

Il lavoro secondo Adriano Olivetti

Bruno Lamborghini, Federico Butera

1. Non capitale umano, ma persone¹

In una fase di grande complessità ed incertezza, di imprevedibili squilibri e mutazioni e dal convergere di cambiamenti radicali tecnologici, ambientali, geopolitici e sociali si cercano sempre più nuovi riferimenti e valori nel ridisegno delle organizzazioni e nel lavoro.

I riferimenti dell'esperienza dei modelli di lavoro di Adriano Olivetti possono divenire utili per ridisegnare il lavoro.

Per questo riteniamo necessario ripercorre alcuni degli elementi che costituiscono i modelli di riferimento di Olivetti nella sua concezione del lavoro con al centro le persone in una azienda operante come comunità concreta.

1.1 Non capitale umano, ma persone

Adriano Olivetti non amava certamente parlare di capitale umano o di risorse umane, così come preferiva chiamare la propria azienda con il nome di fabbrica o di comunità di fabbrica. Al centro della fabbrica olivettiana ci sono le persone, che crescono condividendo la stessa cultura di libertà, di rispetto reciproco, gli

¹ Il seguente paragrafo è a cura di Bruno Lamborghini.

stessi valori etici e civili nella consapevolezza condivisa di operare per costruire valore reale e agire per il bene comune.

Luciano Gallino nella prefazione al libretto *Ai lavoratori*, edito da Comunità, così esprime la visione di Adriano Olivetti:

L'ingegner Adriano parla di comune partecipazione alla vita della fabbrica, di finalità materiali e morali del lavoro, di impresa che crede nell'uomo e nelle sue possibilità di elevazione e di riscatto. Ma così dicendo non vuole sembrare un imprenditore amico che parla agli amici operai, non finge siano superate le contese tra capitale e lavoro... Parla in modo spiccio e diretto come un dirigente cosciente delle proprie responsabilità e determinato a farvi fronte (Olivetti 2012).

Faceva riferimento non a classi di lavoratori, ma a singole persone, anche se erano tante, per cui ogni persona doveva essere intesa come un particolare progetto di vita e di libertà, che deve essere rispettato, tutelando la libertà di ciascuno sotto ogni aspetto, sia etnico, di genere, o religioso o politico, senza differenze ed esclusioni.

La libertà era alla base della Comunità aziendale, da estendere ad un ambito sociale più ampio anche all'esterno dell'azienda, attraverso il rispetto della libertà di ciascuna persona, secondo il pensiero di Maritain e Mounier che Adriano conosceva bene.

Come evidenzia Emilio Renzi nel saggio *Comunità concreta*, nel pensiero di Adriano

la persona è l'opposto dell'individuo, così come del lavoratore collettivizzato. La persona nasce da una vocazione ossia dalla consapevolezza di un compito nella società terrena secondo valori morali e spirituali (Renzi 2008).

Il rispetto verso ciascuna persona produce equità ed eguaglianza ed è la base del successo dell'impresa responsabile, come scriveva Adriano Olivetti

una trama ideale al di là dei principi della organizzazione aziendale ha informato per molti anni, ispirata dal pensiero del suo fondatore, l'opera della nostra società. La nostra Società crede perciò nei valori spirituali, nei valori della scienza, crede nei valori dell'arte, crede nei valori della cultura, crede infine che gli ideali di giustizia non possano essere estraniati dalle contese ancora inelimate tra capitale e lavoro. Crede soprattutto nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella possibilità di elevazione e di riscatto (Olivetti 2012).

Egli intendeva così dare spazio alla libertà di pensare, progettare e creare da parte di tutti, massimizzando la capacità di innovare, senza limitazioni organizzative, anticipando il concetto di *open innovation*, di condivisione partecipativa, di impresa aperta e di struttura organizzativa orizzontale.

1.2 Lavoro partecipato in una azienda sentita come propria

Pur rendendosi conto della rilevanza e necessità del modello fordista di produzione basato sulla catena di montaggio, che aveva sperimentato da giovane e da cui aveva tratto una valutazione negativa che ha contrassegnato tutta la sua

vita, Adriano Olivetti cercò di trasformare quel modello di produzione in forme diverse attraverso modifiche del cottimo e nuovi approcci ai tempi e metodi, un «fordismo dolce» come venne definito.

