

Adriano Olivetti: Un approccio pedagogico al lavoro

Sabrina Fava

Università Cattolica del Sacro Cuore

Abstract

Adriano Olivetti (1901-1960), il celebre intellettuale e imprenditore della fabbrica di macchine da scrivere e calcolatori elettronici, icone di design e di efficienza a livello mondiale, inizia a pensare a scelte strategiche di organizzazione dell'impresa e di formazione delle risorse umane durante il viaggio itinerante negli Stati Uniti nel 1925 (Olivetti, 2016). Nel corso del Grand Tour analizza i sistemi produttivi americani alla ricerca di soluzioni efficaci di superamento dell'alienazione lavorativa degli operai ripensando il sistema produttivo di stampo taylorista e ribaltando il luogo comune della priorità del profitto.

La presente ricerca intende indagare le riflessioni e le scelte olivettiane in materia di organizzazione scientifica del lavoro (Novara, 1973), di formazione professionale tramite l'apertura del Centro Formazione Meccanici (CFM, 1936) e della formazione dei dirigenti d'azienda con la fondazione dell'IPSOA (1952) ovvero iniziative strutturali in grado di offrire un apporto generativo al profitto dell'impresa.

During an itinerant journey in the United States in 1925, Adriano Olivetti (1901-1960) – the well-known intellectual and entrepreneur of the factory producing the iconic typewriters and calculators beacons of efficiency around the world – started to think about strategic choices in business organization and human resources training (Olivetti, 2016). On this journey, he studied American production systems to find effective solutions against the alienation of personnel, contrasting Taylor's productive system that prioritised profit.

This paper wishes to investigate the thoughts and choices of Olivetti about the scientific management of work (Novara, 1973), about training professionals in the brand-new Centro Formazione Meccanici (CFM, 1936) and the training of managers at IPSOA (1952). All these practical initiatives were meant to provide a generative support to business profit.

Parole chiave: storia della pedagogia del lavoro; organizzazione scientifica del lavoro; Taylorismo; Italia; XIX secolo

Keywords: history of work pedagogy; scientific management of work; Taylorism; Italy; 19th century

1. Introduzione

Le lettere inviate da Adriano Olivetti ai familiari durante il Grand Tour negli Stati Uniti tra l'agosto del 1925 e il gennaio del 1926 custodiscono riflessioni molto interessanti e dettagliate del giovane ingegnere Adriano in merito a nuove strategie organizzative e produttive che avrebbe voluto introdurre nella fabbrica di Ivrea fondata nel 1908 dal padre Camillo. Nonostante il registro confidenziale e a tratti intimistico tipico dello stile epistolare, Olivetti dimostra di progettare e di realizzare il proprio itinerario di viaggio predisponendo la visita a industrie di primaria importanza come General Electric e Ford, altre di settore come Corona e Remington (Olivetti, 2016, p. 52) e molte altre nell'ambito siderurgico, meccanico e manifatturiero. Da tali esperienze, di oltre di un centinaio di aziende visitate, trae importanti considerazioni volte a mettere alla prova le teorie fordiste e tayloriste riguardanti l'organizzazione scientifica del lavoro, verificando di volta in volta l'esportabilità e l'adattamento alle condizioni di esercizio nella propria fabbrica. All'altezza del viaggio oltreoceano Olivetti conosceva già l'opera di Taylor, *Principi di organizzazione scientifica del lavoro* poiché si trattava di una lettura condivisa in famiglia sin dal 1917 (Ochetto, 2018, p. 39) e che circolava in Europa in traduzione francese dal 1911. Mentre senz'altro nel corso della permanenza negli USA rilegge di Henry Ford, *My life* e si appassiona a *Today and Tomorrow* pubblicato proprio in quei mesi (Ford & Crowther, 1925; citato in Olivetti, 2016, p. 120). Dopo aver visitato la Monroe, un'officina di macchine calcolatrici scrive,

Abbiamo visitato alcune officine in questi giorni e fra tutte la Monroe, una calcolatrice, mi ha sorpreso e direi entusiasta come il primo esempio, fuori dai libri in cui realmente vedevo applicato il famoso organamento scientifico. In tutti gli elementi direttivi ho trovato dei giovani intelligenti e pieni di volontà e spirito progressivo e di ricerca. [...]” (Olivetti, 2016, p. 49)

