emergono chiaramente ancora i tratti tipici dell'orientamento personologico. Con la differenza che l'approccio dell'orientamento interattivo si basa più che altro sugli "stili", vale a dire sull'efficienza della leadership che ha a che fare con le modalità di comportamento del leader.

³⁴ K. LEWIN, *Field Theory in Social Science*, Tavistock, London, 1952.

comportarsi del leader, attraverso quelli che sono stati definiti gli “stili della leadership”. In particolare tali ricerche sono state condotte sui comportamenti e sulle atmosfere insorgenti nei gruppi, a seconda che i loro leader abbiano adottato uno dei tre diversi stili di conduzione identificati e messi a fuoco nelle ricerche. I relativi stili sono epitetivamente indicati come *autoritario, democratico, lassista (o permissiva)*³⁵. Ancora all’insegna delle classificazioni, esiste una quadripartizione dei possibili stili di gestione della leadership (stili di management)³⁶. In conclusione, si può dunque ragionevolmente affermare, con il sostegno della teoria funzionalista, che il “modo” di porsi e comportarsi del leader è spesso contingente della cultura del gruppo³⁷.

4. Che cosa sono le relazioni industriali.

4.1 Etimologia storico-linguistica.

Il termine “Relazioni industriali” comprende due vocaboli, “industria” e “relazioni” e, l’origine dell’espressione è anglosassone, «*industrial relations*»: perché l’uso di questo binomio si è inizialmente affacciato a partire dagli anni ‘20 e ‘30 in Gran Bretagna e Nord America³⁸. L’unione di questi due termini, in particolare il termine “industriali”, ovvero *proprie dell’industria*, non è da intendersi in diretta correlazione con l’equivalente termine della lingua italiana. Infatti il termine anglosassone *industry* comprende tutti i settori di attività economica, inclusi agricoltura e terziario e i soggetti di impresa che in tali settori operano, pubblici o privati³⁹. Nello stesso mondo anglosassone si è assistito a variazioni sul tema originario molto importanti e, tra queste, è opportuno citare il National Labor Relations Act (NLRA) promulgato nel 1935 negli Stati Uniti, noto come Wagner Act, che fu una delle più significative iniziative del New Deal di Franklin Delano Roosevelt⁴⁰. Resta ora quindi da

³⁵ K. LEWIN, R. LIPPITT, R. WHITE, *Pattern of Aggressive Behaviour in Experimentally Created ‘Social Climates’*, Journal of Social Psychology, X, pp. 271-299, 1939.

³⁶ All’interno degli stili autoritari si trovano le categorie dura e paternalistica. Diversamente, dentro il tipo partecipativo si distinguono una modalità consultiva ed una di gruppo. Nei due stili autoritari le scelte decisionali del leader, attraverso modalità perentorie e paternalistiche, vengono comunicate ai “seguaci” o sottoposti. Invece, le due tendenze partecipative sono basate sulla priorità dell’ascolto dei seguaci o sottoposti da parte del leader. Quest’ultimo, prima di decidere, ricorre a delle consultazioni col gruppo, gestendo così delle vere e proprie scelte di gruppo. In merito, la prima distinzione è tra gli stili autoritari e quelli partecipativi.

³⁷ G. TRENTINI, op. cit., pag 124.

³⁸ AA. VV. (edited by P. EDWARDS), *Industrial Relations, Theory and practice in Britain - The employment relationship and the field of industrial relations*, Blackwell Publishing, UK, 1995.

³⁹ F. ALACEVICH *Le relazioni industriali in Italia. Culture e strategie*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.

⁴⁰ NATIONAL LABOR RELATION ACT (NLRA), 1935, concernente lo Statuto nazionale di base per il governo delle relazioni tra i datori di lavoro, i lavoratori e le organizzazioni sindacali nel settore privato. Tale Atto si prefiggeva di normare l’estensione dei diritti della democrazia nei luoghi di lavoro per garantire ai

soffermarsi sul significato di “relazioni”. Infatti, se con tale termine si può individuare un rapporto, un legame tra soggetti diversi⁴¹, significa che tale rapporto implica *scambio, confronto* e, affinché ciò accada, bisogna che tra gli interlocutori vi sia *vicinanza e prossimità*. E’ ovvio che senza prossimità non vi possono essere relazioni. E “relazione” che significato ha? Relazione deriva dal Latino, ovvero dal verbo *refero* e, curiosamente, il suo significato è molteplice, *portare indietro, ricondurre*, ma anche *riferire, comunicare, ricambiare e rispondere*. Il rispondere, in particolare, implica l’assunzione di responsabilità (re-spondeo)⁴² e la responsabilità null’altro è che la capacità e volontà di stabilire appunto una relazione e in Latino, ciò significa *responsum dare alicui*. Tutto questo valore di senso e significati porta e può portare ad una comprensione nuova dei rapporti che, non qualificandosi come soli rapporti di potere, impongono tuttavia una *condivisione*, che ci riporta alla tradizione greca, a quella del *κοινωνέω*, del *comunico, prendo parte, partecipo*⁴³ che implica il rispetto di regole volte al raggiungimento di un equilibrio⁴⁴. L’espressione “relazioni industriali”, d’ora in poi, *brevitate RI*, indica l’insieme dei rapporti tra datori di lavoro e lavoratori che si esprimono in forma contrattuale -più o meno intenzionale, esplicita, formalizzata- in qualunque ambiente di lavoro. Le RI, infatti, presuppongono l’esistenza di due classi sociali distinte: quella degli imprenditori, che detengono il controllo degli strumenti di produzione, e quella dei lavoratori, che vendono la propria forza lavoro sul mercato. Sono dunque un prodotto della trasformazione del lavoro, della divisione e dell’organizzazione del lavoro avviata dalla rivoluzione industriale e si sviluppano nell’ambito dell’economia capitalista. In questo contesto le disuguaglianze sociali non sono più definite per via politica, ma si determinano di fatto nell’attività economica e nel lavoro; alle disuguaglianze di fatto si accompagna un’uguaglianza formale dei cittadini di fronte alla legge. Il passo successivo è la regolamentazione attraverso il contratto di lavoro che diviene così la forma predominante di rapporto tra datore e lavoratori⁴⁵. Pertanto, l’ambito originario di studio delle RI è stato costituito da discipline giuridiche e i temi privilegiati sono stati la

lavoratori i diritti di organizzazione e di contrattazione collettiva. L’Atto in questione stabiliva inoltre la costituzione di un’Agenzia Federale indipendente, il National Labor Relations Board (NLRB), per assicurarne la vigilanza e la puntuale applicazione.

⁴¹ G. DEVOTO, G.C. OLI, *Dizionario della Lingua italiana*, Le Monnier, Firenze, 1973, pag.1904.

⁴² F. CALONGHI, *Dizionario Latino Italiano*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1975, pag.2387.

⁴³ L. ROCCI, *Vocabolario Greco - Italiano*, Coeditori, Roma, 1973, pag.1063.

⁴⁴ G.P. CELLA, T. TREU, *Relazioni industriali (voce per un’enciclopedia)* in “Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni industriali”, n.31, 1986.

⁴⁵ A. DE TOCQUEVILLE, *La democrazia in America*, UTET Torino, 1968 (ed. or. 1835-40).

contrattazione collettiva e l'attività legislativa e giurisprudenziale in materia di rapporti di lavoro. In seguito, soprattutto nella tradizione europea, all'approccio giuridico si sono affiancati studi di carattere sociologico, economico, aziendalistico⁴⁶. Storicamente, si possono individuare quattro fasi fondamentali di evoluzione delle RI⁴⁷. Nella prima fase, le RI sono contrassegnate dall'enorme squilibrio di potere politico ed istituzionale tra classi dominanti e classi subordinate. Quanto alla seconda fase, invece, si assiste allo sviluppo del capitalismo monopolistico ed alla crescente razionalizzazione dei processi produttivi, volta a conseguire regolarità e rendimenti maggiori del lavoro salariato⁴⁸. Diversamente, la terza fase è caratterizzata, negli aspetti strutturali, dallo sviluppo economico, dalla scomparsa, o quasi, della disoccupazione, da un benessere che coinvolge anche la classe operaia. In ogni caso, si assiste ad un generale rafforzamento dell'azione operaia e sindacale, ad un suo graduale consolidamento. Da ultimo, vi è la quarta fase di evoluzione delle RI, quella che si sta attraversando, caratterizzata dalla crisi dello sviluppo, dalle difficoltà dei rapporti tra politica e mercato, dalla impossibilità per le RI di continuare lungo i sentieri tracciati negli anni del grande sviluppo post-bellico. Ciò premesso, è bene considerare ancora gli elementi e le variabili di riferimento tipiche delle RI. Infatti, le combinazioni possibili per tale binomio, che si avrà modo di illustrare nel prosieguo della trattazione, costituiscono il quadro del sistema di RI⁴⁹. Con il concetto di «sistema delle RI» si definiscono gli elementi e le variabili proprie del sistema, vale a dire, quali soggetti collettivi ne sono i principali protagonisti, quali sono i contenuti privilegiati nel confronto tra di essi; entro quale quadro normativo si svolgono le interazioni, e con quali vincoli; quali sono i comportamenti effettivi adottati dagli attori e le logiche che li guidano; come e quanto pesano sulle RI le particolari situazioni politiche, economiche, sociali e culturali del contesto entro cui si realizzano.

⁴⁶ F. ALACEVICH, op. cit.

⁴⁷ G. P. CELLA - T. TREU, *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna, 1989.

La prima, che ha origine dopo l'avvio dell'industrializzazione e giunge fino alla depressione della fine del secolo XIX; la seconda, che si afferma tra l'inizio del nuovo secolo ed i decenni tra le due guerre; la terza, che corrisponde al secondo dopoguerra; la quarta quella attuale.

⁴⁸ F.W. TAYLOR, op. cit.

⁴⁹ Cfr. J. T. DUNLOP, *Industrial Relations System*, Holt, New York, 1958, che intende il sistema delle relazioni industriali come l'insieme delle relazioni che si stabiliscono in una particolare società tra imprenditori, lavoratori e potere pubblico, al punto da rivestire carattere normativo; M. WEBER, *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958 (Ed. or. 1922), che invece ha individuato differenti modelli di relazioni industriali, a partire da casi storici concreti che costituiscono dei tipi ideali con cui confrontare la realtà.

4.2 Definizioni tratte dalla letteratura sociologica.

Un primo tentativo di definire sistematicamente le RI s'incontra nella metà degli anni Quaranta del secolo scorso, dove, negli Stati Uniti, s'iniziava ad utilizzare questo termine genericamente per indicare, come già introdotto, tutti gli aspetti delle relazioni sociali all'interno di uno specifico settore delle attività economiche, l'industria, nonché tra questo e la società in generale⁵⁰. Ed ancora, si ricomprendevano sotto il nome di RI temi generalissimi quali le "relazioni umane nell'industria", i rapporti tra "l'industria e la comunità", le interdipendenze "industria e società"⁵¹. Tale uso generico dell'espressione in questione era inoltre contenuto in un manuale di sociologia del tempo in cui veniva riportata una rassegna bibliografica concernente virtualmente tutti i temi immaginabili della sociologia dell'industria, del lavoro, del sindacato, dell'organizzazione, dell'azienda⁵². Successivamente, grazie, da un lato, alla pubblicazione, nel primo decennio del dopoguerra, di numerosi lavori che si riferivano alle RI come alla sfera più ristretta dei rapporti di lavoro e sindacali; dall'altro, all'abitudine invalsa nelle università statunitensi di chiamare "Departments of Industrial Relations" quei dipartimenti che -perlopiù nell'ambito delle facoltà di diritto- si occupavano di prassi sindacale, contrattazione collettiva, legislazione e giurisprudenza dei rapporti d'impiego, si è passati ad intendere le RI come le forme d'interazione tra i lavoratori e le direzioni delle aziende in genere e, ove esistenti, tra i rappresentanti o delegati delle due parti, in specie relativamente alle condizioni economiche, normative e materiali di lavoro. Rispetto alla definizione originaria, tale ultima descrizione delle RI, riferendosi a tutti i tipi di azienda, anche quelle non industriali, ricomprende sia una serie di soggetti assai più vasta, sia, di conseguenza, una sfera di relazioni più specifiche. Per tale ragione, si è cercato di studiare tale concetto mediante accurati tentativi di sistemazione⁵³. La tendenza sviluppatasi negli Stati Uniti, volta a definire il concetto di RI, si diffondeva anche in Italia, dove la nozione in questione è servita nel nostro Paese per allargare il campo degli studi sulle relazioni tra i sindacati e le aziende, tra lavoratori e datori di lavoro, prima limitato alla prospettiva del diritto del lavoro, tale da farne oggetto di studio interdisciplinare da parte degli studiosi dei saperi di matrice non più e solo giuridica, ma

⁵⁰ W. E. MOORE, *Industrial Relations and the Social Order*, 1946.

⁵¹ J. B. KNOX, *Sociology of Industrial Relations*, 1955.

⁵² E. GROSS, *Industrial Relations*, in R. E. L. Faris (a cura di), *Handbook of Sociology*, Chicago, 1964.

⁵³ J. T. DUNLOP, op. cit.

anche economica, sociologica, unitamente ai dirigenti industriali e sindacalisti⁵⁴. In un'altra tra le più classiche definizioni in letteratura, le RI s'intendono come "l'insieme complesso di rapporti che definiscono le condizioni generali e specifiche di cessione e di uso di lavoro subordinato", ovvero "tutti quei rapporti che si instaurano laddove esista lavoro dipendente"⁵⁵. Nello stesso senso, e forse in maniera più specifica, le RI sono intese ancora come "l'insieme delle *norme* (formali e informali, generali o specifiche, generiche o precise) che regolamentano l'impiego dei lavoratori (salario, orario e molti altri istituti); nonché i diversi *metodi* (contrattazione collettiva, legge, ecc.) attraverso i quali dette norme sono stabilite e possono essere interpretate, applicate e modificate; metodi scelti o accettati dagli *attori* (organizzazioni e rappresentanze dei lavoratori, imprenditori e loro organizzazioni, Stato e sue specifiche agenzie istituzionali) che per tali relazioni interagiscono, sulla base di *processi*, nei quali sono riscontrabili gradi differenti di cooperazione e di conflittualità, di convergenza e di antagonismo"⁵⁶. In particolare, degli *attori* è rilevante il grado di organizzazione e la ideologia che legittima la loro azione, essendo tali due soggetti collettivi portatori di interessi contrapposti. Tuttavia, sebbene l'ideologia dei lavoratori possa legittimare rivendicazioni economiche, essa non provoca spinte tali da distruggere l'azienda⁵⁷. Infatti, è lo Stato a lasciare alle due parti (dirigenti ed operai) un diverso grado di libertà, anche a seconda del tipo di regime, affinché determinino le loro regole di condotta, le materie di discussione, il rapporto o l'ampiezza dell'intersezione tra regole formali e prassi effettiva, l'area di relazioni complessivamente coperta dalle regole formali e dalla prassi⁵⁸. Negli ultimi anni, la letteratura ha registrato un'ipotesi di crescente istituzionalizzazione delle RI, nel senso che, relativamente alle due parti, un numero di aspetti sempre maggiore è diventato oggetto di regolazione giuridica. Tale fenomeno è considerevole in tutti i paesi

⁵⁴ G. GIUGNI, *Introduzione allo studio dell'autonomia collettiva*, Giuffrè, Milano, 1960.

⁵⁵ G. COSTA, *Le Relazioni Industriali*, testi Scientifici modulari, Serie di economia Aziendale 4, ISEDI, 1978, pag. 1. P. MERLI BRANDINI, *Le relazioni industriali*, F. Angeli, Milano, 1969, pagg. 59-60.

⁵⁶ G.P. CELLA-TREU, *Relazioni Industriali – Manuale per l'analisi della esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna, 1982, pag. 14.

⁵⁷ G. BAGLIONI, *Il problema del lavoro operaio-Teorie del conflitto industriale e dell'esperienza sindacale*, Milano, 1976; D. WEISS, *Relations industrielles-Acteurs, faits, tendances*, Parigi, 1973.

⁵⁸ Negli Stati Uniti aziende e lavoratori sono liberi di determinare quasi per intero il contenuto dei loro accordi ed ogni nuova vertenza porta a modificare qualche aspetto dell'accordo, di modo che la prassi tende costantemente a trasformarsi in regola. In Italia ed in altri paesi europei, invece, un contratto quadro tra le massime rappresentanze sindacali delle due parti, con valore di legge, viene integrato da contrattazioni più specifiche nelle singole aziende. Nei paesi socialisti, infine, le RI sono sempre state regolate dagli organi dello Stato, non lasciando alcuno spazio alla prassi. Cfr. L. GALLINO, *Indagini di sociologia economica e industriale*, Comunità, Torino, 1972.

industrializzati ed anche in Italia, basti pensare alla promulgazione dello Statuto dei Lavoratori nel 1970 ed all'intervento più costante del Ministero del lavoro nei contratti di settore; diversamente da quanto accaduto nelle altre società europee, quali, ad esempio svedesi e tedesche, in cui, essendo le RI stabilizzate da decenni, si è assistito al caso inverso, ossia alla de-istituzionalizzazione delle stesse, a causa dei numerosi episodi di lotta tra le due parti⁵⁹.

5. Come si attuano le relazioni industriali. Modelli di relazioni industriali.

Precedentemente si è introdotto il concetto di *sistema delle RI* e ora, pare opportuno soffermarsi *su come le RI si attuino*, ovvero come i soggetti e gli altri elementi che le costituiscono, interagiscano praticamente tra loro nei vari *modelli di regolazione*. In letteratura, tra le altre, vengono considerate quattro forme di regolazione⁶⁰, ovvero quella *solidaristica*, fondata sulla condivisione di valori, norme e consuetudini da parte dei soggetti, nella quale il carattere delle relazioni è prevalentemente informale e personale; quella fondata sul *mercato*, incentrata sulla regolazione della possibilità che i soggetti rinunzino a qualcosa che hanno per ottenere ciò di cui hanno maggiore bisogno; quella *autoritativa*, fondata sulla unilateralità degli attori e incentrata sulla autorità e sull'esercizio della gerarchia e, da ultimo, quella *associativa* che si riferisce al ruolo proprio delle associazioni di rappresentanza degli interessi dei vari soggetti. Naturalmente, tali forme di regolazione si inseriscono nei contesti storici, economici e politici che si sono prodotti nel '900, ovvero quello *liberista*, quello *statalista-corporativo*, quello *pluralista*, e da ultimo, quello *neo-corporativo*. Nei modelli di regolazione assumono altresì una rilevantissima importanza anche altre variabili⁶¹ che influenzano le modalità e l'oggetto della relazione tra i soggetti, costituite dalla *tecnologia*, dal *mercato di sbocco* dei prodotti, dei beni e dei servizi, dal *mercato del lavoro*, dal *sistema socio-culturale* e dal *sistema politico*. La capacità dei soggetti di comprendere il contesto in cui essi operano e assumere linee di rappresentanza efficace ha fondamentale importanza nell'attuazione delle RI. Nei Paesi dell'Europa

⁵⁹ M. REGINI, C. F. SABEL, *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, 1989.

⁶⁰ F. ALACEVICH, op. cit.

⁶¹ G. COSTA, op. cit. pagg. 11-12.

occidentale, ad esempio Francia, Belgio, Germania e Italia⁶², dagli anni post-bellici il quadro normativo per affrontare le pratiche di RI, si è incentrato sulle Relazioni Sindacali, *brevitate*, RS. L'attribuzione di grande peso alle RS ha comportato una centralità del ruolo dei soggetti ed una caratterizzazione nell'approccio giuridico delle RI. Soprattutto quando la forza dei soggetti assume una massa critica dell'una rispetto all'altra, lo strumento principe, nel quale i soggetti si trovano ad interagire è la contrattazione collettiva. In Italia, la contrattazione collettiva afferisce normalmente al contratto collettivo di una determinata categoria, intendendo per categoria il settore merceologico proprio della produzione di beni e/o servizi di riferimento⁶³.

6. Nuove tendenze.

A questo punto del nostro percorso è opportuno soffermarsi sulla evoluzione e sui nuovi elementi che stanno affacciandosi quali nuove tendenze nel panorama delle RI.

Tra i principali nuovi sviluppi si pone la Responsabilità Sociale d'Impresa, così come definita a livello comunitario dal Libro Verde nel 2001, ovvero *“l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”*⁶⁴. La Responsabilità Sociale, (d'ora in poi, *brevitate*, RSI), pone essenzialmente un problema di rapporto tra l'impresa ed il suo ambiente, che non è soltanto quello in cui si realizzano le finalità economiche dell'agire imprenditoriale, ma anche quello in cui l'impresa costruisce la sua identità mediante l'integrazione delle strutture di interazione sociale, determinando le condizioni per una possibile legittimazione sociale e politica di quel fine all'interno dei regimi democratici

⁶² In Italia la normazione di dettaglio del diritto sindacale (L. 300/70) ha interessato la natura stessa delle organizzazioni sindacali e dei rappresentanti dei lavoratori, entrando su argomenti quali l'assemblea, le modalità di partecipazione all'attività sindacale, la informazione, il diritto di affissione, la raccolta dei contributi, i permessi sindacali, l'aspettativa per funzioni elettive o per cariche sindacali, la repressione della condotta antisindacale, eccetera.