La sua preoccupazione era l'alienazione del lavoro ripetitivo, tale da non permettere ai lavoratori di pensare durante la loro attività, ripetendo spesso che occorre consentire a tutti di pensare perché il pensiero è la base della persona e della sua libertà creativa.

Dedicò grande impegno alla ricerca di forme innovative del lavoro con risultati molto positivi in termini di innovazione e di produttività, come venne evidenziato dagli studi di Luciano Gallino sulla produttività in Olivetti negli anni 50 con crescita di produttività annuale a due cifre ed una forte accelerazione dei tempi di uscita dei nuovi prodotti.

Ci si può chiedere se la particolare attenzione di Adriano Olivetti a ridurre gli effetti negativi del modello fordista di produzione, a cui necessariamente in quegli anni ci si doveva attenere per mancanza di alternative, abbia portato ad un effettivo superamento di tale modello o invece ad un suo semplice riadattamento. Ci si può anche chiedere se il miglioramento della vita di lavoro aziendale riconosciuto da tutti, operai e impiegati, non sia attribuibile soprattutto all'insieme delle particolari condizioni aziendali, dai servizi sociali al welfare aziendale ed al clima di Comunità voluto da Adriano Olivetti.

La definitiva trasformazione della catena di montaggio, già pensata da Olivetti, venne poi tradotta in pratica negli anni Settanta con l'introduzione delle isole di montaggio integrato in cui si ricomponavano le diverse fasi nell'ambito di un team che gestiva tutto il processo sino al controllo di qualità.

La preoccupazione di Adriano Olivetti circa il valore del lavoro è bene espressa da queste sue parole: «Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia, mentre è ancora per molti frustrazione e tormento, tomento di non averlo, di fare un lavoro che non serve e non giova ad un nobile scopo» (Olivetti 1960).

Per questo chiedeva di impegnarsi per dare valore al lavoro «perché ciascuno possa gestire in pieno ed in libertà il proprio lavoro. Avere il piacere di farlo, sentire l'azienda come sua e portare risultati misurabili» (Olivetti 1960).

Adriano è stato profondamente influenzato dall'insegnamento di suo padre Camillo che diceva:

La disoccupazione è la malattia mortale della società moderna, perciò ti affido una consegna. Tu devi lottare con ogni mezzo affinché gli operai di questa fabbrica non abbiano da subire il tragico peso dell'ozio forzato, della miseria avvilita che si accompagna alla perdita del lavoro (5).

Seguendo tale consegna, Adriano Olivetti, quando nel 1952 vi fu una grave crisi di mercato per cui si trattava di dover licenziare parte degli operai, decise invece di assumere nuovi venditori per lanciare una grande campagna commerciale per le macchine per scrivere, il cui successo permise di non dover licenziare, ma anzi di rilanciare produzione ed occupazione.

Nelle grandi imprese italiane alla fine della guerra venne creato ad opera del CLN un nuovo organo, il Consiglio di Gestione, un organo decisionale a cui

partecipavano dirigenti, impiegati ed operai e anche Olivetti ebbe il suo Consiglio di Gestione. Mentre tale organo non durò molto in tutte le altre aziende, ebbe invece un ruolo importante in Olivetti in linea con la volontà' di Adriano quale luogo di condivisione e dialogo con i dipendenti circa le scelte strategiche ed operative aziendali. Ma divenne dopo qualche tempo motivo di conflitto impresa-sindacato e si decise di concentrare la sua attività nella gestione dei servizi sociali sempre con la partecipazione di impiegati e operai, unico in Italia ed in attività sino ai primi anni 70.