Il giovane Olivetti è dunque impressionato positivamente circa la qualità della preparazione tecnica e delle capacità nel promuovere ricerca e sviluppo da parte delle figure dirigenziali delle aziende, ovvero il nucleo propulsore nell'orientare l'affermazione e la crescita di un'impresa. Così, pensando alla fortuna e al pensiero di Henry Ford, che in quel viaggio avrebbe voluto conoscere, come peraltro era accaduto a suo padre Camillo alla fine dell'Ottocento, Adriano ridimensiona la mitizzazione del fordismo, riconoscendo la centralità dell'operato di Andrew Carnegie che seppe scegliere “i migliori elementi, uomini direttivi che il paese poteva fornire. Tutto il lavoro tecnico di organizzazione della Ford non è per l'ottantacinque per cento opera sua. Egli ha saputo circondarsi di uomini superiori a lui” (Olivetti, 2016, p. 69).

2. La centralità delle risorse umane nell'organizzazione scientifica del lavoro

Il valore delle risorse umane è dunque nucleo strategico del possibile successo di un'industria secondo una logica che premia la specializzazione delle funzioni e delle conoscenze e che individua “nel senso comune” (Olivetti, 2016, p. 53), nella disposizione personale a mettersi in gioco, a collaborare in gruppo e a voler ideare il nuovo secondo affidabilità e responsabilità nelle proprie funzioni, il punto di svolta per la costruzione di nuovi equilibri aziendali. Il Presidente di un'industria e in buona parte anche il dirigente non temono il confronto con altre figure competenti ma, anzi, colgono nell'opportunità della differenziazione il miglioramento possibile dell'impresa. Si tratta di una linea sin da principio chiara nella mente di Adriano Olivetti che presuppone però una riorganizzazione totale della fabbrica di Ivrea nella quale, oltre al ruolo chiave del fondatore, vigeva un'organizzazione gerarchica che attribuiva un notevole spazio decisionale in particolare al Direttore Tecnico. Si chiamava Domenico Burzio ed era il tipico *self help man*, un dipendente di lunga esperienza e di sicura affidabilità tecnica e umana, in grado affrontare e risolvere i problemi con prontezza intuitiva ma meno con competenza specifica

deduttiva. Adriano Olivetti è molto duro sul suo conto perché ne coglie i limiti di rigidità, di diffidenza verso nuove risorse umane portate verso l'innovazione, il timore di non reggere il confronto con altri (Olivetti, 2016, pp. 53-54). La fabbrica moderna avrebbe dovuto avere invece caratteristiche di flessibilità e dinamismo per far dominare gli inevitabili cambiamenti offerti dal progresso tecnologico. Pur avendo presente sin dal principio questa prospettiva di organizzazione funzionale della dirigenza, le prime trasformazioni che Adriano riesce a introdurre a Ivrea già nel 1928 riguardano la Produzione. A parere di Olivetti,

l'officina Ford è un miracolo di organizzazione, perché tutto marcia senza burocrazia. L'unica contabilità d'officina è il calcolo del numero dei pezzi che un reparto produce ogni turno. Quanto al tecnicismo non vi è niente di particolare. Non vi è quasi una macchina che non si possa comprare sul mercato o far fare con poche modificazioni o che noi non avessimo visto di simile in altre officine. Tutto è raggiunto con la enorme specializzazione operativa, e tutto non perde tempo. Né uomini, né macchine, né materiali stanno mai fermi (Olivetti, 2016, p. 77).

L'obiettivo è dunque di incrementare la produttività giornaliera rendendo più razionale il ciclo produttivo, specializzando le singole operazioni e semplificando la modulistica relativa all'intero processo, come nel 1928 dichiara nell'articolo "L'organizzazione di una fabbrica italiana di macchine da scrivere" pubblicato sulla rivista di settore, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, diretta dal fratello Gino (Olivetti, 1928b, pp. 616-628). Un processo fluido e lo svolgimento di funzioni specializzate da parte del singolo operaio favorivano un aumento produttivo garantendo uno dei possibili margini di sviluppo dell'impresa. Non pare invece insistere sul tema del lavoro a cottimo richiedendo agli operai la massima efficienza nei tempi di produzione, poiché tale aspetto si sarebbe facilmente tradotto nello sfruttamento e nella spoliatura del lavoratore della propria identità personale. I miglioramenti andavano cercati nello snellimento burocratico di tipo organizzativo e nel complesso capitolo della promozione della persona su cui Olivetti avrebbe investito gran parte delle proprie iniziative e riflessioni. All'inizio degli anni Trenta, con la morte di Burzio avvenuta nel 1932 e la contemporanea nomina di Olivetti nel ruolo di Direttore generale, si attua il cambiamento, da tempo pensato, di riorganizzare la fabbrica dal punto di vista dell'intero organigramma. Nel 1927 durante il soggiorno londinese per sfuggire al possibile coinvolgimento nel processo sulla fuga di Filippo Turati nella quale Adriano era uno dei responsabili insieme a Parri, Pertini, Rosselli, Levi e Oxilia, Olivetti aveva scritto al padre sostenendo,