⁶³ P. BERTOZZI, *Manuale di Relazioni industriali*, IPSOA INFORMATICA, Milano, 1986, pag 246. Cfr. *Nella parte economica rientrano gli aspetti salariali quali i minimi tabellari, le diverse indennità, gli incentivi e altri trattamenti specifici. In quella normativa rientrano tutti gli aspetti non retributivi del rapporto di lavoro e altre materie quali, ad esempio, i diritti di informazione, quelli sindacali e quelli che amministrano la contrattazione. In genere, all'inizio del contratto, si trova una parte generale, detta prima parte, che consta delle clausole del sistema di informazioni anche afferente le RI e sindacali che le associazioni degli imprenditori e/o le imprese devono fornire alle organizzazioni sindacali o territoriali e/o alle rappresentanze sindacali e aziendali. Vi è poi una cosiddetta Parte speciale che, in appositi capitoli, riporta elementi specifici applicati alle diverse categorie dei lavoratori, ovvero ai quadri e impiegati, agli intermedi ed agli operai.*

⁶⁴ Cfr. Libro Verde del 18 luglio 2001, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, in <http://www.adapt.it>, indice A- Z, voce Responsabilità sociale delle imprese.

evoluti⁶⁵. La definizione della RSI ha origine dalle *Business Ethics* di stampo anglosassone⁶⁶, le quali, da un lato, si preoccupano di correggere le distorsioni più gravi del capitalismo, dall'altro, di elaborare strategie di successo d'impresa adeguate ai tempi. E' nell'ambito di tali teorie che si ritrova la "stakeholder theory"⁶⁷ ⁶⁸ che si propone di ascoltare le ragioni di coloro che possono concorrere al profitto economico di un'impresa e che, specularmente, possono trarre da essa la soddisfazione o la frustrazione dei propri interessi. Diversa è la visione della RSI dell'Unione Europea, che la intende come strumento di *governance*, innanzitutto, per il conseguimento degli obiettivi del Trattato di Lisbona⁶⁹. L'aspetto particolare è però quello della "volontarietà". E' l'impresa che, liberamente, sceglie di impegnarsi a garantire un livello più adeguato di tutele. Il quadro giuridico esistente, dalle norme interne a quelle internazionali, è presupposto e sta pertanto "a monte" della RSI. Nello specifico, il contributo delle imprese alla realizzazione degli obiettivi richiesti dalla Commissione⁷⁰ si sostanzia in prassi socialmente responsabili, che, andando aldilà del diritto vigente, incidano su aspetti quali la formazione professionale, la tutela della professionalità e dell'occupazione, la non-discriminazione e l'inclusione sociale, la sicurezza sul lavoro, la partecipazione gestionale e finanziaria dei lavoratori, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Questo per quanto concerne la "dimensione interna" della RSI, la quale attiene propriamente le prassi che hanno riflesso sui dipendenti e quelle ecologiche, relative alla

⁶⁵ Cfr. C. LINDBLOM, *Politics and Markets*, New York, 1977, G. SAPELLI, *Introduzione*, in K. HOPT e G. TEUBNER, (a cura di) *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione*, Milano 1986.

⁶⁶ R. DEL PUNTA, *Responsabilità sociale d'impresa e diritto del lavoro*, in <http://www.unicz.it>, ora anche in AA. VV., *Diritto del lavoro. I nuovi problemi*, I, Padova, 2005, pag. 129; P. TULLINI, *Prassi socialmente responsabili nella gestione del mercato del lavoro*, in L. MONTUSCHI, P. TULLINI (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale d'impresa*, Zanichelli, 2006, pag. 65, laddove sottolinea che un accento particolare sulla rilevanza culturale della RSI si coglie nella proposta definitoria elaborata dal CNEL, che la considera "non come un'acquisizione, ma come un processo culturale" da svolgersi in modo organico alla strategia dell'impresa ed alla sua visione dello "stare del mercato"; Cfr. L. SACCONI, *Etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano, 1991.

⁶⁷ Il termine *stakeholder*, che si oppone a quello di *shareholder* e di *stockholder* (soggetti che detengono quote della proprietà all'interno dell'impresa), indica una categoria di soggetti che vanta nei confronti dell'impresa diritti o interessi, quali, a titolo esemplificativo, il management, i lavoratori, i sindacati, i consumatori, le organizzazioni non governative, i concorrenti, i fornitori o sub-fornitori, gli appaltatori e sub-appaltatori, la pubblica amministrazione, le comunità locali. Un approccio di successo implica che l'impresa si ponga in rapporto dialogico con tali categorie di soggetti, così che i luoghi dell'incertezza e del rischio commerciale possano mutarsi in fattori d'investimento, di ricerca del consenso (c. d. *licence to operate*) e di stabilità dell'attività economica.

⁶⁸ G. SAPELLI, *Introduzione*, in K. HOPT, G. TEUBNER (a cura di), op. cit., pagg. 17-22.

⁶⁹ Documento di lavoro della Commissione Consultazione sulla futura strategia "UE 2020" *La realizzazione di un'economia della conoscenza che punti sulla qualità del prodotto ed alti livelli di protezione sociale, nel contesto di uno sviluppo sostenibile*.

⁷⁰ P. TULLINI, *Prassi socialmente responsabili nella gestione del mercato del lavoro*, in L. MONTUSCHI, P. TULLINI (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale d'impresa*, Zanichelli, 2006, pag. 61.

gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione. Non diversamente, però, si verifica rispetto alla “dimensione esterna” della RSI, vale a dire quella che coinvolge i rapporti con *partners* commerciali, fornitori, clienti, poteri pubblici e organizzazioni non governative, che rappresentano la comunità locale e l’ambiente circostante. Nonostante l’enfasi posta dalla Commissione, ed anzi forse proprio a causa di essa, sul fatto che “essere socialmente responsabili significa –proprio- andare aldilà del soddisfacimento degli obblighi giuridici, in un’ottica di maggior investimento nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti interessati”, la prospettiva delineata ha destato allarme nelle organizzazioni sindacali, vuoi a livello europeo⁷¹, vuoi a livello nazionale⁷². E’ comprensibile la cautela con cui le organizzazioni sindacali hanno accolto le analisi e le proposte della Commissione⁷³ perché è forte il timore di una declinazione della RSI in termini di comunicazione unilaterale diretta tra management e dipendenti, a danno della dimensione collettiva e dialettica delle relazioni industriali⁷⁴. Insomma, da una parte si trova l’impresa che vuole rendersi socialmente responsabile, trascurando la rilevanza collettiva degli interessi (specialmente dei lavoratori), dall’altra i lavoratori stessi, fulcro della dimensione interna della RSI. Tuttavia, un sindacato interessato all’organizzazione partecipativa dovrebbe mostrare una nuova capacità propositiva, porsi cioè a sua volta “socialmente responsabile”, capace di assumersi la responsabilità di scelte difficili, non umanistiche e non sempre orientate alla massimizzazione del criterio della *tutela* indistinta per tutti gli occupati, capace di operare scelte che siano aperte, sia alle esigenze degli occupati (o, addirittura dei disoccupati), sia alla flessibilità funzionale del lavoro⁷⁵. Pertanto, da un lato, si teme che il dibattito sulla RSI

⁷¹ Cfr. Le osservazioni sul Libro Verde formulate dalla CES, *Responsabilité sociale des entreprises dans un cadre législatif et contractuel*, Bruxelles 2001.

⁷² Cfr. In particolare, gli atti di governo, organizzato dalla CISL, *La responsabilità sociale dell’impresa: il ruolo delle parti sociali*, Roma 3 e 4 nov. 2003, in <http://www.cisl.it>.

⁷³ A. TURSI, *La responsabilità sociale delle imprese e la Comunità europea*, in M. NAPOLI, (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, Vita e Pensiero, 2005, pag. 3.

⁷⁴ L. BORDOGNA, *CSR e relazioni industriali: integrazione o competizione?*, in L. SACCONI (a cura di) *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa: problemi, teorie e applicazioni della Csr; saggi*, di H. ALFORD, Roma, Bancaria, 2005; B. KAUFMAN, *The global evolution of industrial relations: events, ideas and the IIRA*, Geneva, ILO, 2004; G. COSTA, *Le relazioni industriali*, ISEDI, Milano, 1978, pag. 1. “Le relazioni industriali sono l’insieme complesso di rapporti che definiscono le condizioni generali e specifiche di cessioni e di uso di lavoro subordinato. In questa accezione, il termine “industriali” ha perso nel tempo il suo significato limitativo originario ed include anche attività primarie e terziarie e, quindi, “tutti quei rapporti che s’instaurano laddove esista lavoro dipendente”, cit. di P. MERLI BRANDINI, *Le relazioni industriali*, F. Angeli, Milano, 1969, pagg. 59-60.

⁷⁵ In siffatta prospettiva, non può non porsi il problema della tenuta dell’assetto istituzionale delle relazioni industriali, di cui da più parti s’invoca, sia pure con toni alquanto diversi, un intervento riformatore su forme e

sia, più in generale, funzionale alla destrutturazione del diritto del lavoro, per dare spazio a politiche neo-liberiste ed a modelli di regolamentazione caratterizzati da una fisionomia più *soft*, con il rischio che le tutele dei lavoratori vengano degradate da diritti a concessioni individuali e “responsabili” delle imprese e che la protezione del lavoro, affidata tradizionalmente alle pubbliche istituzioni, sia demandata all’iniziativa ed alla buona volontà dei soggetti economicamente più forti⁷⁶. D’altro lato, nella prassi di RSI si può intravedere la volontà di instaurare relazioni industriali orientate ad un modello consensuale, di collaborazione e partecipazione, in contrapposizione a quello proprio del diritto del lavoro⁷⁷. La Commissione europea ha molto insistito sul “dialogo sociale”⁷⁸ quale “principale meccanismo per definire i rapporti tra le imprese ed i suoi dipendenti”, auspicando una maggiore convergenza e trasparenza nell’adozione di prassi socialmente responsabili⁷⁹ nei diversi ambiti (codici di condotta, norme di gestione, misurazione delle prestazioni, marchi di qualità, investimenti socialmente responsabili, incentivi) della RSI, investendo, quindi, le parti sociali ed altre parti interessate ad associarsi genericamente nell’elaborazione, nell’applicazione e nel monitoraggio dei codici di condotta⁸⁰. In questi anni recenti di crisi economica e recessione si è particolarmente acuita la discussione sui modelli di RI, in

contenuti. Cfr. A. TURSI, *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in L. MONTUSCHI, P. TULLINI (a cura di), op. cit., pag. 96.

⁷⁶ A. TURSI, *La responsabilità delle imprese e il diritto del lavoro*, in <http://www.unicz.it>, 2004; L. MONTUSCHI, *Regolamenti aziendali, etica del lavoro e ricerca del consenso*, in ADL, 2001, pag. 143. La “degradazione dei diritti” dei lavoratori potrebbe derivare anche dalla confusione dei lavoratori dipendenti nella indistinta categoria degli stakeholders, tanto che i dipendenti potrebbero divenire addirittura “strumenti” di RSI, utilizzati dalle imprese per poter soddisfare gli interessi degli altri stakeholders.

⁷⁷ R. DEL PUNTA, *Csr, organizzazione e qualità del lavoro*, in L. MONTUSCHI, P. TULLINI, op. cit., pag. 11.

⁷⁸ *Nel suo più diffuso e generale uso, il dialogo sociale, sembrerebbe nulla più che un altro termine di relazioni industriali, coinvolgente la contrattazione collettiva e altri strumenti per il raggiungimento di un accordo tra imprenditori e rappresentanti dei lavoratori. In un secondo significato, distinto dalla contrattazione collettiva, indica uno scambio di informazioni e punti di vista che può facilitare una negoziazione efficace, ma non è in se stesso un processo di negoziazione. In un ulteriore significato, indica una particolare forma istituzionale suggerita per incoraggiare il raggiungimento del consenso e la somma di interazioni positive. Infine può denotare un orientamento normativo verso la “partnership sociale” e la eliminazione del conflitto.*

Cfr. Direttiva 94/45 del Consiglio del 22 settembre 1994, riguardante l’istituzione di un Comitato aziendale europeo o di una procedura per l’informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie e la sua rifusione nella DIRETTIVA 2009/38/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 6 maggio 2009.

R. HYMAN, *Social dialogue and industrial relations during the economic crisis: Innovative practices or business as usual?*, Working paper No. 11, Industrial and employment relations department, International Labour Office, Geneva, March 2010.

⁷⁹ M. FERRARESI, *Responsabilità sociale delle imprese, il ruolo del diritto del lavoro*, in Dir. rel. Ind., 2004, pag. 397 e ss.

⁸⁰ Insieme di regole di comportamento che l’impresa, volontariamente s’impegna a rispettare nei confronti dei lavoratori, consumatori, fornitori, appaltatori, pubblici poteri, azionisti, investitori, nell’esercizio della propria attività produttiva. Più precisamente, cfr. nozione contenuta nell’allegato A al Libro Verde della COMMISSIONE del 18 luglio 2007, COM(2001)366def., 27.

ragione, soprattutto della estrema variabilità della situazione economica in tutti i Paesi del mondo. Secondo International Labour Organization (ILO)⁸¹, nel passato, il dialogo sociale è stato molto importante, perché ha spesso costituito una risposta ad altre recessioni e crisi economiche e, nell'ultimo ventennio, ha positivamente prodotto patti sociali denominati *Pacts for Employment and Competitiveness (PECS)*. Tali patti stipulati spesso con l'aiuto dei governi a livello nazionale, hanno avuto alterne vicende. Di diversa portata è, invece, il dialogo sociale a livello di impresa e laddove i partner sociali sono invitati a negoziare, ai livelli adeguati, a livello di settore, accordi per modernizzare l'organizzazione del lavoro - incluse soluzioni di orario flessibile-, con l'obiettivo di migliorare la produttività e la competitività e raggiungere l'equilibrio tra la flessibilità e la sicurezza sociale⁸².

⁸¹ ILO, OIL è la Organizzazione Internazionale del Lavoro. Si tratta di un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani internazionalmente riconosciuti, con particolare riferimento a quelli riguardanti il lavoro in tutti i suoi aspetti. Ha sede principale a Ginevra. <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>

⁸² R. HYMAN, op. cit. Questi accordi potrebbero, per esempio, indirizzarsi alla definizione del tempo di lavoro annuale, della riduzione dell'orario di lavoro, dello straordinario, dello sviluppo del lavoro a tempo parziale e la gestione delle interruzioni di carriera.

CAPITOLO II

La conduzione di Adriano Olivetti negli anni dal 1945 al 1960.

1. Il contesto.

“Nel ’45, sì, è successo. Io mi ricordo. Io facevo la terza di Istituto. Quella davanti alla Olivetti. Eravamo in aula e sentiamo gridare e io mi sono affacciato ed uccidevano uno davanti alla portineria vecchia dell’Olivetti. A quei tempi abitavo in Borghetto e andavo a scuola alla Olivetti, un mattino nel viale della stazione mi sono imbattuto nei corpi di ragazzi uccisi. Una volta noi non avevamo come istituto Olivetti una palestra (...). E allora andiamo al campo sportivo. Il primo è andato a sbattere contro i piedi di Jervis. (...) Allora c’era una mobilitazione patriottica. Gli operai hanno fatto l’impossibile per nascondere i macchinari nei conventi, perché potevano portarli via i tedeschi”⁸³. Nell’anno 1943 muore Camillo Olivetti e l’industriale-inventore lascia la conduzione della sua officina-azienda al figlio Adriano. In quel periodo, Adriano si trova in esilio in Svizzera. Dopo la liberazione, Adriano torna in fabbrica⁸⁴ e vi apporta dei cambiamenti in tre fasi ben distinte, tra il ’46 ed il ’59. Nella prima, tra il ’46 e il ’49, il progresso è tecnico; infatti, si registra un aumento notevole dei volumi produttivi grazie anche ad una rinnovata attenzione ai principi ed alle prassi razionali dell’organizzazione del lavoro. Nella seconda, tra il ’50 ed il ’54, numerose macchine tradizionali vengono sostituite con macchinari specializzati per associare ai miglioramenti tecnici un cospicuo avanzamento tecnologico. Infine, tra il ’55 ed il ’58, viene incrementato l’impegno finanziario per investire ancora maggiormente nella tecnologia del rinnovamento delle linee produttive⁸⁵. Per quel che riguarda l’innovazione dei prodotti

⁸³ Testimone n.1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

⁸⁴ Cfr. Discorso di A. OLIVETTI, Giugno 1945, in D. CADEDDU (a cura di), *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, tavola rotonda Roma, 1 Dicembre 2005, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2006.

“... se tuttavia l’onore è salvo, la provvidenza ha voluto in voi, operai, segnare lo strumento di questo riscatto morale. I vostri scioperi arditi, le vostre dimostrazioni contro le atrocità tedesche sono vostri grandi meriti, sono il segno della vostra forza, del vostro coraggio, il segno che un mondo è tramontato e che domani davvero, lentamente ma inesorabilmente, un nuovo mondo sorge. ... c’è un crisi di civiltà, c’è una crisi sociale, c’è una crisi politica. ... allora, amici, vorrete domandarmi: dove va la fabbrica in questo mondo? Cosa è la fabbrica nel mondo di domani? Come possiamo contribuire col nostro sforzo e col nostro lavoro a costruire quel mondo migliore che anni terribili di desolazione, di tormenti, di disastri, di distruzione, di massacri chiedono all’intelletto e la cuore di tutti, affinché giorni così tristi né i nostri figli né i figli dei nostri figli e molte generazioni ancora non potranno dimenticare, né potranno, una seconda volta, affrontare?”

⁸⁵ Cfr. P. BRICCO, *Olivetti, prima e dopo Adriano. Industria cultura estetica*, l’ancora del mediterraneo gli alberi, Napoli, 2005.

lanciati nel mercato in questo periodo, vale la pena menzionare la macchina da calcolo elettrica, Elettrosomma, nel '46, la nuova portatile Lettera 22, nel '50, nel '55 e nel '59 rispettivamente l'Elea 9000 e 9003⁸⁶. Olivetti in questo periodo raggiunge una espansione di portata mondiale e un ambiente di lavoro tra i più civili e stimolanti personalità eccezionali; mentre l'Italia esce dalla guerra e le infrastrutture e l'economia sono quelle della ricostruzione, Olivetti supera i limiti delle condizioni economiche in cui si trova ad operare⁸⁷. Questa è l'era dell'Ingegnere Adriano.

2. Stile di leadership e relazioni industriali.

2.1 La leadership di Adriano Olivetti.

Adriano Olivetti entra in fabbrica negli anni '30 e, nella sua opera di riorganizzazione del lavoro, affida agli operai compiti da svolgere sempre più ampi. Nel suo ruolo di conduzione, si assume, in prima persona, la responsabilità di far emergere le capacità nascoste dei dipendenti, poiché "l'innovazione e l'intelligenza dell'uomo sono sprecate, se deve montare solo delle viti". *"Ad esempio, un operaio negli anni '50 si portava via dei pezzi di una macchina da calcolo: i guardiani videro questa macchina nella sua borsa e lo accusarono che se la stesse portando via, e l'operaio dice: "Io ho una idea geniale per farla e me la voglio portare a casa"*⁸⁸. Il singolare esempio appena citato conferma che anche in questo caso i membri interni all'organizzazione portano le loro idee e si dimostrano capaci di conquistare quegli spazi di libertà loro concessi e di collocarle laddove il potere si annida, vale a dire nell'imprevedibilità dei comportamenti umani⁸⁹. *"Adriano si interessa all'operaio⁹⁰ che ha un'idea geniale: nomina a capo tecnico, direttore tecnico e nel giro di sei mesi diventa direttore dell'impianto tecnico della fabbrica che aiuta a sviluppare la*

⁸⁶ Associazione Archivio Storico Olivetti, *Olivetti 1908-2000*, Associazione Archivio Storico Olivetti, Ivrea 2001.

⁸⁷ Cfr. L. GALLINO, *Il progresso tecnologico e la società italiana, aspetti dell'evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti 1946-1959*, Società Editrice il Mulino, Bologna, pag. 4-5.

Gli indicatori che possono rendere ragione ai progressi raggiunti in Italia da Olivetti nel 1958, fatto 100 l'indice del 1946, sono impressionanti: capitale fisso 1050, esportazione 1787, investimento per unità lavorativa 453, occupazione 258, produzione per ora uomo 479, salari medi reali 386. Le filiali italiane della Olivetti raddoppiano così come i concessionari, le consociate estere -dotate di unità produttive- quintuplicano e il personale occupato in Italia triplica le 5.500 unità del '46: nel '60 i dipendenti della Olivetti a livello mondiale assommano a 25.000.

⁸⁸ Testimone n.2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

⁸⁹ Cfr. M. CROZIER e E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris Seuil, 1977.

⁹⁰ L'operaio di cui si parla è l'Ingegnere Natale Capellaro, Ivrea, 22 Dicembre 1902– Torino, 26 Febbraio 1977, nominato successivamente nel 1960 Direttore generale tecnico della Olivetti.

*Divisumma, che porta l'Olivetti alla leadership sui mercati, monopolio nel mondo. (...)*⁹¹. Adriano Olivetti, imprenditore che innova e che mette nelle condizioni di rompere il flusso circolare dell'economia, sembra confermare in pieno la prospettiva sociologica di J.A. Schumpeter⁹², teorico per eccellenza dell'imprenditorialità. Il confluire ad Ivrea, a partire dagli anni '50, di un grande numero di persone provenienti da diverse Regioni d'Italia dà il segno dell'attrazione esercitata da questa azienda e da questa molto particolare realtà sociale. Tutto ciò contribuisce ad elevare la qualità della produzione industriale della macchina per scrivere e da calcolo, ma, soprattutto, anche la qualità generale della produzione sul piano culturale ed intellettuale. *“Quella di Adriano era sicuramente la leadership più importante. (...) Le iniziative di quei tempi erano veramente da grande città, più che da piccola città come era Ivrea, proprio perché queste persone si sentivano valorizzate ed hanno portato la loro esperienza precedente ...”*⁹³.