1.3 Lavoro è apprendimento continuo di conoscenze e competenze (*Learning community*)

Sul piano della formazione, la Olivetti di Camillo e Adriano fu particolarmente rivoluzionaria, a cominciare dalla creazione del CFM (Centro Formazione Meccanici), istituzione in cui ai ragazzi di 15 anni si insegnava l'uso del tornio e le tecniche di produzione, ma soprattutto si costruiva una base culturale ampia, con lezioni a tutto campo dalla Costituzione alla storia della Rivoluzione Francese e del movimento operaio ed una formazione musicale attraverso la partecipazione a concerti in ambito aziendale.

Ai più meritevoli tra i giovani allievi si dava sostegno per raggiungere diplomi o lauree universitarie e non a caso molti di loro sono poi divenuti dirigenti dell'azienda.

La formazione culturale dei dipendenti era promossa attraverso le biblioteche di fabbrica (una decina di biblioteche nelle fabbriche del Canavese ed a Pozzuoli) e le conferenze di Pasolini, Moravia ed altri durante le ore di mensa.

Nell'ultima intervista alla Rai pochi giorni prima della sua scomparsa, Adriano Olivetti parte dalla Biblioteca davanti alla Nuova ICO in Via Jervis a Ivrea, dichiarando che la fabbrica della cultura viene prima ed è alla base della fabbrica dei prodotti.

La diffusione di biblioteche di Comunità nei paesi del Canavese aveva l'obiettivo di diffondere cultura anche nei luoghi di residenza e tra le famiglie dei dipendenti, al fine di consentire una diffusione culturale omogenea nell'intero territorio della Comunità.

La valorizzazione del lavoro ed i suoi effetti sull'azienda viene attuata nel passaggio dal lavoro a bassa qualificazione ad un lavoro fatto da conoscenze e competenze attraverso attività formative continue all'interno e soprattutto incentivando e favorendo la crescita conoscitiva e di competenze di ciascuno secondo i propri interessi e capacità, ma anche attraverso lo scambio di conoscenze tra le persone, la mobilità interna e la flessibilità dei ruoli, creando così le condizioni per costruire una 'intelligenza collettiva'.

1.4 La fabbrica-impresa come Comunità concreta

L'obiettivo della fabbrica-impresa è la sua vocazione di Comunità concreta, estesa all'ambito territoriale in cui si opera, come Adriano Olivetti mette in evi-

denza nel ben noto discorso ai lavoratori di Pozzuoli nel 1955 all'inaugurazione del nuovo stabilimento:

Può l'industria darsi dei fini ? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti ? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? [...] La fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo in cui fu chiamata ad operare, avviando quella regione verso un tipo di comunità nuova ove non sia più differenza sostanziale di fini tra i protagonisti delle sue umane vicende, della storia che si fa giorno per giorno, per garantire ai figli di questa terra un avvenire, una vita più degna di essere vissuta (Olivetti 2012).

Poi, riferendosi alla nuova fabbrica di Pozzuoli, dice che questa intende riassumere

le attività e il fervore che animano la fabbrica di Ivrea... di fronte al golfo più singolare del mondo, questa fabbrica si è elevata... affinché la bellezza fosse di conforto nel lavoro di ogni giorno... la fabbrica fu concepita nella misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza. Per questo abbiamo voluto le finestre basse ed i cortili aperti nel giardino ad escludere definitivamente l'idea di una costrizione e di una chiusura ostile (Olivetti 2012).

Con gli stessi obiettivi, la fabbrica in Via Jervis a Ivrea venne progettata con grandi finestre sull'intera facciata per consentire che la luce, il paesaggio, la vista della campagna, da cui i lavoratori per lo più provenivano, potessero entrare nei luoghi di lavoro. La fabbrica non doveva occupare aree chiuse da cancelli, ma essere integrata nella città senza discontinuità con le aree residenziali. Questo disegno urbanistico era rivoluzionario rispetto alla tradizionale collocazione dell'attività industriale in aree specificatamente dedicate ed in particolare nelle zone periferiche.

Questo consentiva anche di non percepire il tempo di lavoro distante dalla vita di tutti i giorni, di guardare dalle finestre della fabbrica e vedere anche i propri famigliari. Via Jervis era un modello di integrazione tra lavoro e vita.