[è] condizione necessaria, avere degli uomini di valore, ma occorre che siano organizzati in modo decentrato e funzionale. Sottolineo l'importanza e il valore della parola funzionale la quale va intesa per un tipo di organizzazione in cui autorità e responsabilità non sono delegate per gradi, ma per funzioni (Olivetti, 1927, p. 2).

Nel 1932 prende dunque forma il progetto per un "Quadro generale dell'organizzazione" che Adriano aveva esposto nel dettaglio già nel 1928 (Olivetti, 1928a, pp. 304-312) e che prevedeva la presenza di "divisioni principali ed essenziali": Direzione amministrativa, direzione commerciale, produzione e ufficio del personale. Olivetti inserisce nell'organigramma aziendale figure di spicco per competenza ingegneristica e scientifica come l'amico di gioventù Gino Levi al quale attribuisce la direzione della Produzione, Giovanni Enriques il quale si prende carico della Direzione Commerciale e Giuseppe Pero per quanto riguarda la Direzione amministrativa. Della direzione del Personale se ne occupa direttamente Adriano, mentre negli anni Cinquanta viene incaricato il

poeta Paolo Volponi con grande sviluppo dell'intera divisione nell'ambito della psicologia del lavoro con le figure di Novara e Musatti.

Inizia così ad attuarsi la convinzione di Olivetti secondo la quale,

per assicurare lo sviluppo in estensione e l'aumento di efficienza generale di una data industria è necessario che l'attività complessiva individuale del gruppo dei dirigenti principali sia superiore per capacità e per numero alle esigenze immediate dell'industria. In modo che la loro attività non sia assorbita completamente dall'esplicazione delle attività normali, ma sia reso possibile lo studio, la preparazione e la realizzazione di esigenze nuove. A tale condizione occorre adeguare il quadro dell'organizzazione (Olivetti, 1928a, p. 312).

E infatti nel corso degli anni Trenta la Olivetti assume un nuovo slancio e le innovazioni si susseguono in ogni ambito a ritmi inimmaginabili, mettendo dunque in pratica un dispendio di energie non unicamente indirizzate alla produzione di prodotti, peraltro di grande successo, come per esempio la prima macchina da scrivere portatile, MP1 (1932) oppure la Summa (1940).

Si ricorda che nel 1932 l'ufficio pubblicità viene dislocato a Milano ed è guidato da Xanti (Alexander Schawinsky), grafico e designer in contatto con diversi giovani talenti che nel tempo collaboreranno alla Olivetti (tra gli altri Marcello Nizzoli ma anche Bruno Munari ed Enzo Mari che nel secondo dopoguerra porteranno grandi innovazioni negli albi illustrati per ragazzi). Sotto la direzione di Leonardo Sinisgalli dal 1938 l'ufficio pubblicità diventa punto di riferimento indiscusso per la modernità dei messaggi verbali e visivi dei manifesti pensati da un'equipe di giovani designers di vaglia che contribuiscono a diffondere lo "stile Olivetti" a livello comunicativo (Ghidelli, 2022, p. 38). Il design entra nella progettazione delle macchine da scrivere e delle calcolatrici e diviene forte il legame tra architetti, grafici e ingegneri che sviluppano insieme prodotti di elevata qualità funzionale ed estetica.