In effetti, un nutrito gruppo di intellettuali cresce e contribuisce alla realizzazione dei progetti commissionati loro da Adriano Olivetti e dall'azienda. Ciascuno di essi partecipa come attivo protagonista a tutti i vari livelli dell'impresa, della umanizzazione del lavoro dell'uomo, della sua dignità, contribuendo a portare la cultura su committenza dell'imprenditore alla comunità industriale, sociale e politica⁹⁴. *“Olivetti è stata fondata e sviluppata da due leader indiscutibili, sia Camillo sia Adriano dotati di leadership rispettivamente basata, quella di Camillo sulla capacità imprenditoriale e, quella di Adriano⁹⁵, sul carisma personale”*⁹⁶. La qualità della leadership degli imprenditori Olivetti, Camillo e Adriano, si pone come risorsa decisiva dell'organizzazione, poiché esprime la capacità di rappresentare, nel modo più alto, l'ideologia dell'organizzazione. In particolare, il leader Adriano Olivetti, dotato di un potere carismatico “weberiano” esercita una influenza, che orienta autonomamente le persone verso una decisione e, allo stesso modo, produce

⁹¹ Testimone n.2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

⁹² Cfr. J. A. SCHUMPETER, *La teoria dello sviluppo economico : ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*, Sansoni, Firenze, 1971.

⁹³ Testimone n.1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

⁹⁴ Cfr. G. BERTA, *Le idee al potere. Adriano Olivetti e il progetto comunitario tra fabbrica e territorio sullo sfondo della società italiana del «miracolo economico»*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980.

⁹⁵ Discorso di Adriano Olivetti alle maestranze, 24 Dicembre 1955.

“... Ed è altrettanto importante adoperarsi per far sì che la potenza e il potere della fabbrica raggiunte in virtù della dinamica del mondo moderno, sia rivolto insieme ai fini del vostro benessere, al civile progresso dei luoghi ove siete nati e in cui vivete. Poiché a nessuno di voi deve sfuggire un solo istante che non è possibile creare un'isola di civiltà più elevata e trovarsi a noi tutt'intorno e ignoranza e miseria e disoccupazione.”

⁹⁶ Testimone n.2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

consenso con le sue parole. *“C’era uno stile di leadership inaugurato da Adriano Olivetti che lui ha cercato di trasmettere ai collaboratori, non solo con le parole, ma soprattutto con l’esempio. Uno stile di leadership non solo illuminato, ma che precorreva i tempi, per tale motivo è attuale anche oggi”*⁹⁷. La leadership di Adriano è costruita sulla condivisione di alcuni assunti di base⁹⁸: il rispetto reciproco della persona in quanto tale, della nobiltà di ogni ruolo ed il fare squadra. Poiché Adriano crede nella necessità di condividere alcuni valori che considera fondamentali per creare un’azienda eccellente e vincente. Nel nostro caso emerge l’insieme degli assunti fondamentali propri della cultura organizzativa Olivetti e della leadership di Adriano. E. Schein suggerisce i livelli di analisi per la conoscenza di una cultura organizzativa: gli assunti di base, i valori espliciti, e gli artefatti ovvero, l’architettura, la tecnologia, lo stile ed i simboli. *“Sul rispetto della persona vi era una frase scolpita all’ingresso dei Servizi Sociali (anche se indossi la tuta da operaio ... non ti spogli mai della tua dignità di uomo ...); poi vi era la regola di vedere ogni persona per la quale la Direzione del Personale proponeva il licenziamento”*⁹⁹. A conferma dell’altissima leadership di Adriano Olivetti e della sua coerenza con i valori del suo pensiero, ecco, di seguito, le testuali parole di un testimone, operaio nelle officine Olivetti, nel 1957. *“Un giorno mi mandano a chiamare e mi dicono: “Vai all’Ufficio Personale, perché ti devono parlare”. Un ingegnere dell’Ufficio Personale mi fa un lungo interrogatorio su quali erano i miei interessi, (...) alla fine mi dice: “Guardi, le devo dire di essere contento di aver fatto la sua conoscenza, tuttavia per la sua sistemazione all’Ufficio Personale esistono delle difficoltà, una difficoltà è sostanziale”. Premetto, era il periodo in cui dominava il Movimento Comunità di Adriano Olivetti. Sia sul piano politico che su quello sindacale c’erano molte tensioni tra la Cgil e la Cisl, in modo particolare, mentre la Uil si identificava abbastanza con il sindacato di Comunità. E io chiedo all’ingegnere: “Quale sarebbe questa difficoltà?”. Lui mi risponde: “Mi risulta che Lei sia un attivista dell’azione cattolica”. Io sono caduto dalle nuvole e gli ho risposto: “Se lei mi avesse detto che io sono un attivista politico o sindacale, impegnato in contrasti con l’Ufficio Personale ... ma quello che io vado a fare con l’azione cattolica è andare a trovare i ragazzi la sera. Poi, sono arrivato a ventisette anni con queste idee e non vedo il motivo per cui dovrei cambiarle neanche per*

⁹⁷ Testimone n.3; Direttore della Qualità del Gruppo.

⁹⁸ Cfr. E. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Calif., Jossey Bass, 1985.

⁹⁹ Testimone n.3; Direttore della Qualità del Gruppo.

venire all'Ufficio Personale". Fuori, incontro uno dei miei compagni che aveva saputo che ero lì e mi ha chiesto: "Com'è andata?". E gli ho raccontato. Passa un po' di tempo, -per il mio lavoro ero nelle officine Olivetti che stavo cercando dei pezzi e vedo tutti che corrono a cercare me. "Vai subito su dall'ingegner Adriano, che ti vuole". (...) L'ufficio dell'ingegner Adriano era un ufficio lunghissimo. Lui era seduto e, di fronte a lui, era seduto quell'ingegnere che mi aveva fatto quel famoso discorso e il suo capo. L'ingegner Adriano mi dice: "L'ho mandata a chiamare perché desidero avere un chiarimento da lei. È vero che, il qui presente, ingegner R., le ha detto che per la sua sistemazione come impiegato esisteva una difficoltà che era il fatto di essere lei un attivista?". Quando mi ha detto questa cosa, quasi morivo! Io ero un tapinetto di fronte a grandi capi ... Io ero un operaio del montaggio ... ho pensato: io dico la verità, poi ... "No, non è che mi ha detto per una qualunque sistemazione come impiegato, mi ha parlato per l'Ufficio personale". Allora l'ingegner Adriano: "Senta, allora mi ripeta, per piacere, il testo di quel colloquio che lì ha avuto". Ha allora chiamato la segretaria che ha stenografato tutto e lui ha schiacciato il bottone e ha registrato tutto, ed io ho raccontato tutto. Sono stato interrotto dall'ingegner R., che mi ha detto: "Ma, forse non le ho proprio detto "attivista dell'azione cattolica". E io: "Sì, anzi si ricorda che le ho risposto che avrei capito se io fossi stato un attivista politico ..." e lui, allora, si è ricordato. Alla fine, l'ingegner Adriano ha detto: "Se è così, la cosa è meno grave di quello che potessi immaginare". Ma chi è che aveva riferito all'ingegner Adriano la mia vicenda? Era stato un mio professore, un membro della Commissione Interna (CI) della CISL con il quale io ero in ottimi rapporti, che (...) andando una delle tante volte a litigare con l'ingegner Adriano Olivetti gli aveva detto: "Io so che voi fate delle preferenze per quelli di Comunità!" e l'ingegner Adriano gli aveva risposto: "Mi citi un solo caso!" E il professore gli ha citato il mio ... Allora l'ingegner Adriano ha fatto chiamare il professore che si è seduto vicino a me e, ancora, l'ingegner Adriano mi ha detto: "Mi faccia la cortesia, mi ripeta ancora una volta, parola per parola, tutto quello che è successo". Ed io ho ripetuto, parola per parola e ancora una volta la mia vicenda. Alla fine l'ingegner Adriano mi ha detto: "Mi dispiace che sia successo tutto questo, le chiedo scusa, lei sa che c'è una apposita Commissione che valuta e sistema le persone, se vuole"... (...) E tutto questo è successo nel '57. Questo è stato il mio rapporto diretto con l'ingegner

*Adriano”*¹⁰⁰. L’episodio sopra raccontato svela la profondità dello stile di leadership di Adriano Olivetti e conferma che Adriano è intervenuto personalmente per neutralizzare azioni personali che potevano mettere a repentaglio il fine dell’impresa, la missione, la forte necessità di condividere i valori fondamentali. Solitamente, tutte le organizzazioni formali sono portatrici di “patologie” fisiologiche. Nello specifico alcuni membri particolarizzano i fini dell’azienda; essi fanno coincidere i propri obiettivi con quelli dell’organizzazione. “(...) *E spiegava apertamente a tutti nei suoi interventi pubblici e nei rapporti personali, che a chi entrava alla Olivetti lui chiedeva di condividere tali valori base. Lo spiegava a persone libere che potevano accettare o meno di entrare*”¹⁰¹. Negli anni Cinquanta, per realizzare i primi calcolatori elettronici al mondo, Adriano Olivetti si avvale di individui da lui stesso selezionati, giovani tecnici, ingegneri promettenti. “*Individui con grandi talenti sì, ma disposti a fare squadra per il bene dell’azienda. La sensazione di essere squadra vincente aiutava. (...). La sua onnipresenza aiutava a capire dove nascevano conflitti importanti; il suo ascendente aiutava a risolverli*”¹⁰². Tra la leadership di Adriano Olivetti e quella di altri suoi dirigenti, dirigenti forti e con idee chiare di raggiungimento degli obiettivi aziendali, spicca il racconto autobiografico di Elserino Piol¹⁰³, ben presente anche ad un nostro testimone. “*Nel 1959 Adriano Olivetti visita a Milano il prototipo della Elea 9002. Piol fa la presentazione classica per i Capi: tutto bello e tutto bene; alle domande di Adriano vengono date risposte di tipo molto generale, a volte evasive. Adriano si innervosisce e, gentile ma deciso: “Io sto scommettendo l’Olivetti su queste macchine e voglio capire dove e come investiamo”. Poi fa una domanda specifica, sul perché della mancanza di un prodotto sulla cui necessità si erano di fatto manifestate divergenze. La risposta fu ancora diplomatica. Tale prodotto non è ritenuto necessario. “Mi risulta invece che alcuni suoi colleghi di alto valore ritengono rischiosa la sua mancanza”. Racconta Piol: “Il tono era tale per cui ebbi dubbi sulla mia futura carriera all’Olivetti”. Non ci furono certo conseguenze. Adriano voleva solo mandare segnali inequivocabili: sapeva dei contrasti e faceva capire in modo gentile ma chiaro che non tollerava lotte intestine*”¹⁰⁴. Quindi, Adriano Olivetti imprenditore ha ben chiara la missione d’impresa, cioè crede che la sua impresa abbia il

¹⁰⁰ Testimone n.1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

¹⁰¹ Testimone n.3; Direttore della Qualità del Gruppo.

¹⁰² Testimone n.3; Direttore della Qualità del Gruppo.

¹⁰³ Cfr. G. SOAVI, *Adriano Olivetti, una sorpresa italiana*, Rizzoli, Milano, 2001, pag. 256.

¹⁰⁴ Testimone n.3; Direttore della Qualità del Gruppo.

principale compito di ridistribuire la maggior parte dei profitti, a beneficio della comunità circostante, in diverse forme, in modo da produrre lo sviluppo locale¹⁰⁵. In tal senso, *“Una frase di Adriano Olivetti negli anni '50 ricorda che il successo della sua azienda è dovuto, tra le altre cose, alla “partecipazione operosa e consapevole di tutti ai fini dell’azienda”. Questa frase si riferisce certamente anche al management”*¹⁰⁶. Pertanto, lo stile di leadership e la cultura d’impresa Olivetti in quegli anni si ispirano a valori che sono ancora oggi di assoluta attualità: capacità di visione del futuro, innovazione, libertà creativa, apertura sul mondo, capacità di adattamento al mutare dei mercati, responsabilità sociale, forma e tecnologia, il ruolo centrale della cultura e della formazione.

2.2 Relazioni industriali.

Il modello delle RI Olivetti si caratterizza per la pluralità dei suoi attori e componenti, vale a dire la sostituzione dello statico regime di fabbrica con un sistema integrato e flessibile di strutture amministrative e negoziali, di istituti di gestione e di servizi sociali¹⁰⁷. *“Camillo aveva lasciato ad Adriano l’imperativo categorico “vietato licenziare” e che aveva ispirato -per esempio, di fronte alla crisi di mercato del 1958- la coraggiosa scelta di non licenziare operai ma ... assumere venditori audacemente ampliando la rete commerciale e acquisendo nuovi mercati per assorbire il surplus di produzione”*¹⁰⁸. Nel 1958, quindi, il modello di relazioni industriali è certamente conseguente alle scelte ideologiche del vertice aziendale. *“Olivetti ha sempre adottato un modello molto particolare di relazioni industriali che le hanno consentito di affrontare meglio di altri le trasformazioni tecnologiche ed organizzative dell’industria in cui operava”*¹⁰⁹. Adriano, nella seconda metà del 1925, ritorna dal suo lungo viaggio compiuto negli Stati Uniti, dove ha scoperto il Taylorismo che, tramite il Fordismo, propagandava la razionalizzazione del lavoro¹¹⁰. Infatti, tale modello, da un lato, ha effetti straordinari sull’incremento del livello di produttività dell’impresa, però, dall’altro genera situazioni sociali insostenibili. La capacità di cambiamento diviene più

¹⁰⁵ Cfr. L. GALLINO, P. CERI (a cura di), *L’impresa responsabile. Un’intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

¹⁰⁶ Testimone n.4; Responsabile dell’Ufficio Studi economici, analisi di mercato e della concorrenza (‘79-’97); Dirigente presso la Direzione Comunicazione e Immagine (‘98-’01).

¹⁰⁷ Cfr. G. BERTA, op. cit.

¹⁰⁸ Testimone n. 5; Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale.

¹⁰⁹ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni ‘90).

¹¹⁰ Cfr. G. BERTA, op. cit.

limitata, l'innovazione è estremamente povera, la partecipazione minima, radicale la sfiducia tra operai e management¹¹¹. Ciò dà origine ai conflitti sindacali che contrastano la considerazione del lavoro come una merce. Nel piano di lavoro steso nel 1926, Adriano ridisegna la gerarchia dell'officina. Stabilisce un nuovo, più razionale e progressivo ordinamento della produzione¹¹². Oltre a ciò, il modello costituito da una comune cultura permette di affrontare trasformazioni occupazionali che in quel periodo anche altre realtà industriali si trovano a fronteggiare. Infatti, gli elementi distintivi di tale modello sono la trasparenza adoperata nelle scelte strategiche e la condivisione dei piani relativi alla manodopera in seguito alle trasformazioni tecnologiche. Non vi è dubbio che Olivetti abbia costituito un caso di eccellenza in termini di consultazione continua con i sindacati e dipendenti con particolare accentuazione e caratterizzazione nel periodo adrianeo. Infatti, i rapporti sindacali influenzano l'organizzazione interna del lavoro. Nella politica aziendale della Olivetti rientrano anche due istituzioni: il Consiglio di gestione (Cdg) ed il sindacato di fabbrica, Comunità di fabbrica-Autonomia aziendale. Il Cdg Olivetti, costituito nel 1948 ed unico sopravvissuto nel dopoguerra, rimanda al tentativo di una diversa cultura imprenditoriale di istituire un organo con lo scopo di «ottenere una maggiore collaborazione fra datori di lavoro e prestatori d'opera» (art. 1)¹¹³. Nel Gennaio del 1955, entra a far parte della vita dell'azienda il sindacato del Movimento di Comunità, fondato da Adriano nel 1948 a Torino. Nell'azienda coesistono altre associazioni sindacali, la CISL, la CGIL e la UIL, e l'obiettivo del sindacalismo di Comunità vuole essere quello di stabilire una completa sincronia di movimenti tra le riforme aziendali e l'azione rivendicativa dei lavoratori, che deve costituire le premesse e porre le condizioni di base del riformismo aziendale¹¹⁴. In tal modo, entrambe le istituzioni sono veicolo del progetto di Riforma sociale adrianeo¹¹⁵. Si ritiene che il vero elemento caratterizzante le RI sia stata la formazione di una cultura comune tra azienda e sindacati, perché il Consiglio di gestione è stato una grande scuola di

¹¹¹ Cfr. D. ROY, *Efficiency and the fix: Informal intergroup relations in a piecework machine shop*, in «American Journal of Sociology», 1954.

¹¹² Cfr. G. BERTA, op. cit.

¹¹³ Cfr. S. MUSSO, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, il Mulino, Milano, 2009.

¹¹⁴ Cfr. G. BERTA, op. cit.

¹¹⁵ Cfr. G. BERTA, op. cit.

Rientrano, precisamente, nell'ideologia del piano organico di riforma che doveva guidare con mano ferma lo sviluppo capitalistico, per separarne gli effetti positivi dalle conseguenze disgregative, per scindere la razionalità della produzione dall'irrazionalità delle forme di distribuzione del prodotto sociale predeterminate dall'asocialità del sistema politico e delle sue surrettizie escrescenze parassitarie.

formazione di sindacalisti che così sono riusciti a dialogare con l'azienda in forza di un comune linguaggio.

2.3 Stili di leadership.

La leadership di Adriano Olivetti permette che vengano attuati una pluralità di stili di leadership, a tutti i livelli. Sebbene nell'organizzazione coesistano diversi stili di leadership, il requisito fondamentale della coerenza interna, dato dalla combinazione degli assunti fondamentali¹¹⁶, deve essere, tuttavia, soddisfatto. *“Dopo dodici anni, il dirigente del montaggio mi manda dall'ingegner Beccio. Io ero preoccupato. Dopo dodici anni, appena mi ha visto mi ha detto: “Ti è passata la pelandronite? Ti offro un'ultima possibilità, di fare un corso all'interno dell'azienda”*¹¹⁷. Adriano si circonda di intellettuali, perché è convinto che queste personalità di spessore culturale possano impiegare le loro conoscenze e competenze in funzioni dirigenziali al fine di cambiare in meglio il processo organizzativo. *“Volponi, scrittore che partì dai servizi sociali per diventare direttore delle risorse umane, faceva sì che tutte le persone esprimessero il meglio di sé, per essere dei Leader, e non dei dipendenti passivi, ma delle persone attive”*¹¹⁸.

3. Strategia e innovazione.

Vogliamo analizzare a questo punto come la strategia e l'innovazione Olivetti si siano evolute in questo periodo. Per strategia, naturalmente e, soprattutto nel caso della Olivetti, non si può intendere soltanto la cosiddetta efficienza operativa ed i successi dovuti alle scelte organizzative, quanto piuttosto alle decisioni ed alle azioni concrete che hanno portato la Olivetti ad un'unica posizione competitiva attraverso la sostenibilità dell'intero sistema dell'impresa¹¹⁹. Ci accompagnano ancora in questo percorso i nostri testimoni. *“Io ho cominciato con la M40. (...) Poi mi hanno mandato alla macchina da scrivere elettrica. (...) C'era un ferro di cavallo diviso in fasi di montaggio. Noi eravamo i più giovani in una zona*

¹¹⁶ Cfr. E. SCHEIN, op. cit.

¹¹⁷ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978. Cit. *“Questo corso si chiamava ufficialmente “Corso di Perfezionamento”, più semplicemente Corso per Capi, quindici persone venivano prese e si facevano otto ore di lezione al giorno con un programma: un'ora di matematica almeno (...), materie tecniche e scientifiche, Chimica, Macchine, Elettrotecnica. C'erano anche le materie umanistiche, Storia del Movimento operaio, Diritto sindacale, Legislazione del lavoro”*.

¹¹⁸ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

¹¹⁹ Cfr. M. E. PORTER, *What is strategy?*, Harvard Business Review, Nov- Dec 1996.

del montaggio: “l’allineamento”. Voleva dire che noi prendevamo dal “rapistan”¹²⁰ che portava le macchine, prendevamo la macchina e la mettevamo sul tavolo e poi mettevamo un foglio in macchina e cominciavamo a battere l’H. L’H, perché è la centrale, (...). (...) Dovevamo vedere che questa H qui imprimesse nello stesso modo, poi centrata l’H e poi battevamo tutte le altre lettere, (...) e dovevamo vedere che tutte le altre lettere fossero allo stesso livello delle H, che fosse centrata rispetto a queste due H successive, maiuscolo e minuscolo. Questo era il cosiddetto allineamento. (...). Esisteva l’allineamento in quel periodo non solo con l’alfabeto italiano, il cirillico, l’arabo, l’ebraico, l’amarico, l’indiano, tutti, ed era una esperienza molto interessante. (...) E dopo sono tornato accanto al montaggio, nei magazzini che alimentavano i montaggi, cioè i magazzini che ricevevano dalle officine interne alla Olivetti o dai fornitori esterni i pezzi e, secondo certi criteri, li distribuivano al montaggio perché il montaggio potesse lavorare. Di fatti, in quest’ultimo periodo, (...), il comandamento unico era: “il montaggio non deve fermarsi”¹²¹.

Parte integrante della strategia d’impresa è la partecipazione operosa di ciascuno alla missione all’impresa stessa attraverso la valorizzazione delle conoscenze e delle potenzialità inesprese dei lavoratori nello sviluppo di prodotti innovativi sia dal punto di vista tecnico sia da quello del design di pregio. *“Innovazione e bellezza dei prodotti, ma soprattutto capacità di fare partecipare tutti i dipendenti e collaboratori ai fini dell’azienda, di farla sentire bene comune. Allora Adriano aveva in mente di fare uscire questa conoscenza tacita che spesso non produce nulla, perché uno può fare un lavoro ripetitivo”*¹²². L’organizzazione del lavoro in Olivetti inserisce il progetto adrianeo di liberazione dalla fatica o umanizzazione del lavoro, in quanto nell’azienda non vi è mai stata la catena di montaggio con l’imposizione meccanica, esterna, dei ritmi di lavoro. Così anche per gli edifici che negli anni Cinquanta vengono disegnati dai migliori architetti dell’epoca, pensati, progettati e realizzati per migliorare la qualità del lavoro nella fabbrica¹²³. *“Cosa non facile nelle aziende, perché formate gerarchicamente, in senso verticale, non orizzontale, ed è*

¹²⁰ Il Rapistan era, in realtà, il marchio – sovraimpresso su segmenti della linea di trasporto- dell’azienda statunitense produttrice di trasportatori a rulli che permettevano una nuova organizzazione del lavoro per il montaggio in linea continua dei prodotti. Tale nuova organizzazione è stata introdotta nel 1950. Oggi, Dematic Ltd, leader globale nella fornitura di soluzioni di logistica e movimentazione dei materiali.