Anche le residenze dei dipendenti dovevano essere edifici bassi con spazi per giardini e orti: la realizzazione delle aree residenziali di Canton Vesco e di Bellavista a Ivrea sono un preciso esempio di tale visione realizzata.

1.5 Innovazione continua del lavoro e del welfare

La Olivetti di Adriano fu la prima o tra le prime aziende italiane a introdurre la settimana corta di 45 ore, così come il congedo di 9 mesi per le madri lavoratrici e gli asili nido di fabbrica. I servizi sociali costituivano un elemento caratterizzante della Olivetti, unico in Italia e forse nel mondo, per l'ampiezza e qualità di un welfare aziendale che era parte integrante del rapporto di lavoro tra azienda e

dipendenti, coprendo un ampio raggio di attività, i servizi sanitari, gli asili, le colonie, l'impegno delle assistenti sociali e dei centri di psicologia del lavoro, l'offerta di case per dipendenti, prestiti e fidejussioni per l'acquisto di alloggi ed altro.

Le sue innovazioni sul tema del lavoro e dei diritti dei lavoratori vennero profondamente osteggiate in ambito industriale ed anche in parte dal sindacato, perché rivoluzionavano molti comportamenti e regolamenti allora in atto.

Le decisioni sugli interventi dei servizi sociali erano affidate al Consiglio di Gestione, costituito da rappresentanti dell'azienda, degli impiegati e degli operai. La direzione del personale venne denominata, anche per iniziativa e sotto la responsabilità di Paolo Volponi, umanista e letterato, quale Relazioni interne proprio per sottolineare il ruolo di centro di relazioni e di dialogo con i dipendenti che venivano singolarmente invitati a colloquio almeno una volta all'anno.

1.6 Organizzazione flessibile e cultura diffusa

La struttura organizzativa della Olivetti era molto flessibile e adattabile al cambiamento continuo ed all'innovazione in dialogo interstrutturale e interdisciplinare, favorendo la libertà di esprimere idee innovative a tutti i livelli in parte spesso come startup odierna.

Secondo la volontà di Adriano, l'assunzione di laureati doveva seguire lo schema della terna: si dovevano assumere contemporaneamente un ingegnere, un economista ed un umanista, possibilmente un filosofo, in modo che l'organizzazione si potesse avvantaggiare di competenze diverse, guardando l'azienda con occhi diversi e con possibilità di interazione e crescita professionale e culturale.

La presenza di uomini di cultura accanto ad Adriano è stata spesso interpretata come se Olivetti fosse un circolo di intellettuali. In realtà, la presenza di culture diverse nelle strutture aziendali ha determinato una valorizzazione dell'attività industriale attraverso la bellezza dei prodotti, delle fabbriche e dei negozi, con risultati straordinari.

La libertà e la circolazione di idee innovative ha consentito ad un semplice operaio, Natale Capellaro, di progettare, portandosi spesso a casa per lavorare pezzi del prodotto, la macchina da calcolo Divisumma di maggior successo. Una storia simile si ripete poi negli anni 60, da parte del team di Perotto, operando nell'ombra in un'azienda ancora culturalmente meccanica, e producendo nel 1965 la Programma 101, il primo desk top computer al mondo.

I caratteri ed i valori dell'esperienza olivettiana possono costituire riferimenti utili per rispondere alla necessità di ridisegnare il lavoro in una prospettiva di futuro.

2. Struttura e ideologia nel superamento del taylor-fordismo alla Olivetti²

Quello che scrive Bruno Lamborghini nel suo bel saggio "Non capitale umano, ma solo persone", mi suscita alcune riflessioni e alcuni ricordi personali.

² Il seguente paragrafo è a cura di Federico Butera.

La prima riflessione è che Adriano Olivetti fu in primo luogo un imprenditore del 900 che coniugava strategie e organizzazione nelle condizioni economiche, sociali e tecnologiche del suo tempo: in questa sua funzione elaborò e attuò idee innovative sui fattori di produzione e in particolare sulla gestione delle persone e del territorio. Il suo calibro di grande intellettuale però ‘sporgeva’ rispetto alla sua funzione di imprenditore e molte delle cose che lui pensava e scriveva erano riferite ad un campo assai più largo della azienda. Per cui va tenuto distinto quello che ha fatto sul tema del lavoro e delle persone (contestuale alla eccezionale impresa che sviluppò) e quello che ha scritto (nel suo ruolo di grande intellettuale del '900).