3. L'ufficio del personale e la formazione delle risorse umane

Secondo la prospettiva taylorista approvata da Olivetti, nell'organigramma aziendale una divisione specifica è data dall'Ufficio del Personale che, oltre ad occuparsi della selezione dei dipendenti e della loro gestione in seno all'azienda, ha la funzione di sviluppare la dimensione sociale e culturale dell'organizzazione. Olivetti investe molto su questa parte dell'organizzazione aziendale conferendo ad essa una valenza sempre più umana e umanizzante e rispondendo chiaramente all'esigenza di porre al centro il lavoratore in quanto persona in ogni sua manifestazione. Se la nascita di una "Commissione interna", che diventerà nel 1948 un "Consiglio di gestione", ovvero un organismo paritetico consultivo sulla destinazione dei fondi assistenziali (Rebaudengo, 2022, p. 40), promuove tra i lavoratori l'informazione e la consapevolezza circa le strategie e prospettive dell'impresa, essa svolge un ruolo autoformativo poiché permette a ciascun lavoratore, a prescindere dal proprio ruolo specifico, di "conoscere i fini del proprio lavoro" (Olivetti, 2013, p. 31-37) e di partecipare attivamente alla vita dell'azienda. Sempre nel corso degli anni Trenta vengono fatti notevoli sforzi sul fronte sanitario e assistenziale con l'istituzione del Fondo Burzio di solidarietà interna, l'apertura di un centro medico, un asilo nido, la maternità retribuita per nove mesi alle dipendenti, l'introduzione del servizio mensa a *self-service* (Fava, 2020, pp. 319-321). Il benessere del lavoratore si ripercuote positivamente sulla motivazione e l'efficienza nello svolgimento del proprio compito e ne deriva una maggiore e migliore produttività. Diventa dunque primario per Olivetti attuare tutte le condizioni non solo di tutela ma anche di piena espressione della persona. Alla luce di questa

convinzione già negli anni Trenta si intraprendono interessanti innovazioni sotto il profilo culturale istituendo la biblioteca e l'emeroteca all'interno della fabbrica e accessibili anche durante l'orario di lavoro (Accornero, 2021). Come Olivetti avrebbe affermato nel 1956 nel discorso *Noi sogniamo il silenzio*, (Olivetti, 2013, p. 115) un ostacolo che il popolo, pervaso invece dalle occupazioni lavorative e familiari, incontra nell'accesso alla cultura è la mancanza di tempo e questo genera un circolo vizioso difficile da interrompersi se non sopraggiungono opportunità dall'esterno. La possibilità di leggere il giornale piuttosto di usufruire del prestito librario può invertire il processo di lontananza dalla cultura avviando un itinerario di elevazione culturale dei dipendenti. Negli anni Cinquanta si assiste a un ulteriore impulso proponendo mostre di artisti, cineforum, convegni che portano a Ivrea gli intellettuali del tempo e trasformano il tessuto cittadino in un vero e proprio cenacolo culturale.

4. Il Centro Formazione Meccanici (CFM)

Nell'ottica tratteggiata in cui "ogni problema di fabbrica diventava un problema esterno" e viceversa solo "chi avesse potuto coordinare i problemi interni a quelli esterni sarebbe riuscito a dare la soluzione corretta a tutte le cose" (Olivetti, 2013 pp., 20-21), nasce l'esigenza di occuparsi con sistematicità della formazione delle risorse umane. Sin dalle origini Camillo Olivetti aveva destinato attenzione ed energie perché giovanissimi fossero addestrati a poter svolgere in modo competente il lavoro manuale in officina imparando a usare strumenti e macchinari. Tuttavia, il passaggio da una fabbrica semi artigianale a un'industria vera e propria poneva in evidenza la necessità che gli operai potessero fruire di una formazione tecnica strutturata, sistematica e al passo con i cambiamenti apportati.

Dopo una sperimentazione avvenuta nel 1935 con dieci allievi, nel 1936 nasce il Centro Formazione Meccanici (CFM). Si tratta di un organismo caratterizzato da un corso triennale di "addestramento" di operai comuni seguito da un "Corso biennale di qualificazione" per operai specializzati che in un trentennio ininterrotto di esistenza è stato in grado di formare oltre 1400 meccanici specializzati. Poiché i corsi erano in buona parte funzionali alle necessità aziendali, nella documentazione ordinamentale, conservata presso l'Archivio storico Olivetti, è indicato annualmente il numero di posti disponibili secondo calcoli previsionali da due a cinque anni, ovvero secondo lo svolgimento del ciclo completo di studi. Poiché la frequenza con profitto del corso prevedeva anche un compenso economico, era stabilito un concorso in ingresso per valutare l'idoneità dei candidati verso la futura professione. Si trattava di una selezione accurata che intendeva valutare attitudini "psicotecniche", di cultura generale, di tipo grafico e pratico attraverso una pluralità di prove scritte, orali e laboratoriali. Il monitoraggio delle competenze man mano sviluppate era oggetto di attenzione costante durante l'intero corso e portava a orientare verso mansioni lavorative di minore o maggiore complessità che potevano essere offerte anche in itinere, se non si riteneva che l'allievo potesse progredire significativamente nello studio. Il percorso di studi prevedeva quarantacinque ore settimanali delle quali diciotto teoriche nell'ambito tecnico, economico, artistico e politico, ventiquattro ore di esercitazioni pratiche e tre ore di attività sportivo – ricreative. Gli obiettivi didattici che ciascuno studente doveva raggiungere al termine del primo anno erano "avere una adeguata conoscenza delle proprietà meccaniche e tecnologiche dei materiali, del loro uso e dei principali strumenti di misura, oltre a saper leggere con una certa sicurezza il disegno di semplici particolari di macchine" (AASO, CFM, p. 2).