¹²¹ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

¹²² Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni ‘90).

¹²³ Cfr. L. GALLINO, P. CERI (a cura di), *L’impresa responsabile, un’intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

chiaro, che i diversi livelli non amano molto essere condizionati da quelli inferiori. E' chiaro che in Olivetti si spinse massimamente questa possibilità" ¹²⁴. Si parla di veri e propri processi di coinvolgimento e decisionali che superano, oltrepassandoli, i livelli gerarchici. L'Olivetti, nella sua struttura organizzativa orizzontale, permette, in più occasioni, a chi occupa posizioni secondarie nell'organigramma, di interfacciarsi con il vertice aziendale e con Adriano ¹²⁵. "Olivetti un fatto unico, da questo punto di vista, rispetto ad altri modelli. E' stata fatta la contrapposizione tra la Fiat e Olivetti. Due modelli imprenditoriali, nella seconda c'è più attenzione nel rapporto, nelle relazioni umane, nel rapporto con il sindacato" ¹²⁶. Quindi, in Olivetti vi è la convinzione assoluta che le persone sono il capitale fondante di un'impresa e, tale assunto di base costituisce un importante elemento di interesse nei rapporti all'interno del sindacato e, di conseguenza, finisce per allargarsi anche alla comunità circostante. "(...) Dopo il fascismo si volevano cambiare i modelli di gestione. Si crea il Cdg, strutture di incontro tra dipendenti ed imprenditori e nel caso Olivetti, l'azienda ha sostenuto l'iniziativa e si ritrovava con gli operai per discutere di strategie, e organizzazione. Valore aggiunto nel rapporto tra il prestatore e l'utilizzatore, la partecipazione. Nasce questo concetto di comunità che Adriano aveva voluto anche politico, perché aveva creato la comunità come strumento politico, si era candidato alle elezioni con il movimento di Comunità. Aveva creato delle comunità nei vari paesi attorno ad Ivrea. Questi centri che ancora esistono" ¹²⁷.

3.1 Gestione della diversità.

In questo periodo l'integrazione dei migranti dal Meridione al Settentrione d'Italia interessa il Canavese ed i Canavesani. Nonostante le peculiarità delle lingue dialettali, i dipendenti provenienti dalle altre Regioni d'Italia non incontrano impedimenti nell'esprimere le loro potenzialità e, di conseguenza, risolvono i loro problemi di adattamento all'ambiente esterno ¹²⁸. "(...) Nella tenuità del fenomeno in quegli anni, comunque è vero che il principio di "non discriminazione" solennemente pronunciato da Adriano Olivetti nel suo discorso di

¹²⁴ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

¹²⁵ Cfr. G. SOAVI, op. cit.

E. Piol racconta: "Ciò che immediatamente mi impressionò era il clima aziendale di valorizzazione dell'individuo e la possibilità di partecipare ai processi decisionali indipendentemente dal livello gerarchico, nella misura in cui si era in grado di dare un contributo".

¹²⁶ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

¹²⁷ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

¹²⁸ Cfr. E. SCHEIN, op. cit.

Natale (1955) alle maestranze, valse anche a creare un clima favorevole per gli immigrati meridionali e veneti, ancorché capaci di parlare solo in dialetto, consentendo ad ognuno di esprimere il potenziale di cui era dotato, senza subire ritardi o ostacoli dovuti alla propria “diversità” nel contesto prevalente”¹²⁹.

4. Rapporti impresa-territorio.

“C’è stata un’altra volta quando Adriano era sindaco e noi di associazione cattolica abbiamo organizzato un concorso nazionale di fotografia. E allora lui ha ricevuto i premiandi nella sala del comune”¹³⁰. Adriano Olivetti, imprenditore, grande uomo di industria, è un uomo politico che propugna avanzate riforme in campo costituzionale ed amministrativo¹³¹. Innovatore unico ha un progetto ben preciso: la fabbrica, centro della comunità¹³². Infatti, la sua fuga in Svizzera, durante la guerra e la dittatura fascista, è dovuta al suo progetto di organizzazione statale su basi federaliste¹³³. “Era proprio il clima che era diverso. Adriano è stato una figura eccezionale, ma non dimentichiamo suo padre Camillo, (...). Il Centro Formazione Meccanici, il gioiello di allora, e prendevano i ragazzi dopo le scuole e faceva loro scuola di pratica e di meccanica. Erano tanti, un centinaio. Era una scuola di alto livello che preparava dei tecnici. Camillo (...) è stato lui che ha dato l’impronta ai suoi figli. Dino, vissuto in America, erano tutti persone importanti per Ivrea, ma non mantenevano le distanze rispetto alla gente. (...)”¹³⁴. “Il pensiero di Adriano e Camillo era un pensiero tecnico. Camillo, a ventiquattro anni, su sollecitazione di Galileo Ferraris, è andato in Usa, a Stanford, per approfondire il campo della tecnologia e dell’elettricità. Macchine per scrivere, lavoro tayloristico, la catena di montaggio, il successo veniva con la parcellizzazione del lavoro, ottimizzazione dei tempi del lavoro. Camillo era un socialista e come tale cercava di aiutare le famiglie”¹³⁵. Olivetti attua una politica della selezione, assunzione del personale e di reperimento dei talenti, a tutti i livelli: è Adriano Olivetti in persona a volerla. “Io sono entrato in Olivetti all’età di quattordici

¹²⁹ Testimone n. 5; Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale.

¹³⁰ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

¹³¹ Cfr. G. MAGGIA, *Soprattutto un grande imprenditore*, articolo pubblicato sul numero speciale della Sentinella del Canavese il 19 Aprile 2001, in occasione del centenario della nascita di Adriano Olivetti.

¹³² Cfr. G. MAGGIA, op. cit.

¹³³ Cfr. D. CADEDDU, op. cit.

¹³⁴ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

¹³⁵ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni ‘90).

anni, nel senso che finita la terza media sono stato assunto, -anche se non lavoravamo- all'istituto periti industriali che creava l'Olivetti. Una scuola interna con professori interni e noi eravamo assunti: non pagavamo né libri né insegnanti e in più avevamo un piccolo stipendio. Quindi, era una scuola estremamente vantaggiosa. Parliamo degli anni della guerra, '44-'45, quindi in piena guerra, l'ultimo periodo, il più tragico della guerra, eravamo già assunti, l'unico vincolo era -ed è stata la mia trappola- che non potevamo ripetere l'anno. Se si era bocciati, non ci licenziavano, ma ci mandavano a lavorare in fabbrica e così è capitato a me. Allora, il primo e secondo anno andava così e così, e al terzo anno mi hanno cacciato via dalla scuola e mi ricordo che mi hanno portato dal direttore generale dell'Olivetti, l'ingegner Beccio, dell'epoca, (...) e lui mi ha detto: "Tu non sei un deficiente, ma sei un pelandrone. Adesso, ti faccio passare la pelandronite e ti mando al montaggio e mi hanno mandato al montaggio per la macchina da scrivere e lì ci sono rimasto dodici anni" ¹³⁶. Olivetti, perciò, offre la soluzione della formazione professionale e culturale all'avanguardia ai giovani dipendenti dell'azienda al fine di acquisire gli strumenti per imparare un mestiere e per aprirsi al confronto e alla conoscenza diretta di altre realtà esterne alla fabbrica. Alcuni Eporediesi organizzano periodici incontri con le persone che giungono nel Canavese e sentono l'esigenza di arricchirsi con queste nuove esperienze.

4.1 Integrazione forte nel territorio: la fabbrica va dalle persone, e non viceversa.

L'ingegner Adriano Olivetti vuole che tra la fabbrica ed il territorio si stabilisca un rapporto di integrazione reciproca. "Io ripeto con tutti i limiti, non era un paradiso terrestre, ma secondo me era un posto dove la gente poteva respirare. Lei li avrà letti i discorsi di Natale di Adriano. Lui forse era un po' troppo idealista, ma l'apprezzamento che la gente aveva per lui, per la Olivetti era proprio (...) dovuta alle origini dei dipendenti Olivetti, che erano tutti di origine contadina, che non hanno smesso di farlo dopo il lavoro" ¹³⁷. Nello specifico, Adriano seleziona, da un lato, il personale proveniente prevalentemente dalle campagne del Canavese e, dall'altro, fa realizzare nuove unità di produzione nelle valli montane, avvicinando così la fabbrica alle persone e non il contrario. "Questo voleva dire legare la

¹³⁶ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

¹³⁷ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

*fabbrica alla terra, al territorio. Il famoso fenomeno della urbanizzazione avvenuta a Torino con i treni che arrivavano dal Sud. Sono arrivati anche qui ma la tendenza, la direttiva dell'ingegner Adriano Olivetti era quanto più possibilmente nell'ambito del territorio e addirittura in qualche caso di creare delle unità lavorative fuori dalla città di Ivrea come è successo in un paese della Val Chiusella, dove veniva impiantata una fabbrica, dove producevano le valigette per le macchine portatili; in Valle dell'Orco aveva messo su un'altra azienda che produceva i rulli della macchina da scrivere, cioè cercava il più possibile di far rimanere la gente e, poi, comunque i servizi di cui godevano i dipendenti erano unici, c'era un pullman da tutto il circondario di Ivrea che li portava e li riaccompagnava la sera, capisce. Solo dalla Val Chiusella, quattro o cinque pullman*¹³⁸. In tal senso, l'esperienza Olivetti conferma la teoria di A. L. Stinchcombe¹³⁹ secondo la quale esiste una relazione tra la natalità di nuove specie organizzative, i contesti economici e le fasi dello sviluppo economico. Nel nostro caso, le nuove unità produttive vengono costruite dove preesistono delle tradizioni organizzative, delle economie esterne e delle risorse umane. Pertanto, il rapporto di integrazione avviene lungo due fondamentali direttrici: la prima, "di costruzione per linee interne", vale a dire i servizi sociali di fabbrica che non sono rivolti solo ai dipendenti, ma bensì alla popolazione in generale; la formazione interna come le biblioteche di fabbrica ed i Centri culturali Olivetti distinti dai Centri Culturali comunitari per storia e funzioni diverse¹⁴⁰. "Le scuole che hanno prodotto degli ingegneri, il Corso di Perfezionamento che ha allargato gli orizzonti. Noi eravamo abituati a vedere di realizzare il cottimo, invece, in quell'anno abbiamo avuto la sensazione di un respiro molto più grande. La stessa storia del movimento operaio, fatta da un socialista, -Confindustria non è che fosse molto d'accordo-, ma poi tutta la legislazione del mondo del lavoro, diritto sindacale, queste ci hanno dato un'apertura di orizzonte che la maggior parte di noi non aveva. Il Corso di Perfezionamento si rivolgeva ad adulti. (...) Noi lo prendevamo come un arricchimento della nostra cultura personale, della nostra esperienza"¹⁴¹. La seconda direttrice prevede la costruzione di un rapporto con il territorio "per linee esterne". Riguarda le relazioni che intercorrono fra l'Alta Direzione Aziendale ed i governi locali del territorio

¹³⁸ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

¹³⁹ Cfr. A. STINCHCOMBE, *Social Structure and Organizations*, in J. March (a cura di), *Handbook of Organizations*, Chicago, Ill., Rand McNally.

¹⁴⁰ Cfr. G. MAGGIA, op. cit.

¹⁴¹ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

medesimo¹⁴². *“Anche la visione olistica dell’impresa, integrata nel territorio e nei suoi sistemi sociali (profit e non-profit, privati e pubblici), capace di generare sinergia attraverso tali relazioni, caratterizza una leadership che precorre di gran lungo i tempi. Sono rarissimi ancor oggi, a livello internazionale, leader con tali visioni”*¹⁴³. E’ significativo il caso dell’IRUR, l’Istituto per la Ricostruzione Urbana e Rurale del Canavese, costituito nel 1954. Lo scopo della sua creazione consiste nell’offerta di una solida base per la sopravvivenza e lo sviluppo di una rete di attività produttive non connesse o soltanto indirettamente col ciclo produttivo della Olivetti. L’Istituto si inserisce nel solco della politica amministrativa seguita dai comuni a maggioranza comunitaria¹⁴⁴. Sono da ricordare anche l’impegno pubblico nel Piano Marshall e nello sviluppo del Sud Italia e l’impegno pubblico nell’ Urbanistica che si poneva come obiettivo il riequilibrio tra le sfere della produzione e del consumo, e cioè il riequilibrio sul territorio tra gli spazi riservati alle attività produttive e gli spazi residenziali, dal momento che la concentrazione spaziale delle unità produttive e delle forze di lavoro era sempre stata nettamente avversata da Olivetti. Adriano Olivetti nella elaborazione del progetto di un nuovo ordine politico delle Comunità, ha quale chiaro riferimento le realtà che conosce profondamente, cioè il Canavese e Ivrea che è l’ambiente in cui opera e la sua impresa che dirige personalmente. Per Adriano Olivetti, in particolare, il Canavese e Ivrea potevano divenire una “comunità concreta” che dimostrasse la realizzazione del suo progetto in cui, forse, l’attività d’impresa ed il territorio si fondevano¹⁴⁵.

¹⁴² Cfr. G. MAGGIA, op. cit.

¹⁴³ Testimone n. 3; Direttore della Qualità del Gruppo.

¹⁴⁴ Cfr. G. BERTA, op. cit.

¹⁴⁵ Cfr. D. CADEDDU (a cura di), *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2006.

CAPITOLO III

Dalla meccanica al computer, gli anni Sessanta-Ottanta.

1. Il contesto.

La morte di Adriano Olivetti segna un passaggio storico per la Olivetti che, nei primi anni Sessanta deve affrontare profondi e complessi mutamenti. L'Italia e la scena internazionale subiscono un rallentamento della crescita economica generato da un eccessivo sforzo nel veloce passaggio da una economia in prevalenza agricola alla struttura produttiva a preponderanza industriale¹⁴⁶. Sono anni di enormi cambiamenti che vedono il susseguirsi di accadimenti internazionali che fanno intravedere gli inizi di movimenti globali seppure ancora nel rigido assetto di blocchi contrapposti¹⁴⁷.

La Olivetti partecipa dei cambiamenti in tutte le sfere della sua produzione e della sua offerta per questo mondo che cambia e, tuttavia, Adriano Olivetti sembra essere ancora presente, anche se non è più la guida¹⁴⁸. L'azienda nei primi anni '60 si trova a fronteggiare una situazione di cambiamento piuttosto complessa dovuta alla conversione del ciclo produttivo da elettromeccanico ad elettronico. Sono l'incremento del costo della manodopera, della concorrenza e la diminuzione dei prezzi sui mercati stranieri, che richiedono sempre più macchine portatili, - fonte di minore profitto per le aziende produttrici - ad inaugurare le problematiche proprie del periodo in questione. Ecco che l'azienda deve essere pronta a soddisfare la domanda proveniente in buona parte dai mercati stranieri e, per sostenere gli sforzi produttivi, la Olivetti deve irrobustire il suo patrimonio, perché costituito da una compagine proprietaria frammentata¹⁴⁹. Perciò, lo sviluppo del settore elettronico necessita di investimenti per la ricerca. Qualche anno prima, nel 1957, entra in Olivetti l'ingegner Pier Giorgio Perotto¹⁵⁰ per coordinare un gruppo di giovani ricercatori con lo scopo di produrre la consolle dell'Elaboratore Elettronico Aritmetico, Elea 9003. Nel 1958 l'ingegner Perotto porta a termine il CBS (convertitore bande schede), il primo oggetto elettronico prodotto dalla Olivetti. Verso la fine del '64 completa il prototipo della Programma 101 (P101), chiamata anche "Perottina". L'ingegnere, dopo il successo della P101, diviene responsabile

¹⁴⁶ Cfr. P. BRICCO, op. cit.

¹⁴⁷ Cfr. G. SABATUCCI, V. VIDOTTO, *Storia contemporanea. Il Novecento*, Editori Laterza, Roma -Bari, 2009.

¹⁴⁸ Associazione Archivio Storico, op. cit.

¹⁴⁹ Cfr. P. BRICCO, op. cit.

¹⁵⁰ Pier Giorgio Perotto nato a Torino il 24 dicembre del 1930 e morto a Genova il 23 gennaio del 2002.

di tutte le attività di ricerca e sviluppo e con il suo gruppo di ingegneri ricercatori realizza nel 1978 la prima macchina per scrivere elettronica del mondo, la ET 101. Negli anni '80 la Olivetti è il leader europeo nel mercato dell'office automation¹⁵¹. Nel 1978, nel mese di Aprile, il CdA nomina Carlo De Benedetti amministratore delegato. Nel 1982 Olivetti lancia il suo primo personal computer, M 20, dotato di un sistema operativo proprietario che, a detta di molti analisti, costituisce uno stato dell'arte, superiore ai primi prodotti pc IBM. In questo periodo si assiste alla competizione internazionale che porterà IBM ma, soprattutto Microsoft con il suo sistema operativo MS-DOS, a imporsi come standard mondiale. Nel 1984 Olivetti presenta il suo nuovo personal computer M 24, compatibile con lo standard MS-Dos, che otterrà un notevole successo di mercato. Olivetti si impegna in modo assiduo nelle telecomunicazioni, nelle Joint Venture con AT&T, con Canon per affrontare la crescente sfida del mondo dell'informatica.

2. Stili di leadership e relazioni industriali.

2.1 Le leadership dei successori.

La visione di Adriano Olivetti segna profondamente la cultura aziendale; molti manager contribuiscono a portare avanti questa visione anche negli anni successivi alla sua morte. Al vertice dell'azienda, si avvicinano in questo periodo molti personaggi di primissimo piano¹⁵² e i loro comportamenti ed il loro stile di conduzione, seppur sempre riferito ad Adriano Olivetti, rispecchia quello proprio attuato dai nuovi leader che, senza dubbio, con il susseguirsi di molteplici problemi, ma anche opportunità, permettono l'affermarsi ed il moltiplicarsi di nuovi stili di leadership. Infatti, i capi azienda e gli operai sono custodi di questi valori e, di conseguenza, nello svolgimento dei loro compiti acquisiscono nuove competenze tecniche e sviluppano capacità troppo complesse da trasferire altrove sul territorio nazionale. *“Quello che era importante era che le persone in genere si sentivano valorizzate. Tutti, dagli operai ai grandi capi, sentivano che la loro presenza non era solo un numero, ma era la presenza di qualcuno che portava la sua esperienza personale. In quel*

¹⁵¹ Olivetti, Storia di un'impresa, <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=611>.

¹⁵² Presidenti: dal 1960 al 1963, Giuseppe Pero, dal 1964 al 1983, Bruno Visentini, dal 1996 Antonio Tesone; Amministratori Delegati: dal 1962 al 1963, Roberto Olivetti; dal 1964 al 1966, Aurelio Peccei; dal 1967 al 1970, Bruno Jarech e Roberto Olivetti; dal 1971 al 1977, Ottorino Beltrami e nel 1978 Carlo De Benedetti; nel 1988 accanto a Carlo De Benedetti e a Franco De Benedetti, Vittorio Cassoni; dal 1992, Corrado Passera e successivamente Francesco Caio; dal 1996 Roberto Colaninno (...).

periodo la Ditta aveva dei reparti che venivano chiamati “l’aristocrazia dell’Olivetti”¹⁵³, dei reparti di attrezzaggio dove venivano preparati gli stampi, per esempio gli stampi che venivano montati. Che erano di una perfezione assoluta. (...); il livello tecnico era così elevato che quando hanno deciso di portare la produzione a Marcianise (CE), tutti hanno detto che era la cosa più impensabile che potessero fare. Non era possibile trasferire una competenza della OMO (Officina Meccanica Olivetti) quella della OMO del Canavese a quella degli operai della OMO a Marcianise (...), perché la competenza tecnica acquisita era frutto di anni, anni. Raccontavano che certi macchinari funzionavano alla perfezione solo perché l’operaio sapeva che bisognava mettere in quel certo posto un foglietto piegato doppio. Come si fa a trasferire una esperienza di quel genere lì in una ambiente assolutamente nuovo? In cui la gente è abituata a coltivare la campagna? E così anche nell’attrezzaggio, l’aristocrazia appunto, (...), perché questo traguardo era stato raggiunto, proprio perché ci si sentiva parte dell’azienda”¹⁵⁴. Tanto è vero che, numerosi sono i tentativi di sostituire la risorsa della competenza meccanica degli operai con la ripetitiva monotonia della catena di montaggio. “Sulle linee di montaggio hanno installato la cosiddetta “giostra”, una sala, dei banchi, una catena di montaggio (...) prendevano la macchina la attaccavano ad un affare che girava, passavano dei torni (...). Pazzesca dal punto di vista psicologico, infatti una delle prime reazioni negative su questa “giostra” è venuta dal Professor Novara¹⁵⁵, che diceva: “Lì dobbiamo scegliere una categoria di persone che non sia completamente deficiente, ma che non siano neanche un tantino furbi.” Qui era già terminato il periodo di Adriano. La macchina alienava”¹⁵⁶. “Un giorno, -io ero nel sindacato e facevo tutti gli scioperi che c’erano da fare-. L’ingegner Salomone mi manda a chiamare e mi chiede: “Ma lei è convinto quando fa gli scioperi”? Ed io: “Si capisce, se no, non li farei”. E l’ingegnere: “Lei capisce che i dipendenti possono essere influenzati dal suo atteggiamento?”. Ed io: “Metà sì, metà no”. E l’ingegnere: “Va bene, a me hanno detto

¹⁵³ Cfr. L. GALLINO, P. CERI (a cura di), *L’impresa responsabile, un’intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001, “... teniamo conto che il gruppo degli attrezzisti, una vera e propria aristocrazia operaia, formato da specialisti di altissima capacità ed esperienza, erano insolitamente numerosi all’Olivetti perché le macchine meccaniche ed elettromeccaniche, in particolare le contabili, erano formate – come ho più volte fatto notare – da migliaia di componenti, stampati alle presse entro la stessa azienda.”