Adriano Olivetti ha introdotto fin dagli anni Trenta nelle sue fabbriche il taylor-fordismo, mitigandolo, umanizzandolo e assicurando a tutto il personale inclusi gli operai assegnati al ‘lavoro in frantumi’ dignità, alti salari, cittadinanza industriale e sul territorio, un altissimo livello di servizi sociali. Adriano Olivetti inoltre sviluppò e attuò per i dirigenti, i quadri e i tecnici una organizzazione del lavoro intellettuale non tayloristica e una fortissima cultura dell’innovazione che creò quello ‘scricigno di competenze’ che consentirà dopo la sua morte alla azienda negli anni 70 non solo di sviluppare nuovi prodotti ma soprattutto di affrontare e vincere la più feroce delle sfide: sopravvivere alla obsolescenza della propria base tecnologica meccanica dei suoi prodotti e riorganizzare la produzione con le isole di produzione, superare il taylor-fordismo e rilanciarsi. Questo fu possibile per la ‘eredità dinamica’ di Adriano Olivetti che consentì all’impresa che lui aveva modellato di affrontare le mutate condizioni strutturali del prodotto e del mercato.

Adriano Olivetti, allora tornato dal suo viaggio in America del 1925, era stato colpito dall’«officina Ford, un miracolo di organizzazione», dallo stabilimento della Underwood di Hartford che produceva giornalmente 750 macchine da scrivere standard, dalla Remington con una produttività tripla rispetto a quella della Olivetti (Bricco 2022). Adriano scriveva al padre Camillo «alla ditta Olivetti occorrerà urgentemente avviarsi sulla progressività organizzata». Adriano Olivetti quindi adotta quel taylor fordismo che nei montaggi divide il lavoro in parcelle di lavoro di pochi minuti l’uno, rendendolo efficiente ma ripetitivo. Questa gli sembrava, ed era, l’unica strada per trasformare la piccola azienda di famiglia a Ivrea in una grande azienda in grado di competere con i colossi americani e tedeschi. Nella sua attitudine di grande organizzatore Adriano è quindi quello che introduce nella sua fabbrica per la stragrande maggioranza dei lavoratori dei montaggi e delle officine il ‘lavoro in frantumi’ preconizzato da Adam Smith e apprezzato anche da Lenin e Gramsci.

Come ricorda Bruno Lamborghini, Adriano Olivetti scriveva

Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia mentre è ancora per molti frustrazione e tormento e si impegnava per dare valore al lavoro perché ciascuno possa gestire in pieno ed in libertà il proprio lavoro. Avere il piacere di farlo, sentire l’azienda come sua e portare risultati misurabili.

Affermazioni in contrasto con le sue scelte di imprenditore che aveva razionalizzato e taylorizzato la sua impresa creando lavoro in frantumi? No, per vari motivi.

Innanzitutto Adriano mitiga il modello di organizzazione del lavoro che aveva visto in America. Egli infatti non introduce l'impersonale sistema Bedaux di misurazione e gestione dei tempi di lavoro ma costituisce una direzione dei Tempi e metodi gestita da professionisti di alta qualità (io ricordo l'ing. Massimo Levi, un uomo assai competente e molto umano) con un esercito di 'allenatori', ossia di operai che sperimentavano i tempi e i movimenti su di loro stessi prima che venisse formalizzato il ciclo di lavoro assegnato all'operaio e che, su richiesta degli altri operai, rendevano conto che i tempi si potevano effettivamente mantenere. Lo studio dei tempi e dei movimenti era la disciplina che governava il lavoro. Questo sistema di produzione, mentre aumentò enormemente la produttività per operaio diretto, fece crescere parallelamente una classe di *professional*, tecnici, capi intermedi, manager che costituirono la nuova classe di riferimento dell'impresa. Infine, quel taylorismo introdotto da Adriano Olivetti e poi sviluppato da Gino Martinoli, creò una razionalità e una integrazione senza precedenti lungo tutta la filiera dell'impresa: non solo la produzione, ma anche il marketing, la progettazione, le vendite, la logistica, i sistemi di controllo vennero piegati ad una razionalità che consentiva di sapere in anticipo il contenuto, i tempi e i costi dei prodotti su cui viveva e cresceva l'azienda: le macchine da scrivere e le macchine da calcolo.

In secondo luogo in tutti gli scritti di Adriano Olivetti sul lavoro e nella effettiva organizzazione della sua fabbrica domina il concetto di *lavoro dignitoso*, quello che oggi si chiama *decent work*, ossia quello che assicura un livello accettabile di qualità e della vita di lavoro. Diverse dimensioni dell'integrità della vita del lavoratore erano curate in Olivetti: l'*integrità fisica* ossia la protezione della salute fisica assicurata da severe norme anti infortunistiche, la cura dell'ergonomia dei posti di lavoro, la disponibilità di una infermeria modernissima gestita da insigni professionisti. L'*integrità psicologica*, ossia la minimizzazione dello stress e dello sforzo, la disponibilità di un ufficio di gestione del personale che aveva la funzione di ascoltare chiunque manifestasse un disagio e agire da 'avvocato' dell'operaio di fronte al capo diretto, l'accesso al Centro di Psicologia che assicurava un counseling; l'*integrità professionale* che assicurava la sicurezza del posto di lavoro secondo quei dettami di Camillo che Lamborghini ricorda («qui non si licenzia nessuno»), un salario superiore alla media e l'accesso alle iniziative e alle biblioteche, anche se nei montaggi la professionalità era purtroppo stata azzerata; l'*equilibrio vita/lavoro*, assicurando la possibilità di mantenere le abitudini della vita contadina insieme al lavoro di fabbrica; il welfare aziendale a quei tempi pionieristico come servizi sanitari, servizi sociali, asili, colonie, offerta di case per dipendenti, prestiti e fidejussioni per l'acquisto di alloggi ed altro. E soprattutto l'*integrità del sé*, ossia l'identità e il rispetto per ogni lavoratore qualificato o no e il senso di essere una parte dell'azienda.

Ricordo appena entrato in Olivetti un anno dopo la morte di Adriano Olivetti, mi consigliarono di andare a intervistare un vecchio operaio che aveva conosciuto Camillo e Adriano e che faceva un umile lavoro di montaggio dei gruppi, un lavoro altamente taylorizzato. Mi disse subito «vede, questo pilastro è mio». Gli chiesi «lei ha comprato quote della società» e mi rispose, «no, ma io lavoro

qui da 30 anni e questo è il valore che io ho prodotto». Mi disse poi «ho conosciuto l'ing Camillo quando ero un 'bocia', un ragazzino. Un giorno mi passò accanto e, vedendo che aveva buttato a terra alcune viti, mi gridò "disgraziato, non si butta il materiale. Sei licenziato". Appena arrivai alla porta sentii la sua voce tonante che mi gridava "imbecille! dove vai? Non vedi che così perdi produzione" e tornai al mio posto». Il vecchio nel raccontarmi questo piangeva: quello che io capii era che in Olivetti anche il suo lavoro umile veniva percepito come generatore di valore ed era fonte di identità per le persone. Al giovane operaio erano stati insegnati due valori chiave (non sprecare il materiale e non perdere tempo) direttamente e ruvidamente dallo stesso imprenditore carismatico a cui il lavoro e i lavoratori stavano a cuore.