¹⁵⁴ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

¹⁵⁵ Il Professor Francesco Novara è stato il Direttore del Centro di Psicologia Olivetti dal 1955 al 1993.

¹⁵⁶ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

*di dirglielo e, adesso, continui pure a lavorare*¹⁵⁷. *“Un altro degli elementi importanti che serve a misurare il tipo di leadership che c’è nelle aziende è la disponibilità al cambiamento, perché un fenomeno abbastanza importante da tenere sotto controllo, perché le aziende che vanno male sono quelle che non hanno la capacità di cambiare. Cambiare tecnologia, modello di business, modello di organizzazione ... Che non sia imposto dall’alto il cambiamento! Se c’è partecipazione, se c’è convincimento di essere parte di una realtà, è più facile che il cambiamento si traduca nelle singole attività”*¹⁵⁸. Un elemento forte, costante nella cultura Olivetti è lo spirito di libertà nella iniziativa individuale, spirito, molto positivo per tanti aspetti, in più di una occasione. Tuttavia, con il passare degli anni e con lo sbiadirsi della visione adrianea, tale libertà genera la tendenza a comportamenti anarchici che, per essere ricondotti all’unitarietà, avrebbero bisogno della presenza di un leader carismatico, come a suo tempo era stato Adriano Olivetti. A detta di molti testimoni, probabilmente, Carlo De Benedetti¹⁵⁹ riesce a mettere un freno alle spinte centrifughe e a coordinare la leadership negli anni tra il 1978 e il 1986-87, rilanciando l’Olivetti e ottenendo consensi all’interno e all’esterno grazie ai risultati conseguiti. In seguito, poiché ci si allontana dagli assunti di base della leadership adrianea, la leadership Olivetti si indebolisce e nel management prevalgono i comportamenti individuali e anche conflittuali. Successivamente al decennio Sessanta, periodo in cui in azienda convivono diverse leadership e si affronta una difficile crisi finanziaria, sul finire degli anni ’70, Carlo De Benedetti instaura la sua personale leadership come nuovo amministratore delegato del gruppo. Con il suo ingresso egli afferma la sua precisa intenzione di motivare nuovamente tutti alla collaborazione con la consapevolezza, però, che il suo stile diverge totalmente da quello di Adriano e dei suoi successori. *“C’è stato il periodo lungo dalla morte di Adriano agli anni ’70 in cui l’azienda ha avuto diverse forme di leadership. Ha vissuto di rendita rispetto al modello di leadership immesso, quello adrianeo. Carlo De Benedetti ha avuto questa grande capacità e non continuità, non paragonabile certamente ad Adriano, ma aveva capito che bisognava dare all’azienda un senso di guida di leadership, creando delle business unit indipendenti che permettevano di avere ciascuno una leadership specifica,*

¹⁵⁷ Testimone n. 1; operaio e impiegato Olivetti dal 1943 al 1978.

¹⁵⁸ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni ‘90) *“De Benedetti, con tratti distintivi di orgoglio di appartenenza, sviluppo internazionale, apprezzamento delle competenze e potenzialità/opportunità di carriera, creando fiducia nella sua guida sino alla totale delusione quando questa è venuta a mancare”*.

¹⁵⁹ Testimone n. 4; Responsabile dell’Ufficio Studi economici, analisi di mercato e della concorrenza (‘79-’97); Dirigente presso la Direzione Comunicazione e Immagine (‘98-’01).

quindi, la differenziazione, l'allargamento, l'ampliamento degli orizzonti, le partnership, anche queste sono importanti, perché permettono di mettere assieme culture diverse di impresa, cosa difficilissima, dando linfa nuova alle aziende, portando dentro delle acquisizioni di aziende, di partnership, ecc. Tutto questo ha fatto degli anni '80 un momento forte della vita aziendale, di Olivetti. Anche quel modello lì, di tipo finanziario, di varia natura, si è poi offuscato, si è ridotto”¹⁶⁰.

2.2 Relazioni Industriali.

In seguito a trattative cominciate nel '68 tra Movimento di Comunità e UIL, Autonomia aziendale (Aa), a partire dallo stesso anno delega la propria rappresentanza a livello nazionale alla UIL stessa sino al 1971, anno in cui Aa confluisce nella UIL. Nello stesso periodo, la funzione del Cdg comincia a sbiadirsi anche in ragione della introduzione dello Statuto dei lavoratori nel 1970 che aveva inaugurato l'azione di supplenza da parte delle confederazioni sindacali nel dettare l'agenda politica ai partiti. Inoltre, le posizioni dell'azienda e delle rappresentanze sindacali si divaricano. Da ultimo, il maggior oggetto di interesse e gestione del Cdg, vale a dire il rapporto tra impresa e territorio, è fortemente criticato dalla parte elettiva del Cdg (Pe). Il 9 luglio 1971 giunge a conclusione l'esperienza del Cdg, perché la Olivetti ritiene ora «utile che analoghi scambi di idee» abbiano luogo con le rappresentanze sindacali¹⁶¹. “... Sono entrato in Olivetti nel 1979 dopo dodici/tredici anni di Fiat e tra le due società ho rilevato una situazione straordinariamente diversa. Dopo pochi mesi dal mio ingresso in Olivetti sono iniziate lotte sindacali vigorose; non sono mancati i cortei interni anche nel Palazzo Uffici, ma pur in queste situazioni molto difficili il confronto tra azienda e sindacato si svolgeva –al di là di singoli episodi– in un clima di confronto aperto e civile, molto distante dal clima Fiat degli anni di piombo. Pur senza avere una esperienza diretta di relazioni industriali, avvertivo a Ivrea una diversa cultura, un diverso stile che non nasceva in quel momento, ma che aveva radici più lontane”¹⁶². “Negli anni successivi al 1958, certo caratterizzati dalla competizione più spinta che il mercato dell'elettronica comportò, con i nuovi players giapponesi e americani, divenne

¹⁶⁰ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

¹⁶¹ Cfr. S. MUSSO, op. cit.

La Pe accusava l'azienda di compiere scelte unilaterali sullo sviluppo industriale e sociale del territorio senza alcun confronto con la classe lavoratrice.

¹⁶² Testimone n. 4; Responsabile dell'Ufficio Studi economici, analisi di mercato e della concorrenza ('79-'97); Dirigente presso la Direzione Comunicazione e Immagine ('98-'01).

oggettivamente più difficile restare fedeli a quell'imperativo, ma non venne meno lo "stile" dei rapporti con la controparte sindacale, sempre improntato al rispetto, ricerca di soluzioni "negoziate" attenzione alle persone"¹⁶³. Il quadro delle relazioni industriali Olivetti, molto incentrato sulle relazioni sindacali, e fortemente normativo, si basa su indiscutibili elementi tecnici di valutazione e raramente sul piano di un esclusivo rapporto di forza. In particolare, l'organizzazione del lavoro, frutto di una rigorosa cultura innestata sull'ingegneria, sui tempi e sui metodi di produzione e montaggio, sul cottimo¹⁶⁴, pur affondando le sue radici nella impostazione di F. W. Taylor¹⁶⁵, riconosce che il confronto con il sindacato è importante non solo per l'accettazione ma anche per la congiunta sperimentazione e innovazione¹⁶⁶. *"Basti pensare allo straordinario sforzo compiuto all'inizio degli '70 con il passaggio dalla catena di montaggio alle isole di produzione, passaggio testimoniato tra l'altro da vari e molto innovativi accordi sindacali e da un vasto piano di formazione e riconversione, con l'andare del tempo il modello di relazioni industriali dell'Olivetti si è allineato a stili e comportamenti più "normali", presenti cioè nella maggior parte delle grandi aziende. Non sono mancate –negli anni '80– le soluzioni innovative (gli accordi del 1979-80 anticipano di fatto la svolta nei rapporti impresa/sindacato che in genere viene ricondotta alla marcia dei quarantamila della Fiat; l'introduzione del premio di produttività con modalità innovative, ecc.), ma in generale le relazioni industriali hanno operato a senso unico, condizionate dall'obiettivo primario della direzione aziendale: la riduzione della forza lavoro"*¹⁶⁷. L'esperienza sindacale più qualificante, a parere dei testimoni, è quella degli accordi di costituzione delle così dette UMI, Unità di Montaggio Integrate¹⁶⁸, pietra miliare del

¹⁶³ Testimone n. 5; Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale.

¹⁶⁴ Il «cottimo» costituisce una delle possibili forme di retribuzione previste dall'art. 2099 cod. civ. e, dopo la retribuzione a tempo (che è la forma più diffusa), rappresenta il sistema retributivo più utilizzato dalla prassi aziendale. In sostanza, il lavoratore è retribuito a cottimo quando il compenso che percepisce è commisurato alla quantità di lavoro prodotto e non invece - come normalmente avviene - sulla base della durata della prestazione lavorativa.

¹⁶⁵ Cfr. F. W. TAYLOR, op. cit.

¹⁶⁶ Cfr. F. BUTERA, G. DE WITT, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa - La storia delle isole di produzione alla Olivetti negli anni '70*, Torino, Collana di studi e ricerche dell'Associazione Archivio Storico Olivetti, 2011.

¹⁶⁷ Testimone n. 4; Responsabile dell'Ufficio Studi economici, analisi di mercato e della concorrenza ('79-'97); Dirigente presso la Direzione Comunicazione e Immagine ('98-'01).

¹⁶⁸ Unità di Montaggio Integrate (UMI): piccole strutture che hanno il compito e la responsabilità di realizzare una parte della macchina o la macchina intera (a seconda della complessità del prodotto), completa in tutte le sue prestazioni richieste, collaudata e quindi vendibile al cliente. L'UMI diviene responsabile, anche per i problemi della qualità, dell'intero processo produttivo di montaggio. A ogni operaio viene assegnato un lavoro a senso compiuto, che gli consente di avere una chiara visione del risultato finale e che lo responsabilizza maggiormente; entro certi limiti non è più legato ai ritmi prestabiliti della

processo di trasformazione organizzativa del lavoro operaio degli anni '70, in un contesto di forte identità e ruolo delle rappresentanze sindacali. Altresì, è possibile affermare che l'Olivetti costituisce un caso di eccellenza nel panorama delle RI, poiché, da un lato, è anticipatrice di elementi contrattuali estesi poi ai contratti generali e, dall'altro, l'impresa è portatrice di elementi innovativi nell'organizzazione del lavoro ed in azienda il conflitto sindacale non produce degli eccessi, che altre realtà hanno affrontato, in modo particolare negli anni '70. *“(...) L'Olivetti ha spesso anticipato elementi contrattuali che sono poi diventati regole contrattuali generali (orari di lavoro, assistenza sanitaria ed all'infanzia, mense ...)”*¹⁶⁹. *“Credo di sì, anche perché abbiamo contribuito a definire leggi e modelli adatti alla gestione di questi processi. Il rapporto con le organizzazioni sindacali è stato sempre improntato alla massima trasparenza. (...). Del resto tutti gli accordi importanti si sono chiusi alla presenza del governo, a sottolinearne la importanza”*¹⁷⁰. *“(...) Se ne sono accorte perfino ... le Brigate Rosse! Non credo sia un caso se negli anni di piombo, mentre i Capi del Personale delle grandi aziende italiane giravano in auto blindate e con la scorta, nessuno in Olivetti sentì mai la necessità di particolari cautele o protezioni. Ma, a parte questi pur importanti risvolti, in quegli anni le relazioni industriali della Olivetti godettero di un indiscusso prestigio, sia presso le controparti sindacali che negli organismi interaziendali (Confindustria, Federmeccanica) dove costituirono una “sponda” autorevole in tutti i rinnovi contrattuali e gli Accordi Confederali. Sempre sul fronte delle eccellenze, Olivetti fu tra le prime, per esempio, a costituire un fondo pensione interno per i propri dirigenti, assai prima che venisse istituito quello di categoria in sede di contrattazione collettiva”*¹⁷¹.

catena di montaggio, ma ha una certa discrezionalità di auto-organizzazione del lavoro. Le prime UMI sono introdotte tra il 1971 e il 1973, quando negli stabilimenti Olivetti di Scarmagno (Torino) vengono avviati due esperimenti.

Il primo (1971) riguarda il montaggio dell'Auditronic, una macchina contabile di grandi dimensioni con un alto contenuto di parti meccaniche; il secondo (1973) interessa una calcolatrice elettronica Logos e costituisce l'oggetto di un accordo sindacale, il primo raggiunto in Italia in materia di trasformazioni organizzative nelle produzioni industriali. In seguito le UMI vengono progressivamente estese a tutti i prodotti per ufficio; nel 1979 oltre il 50% del personale dei montaggi lavora nelle UMI. I risultati sono positivi. L'arricchimento del lavoro e la rotazione degli addetti permettono, già nel 1976, di ottenere lo sperato miglioramento della produttività e della qualità e di compensare in questo modo i maggiori costi salariali richiesti dalle UMI (passaggio generalizzato degli addetti al montaggio dalla 2ª alla 3ª categoria; raddoppio del numero degli addetti più professionalizzati della 4ª e 5ª categoria).

Cfr. <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=633>

¹⁶⁹ Testimone n. 6; Dirigente industriale del Gruppo e Responsabile della direzione di stabilimenti produttivi; Direttore delle produzioni italiane estere del Gruppo Prodotti per Ufficio.

¹⁷⁰ Testimone n. 7; Membro del Comitato Direttivo del Gruppo; Responsabile di pianificazione e controllo operativo di Gruppo; Capo della Business Unit Prodotti per Ufficio; Presidente e A. D. del Gruppo Attività Diversificate.

¹⁷¹ Testimone n. 5; Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale.

3. Strategia e innovazione.

Per ciò che concerne l'innovazione di prodotto, nel ventennio '60-'80, l'azienda investe, nonostante le difficoltà finanziarie, nella ricerca e nello sviluppo. Così, accelera la transizione verso i prodotti a tecnologia elettronica. Infatti, nel '76, viene lanciato il personal minicomputer P6060. L'anno successivo, escono nuovi modelli di calcolatrici elettroniche ed il personal minicomputer P6040. Si è sempre più vicini al nuovo concetto di personal computer¹⁷². *“Il capo militare (si deve obbedire! non c'è da discutere!) è diverso dal capo organizzativo ... le risorse umane hanno il compito di innovare, di creare dei valori per l'impresa, ecco allora che entrano in modo pesante queste nuove modalità di comportamento che il modello olivettiano aveva. Quando c'è stato il passaggio dalla meccanica all'elettronica, che è stato un passaggio traumatico, l'Olivetti aveva il totale controllo delle scriventi”*¹⁷³. In particolare, negli anni '60, l'arrivo dei Giapponesi sul mercato con macchine elettroniche meno costose e più veloci rende obsolete le macchine da calcolo Olivetti. Così, in azienda il difficile passaggio dalla meccanica all'elettronica viene gestito al meglio grazie alle capacità organizzative ed alle competenze, oltre al senso di libertà, di indipendenza e di autonomia dei singoli Centri di Ricerca e Sviluppo. *“(…) La meccanica ha continuato in altri settori, ma l'elettronica non era più in grado di sostenersi”*¹⁷⁴. *“(…) A fronte dell'enorme cambiamento da meccanica a elettronica (seconda metà degli anni 70), con riduzione dei tempi di lavoro anche di 10-20 volte, con il radicale mutamento delle tecnologie, delle specializzazioni e dei processi, con lo spostamento degli assi produttivi (oggi la Cina è senza discussione la fabbrica del mondo), con la necessità assoluta di ricercare maggiori e diversi valori aggiunti era impensabile poter restare sul mercato senza cambiamenti anche radicali, sia quantitativi sia qualitativi, della componente lavoro in tutte le sue espressioni, dal progetto alla produzione, ai servizi. Un cambiamento enorme, e per di più concentrato in pochi anni. In Olivetti questo cambiamento è stato fatto e gestito al meglio, senza traumi eccessivi (non è stato licenziato nessuno, si sono assunti migliaia di giovani nuovi). Io penso che questo è stato fatto avendo in mente proprio i valori di riferimento che venivano dalla storia Olivetti. (...). Processi di cambiamento analoghi nel mondo non sono stati fatti nello stesso modo. L'era De Benedetti ha poi complicato le cose,*

¹⁷² Associazione Archivio Storico, op. cit.

¹⁷³ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

¹⁷⁴ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

*perché la gestione di un capitalismo familiare non si conciliava troppo con le nuove esigenze della globalizzazione di mercati, finanza e riferimenti”*¹⁷⁵. Per di più, Olivetti, oltre a soluzioni ed offerte commerciali, prodotti e/o linee di prodotto, sviluppa e produce una cultura industriale ed organizzativa che alcuni testimoni identificano come “stile Olivetti” che non si esauriscono solo nei prodotti e servizi. In tal senso, negli anni '70 e '90 ritroviamo esempi di tale “stile”. *“Oltre alle già citate isole di produzione, si possono ricordare varie innovazioni in campo finanziario-amministrativo, lo sviluppo di un corporate venture capital quando in Italia queste parole erano ancora sconosciute, le esperienze prima di divisionalizzazione e poi di societizzazione delle attività aziendali, l'internazionalizzazione degli anni '80 attraverso acquisizioni e grandi reti di alleanze strategiche o tecnologiche o commerciali, la svolta verso le TLC negli anni '90...”*¹⁷⁶. Probabilmente uno degli aspetti più significativi della “produzione culturale” olivettiana si identifica nell'organizzazione industriale e nella riuscita riconversione del personale nel momento in cui avviene un cambiamento tecnologico. *“Gli aspetti più rilevanti di questa “produzione culturale” si trovano forse nell'organizzazione industriale, dove le famose “isole” di montaggio costituirono un superamento dell'impostazione tayloristica più tradizionale, puntando ad una ricomposizione dei ruoli operai, fino ad allora tendenzialmente parcellizzati al massimo. Nel settore commerciale, invece, la capillarità della rete di vendita, un unicum negli anni 60 / 70, divenne poi un peso gravoso con l'evoluzione dei prodotti e il passaggio dalla meccanica all'elettronica e poi all'informatica. Si rivelò infatti estremamente complessa la riconversione del personale di vendita e di assistenza, dai prodotti meccanici a quelli elettronici prima ed ai servizi informatici poi”*¹⁷⁷. In effetti, tale cultura industriale attira fortemente i neo-laureati del ventennio '60-'80 dato il prestigio dell'esperienza olivettiana. *“Posso testimoniare come tale cultura attirasse fortemente i giovani laureati del tempo. Certo tale cultura era invisibile a molti degli industriali e politici di un'Italia non matura per comprenderla. (...) Ricordo imprenditori giapponesi che avevano visitato l'Olivetti negli anni '60 e '70, il periodo del loro sviluppo, e che dopo venti - trent'anni ne parlavano con grande ammirazione. E ricordo il grande guru della qualità e uomo di cultura Joseph M.*

¹⁷⁵ Testimone n. 7; Membro del Comitato Direttivo del Gruppo; Responsabile di pianificazione e controllo operativo di Gruppo; Capo della Business Unit Prodotti per Ufficio; Presidente e A. D. del Gruppo Attività Diversificate.

¹⁷⁶ Testimone n. 4; Responsabile dell'Ufficio Studi economici, analisi di mercato e della concorrenza ('79-'97); Dirigente presso la Direzione Comunicazione e Immagine ('98-'01).

¹⁷⁷ Testimone n. 5; Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale.

Juran, che sottolineava le varie vie attraverso le quali si manifestava la cultura Olivetti, come la pubblicità, i famosi calendari, il negozio Olivetti di New York ecc”¹⁷⁸.

3.1 Gestione della diversità.

“E’ difficile giudicare una realtà di cinquant’anni fa con criteri di gestione formalizzati solo recentemente. Ritengo però che i criteri di ricerca del personale soprattutto laureato (oltre che di manager già esperti) fosse chiaramente orientato verso l’eccellenza e la ricchezza della diversità. Con la convinzione che carismi diversi fossero essenziali per lo sviluppo”¹⁷⁹. (...)”Ancora negli anni ‘60 - ‘70, l’uso del dialetto in un ambiente di fabbrica era normale, ma era anche normale che ci fossero ingegneri napoletani o periti veneti ...”¹⁸⁰. L’Olivetti pratica una mobilità verticale del suo personale tramite processi interni di formazione e, nella selezione del personale, le qualità professionali contano di più rispetto al titolo di studio iniziale. “Durante gli anni ‘70, il passaggio dalla tecnologia meccanica a quella elettronica per la tecnologia dei propri prodotti ha prodotto una profonda trasformazione della cultura dominante dei quadri tecnici e del personale. Questo passaggio è stato affrontato, al posto di forti dimissioni, con ampi ed estesi processi formativi, non rinunciando l’Olivetti al radicamento territoriale del suo personale originario”¹⁸¹. In Olivetti, inoltre, le differenze culturali e nelle competenze sono valorizzate dai leader e costituiscono i caratteri principali per realizzare il cambiamento. “Poi, le differenze culturali come veicolo di leadership. Questo è importantissimo, nel caso di Olivetti lui metteva insieme competenze diverse, e anche di tipo umanistico. Cosa c’entravano queste competenze, questi umanisti dentro un’azienda tecnologica? Eppure, tutto questo ha portato a questa cultura diffusa, una cultura laica che accettava evidentemente i cambiamenti, le persone, con le loro competenze e le faceva valorizzare. Il fatto di aver avuto un Volponi, ma anche tanti altri; lui era un leader, (...) accanto a questo suo ruolo di capo delle risorse umane e, quindi, portare un contributo diverso anche nella gestione e nella direzione delle persone. (...)”¹⁸².

¹⁷⁸ Testimone n. 3; Direttore della Qualità del Gruppo.

¹⁷⁹ Testimone n. 3; Direttore della Qualità del Gruppo.

¹⁸⁰ Testimone n. 5; Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale.

¹⁸¹ Testimone n. 6; Dirigente industriale del Gruppo e Responsabile della direzione di stabilimenti produttivi; Direttore delle produzioni italiane estere del Gruppo Prodotti per Ufficio.

¹⁸² Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni ‘90).

4 Rapporti impresa-territorio.

A partire dagli anni '60, le prime forme assistenziali nate negli anni '30 con Camillo, e più tardi solo con l'ingegner Adriano, assumono la forma di un sistema organico di servizi sociali. E l'azienda, anche nel decennio successivo alla morte di Adriano Olivetti, non cessa di investire nei servizi sociali per i dipendenti ed il loro territorio. Sino al 1971, il Consiglio di gestione esercita il suo ruolo vincolante per la allocazione delle risorse destinate dalla Direzione ai servizi sociali di assistenza. Quindi, il rapporto che si instaura tra l'organizzazione e l'ambiente esterno è salutare e ciò porta novità sia sotto il profilo dei prodotti e dei servizi offerti sia sotto il profilo ideologico.

4.1 Istituzionalizzazione del welfare, opere e architettura, riduzione del personale.

Tra gli interventi urbanistici effettuati dalla Olivetti sul territorio di Ivrea nel 1962, devono essere segnalati rispettivamente la costruzione del Palazzo Uffici, nel 1970 la realizzazione del Centro residenziale Ovest e nel 1973 quella del Centro residenziale Est "La Serra". Diversamente, il resto delle altre opere, portate a compimento nei decenni precedenti, hanno conservato la funzione, tramite l'assistenza sociale, di migliorare il rendimento o la produttività dei lavoratori, garantendo alle famiglie e alla comunità circostante, un ambiente protetto e stimolante culturalmente. E' altresì vero che i servizi sociali dell'azienda colmano le lacune di un intervento statale e, semmai, ne precorrono i tempi. Successivamente, negli anni '70, con le nuove leggi, quali la Riforma sanitaria¹⁸³, il ruolo dei servizi aziendali tende a ridursi sempre più lasciando sempre più spazio all'azione dei neo-servizi di assistenza sociale e sanitaria degli Enti-locali. Infatti, ora che lo Stato vara nuovi provvedimenti in materia di welfare sociale, nel ventennio settanta-ottanta, l'Olivetti si deve dedicare alla risoluzione dei problemi finanziari dell'impresa dalla conversione tecnologica dal settore meccanico a quello informatico. Tra la fine degli anni '70 e gli inizi degli anni '80, l'Olivetti inaugura la stagione delle grandi riduzioni del personale che cambieranno radicalmente gli assetti economici e di sviluppo sociale del territorio negli anni a venire. *“Per la verità, si sono verificati soprattutto in epoche più recenti quando, a fronte di una crescita aziendale su più fronti, si è incominciato ad approvvigionarsi di dirigenti anche dal mercato esterno e non solo per crescita interna: in questi casi l'errore di valutazione sulla capacità di inserirsi*

¹⁸³ Legge 23 Dicembre n. 833.

armonicamente in un sistema di valori si è verificato di più che nel contesto della sola crescita interna”¹⁸⁴. Quindi, si complica il processo di adattamento tra la cultura preesistente ed i nuovi membri introdotti ai livelli più alti dell’organizzazione, che portano con sé idee e valori già acquisiti in altre esperienze. Nonostante l’ininterrotto flusso di neo-laureati proveniente da diverse parti d’Italia, l’azione integratrice dei servizi di fabbrica con il territorio e con i Canavesani non si rivela più efficace come lo era un tempo.

¹⁸⁴ Testimone n. 5; Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale.

CAPITOLO IV

L'era del post computer, gli anni Novanta.

1. Il contesto.

Gli anni '90 segnano per tutte le aziende del settore informatico mondiale una significativa fase di rallentamento dello sviluppo, in profonda controtendenza rispetto agli anni appena trascorsi. Le attività di concentrazione del mercato dell'information technology (IT) effettuate dai concorrenti, portano Olivetti a dover ripensare e riorganizzare continuamente le strategie e le attività di sviluppo, le configurazioni di offerta ed il lancio di sempre nuovi prodotti. Ciò porta ad uno stato di ristrutturazione permanente sia dal punto di vista della instabilità del management sia da quello della riduzione del personale¹⁸⁵. La Olivetti che si riferiva a Camillo e ad Adriano Olivetti diviene nel tempo parte dei diversi sviluppi delle filiere tecnologiche e sconta le fasi economiche della concentrazione e della globalizzazione¹⁸⁶.

2. Stili di leadership e relazioni industriali.

2.1. Le leadership del management del post-computer.

2.1.1 Stili di leadership nella ultima Olivetti.

Lo stile di leadership Olivetti è definito in maniera ben precisa: a ciascuno viene data la possibilità di condurre a qualsiasi livello. Però, questa struttura tendenzialmente libera,

¹⁸⁵ Associazione Archivio Storico Olivetti, op. cit., pag. 90.

Dal graduale disimpegno di Carlo De Benedetti, iniziato nel 1988, dal susseguirsi alla guida della società di Corrado Passera, Francesco Caio e, da ultimo, nel 1996, con la nomina di Roberto Colaninno ad Amministratore delegato nel Settembre del 1996, risulta evidente la frammentazione della leadership di Olivetti e la rincorsa delle condizioni di competitività del mercato nei vari segmenti di offerta e di prodotto per il raggiungimento della redditività. Tra le iniziative più significative di questo periodo deve essere segnalata quella della telefonia mobile iniziata agli albori degli anni '90 e, via via, trasformata nel '94 in Omnitel Pronto Italia. I successi di Omnitel - successivamente acquisita dal gruppo britannico Vodafone- si presentano da subito allineati al rapido tasso di sviluppo e di successo della telefonia mobile in Europa. Allo stesso modo con la costituzione di Infostrada nel 1995 - successivamente WIND-, Olivetti ha ritenuto strategica l'entrata nel mercato della telefonia fissa in Italia, in vista della liberalizzazione che il Governo prevedeva di realizzare entro il 1998. Tutto ciò che è successo dopo è storia dei giorni nostri.

¹⁸⁶ Cfr. <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=612>

Nel campo delle telecomunicazioni l'evoluzione ha generato lo sviluppo della telefonia e della trasmissione vocale; nella offerta di prodotti di consumo, sono via via confluiti prodotti per la produttività individuale e d'ufficio (fotocopiatrici, pc, stampanti, calcolo, ecc.); le attività assimilabili alle macchine utensili e alla produzione di tecnologia hanno seguito gli sviluppi societari e di mercato anch'essi coerenti con le strategie di concentrazione. Nell'anno 2003 Olivetti e Telecom Italia si fondono per successive incorporazioni, Olivetti cambia oggetto sociale assumendo quello di Telecom Italia acquisendone anche la denominazione sociale.

seppur, da un lato, dà opportunità, dall'altro può generare dei conflitti intra ed inter ruoli, come accade in ogni organizzazione formale. *“Questo è capitato da noi molte volte in campo commerciale. Non ci possono essere due persone della stessa azienda che offrono due cose diverse e, quindi, sono in concorrenza tra di loro. Questo è un rischio grosso, in un'azienda dove vi è leadership diffusa¹⁸⁷, ad un certo punto, occorre stabilire delle regole”*¹⁸⁸. L'Olivetti rappresenta un caso di esperienza particolare in cui il concetto di libertà di iniziativa consente la convivenza di leadership carismatiche e, da parte di più soggetti, di leadership diffusa. In Olivetti prima del cambiamento radicale avvenuto negli anni '90 con l'uscita di De Benedetti, la leadership diffusa giunge al punto di generare forti leader anche al livello delle business unit e dei vari team di lavoro; e ciò nell'ambito della piena libertà di azione consentita da alcuni leader carismatici.

2.1.2 Leadership, valori Olivetti e replicabilità.

Il leader esercita la sua leadership facendo entrare nella sua visione anche gli altri. Da un lato, si può affermare che il modello di leadership di Adriano Olivetti sia ripetibile, poiché informato da valori condivisi. E a conferma di ciò sono i manager passati per l'Olivetti e che, successivamente, hanno ottenuto brillanti risultati in Italia ed all'estero. *“(…) In generale, chi ha avuto esperienze di lavoro in Olivetti, anche nel caso in cui abbia lasciato l'azienda per contrasti interni, non tralascia di citare il valore dell'esperienza eporediese. Gli esempi sono numerosi: mi limito a citare il caso di Marisa Bellisario¹⁸⁹, a capo dell'Italtel dopo aver lasciato l'Olivetti, o quello di Vittorio Cassoni¹⁹⁰, "prestato" dall'Olivetti per guidare*

¹⁸⁷ *“La leadership diffusa o condivisa è piuttosto recente. Quest'ultima presuppone un equilibrio fra il contatto ed il ritiro, fra l'auto affermarsi ed il decentrarsi, per far posto all'altro nella relazione. Un leader che propone uno stile di leadership diffusa o condivisa deve consentire a ciascun componente del gruppo di sperimentarsi nella propria capacità di leadership. Quindi, la leadership diffusa o condivisa stimola la capacità di tutti, l'esposizione di tutti; infatti la sua finalità è la valorizzazione delle risorse disponibili all'interno del gruppo sia in termini operativi che in termini relazionali”* (I. Amati, Roma, Luglio 2010).

¹⁸⁸ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

¹⁸⁹ Laureata in Economia e Commercio a Torino, Marisa Bellisario (1935-1988), cuneese di Ceva, sul finire del 1959 sostiene un colloquio di assunzione con Franco Tatò, allora incaricato della selezione del personale laureati dell'Olivetti. Tatò le propone di lavorare a Milano nel nascente e poco conosciuto settore elettronico. Dalla responsabilità della Pianificazione Prodotti, alla Direzione Pianificazione Operativa, costituita all'inizio del 1972, nel 1979 viene posta a capo della Olivetti Corporation of America. Successivamente diviene condirettore generale della Italtel.

¹⁹⁰ L'Ingegnere Vittorio Cassoni (1943-1992), dopo aver lavorato in IBM a Parigi, entra in Olivetti nel 1980 dove assume crescenti responsabilità in ambito commerciale e marketing; negli USA ha occasione di frequenti contatti con il management dell'AT&T, il colosso delle telecomunicazioni con cui Olivetti ha stretto un'alleanza strategica divenuta operativa nel 1984. Nel 1986 Cassoni viene “prestato” al partner americano, divenendo amministratore delegato del Data Systems Group, la divisione informatica dell'AT&T. Quando i rapporti con

l'intera divisione informatica del colosso americano AT&T e poi rientrato in Olivetti come A.D."¹⁹¹. Dall'altro lato, si può esser di diverso avviso circa la replicabilità del modello di Adriano, se si considera la complessità costituita dall'insieme del leader con i suoi valori, la sua visione e la trasmissione ai suoi successori in contesti economici e tecnologici in continua evoluzione. Non solo, ma pretendere la replica di un tale modello risulterebbe complicato, data la storia di un'organizzazione fortemente legata ai suoi attori e al suo territorio. *"Per quanto detto sopra, la replica richiederebbe non solo ... l'esportazione dei manager (che è avvenuta ampiamente), ma anche quella dei valori aziendali che essi erano abituati ad incarnare ... La mia sensazione è che –fuori da un contesto in cui colleghi ed interfacce di ogni tipo subivano lo stesso condizionamento culturale– abbiano finito di prevalere i valori e i temperamenti individuali, con risultati assai variegati. Teoricamente l'esperienza Olivetti potrebbe essere ripetuta in altre realtà, ma ciò è ben difficile che avvenga, perché quell'esperienza è stata figlia del mix, forse irripetibile, della leadership "ispirata" di un capitalista sui generis, del successo che portò all'azienda margini oggi impensabili, della conseguente disponibilità a circondarsi di intellettuali fantasiosi cui vennero posti pochi limiti di disponibilità finanziaria, ecc. (...), Un conto è l'eccellenza personale, un altro la riproduzione di un modello aziendale, che spesso risente delle interazioni tra troppe culture e professionalità diverse"*¹⁹². Perché si realizzi il cambiamento dell'organizzazione con la partecipazione di tutti, occorre, dapprima, che ciascuno interiorizzi i valori che informano la visione del leader, anche se è improbabile che l'esperienza Olivetti possa essere ripetuta nei metodi e nello sviluppo delle tecnologie. *"Non può certamente essere clonata, come i metodi o le tecnologie. Perché si basa su presupposti culturali, che a loro volta si basano su valori profondi. Il rispetto per le persone è un valore profondo, (...) ma deve essere radicato. In genere bisogna assumere persone che condividano tale valore, o che siano aperte a un cambiamento e una maturazione in tale senso. La stessa cosa per la collaborazione, lo spirito di squadra, la disposizione a dare all'azienda e ai colleghi più valore di quello che si riceve. Purtroppo conosco molti esempi di tentativi di clonazione e quindi di fallimenti. Solo un leader autentico, capace, risoluto,*

AT&T si incrinano, Cassoni viene richiamato in Italia e affianca Carlo De Benedetti come secondo amministratore delegato dell'Olivetti.

¹⁹¹ Testimone n. 4; Responsabile dell'Ufficio Studi economici, analisi di mercato e della concorrenza ('79-'97); Dirigente presso la Direzione Comunicazione e Immagine ('98-'01).

¹⁹² Testimone n. 5; Responsabile della Direzione Norme e Amministrazione del Personale.

può creare un'organizzazione come quella dell'Olivetti. Citerei un solo caso di leadership simile a quella di Adriano: l'ingegner Pasquale Pistorio¹⁹³, già A. D. e Presidente di SG Microelectronics”¹⁹⁴. L'esperienza all'interno di questa organizzazione sembra aver costituito per alcuni una scuola di management. *“Difficile ma possibile, e per questo ci siamo impegnati a rilanciare il dibattito sui valori di impresa, sul rapporto tra capitale, lavoro, istituzioni e territorio, oggi così deludente. Sarebbe anche utile (...) incominciare davvero a studiare, ad approfondire, a proporre qualcosa di positivo per cambiare la realtà di oggi, che sembra aver perduto riferimenti, valori e modelli adatti a dare risposte positive alle necessità dell'uomo che lavora. Qualche esempio c'è, e il premio alla Cultura di Impresa si pone obiettivo di valorizzarlo e di farlo conoscere. Non si tratta di riprodurre una scuola di management, secondo me inutile e difficile, ma di rifondare i valori di riferimento di quel rapporto cui ho fatto cenno più sopra, ai quali ispirarsi. Vedi, l'esempio Marchionne-Fiat va esattamente in senso opposto”*¹⁹⁵. Quando si parla di scuola Olivetti, si fa riferimento all'eccellenza del modello che l'Olivetti ha costituito, in particolare, nell'organizzazione e nella tecnologia che hanno fornito la spinta necessaria per la competitività e la mobilità degli esperti Olivetti nei vari settori sia commerciali sia industriali. Olivetti ha espresso *“uno stile manageriale specifico Olivetti, se non, al limite, per un forte valore conferito alla formazione continua ed all'aggiornamento professionale costante dei suoi quadri, proprio per quella eccellenza costante da conservare, tramite continua innovazione”*¹⁹⁶. Ciò che ha costantemente caratterizzato la politica del personale alla Olivetti è stata la selezione del personale, condotta secondo alti standard di potenzialità e di apertura al confronto; ciò ha costituito una risorsa determinante e condizionante tutti gli altri fattori dell'impresa. *“Credo che si possa parlare di leadership che dà un senso (un*

¹⁹³ L'ingegner Pasquale Pistorio, (Agira, 1936) è un dirigente d'azienda italiano, ex presidente di STMicroelectronics e membro del direttivo di Confindustria. Dal 17 Aprile 2007 al 3 Dicembre 2007 è presidente di Telecom Italia. Laureato in ingegneria elettrotecnica, inizia la sua attività professionale alla Motorola, dove diviene nel 1967 direttore marketing per l'Europa. Ricopre incarichi crescenti (direttore marketing mondiale, vice presidente della Motorola Corporation, direttore generale dell'International Semiconductor Division, responsabile progettazione, produzione e marketing per aree extra Usa). Attualmente è vicepresidente di Confindustria con delega all'innovazione e la ricerca. Siede come consigliere indipendente nel Cda della Fiat e nel Cda di Chartered Semiconductor Manufacturing.

¹⁹⁴ Testimone n. 3; Direttore della Qualità del Gruppo.

¹⁹⁵ Testimone n. 7; Membro del Comitato Direttivo del Gruppo; Responsabile di pianificazione e controllo operativo di Gruppo; Capo della Business Unit Prodotti per Ufficio; Presidente e A. D. del Gruppo Attività Diversificate.

¹⁹⁶ Testimone n. 6; Dirigente industriale del Gruppo e Responsabile della direzione di stabilimenti produttivi; Direttore delle produzioni italiane estere del Gruppo Prodotti per Ufficio.

DNA particolare) all'intera organizzazione creando consenso sociale tra i dipendenti ma anche nell'ecosistema in cui operava Olivetti (d'accordo con Pfeffer)¹⁹⁷. E' probabile che una delle cause della crisi ed il conseguente declino delle grandi imprese del sistema industriale italiano, sia dovuta alla scarsa focalizzazione sugli assunti di base della realtà aziendale medesima, ma soprattutto all'incapacità ed alla mancanza di una leadership creativa, diffusa come quella di Adriano e dei suoi successori. "(...) Io ho visto casi di persone che sono state messe a capo di una azienda, di questa e di altre e che, evidentemente, non erano focalizzate decisamente su questa azienda, sul suo sviluppo, sul suo business (...). Perché la non focalizzazione può portare l'azienda anche al disastro. In Italia abbiamo avuto la perdita della grande Olivetti e di altre grandi aziende, (...). In questo caso l'azionariato italiano, (...), ha influenzato negativamente chi doveva gestire le aziende. Ha fatto perdere la focalizzazione, gli obiettivi, ha ridotto quei valori di partecipazione che sono alla base del successo dell'azienda"¹⁹⁸. Alla luce di queste considerazioni, esistono alcune medie aziende nel panorama industriale italiano, modelli di leadership che, in un clima di grande spirito di collaborazione e partecipazione tra i dipendenti, generano valore, inteso come profitto, e valori. "Che si trattasse di leadership diffusa lo testimoniano le aziende che hanno raccolto manager provenienti dall'Olivetti, come dipendenti o consulenti, e sempre dicevano di riconoscere in loro la cultura e lo stile di management Olivetti (fatto di caratteristiche di leadership più che di management)"¹⁹⁹. "(...) Io da anni do un premio all'imprenditoria olivettiana, vado a scegliere le aziende che hanno le caratteristiche di questo modello che non sono legate alla storia olivettiana, per esempio, non so, c'è un grande guru della moda, Brunello Cucinelli²⁰⁰, di Perugia, che fa il cachemere, maglieria di altissimo prezzo e qualità. Uno che dà le chiavi della fabbrica a tutti i suoi cinquecento dipendenti. Allora, questo vuol dire che questi si sentono parte dell'azienda e vanno a lavorare alla domenica, perché sanno che quello lì ha una idea geniale e devono sviluppare un prodotto nuovo. Lui li accompagna con arte, cultura, formazione, sensibilità. Questo modello è nato, per caso, a Perugia, perché questi modelli

¹⁹⁷ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

La "leadership" è il processo attraverso il quale si attribuisce senso all'organizzazione, ai suoi obiettivi e alle sue azioni e si costruisce consenso sociale attorno a tale senso. (J. Pfeffer, 1981).

¹⁹⁸ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

¹⁹⁹ Testimone n. 3; Direttore della Qualità del Gruppo.

²⁰⁰ Brunello Cucinelli S.p.A., Solomeo, PG., azienda produttrice di maglieria d'alta moda. Confindustria Awards for Excellence, 2010. Impresa campione nella valorizzazione del territorio.

sono quelli che portano a risultati positivi. Un altro è nelle Marche, Loccioni²⁰¹, che ha trecento dipendenti. Io sono andato a visitare le sue attività e le sue fabbriche e, devo dire, che sono rimasto colpito dal modo in cui la gente si sente parte del lavoro che sta facendo. Un po' il modello di quell'operaio che portava a casa il lavoro (rif. a Natale Capellaro, Ndr.) e alla fine producono il risultato. L'imprenditore è sempre presente, li conosce tutti per nome, conosce le famiglie, va ai compleanni”²⁰².

2.2 Relazioni industriali.

2.2.1 Relazioni industriali nella ultima Olivetti.

In seguito, i problemi aziendali si aggravano ed il progressivo distacco dagli ormai lontani valori adrianei sono i segni visibili del deterioramento del modello delle relazioni industriali Olivetti. Nello specifico, una leadership con una visione strategica diversa ha prevalso sull'unità d'intenti. *“Soprattutto a partire dagli anni '90 sono prevalsi i comportamenti che di fatto vedevano nelle risorse umane un costo, piuttosto che un asset su cui costruire lo sviluppo aziendale. In queste condizioni si sono accentuati i contrasti tra le diverse strutture aziendali, ciascuna delle quali preoccupata di mantenere la propria dimensione e il proprio potere anche a scapito delle altre”²⁰³.*

2.2.2 Relazioni industriali post - Olivetti e valori d'impresa.

Oggi, il contesto globale dominato dalla grande crisi-economico finanziaria rende incerti tanti modelli, le loro politiche ed i comportamenti delle imprese. Pertanto, in un contesto di mutamento strutturale, e non di crisi solo congiunturale, con nuovi modelli di business e nuovi modelli culturali, sembra essere utile riscoprire i valori d'impresa Olivetti dato il mutato assetto del contesto economico-sociale internazionale ed italiano. *“In parallelo, lo straordinario sviluppo di nuove tecnologie e nuovi modelli di innovazione in specie nelle tecnologie delle reti digitali stanno accelerando i processi di sviluppo di quella che viene chiamata Società della Conoscenza. L'evoluzione del web sociale apre nuove straordinarie opportunità di trasformazione delle organizzazioni e dei mercati. La competizione tende ad avvenire non più solo in termini di strutture produttive o commerciali ma si misura sulla*

²⁰¹ Gruppo Loccioni S.p.A., fondato da Enrico Loccioni come azienda di impiantistica elettrica, oggi impegnato in innovazioni specializzate di green economy. Cfr. Il Sole 24 Ore del 23 Dicembre 2009.