Adriano Olivetti curò moltissimo il lavoro degli operai specializzati. Lamborghini ricorda la creazione del CFM (Centro Formazione Meccanici), istituzione in cui ai ragazzi di 15 anni si insegnava l'arte di costruire stampi precisi al micron, l'uso del tornio e le tecniche di produzione, ma soprattutto si costruiva una base culturale ampia, con lezioni a tutto campo

Ma soprattutto Adriano Olivetti si appassionava al lavoro dei tecnici, dei *professional*, degli 'intellettuali della produzione', attraverso la ricerca e la selezione, che spesso curava anche lui personalmente. Ricercava e includeva persone rimarchevoli provenienti dalle più varie esperienze, cercando di accertarne le competenze e le attitudini non solo tecniche ma soprattutto culturali e umane e senza mai chiedere a nessuno a che partito, religione, orientamento sessuale facesse riferimento. Ridondanza di persone di qualità e libertà nel lavoro: erano le politiche che lui adottò e che fu poi l'eredità che venne mantenuta anche dopo la sua morte. Ricordo che quando iniziai a lavorare in Olivetti chiesi di vedere i mansionari dei quadri e dei dirigenti. Mi fu risposto «non li abbiamo. L'ing Adriano non li voleva». Capii solo dopo che l'ing Adriano aveva costruito un 'sistema di ruoli aperti,' ossia copioni che andavano arricchendosi in base alle capacità delle persone, alle opportunità dei processi di lavoro, ai risultati raggiunti.

Queste idee di lavoro sui ruoli dei tecnici, quadri e dirigenti costituirono un 'scigno di competenze' che consentirono anni dopo alla Olivetti sia di produrre prodotti innovativi come l'Elea e la programma 101 e sia soprattutto di sopravvivere alla più drammatica delle crisi che può colpire una azienda, ossia l'obsolescenza della sua base tecnologica. Quando i giapponesi cominciarono a produrre e vendere le calcolatrici elettroniche a meno di un decimo del prezzo delle calcolatrici meccaniche che avevano fatto la fortuna della Olivetti, quest'ultima, a cui veniva a mancare il terreno della propria tecnologia proprietaria, vide attivarsi lo scigno di competenze e di progettualità che aveva coltivato. Dirigenti, tecnici che operarono in gruppi di lavoro eccezionali, furono capaci di ripensare radicalmente i prodotti, la Ricerca e Sviluppo, la Produzione e la struttura commerciale in soli tre anni, in uno dei più leggendari processi di *change management* dell'industria italiana. Furono gli anni in cui furono sviluppate le isole di produzione che mandarono in pensione quelle lunghe catene di montaggio con fasi di un minuto, attraverso un processo di progettazione partecipata. E

contemporaneamente nel settore della Ricerca & Sviluppo veniva progettata la Programma 101 (quasi il primo personal computer del mondo).

Le isole di produzione e di montaggio (Unità di Montaggio Integrate, UMI) nate in Olivetti all'inizio degli anni Settanta, sono un modello organizzativo in cui i cicli di lavoro si ricompongono in fasi molto più lunghe, dando luogo a ruoli a senso compiuto e a team di lavoro con responsabilità di controllo, programmazione e manutenzione. Sono unità organizzative di piccole dimensioni che gestiscono in maniera relativamente autonoma i propri processi operativi dove le dinamiche sociali sono orientate al raggiungimento degli obiettivi secondo processi riconfigurati rispetto agli obiettivi, al contesto, alle risorse. Cambia quindi la *work itself* e non solo le condizioni di welfare e dignità del lavoratore. Sembra che i 'frantumi' in cui era stato ridotto il lavoro operaio in parte si ricompongano. Non è una scelta 'umanistica' ma una nuova strategia e organizzazione industriale, come lo era stata la scelta di Adriano di un diverso modello negli anni Trenta: il costo di produzione per unità di prodotto del nuovo sistema 'ad isole' è più alto di quello della tradizionale catena di montaggio: ma la necessaria flessibilità, la continua modificabilità dei prodotti e dei processi, il time to market diventano assai più importanti del costo unitario di produzione.

La Olivetti cambia, anticipa modelli organizzativi che verranno poi adottati in tutto il mondo, sopravvive e si rilancia. Tutto ciò avviene valorizzando il patrimonio culturale, tecnologico, valoriale della 'vecchia' Olivetti combinandolo con nuovi concetti e metodi tecnici e organizzativi

Il lavoro 'decente' degli operai di produzione tende così a divenire quel lavoro quasi-professionalizzato, responsabile, e soddisfacente che gli scritti di Adriano Olivetti avevano auspicato. Il lavoro dei *knowledge workers* assume un rilievo straordinario: essi sono gli «architetti del nuovo lavoro e del nuovo sistema produttivo e organizzativo».

Al centro di tutto c'è quella idea di lavoro di Adriano Olivetti che Bruno Lamborghini ha esposto nel suo saggio. E c'è un cambiamento strutturale che consente di abbandonare la tradizionale catena di montaggio e rendere possibile ed economico un nuovo modello di organizzazione basato su piccole comunità di lavoro (Butera 1973; Butera e De Witt 2011).

Riferimenti bibliografici

- Berta, Giuseppe. 1980. *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Bricco, Paolo. 2022. *Adriano Olivetti, un italiano del '900*. Milano: Rizzoli.
- Butera, Federico. 1972. *I frantumi ricomposti: struttura e ideologia nel declino nel taylorismo in America*. Venezia: Marsilio.
- Butera, Federico. 1973. "Contributo all'analisi di variabili strutturali che influiscono sul mutamento dell'organizzazione del lavoro: il caso Olivetti." *Studi Organizzativi* 1.
- Butera, Federico. 2020. *Organizzazione e società*. Venezia: Marsilio Editore.
- Butera Federico, e Giovanni De Witt. 2011. *Valorizzare il lavoro e sviluppare l'impresa. La storia delle "isole" della Olivetti nella rivoluzione dalla meccanica all'elettronica*. Bologna: il Mulino.

- Butera, Federico, e Giorgio De Michelis. 2011. *Giorgio L'Italia che compete*. Milano: FrancoAngeli.
- De Witt, Giovanni. 2005. *Le fabbriche ed il mondo: l'Olivetti industriale nella competizione globale (1950-1990)*. Milano: FrancoAngeli.
- Ferrarotti, Franco. 2016. *I miei anni con Adriano Olivetti a Ivrea e dintorni*. Chieti: Solfanelli.
- Gallino, Luciano. 1960. *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1960)*. Milano: Giuffrè.
- Gallino, Luciano. 2014. *L'impresa responsabile*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Lamborghini, Bruno. 2016. "Lo stile di una impresa." In *Architetture per una idea*, a cura di P. Cesari. Bologna: il Mulino.
- Lamborghini, Bruno. 2018. "La fabbrica, l'impresa, la rete di competenze, il territorio come hub nella società digitale." In *ISTAO. Le competenze per costruire il futuro*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Lamborghini, Bruno. 2019. *Comunità concreta e impresa responsabile: che significato ha la proposta di Adriano Olivetti nell'attuale contesto italiano*. Nuova Etica Pubblica.
- Lamborghini, Bruno. 2020. "La visione del capitale umano, dall'esperienza olivettiana un insegnamento per persone e imprese." In *Investire sul capitale umano*. Milano: Edizione Assolombarda.
- Lamborghini, Bruno, a cura di. 2015. *I valori olivettiani, in L'impresa del terzo millennio*. Milano: Edizioni INAZ.
- Lunati, Giancarlo. 1997. *Dall'utopia alla progettualità*. Bari: Laterza.
- Olivetti, Adriano. 1952. *Città dell'uomo*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, Adriano. 2019a. *Ai lavoratori*, prefazione di L. Gallino. Roma: Edizioni di Comunità.
- Olivetti, Adriano. 2019b. *Le fabbriche di bene*, prefazione di G. Zagrebelsky. Roma: Edizioni di Comunità.
- Ottieri, Ottiero. 1959. *Donnarumma all'assalto*. Milano: Bompiani.
- Renzi, Emilio. 2008. *Comunità concreta*. Firenze: Guida.
- Ricciardelli, Chiara. 2001. *Olivetti, una storia, un sogno ancora da scrivere. La sociologia del lavoro italiano nell'esperienza di Ivrea*. Milano: FrancoAngeli.
- Volponi, Paolo. 1962. *Memoriale*. Torino: Einaudi.