²⁰² Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

²⁰³ Testimone n. 4; Responsabile dell'Ufficio Studi economici, analisi di mercato e della concorrenza ('79-'97); Dirigente presso la Direzione Comunicazione e Immagine ('98-'01).

capacità di differenziarsi attraverso la conoscenza, su come farne il principale fattore di vantaggio competitivo. Conoscenza significa non macchine, ma persone, le loro competenze, il know-how, le conoscenze tacite, l'intelligenza creativa, l'immaginazione, le relazioni tra le persone, le relazioni con il territorio, le reti di conoscenza, le reti sociali. Le aziende si stanno ripensando attorno alle persone, alla conoscenza, alle competenze, alle reti di flussi informativi e relazionali ed ai territori. L'Italia è una terra di territori-rete, di sciame di filiere d'impresa che occorre organizzare, una terra di straordinaria generazione di conoscenza peraltro destrutturata e che quindi occorre gestire, codificare"²⁰⁴. Nel "Libro Bianco UE su istruzione e formazione" del 1995, vengono indicati i tre fenomeni responsabili di profonde modifiche nel funzionamento della società, ovvero, la società dell'informazione, la mondializzazione, la civiltà scientifica e tecnica. In particolare, si fa riferimento alla società contemporanea denominata, appunto, Società della Conoscenza, segnata dalla globalizzazione delle tecnologie²⁰⁵. L'Olivetti ha costruito un modello di successo ed i valori di cui è informata sono di grande rilevanza per costruire nuovi percorsi di competitività. "C'è una frase di Adriano Olivetti molto significativa "per vivere, per sopravvivere occorre progettare sempre", cioè guardare avanti, precedere il futuro"²⁰⁶. "E' parte dei messaggi "olivettiani" che sono stati riscoperti in occasione del centenario della fondazione dell'azienda nel 2008 e che si è cercato di trasferire nel primo corso dell'ISTAO (Istituto Adriano Olivetti) fondato da Giorgio Fuà, tenutosi ad Ancona, di nuova imprenditoria sui valori olivettiani e che si intende sviluppare ancor più nel secondo corso nel 2011. In sintesi, vorrei elencare alcuni di questi valori che possono rappresentare mattoni fondamentali per chi fa impresa oggi, mattoni da approfondire nel corso ISTAO"²⁰⁷:

²⁰⁴ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

²⁰⁵ Libro bianco su istruzione e formazione - Insegnare e apprendere - Verso la società conoscitiva http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_en.pdf

²⁰⁶ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

²⁰⁷ Cfr. Documento originale del Testimone n. 2:

1. Visione del futuro: progettare il futuro non subirlo, non ancorarsi all'esistente che oggi può sparire overnight, non limitarsi all'oggi, ma guardare avanti in modo continuativo, quasi ossessivo, cercando di capire dove vanno i mercati, la domanda, la tecnologia prima di altri, avendo, come Adriano Olivetti, una curiosità insaziabile di capire attraverso i settori, attraverso le tecnologie, attraverso le culture, viaggiando, imparando sempre da quanto avviene intorno, con ottica interdisciplinare

2. Intelligenza che innova: avere la capacità di utilizzare le risorse strategiche rappresentate dalla conoscenza, dal know-how, dalla creatività delle persone all'interno dell'azienda (competenze e conoscenze spesso ignorate o scarsamente condivise) e nell'ecosistema di partners, fornitori, clienti, filiere. L'innovazione posta al centro dello sviluppo, la conoscenza intelligente e condivisa con tutti che genera creatività e innovazione in modo continuativo. E' l'innovazione che crea sviluppo; non basta aumentare la produttività senza innovazione; si crea maggiore efficienza ma non vero sviluppo.

3. Ricerca e libertà creativa: la ricerca deve essere aperta, di scambio e di partecipazione (non più intra moenia), con laboratori universitari a livello mondiale con l'aiuto delle reti internet e dando spazio alla libertà di pensare e creare da parte di tutti, divenendo una comunità di pratica all'interno e con tutti gli stakeholders per la condivisione di conoscenze. Oggi, nella

visione del futuro, intelligenza che innova, ricerca e libertà creativa, cultura del cambiamento, coscienza sociale, forma, bellezza e tecnologia, apertura sul mondo. Accanto al Diversity Management aggiungerei la capacità di cambiamento (Change Management²⁰⁸) che consente di affrontare in modo continuo i cambiamenti senza essere attaccati alle proprie competenze statiche rendendole dinamiche”²⁰⁹. Pertanto, ogni organizzazione è un sistema aperto e, di conseguenza, è una realtà in continuo cambiamento. Anche le costruzioni sociali, presenti nell’organizzazione, cambiano a loro volta e producono un equilibrio instabile tra conservazione ed innovazione²¹⁰.

3. Strategia e innovazione del post-Olivetti.

La visione di Adriano Olivetti incentrata sulla valorizzazione delle persone e sulla reale possibilità di esprimere compiutamente il loro potenziale fornisce un esempio su come si potrebbe generare innovazione valorizzando ancora oggi il patrimonio delle conoscenze inesprese, condividendone tutta la loro potenzialità. *“Oggi, si sta riscoprendo la competitività che non si basa più sul controllo dei costi, ma si basa sulla innovazione che nasce dall’intelligenza di ciascuno che può apportare. Nelle organizzazioni, la conoscenza è un’asse fondamentale per il successo e l’innovazione delle aziende. (...) Oggi, la*

Società della Conoscenza, la conoscenza condivisa è la materia prima delle organizzazioni, in forma di Open Innovation, Shared Knowledge, amplificando la capacità di utilizzare le risorse strategiche rappresentate dalla conoscenza, dal know-how, dalla creatività delle persone all’interno dell’azienda e nell’ecosistema di partner, fornitori, clienti, filiere.

4. Cultura del cambiamento: il modello olivettiano non si fermava mai ai risultati raggiunti, ma ripartiva ogni giorno come fosse il primo, senza mai contare sulle posizioni di rendita che uccidono l’innovazione e portano al fallimento. Occorre diffondere la cultura del cambiamento, l’ansia del cambiamento continuo, anticipare e non subire passivamente il cambiamento che comunque il mercato impone.

5. Coscienza sociale: L’impresa che pensa ed agisce come monade isolata non ha futuro. L’esperienza di Adriano Olivetti ha dimostrato chiaramente che coniugare strettamente impegno sociale, partecipazione, etica responsabile con la gestione efficiente dell’impresa non è affatto utopia, ma crea produttività, innovazione, forte competitività e produzione di ricchezza.

Il raggiungimento del bene individuale non può prescindere dalla ricerca del bene comune, e nelle Marche si conosce molto bene il valore del bene comune rappresentato dal territorio in cui le imprese operano, un fattore decisivo per il successo aziendale. La partecipazione al bene comune, l’etica comportamentale paga, diviene valore fondamentale dell’ecosistema in cui opera l’impresa.

6. Forma, bellezza e tecnologia: la bellezza non è un concetto astratto, è legato all’idea di stile, uno stile che caratterizzava tutta la Olivetti, dalla progettazione e design dei prodotti, alle fabbriche, alle case dei dipendenti, alla grafica e comunicazione, alla cultura diffusa tra i dipendenti. Uno stile da diffondere all’esterno, nel mercato, con i prodotti, con i servizi, con i negozi, con le fiere. Rendendo la tecnologia una forma da ammirare ed utilizzare con passione ed emozione.

7. Apertura sul mondo: Innovazione ed internazionalizzazione sono elementi fortemente integrati, sono due facce della stessa medaglia che richiedono di operare in modo congiunto. E’ una lezione importante che viene dalla storia olivettiana ed è oggi centrale per le imprese italiane, che se intendono innovare ed essere competitive devono puntare senza timore ad una dimensione internazionale, misurandosi continuamente su quanto avviene nei mercati più innovativi e in forte crescita. Con una logica olivettiana del think global and act local ”.

²⁰⁸ Il Change Management “is the process, tools and techniques to manage the people-side of change processes, to achieve the required outcomes, and to realize the change effectively within the individual change agent, the inner team and the wider system”. (The Change Management Toolbook – Holger Nauheimer).

²⁰⁹ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni ‘90).

²¹⁰ Cfr. E. SCHEIN, op.cit.

concorrenza, la competitività si basa sul fatto di esprimere tutte le potenzialità di conoscenza di una persona che opera in una organizzazione per “mettere in comune”. Non a caso, io ho delle testimonianze belle della parte dell’Eni, che ha creato le comunità di pratica. Cioè persone che lavorano attorno ad un progetto, un’idea e, anche, virtualmente e sulla base di queste mettono in comune le loro conoscenze e le loro esperienze. Da lì nasce una conoscenza enormemente moltiplicata che l’azienda stessa può utilizzare per le sue scelte, cosa che non potrebbe avvenire, se ciascuno lavorasse nel suo ambito senza condividere con altri”²¹¹. Attualmente esistono e vengono utilizzati luoghi di conoscenza condivisa, piazze virtuali in cui si partecipa condividendo ciascuno la propria conoscenza e competenza. In tale senso, ad esempio, le reti sociali come Facebook sono ora considerate un vantaggio da alcune aziende anche in Italia. “E allora, è anche qui, ad esempio, la funzione del capo delle risorse umane che deve cambiare. Tendenzialmente viene vista come una persona che deve ottimizzare le risorse dal punto di vista di costi e benefici, ma soprattutto in termini di riduzioni dei costi. Il mondo, ormai è una cosa sola. Il problema è la partecipazione: io attingo dalla partecipazione delle persone che sono legate alla mia realtà, attingo innovazione, conoscenza innovativa, questo è l’elemento che distingue. Oggi, la competitività si basa sulla capacità di introdurre innovazione, in modo continuativo e molto rapido”²¹². Olivetti ha sviluppato una vera e propria cultura industriale ed organizzativa andando anche oltre gli orizzonti prevedibili dell’attività d’impresa. E’ per questo motivo che alcune personalità olivettiane si propongono di mostrare e rendere stimolante il modello Olivetti per le nuove generazioni che tanti pochi stimoli trovano nel mondo del lavoro²¹³.

4. Rapporti impresa-territorio.

“Quando viene a mancare la leadership come è avvenuto negli anni ‘90 e dopo, nasce un clima di grande crisi e difficoltà di reazione, particolarmente evidente ora nell’ambiente di Ivrea-Canavese che vedeva Olivetti come parte strategica determinante della vita

²¹¹ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni ‘90).

²¹² Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni ‘90).

²¹³ Testimone n. 7; Membro del Comitato Direttivo del Gruppo; Responsabile di pianificazione e controllo operativo di Gruppo; Capo della Business Unit Prodotti per Ufficio; Presidente e A. D. del Gruppo Attività Diversificate. <http://www.olivetti-live.org/ita/news/doc02-01.php>.

economico-sociale del territorio”²¹⁴. Negli anni '90, questa corrispondenza tra economia, politica locale, attività culturali e relazioni sociali nella comunità²¹⁵ era già andata sbiadendosi da almeno vent'anni. Tuttavia, l'esito dell'esperienza aziendale non è sufficiente ad arrestare il processo di creazione di senso²¹⁶ della Cultura Olivetti, che continua nell'interazione con altre esperienze e processi organizzativi. *“Per questo che io dico che il caso Olivetti non è una storia passata, irripetibile, ma è qualcosa che può essere di grande utilità riscoprirlo, perché le persone sono una risorsa fondamentale. Cioè, il vero valore, il vero asset dell'azienda sono le persone. Spesso non sono considerate valore, ma costi”*²¹⁷. *“Incontro in una cantina sociale. Nei registri della cantina, negli anni '50, Adriano era socio. A questo punto, Adriano voleva che tutto l'ecosistema attorno all'azienda fosse comunitario, che la gente fosse partecipante e questa è una bellissima cosa. Il concetto di comunità, oggi, se lei va su Internet, viene fuori la parola Community, una parola che viene usata molto spesso per chi si sente parte di un sistema comune. Allora, anche il concetto di bene comune, con fatica, si sta cominciando a tirare fuori. Anche questo è importante”*²¹⁸.

La company town di Adriano Olivetti, rispetto a quelle originarie americane ed inglesi, porta con sé più cultura, più sensibilità, più attenzione ai valori dell'urbanistica e dell'architettura²¹⁹. La concezione è la stessa per tutte e tre: l'impresa si assume delle responsabilità nei confronti del territorio, della comunità. Nel modello Olivetti, l'azienda ha trasmesso questo senso di responsabilità ai suoi dipendenti. Nel contesto dell'incalzante declino del decennio Novanta, l'azienda restituisce al contesto cittadino edifici, asili, infermerie ed ambulatori, concepiti e realizzati per migliorare la vita e le condizioni di lavoro dei suoi dipendenti. Certamente e, nonostante ciò, gli Eporediesi e le comunità circostanti non possono e non potranno dimenticare mai il ruolo fondamentale che tale fabbrica ha svolto ad Ivrea e nel mondo, nel suo progetto di sviluppo e semplificazione della vita delle persone.

²¹⁴ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

²¹⁵ Cfr. L. GALLINO, P. CERI (a cura di), *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

²¹⁶ Cfr. K. E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Calif., Sage, 1995.

²¹⁷ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

²¹⁸ Testimone n. 2; Direttore Centrale Studi e Strategie del Gruppo (anni '90).

²¹⁹ Cfr. L. GALLINO, P. CERI (a cura di), *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

Conclusioni.

In questo percorso, con la guida dei testimoni e grazie alla letteratura consultata, si è riscoperto ed apprezzato il successo dell'esperienza olivettiana. Dapprima, si è voluto richiamare il concetto di leadership, il processo attraverso il quale si attribuisce senso all'organizzazione, ai suoi obiettivi, alle sue azioni, costruendo così consenso sociale (Pfeffer). In particolare, considerando il caso Olivetti, si è osservato che la leadership di Adriano poggiava su una solida base: i suoi valori e le relazioni umane. Nella sua esperienza americana, infatti, aveva scoperto dai suoi teorici l'importanza del fattore umano e quella dei rapporti informali come l'armonia, il morale di gruppo, la supervisione amichevole e cordiale, il dialogo, la comprensione dei problemi. Più di tutto, egli aveva capito che un ambiente lavorativo con tali caratteristiche motivava al lavoro e per di più aumentava il rendimento dei dipendenti. Una volta tornato nella sua fabbrica in Italia, Adriano aveva trasmesso queste conoscenze, adattandole al territorio ed alla sua personale visione di leader ed imprenditore. E' così che il tratto distintivo delle relazioni umane, interpretate da Adriano Olivetti, è divenuto l'interessamento diretto alle persone come trama fondamentale per il successo della sua impresa. A livello di analisi sociologica, si è riscontrato che questo comportamento produce una leadership diffusa, ossia nell'organizzazione ci deve essere un leader che consente a ciascun componente di sperimentarsi nella propria capacità di leadership. Si tratta, dunque, di una leadership che stimola l'esposizione e la valorizzazione delle risorse di tutti (Cfr. Tabella 1).

In Olivetti, la leadership del leader Adriano Olivetti, si basava -riferiscono i testimoni- sul riconoscimento delle persone, associate alla creazione di valore dell'impresa e le persone non sono mai "numeri". Ciò premesso, è evidente che in tale contesto si possano generare rischi ed opportunità. Le scelte di Adriano Olivetti, per generare valore, sono state, ad esempio, quelle operate nel periodo dal '46 al '59, quando Adriano, avendo investito il suo danaro in azienda per creare innovazione e profitto da redistribuire, ha consentito lo sviluppo del progresso tecnico e tecnologico in Olivetti. Ed ancora, nel '58, a seguito del severo ammonimento di suo padre "vietato licenziare", assumeva nuovo personale. Se da un lato, Adriano era libero di scegliere tra rischi e opportunità, dall'altro lo erano al contempo anche i suoi collaboratori: essi erano effettivamente liberi. Ed è qui che forse si annida la ragione della parabola olivettiana. Infatti, in Olivetti le relazioni industriali si basavano su rapporti di

scambio, di confronto e prossimità tra datore di lavoro e dipendente. Nello specifico, dal '45 al '60 è stato Adriano Olivetti in persona ad occuparsi delle relazioni industriali e, successivamente, la loro gestione è stata affidata agli altri presidenti ed al management. In tal modo, in azienda si è realizzato un particolare modello di relazioni industriali, in cui è stata superata la divisione in classi, così come la concezione classica del rapporto di lavoro, per la quale si riconosce al lavoratore la cessione di lavoro e all'imprenditore il solo utilizzo della forza lavoro. Diversamente da altri contesti imprenditoriali del tempo, in Olivetti si è fatto spazio a nuove e serie relazioni industriali di prossimità, di alto valore, costruite sui valori e su una ben precisa visione imprenditoriale. Alla luce di quanto considerato, si ritiene che tutto questo sia non solo valido ancor oggi, ma possa costituire un insegnamento cui riferirsi costantemente.

Le differenze culturali inoltre sono uno degli aspetti su cui la Olivetti ha costruito la sua leadership e la sua innovazione. In particolare, nella leadership adrianea dal '45 al '60 e successivamente, l'enfasi è stata posta sulla selezione ed assunzione di contadini provenienti dalle campagne del Canavese e dalla scelta del personale, condotta da Adriano in persona. Infatti, nel periodo dal '60 all'80, i criteri di ricerca del personale, soprattutto dei giovani laureati provenienti da diverse Regioni d'Italia, si basavano sull'eccellenza, sulla diversità - intesa come capacità di assorbire più facilmente i valori olivettiani- e sull'apertura a sviluppare nuove idee e progetti. Oltretutto, è da evidenziare il contributo che negli anni, gli umanisti e gli intellettuali hanno riversato in un'azienda ad alta vocazione tecnologica e ciò sin dalla fine degli anni '40. A tal proposito, non si può non menzionare il ruolo atipico ed inedito dello scrittore Paolo Volponi, sia come Direttore dei servizi sociali, sia, in seguito, in qualità di Responsabile delle relazioni aziendali dal '56 al '71.

Pertanto, si può osservare come, in tutte le fasi della esperienza olivettiana, la diversità risieda nelle conoscenze e nelle competenze di quegli individui provenienti sia dal Canavese sia dall'esterno. Sono state tali conoscenze e competenze condivise a creare innovazione. Infatti, ancor oggi, in un mondo globalizzato, in cui è necessaria una rapida e continua evoluzione, le differenze culturali costituiscono un importante veicolo di leadership ed innovazione non solo per rispondere alla crescente competitività, ma anche per innovare i mercati stessi, cioè per crearne di nuovi. In questo senso Adriano Olivetti ha costituito un paradosso. Il suo lavoro era fare l'imprenditore e, aldilà delle apparenze date dal suo ruolo in azienda, lui ne era al servizio, a tutti i livelli. La sua leadership era informata a valori che si

basavano su una visione dell'umanità e dei suoi problemi fatta di una concretezza assoluta, rivolta principalmente a restituire all'uomo la sua dignità attraverso il lavoro.

Tutto ciò considerato, residua ancora una questione da sciogliere, quella riguardante la fortuna del modello Olivetti, vale a dire la sua replicabilità. Al fine di offrire una risposta il più possibile pertinente a questa domanda, viene in mente proprio l'atteggiamento del leader olivettiano, Adriano. Egli, infatti, nel suo ruolo di guida dell'azienda e della sua comunità, ha dedicato la sua vita di uomo e di imprenditore alla "liberazione" - *e-ducere* -, di tutti coloro che fra i dipendenti, i cittadini del territorio, i governanti, i clienti dei prodotti e delle soluzioni erano intrappolati in una condizione di costrizione della libertà che intendeva il lavoro e le relazioni di lavoro come scambio impari. Questa sua visione personale del mondo e della realtà si è distinta da qualsiasi altra, precedente e successiva, per il solo fatto di essere informata a precisi valori ed essere stata capace di generare valore, benessere per i dipendenti e per la comunità (Cfr. Tabella 2).

Pertanto, la morte di Adriano ha determinato certamente una crisi del suo modello di leadership, della sua visione e dei suoi valori, ma ne ha, al contempo, inaugurato svariati tentativi di *replica interna* attraverso le varie fasi della successiva vita aziendale. In una Olivetti ancora fortemente ispirata, molti dipendenti e manager muovevano i loro primi passi in un clima nel quale i valori del leader erano ancora fortemente presenti. Di fatto, se tali valori costituivano la trama di una visione morale e al contempo industriale, la condivisione di conoscenze e competenze si catalizzava intorno a questi nuovi leader. In tal modo, giovani dirigenti e capiprogetto facevano lavorare insieme professionisti di provenienze, le più diverse, portandoli ad un risultato nel lavoro comune. Tra la seconda metà degli anni '60 e degli anni '80, i prodotti lanciati dalla Olivetti sono stati sempre meno il frutto di una genialità spontanea e di una creatività innovativa quanto, piuttosto, il risultato di una pianificazione che, partendo dalle esigenze del mercato, dava input precisi ai progettisti. In Olivetti dagli anni '70 in poi, si è fatta strada la anticipazione delle esigenze del mercato e ciò nelle varie tecnologie e nei vari segmenti di business. Mentre nascevano nuovi leader, al contempo, in Olivetti diminuiva la capacità di intuire il futuro in modo più globale, di ottenere una forte coesione intorno ad una unica visione. Tale situazione si è resa ancor più drammatica allorquando la concorrenza globalizzata ha cominciato ad imporre processi e prodotti la cui innovazione era già appartenente ad altri gruppi industriali, operanti in altri continenti. La generazione di valore, poi, resa ancora più sfidante dalla diversificazione

interna in divisioni e reparti, in particolare, negli anni del post computer ha dimostrato tutta la sua debolezza e, come si è già potuto vedere, la redistribuzione delle risorse non era più semplicemente disponibile. Diversamente, la replica *all'esterno* del modello adrianeo, è stata effettuata da molti manager ex Olivetti, i quali hanno disseminato nel tessuto industriale italiano i valori olivettiani, ovvero cultura, tensione morale ed una particolare esperienza manageriale. Alcuni esempi in tal senso sono l'Associazione Archivio storico Olivetti, fondata nel 1998, con lo scopo da un lato, di recuperare, catalogare e conservare tutti i documenti Olivetti, dall'altro di promuovere l'assistenza e consulenza nei confronti di studiosi e ricercatori, di collaborare con iniziative culturali di enti privati e pubblici, di realizzare mostre, filmati, conferenze, studi, ricerche e pubblicazioni finalizzate a sostenere ed approfondire la conoscenza della storia e dei valori olivettiani.

Altro veicolo di diffusione dei valori olivettiani è il Premio all'imprenditoria olivettiana istituito nel 2008 in occasione del centenario della fondazione dell'Olivetti. Vicino ad Ivrea nel 1998 è sorto un Parco Scientifico ad orientamento bioindustriale e biotecnologico. Il Bioindustry Park Silvano Fumero S.p.A. Il Parco promuove e sviluppa ricerche nel campo delle Scienze della Vita, collegando la ricerca universitaria al mondo delle imprese, con l'obiettivo di favorire la nascita e la crescita di aziende innovative²²⁰.

La New Venture Development (NVD) è una società di consulenza direzionale specializzata nel Venture Capital nel settore dell'Information & Communication Technology (ICT). Attiva in Piemonte, in particolare nel Canavese ed in Abruzzo, è retta da un ex dirigente Olivetti che, negli anni '80-'90, ha qualificato e guidato l'offerta di soluzioni Olivetti al settore finanziario e bancario.

Da ultimo, tra le tante esperienze davvero esemplari di cui si è a conoscenza, di come e quanto i valori concreti della leadership e delle relazioni prossime si siano realizzati nel solco dell'esperienza Olivetti, spicca la storia di un operaio, delegato sindacale, divenuto Presidente di un fondo pensione. In questa storia il ruolo di animatore è stato svolto da un ex dirigente Olivetti, impegnato anche nella consulenza sulla previdenza complementare. Grazie alla preparazione, competenza e non comune dedizione appassionata di futuro di questo consulente, nel 1998, in un'unità produttiva di un'azienda cementiera italiana, una posta a bilancio a beneficio dei dipendenti, diviene un fondo pensione. Tale fondo, a seguito

²²⁰ Cfr. http://www.bioindustryPark.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=84.

di complesse articolazioni ed analisi, viene riconosciuto dalla COVIP²²¹ quale fondo preesistente²²². Tra i soggetti coinvolti che, per primi, hanno intuito l'importanza delle previdenza complementare e la necessità di un percorso comune congiunto con la direzione aziendale, si evidenzia il contributo particolare fornito da RM. Egli comprende che, per contribuire ad assicurare futuro alla pensione dei lavoratori, il suo esser convinto militante sindacale non può esaurirsi nella sola contrapposizione e, al massimo, nella sola negoziazione conflittuale. Seppur tra molte difficoltà, passo dopo passo, al crescere delle esigenze anche amministrative del fondo, RM diviene un vero e proprio distributore di speranza, di futuro sociale e individuale, a beneficio di quei lavoratori ai quali si sente così vicino. Al suo fianco ed al suo livello, ammirati dalla sua convinzione, i dirigenti della Società e il consulente olivettiano, uniti in un percorso di maturazione e consapevolezza, decisamente non comune. Il fondo pensione, si attesta su livelli di adesione pari all'80% della forza lavoro, il capitale viene alimentato, tramite accordo sindacale di secondo livello, dal gettito del Premio di risultato e, le contribuzioni aggiuntive individuali, sono scelte ed operate consapevolmente dal 40% degli iscritti. RM, sin dalla costituzione del fondo, viene eletto nel Consiglio di Amministrazione, quale membro rappresentante i lavoratori. L'avvento della Riforma della previdenza complementare²²³ del 2005, -realizzata tra i lavoratori e l'azienda con un anticipo di 7 anni-, trova un fertile terreno quanto a preparazione e conoscenza del sistema previdenziale. La stragrande maggioranza dei lavoratori iscritti al fondo sceglie di devolvere il TFR nel fondo stesso, proprio in ragione dell'andamento storico dei suoi buoni rendimenti. E' nel 2010 che RM, viene eletto Presidente del "suo" fondo pensione. I valori, la visione, il tessuto connettivo delle relazioni fatto di conoscenza, competenza e rispetto assoluto di tutti e di ciascuno, in questo caso, sono stati trasferiti ad altri, perché incarnati in un olivettiano.

²²¹ Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione (Covip) avente sede a Roma ed istituita dal D. Lgs. n. 124/1993, è l'autorità indipendente cui spetta il compito di regolare il mercato della previdenza complementare.

²²² I fondi pensione preesistenti sono forme pensionistiche complementari già istituite alla data del 15 novembre 1992 che presentano caratteristiche peculiari rispetto ai fondi istituiti successivamente (come ad esempio la possibilità di gestire direttamente le risorse senza ricorrere a intermediari specializzati). Con il decreto n. 62 del 10 maggio 2007 sono state emanate le norme di adeguamento dei fondi preesistenti alla disciplina del d.lgs. 252/2005. L'adesione a questa tipologia di fondo avviene su base collettiva e l'ambito dei destinatari è individuato dagli accordi o contratti aziendali o interaziendali.

<http://www.tfr.gov.it/TFR/FormeComplementari/FondiPreesistenti/>

²²³ Decreto legislativo 5 dicembre 2005, n.252

Cfr. <http://www.tfr.gov.it/TFR/LaRiforma/>

Tuttavia, proprio per la natura evolutiva delle organizzazioni stesse, non è ancora possibile trarre delle conclusioni circa la effettiva ed efficace replica del modello Olivetti in tali imprese, perché ciascuno di questi manager si è trovato a giocare il suo ruolo in un contesto completamente diverso dalla Olivetti. La interazione con soggetti imprenditoriali e contesti differenti, inoltre, potrebbe anche aver cambiato radicalmente la capacità e la possibilità di mantenere intatti certi valori e certi schemi. Quindi, sembra di poter affermare che se il modello Olivetti sia non replicabile lo possono, invece, essere i suoi valori e una visione imprenditoriale ad essi ispirata. Certo, resta la affermazione di uno dei nostri testimoni privilegiati il quale afferma che “teoricamente l’esperienza Olivetti potrebbe essere ripetuta in altre realtà, ma ciò è ben difficile che avvenga, perché quell’esperienza è stata figlia del mix, forse irripetibile, della leadership ‘ispirata’ di un capitalista sui generis, del successo che portò all’azienda margini oggi impensabili, della conseguente disponibilità a circondarsi di intellettuali fantasiosi cui vennero posti pochi limiti di responsabilità finanziaria (...)”.

Tabella 1

Olivetti

		1945-1960	1960-1980	> 1990
Relazioni industriali	Rilevanza	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA
	Qualità	MOLTO ALTA	ALTA MEDIA	MEDIA BASSA MOLTO BASSA
Strategia	Rilevanza	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA
	Qualità	MOLTO ALTA	ALTA MEDIA	BASSA MOLTO BASSA
Innovazione	Rilevanza	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA
	Qualità	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA ALTA	MEDIA BASSA MOLTO BASSA
Rapporto impresa-territorio	Rilevanza	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA
	Qualità	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA ALTA MEDIA	BASSA MOLTO BASSA
Gestione diversità	Rilevanza	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA
	Qualità	MOLTO ALTA	MOLTO ALTA ALTA MEDIA	MEDIA BASSA MOLTO BASSA

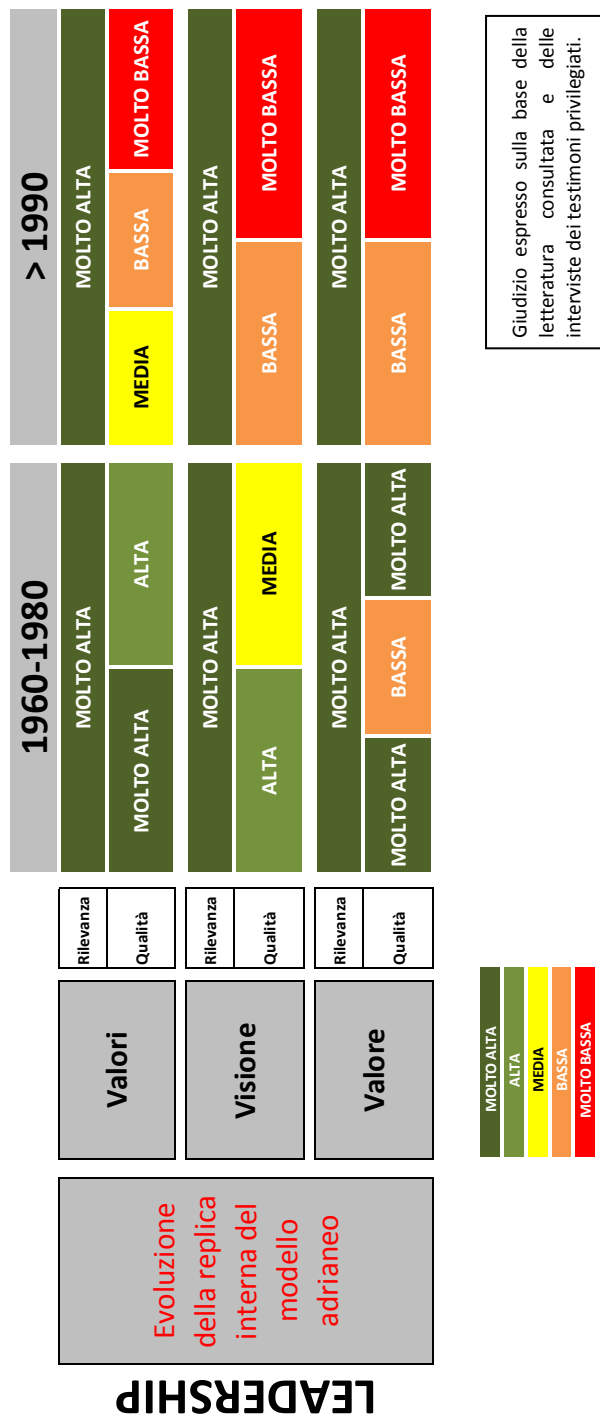


Giudizio espresso sulla base della letteratura consultata e delle interviste dei testimoni privilegiati.

Orientamento della LEADERSHIP

Tabella 2

Olivetti



Bibliografia.

- AA. VV., *Assessing Best Practices as means of innovation, Presentation at the annual Conference of the Urban Affairs Association*, Montreal, Canada, April, 22th, 2006.
- AA.VV. (edited by P. EDWARDS), *Industrial Relations, Theory and practice in Britain - The employment relationship and the field of industrial relations*, Blackwell Publishing, UK, 1995.
- F. ALACEVICH., *Le relazioni industriali in Italia. Culture e strategie*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996.
- F. H. ALLPORT, *A structuronomic conception of behaviour: Individual and collective*, in "Journal of Abnormal and Social Psychology", New York, 1962.
- F. H. ALLPORT, *Social Psychology*, New York, 1924.
- S. E. ASCH, *Social Psychology*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1952.
- Associazione Archivio Storico Olivetti, *Olivetti 1908-2000*, Associazione Archivio Storico Olivetti, Ivrea 2001.
- G. BAGLIONI, *Il problema del lavoro operaio-Teorie del conflitto industriale e dell'esperienza sindacale*, Milano, 1976.
- R. F. BALES, P. E. SLATER, *Role differentiation*. In T. PARSONS e R. F. BALES (eds.), *The Family, Socialization and Interaction Process*, Free Press Glencoe, Ill.
- G. BERTA, *Le idee al potere. Adriano Olivetti e il progetto comunitario tra fabbrica e territorio sullo sfondo della società italiana del «miracolo economico»*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980.
- P. BERTOZZI, *Manuale di Relazioni industriali*, IPSOA INFORMATICA, Milano, 1986.
- L. BORDOGNA, *CSR e relazioni industriali: integrazione o competizione?*, in L. SACCONI (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa: problemi, teorie e applicazioni della Csr*; saggi, di H. ALFORD, Roma, Bancaria, 2005.
- P. BRICCO, *Olivetti, prima e dopo Adriano. Industria cultura estetica, l'ancora del mediterraneo gli alberi*, Napoli, 2005.
- R. BROWN, *Psicologia sociale dei gruppi*, il Mulino, 2000.
- F. BUTERA, G. DE WITT, *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa - La storia delle isole di produzione alla Olivetti negli anni '70*, Torino, Collana di studi e ricerche dell'Associazione archivio storico Olivetti, 2011.
- D. CADEDDU (a cura di), *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2006.
- F. CALONGHI, *Dizionario Latino Italiano*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1975.
- CAMPANINI CARBONI, *Nomen, Dizionario Latino Italiano-Italiano Latino*, Paravia, Milano, 2002.
- E. CANTARELLA e GUIDORIZZI G., *L'eredità antica e medievale*, vol.1, Einaudi scuola, Milano, 2005.
- E. CANTARELLA e GUIDORIZZI G., *Storia antica e medievale*, Einaudi scuola, Milano, 2002.
- T. CARLYLE, *On Heroes, Heroworship, and the Heroic*, London, Fraser, 1841.
- D. S. CARTWRIGHT e A. ZANDER, *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper, New York, 1960.
- G. P. CELLA, T. TREU, *Relazioni industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- G. P. CELLA, T. TREU, *Relazioni industriali* (voce per un'enciclopedia) in "Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni industriali", n.31, 1986.
- G. P. CELLA, T. TREU, *Relazioni Industriali. Manuale per l'analisi della esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna, 1982.
- G. COSTA, *Le Relazioni Industriali*, testi Scientifici modulari, Serie di economia Aziendale 4, ISEDI, 1978.
- M. CROZIER e E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris Seuil, 1977.
- A. DE TOCQUEVILLE, *La democrazia in America*, UTET Torino, 1968 (ed. or. 1835-40).
- R. DEL PUNTA, *Csr, organizzazione e qualità del lavoro*, in L. MONTUSCHI, P. TULLINI (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale d'impresa*, Zanichelli, 2006.
- R. DEL PUNTA, *Responsabilità sociale d'impresa e diritto del lavoro*, in <http://www.unicz.it>, ora anche in AA. VV., *Diritto del lavoro. I nuovi problemi*, I, Padova, 2005.
- G. DEVOTO, G. C. OLI, *Dizionario della Lingua italiana*, Le Monnier, Firenze, 1973.
- Discorso di A. OLIVETTI, Giugno 1945, in D. CADEDDU (a cura di), *La riforma politica e sociale di Adriano Olivetti (1942-1945)*, tavola rotonda Roma, 1 Dicembre 2005, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 2006.
- Documento di lavoro della Commissione Consultazione sulla futura strategia "UE 2020".
Documento originale del Testimone n. 2.
- J. T. DUNLOP, *Industrial Relations System*, Holt, New York, 1958.
- M. FERRARESI, *Responsabilità sociale delle imprese, il ruolo del diritto del lavoro*, in *Dir. rel. Ind.*, 2004.
- L. FESTINGER, *A theory of social comparison processes*, in «Human Relations»,7.
- F. E. FIEDLER, *A contingency model of leadership effectiveness*, 1965.

- L. GALLINO, *Il progresso tecnologico e la società italiana, aspetti dell'evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti 1946-1959*, Società Editrice il Mulino, Bologna.
- L. GALLINO, *Indagini di sociologia economica e industriale*, Comunità, Torino, 1972.
- L. GALLINO, P. CERI (a cura di), *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.
- C. A. GIBB, *The Principles and Traits of Leadership*, J. Abnor, Soc. Psychol., 42, 1947.
- G. GIUGNI, *Introduzione allo studio dell'autonomia collettiva*, Giuffrè, Milano, 1960.
- E. GROSS, *Industrial Relations*, in R. E. L. FARIS (a cura di), *Handbook of Sociology*, Chicago, 1964.
- R. HYMAN, *Social dialogue and industrial relations during the economic crisis: Innovative practices or business as usual?*, Working paper No. 11, Industrial and employment relations department, International Labour Office, Geneva, March 2010.
- Il discorso di Adriano Olivetti alle maestranze il 24 Dicembre 1955.
- Il Nuovo Dizionario Hazon*, Edizioni Garzanti, 1992.
- B. KAUFMAN, *The global evolution of industrial relations: events, ideas and the IIRA*, Geneva, ILO, 2004.
- J. B. KNOX, *Sociology of Industrial Relations*, 1955.
- K. LEWIN, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York, 1952.
- K. LEWIN, *Field Theory in Social Science*, Tavistock, London, 1952.
- K. LEWIN, R. LIPPITT, R. WHITE, *Pattern of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates'*, Journal of Social Psychology, X.
- Libro Verde del 18 luglio 2001, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, in <http://www.adapt.it>.
- R. LIKERT, *New Patterns of Management*, Mc Graw-Hill, New York, 1961.
- C. LINDBLOM, *Politics and Markets*, New York, 1977.
- TITO LIVIO, *Ab urbe condita libri*, III, 20; EUTROPIO, *Breviarium ab Urbe Condita Lib.*, I, 17.
- LONGMAN, *Dictionary of Contemporary English*, Longman-Pearson, 5th Edition, UK.
- G. MAGGIA, *Soprattutto un grande imprenditore*, articolo pubblicato sul numero speciale della Sentinella del Canavese il 19 Aprile 2001, in occasione del centenario della nascita di Adriano Olivetti.
- G. H. MEAD, *On Social Psychology*, Chicago, Ill. University of Chicago Press, 1934.
- P. MERLI BRANDINI, *Le relazioni industriali*, F. Angeli, Milano, 1969.
- L. MONTUSCHI, *Regolamenti aziendali, etica del lavoro e ricerca del consenso*, in ADL, 2001.
- W. E. MOORE, *Industrial Relations and the Social Order*, 1946.
- S. MUSSO, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, il Mulino, Milano, 2009.
- NATIONAL LABOR RELATION ACT (NLRA), 1935.
- Olivetti, Storia di un'impresa, <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=611>, <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=633>, <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=612>.
- OMS-World Health Organization, in http://search.who.int/search?ie=utf8&site=default_collection&lr=lang_en&client=WHO&proxystylesheet=WHO&output=xml_no_dtd&oe=utf8&q=good+practices&sitesearch=
- M. E. PORTER, *What is strategy?*, Harvard Business Review, Nov- Dec 1996.
- M. REGINI, C. F. SABEL, *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, 1989.
- L. ROCCI, *Vocabolario Greco - Italiano*, Coeditori, Roma, 1973.
- Cfr. D. ROY, *Efficiency and the fix: Informal intergroup relations in a piecework machine shop*, in «American Journal of Sociology», 1954.
- G. SABATUCCI, V. VIDOTTO, *Storia contemporanea. Il Novecento*, Editori Laterza, Roma -Bari, 2009.
- L. SACCONI, *Etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano, 1991.
- G. SAPELLI, *Introduzione*, in K. HOPT, G. TEUBNER (a cura di), *Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione*, Milano 1986.
- E. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Calif., Jossey Bass, 1985.
- J. A. SCHUMPETER, *La teoria dello sviluppo economico : ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*, Sansoni, Firenze, 1971.
- M. SHERIF, C. W. SHERIF, *Social Psychology*, Harper & Row, New York, 1969.
- M. SHERIF, *The Psychology of Social Norms*, Harper & Row, New York, 1936.
- G. SOAVI, *Adriano Olivetti, una sorpresa italiana*, Rizzoli, Milano, 2001.
- A. STINCHCOMBE, *Social Structure and Organizations*, in J. March (a cura di), *Handbook of Organizations*, Chicago, Ill., Rand McNally.

- R. M. STOGDILL, *Personal Factors Associated with Leadership*, Journal of Psychology, 25, 1984.
- F. W. TAYLOR, *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Franco Angeli Editore, Milano, 1975.
- G. TRENTINI, *Oltre il potere discorso sulla leadership*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- P. TULLINI, *Prassi socialmente responsabili nella gestione del mercato del lavoro*, in L. MONTUSCHI, P. TULLINI (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale d'impresa*, Zanichelli, 2006.
- J. C. TURNER, *Towards a cognitive redefintion of the social group*, in H. TAJFEL (a cura di), *Social Identity and Intergroup relations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.
- A. TURSI, *La responsabilità delle imprese e il diritto del lavoro*, in <http://www.unicz.it>, 2004.
- A. TURSI, *La responsabilità sociale delle imprese e la Comunità europea*, in M. NAPOLI, (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, Vita e Pensiero, 2005.
- A. TURSI, *La responsabilità sociale delle imprese tra etica, economia e diritto*, in L. MONUTSCHI, P. TULLINI (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale d'impresa*, Zanichelli, 2006.
- UTET, *Grande dizionario della lingua italiana*, Torino, 1961 e seg.
- M. VITALI, *Management and Leadership* (manoscritto non pubblicato), 1990, in G. TRENTINI, *Oltre il potere, discorso sulla Leadership*, Franco Angeli, 2007.
- M. WEBER, *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958 (Ed. or. 1922).
- K. E. WEICK, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Calif., Sage, 1995.
- D. WEISS, *Relations industrielles-Acteurs, faits, tendances*, Parigi, 1973.