Mentre alla fine del secondo anno si conclude la preparazione dell'operaio comune che doveva: "conoscere la costituzione e l'uso delle principali macchine utensili e particolarmente la scelta e la manutenzione degli utensili. Possiederà le nozioni di matematica e meccanica necessarie a risolvere problemi relativi alle lavorazioni con le macchine utensili e sarà in grado di leggere e schizzare complicati particolari di macchine". (AASO, CFM, p. 3). Già al termine del biennio si può essere inseriti nella produzione Olivetti, come pure, nei casi delle eccellenze, essere inseriti nella terza classe dell'Istituto tecnico industriale Olivetti che diventa scuola parificata nel 1943.

Ciascuno studente che prosegue gli studi nella scuola di addestramento al termine del terzo anno dovrà essere in grado di:

avere approfondito lo studio dei materiali e specialmente dei loro trattamenti termici: avrà completato la conoscenza delle macchine utensili con lo studio delle macchine speciali e sarà in grado di leggere e schizzare semplici complessivi di macchine. I principi di elettrotecnica studiati nella seconda classe avranno nella terza le loro applicazioni pratiche in una serie di esercitazioni elementari da eseguirsi in officina (AASO, CFM, p. 4).

Tra gli aspetti innovativi della proposta didattica si individua la progettazione e realizzazione di parti di macchine concordate con la direzione della Olivetti, aventi dunque un'applicazione concreta nel contesto produttivo. Invece il Corso biennale di Qualificazione prevede una formazione teorica e pratica secondo un indirizzo specifico che dipende dalle richieste della produzione e del servizio tecnico di assistenza clienti dove in seguito potrebbe esserci il naturale inserimento lavorativo.

L'idea della formazione integrale della persona risuona nelle scelte operative e nel progetto educativo nel suo complesso coniugandosi in modo coerente alle riflessioni sul personalismo che Olivetti matura durante gli anni della Seconda Guerra Mondiale nel periodo di esilio volontario in Svizzera dove approfondisce la conoscenza di Maritain e di Mounier (Ochetto, 2018, pp.12-114). L'esperienza olivettiana diviene un riferimento per altre realtà produttive. Nello specifico, va a colmare la carenza di istruzione professionale nel territorio del canavese andando a configurarsi come tassello importante di sistema che Olivetti riconduce entro l'“idea concreta di Comunità” (Olivetti, 1953). Dal progetto formativo del CFM, nel 1943 va strutturandosi l'Istituto Tecnico Industriale Olivetti che accoglie gli allievi più motivati dei corsi di grado inferiore. L'accompagnamento nello studio non si esaurisce al compimento degli studi superiori ma ai migliori studenti viene offerta la possibilità di conseguire la maturità liceale classica o scientifica per accedere al Politecnico di Torino finanziando borse di studio per sostenere nel tempo il percorso universitario. In questo modo la Olivetti permette di dare vita a un vivaio consistente di potenziali nuovi talenti secondo diversi gradi di competenza tecnica garantendo alla produzione personale qualificato e aggiornato secondo già un'idea di *life long learning*.

5. L'Istituto Postuniversitario per lo Studio dell'Organizzazione Aziendale (IPSOA)

Il progetto di riforma dell'organizzazione aziendale acquisisce una fisionomia integrale negli anni Cinquanta quando Olivetti, oltre a credere nel valore di risorse umane di alto profilo e con preparazione diversificata e complementare compresa nell'ambito umanistico, tecnologico e scientifico, intende assicurare un respiro di lunga durata all'ambito dirigenziale Olivetti convogliando uno sguardo progettuale significativo nella fondazione dell'IPSOA avvenuta nel 1952. L'istituzione di un percorso postuniversitario finalizzato alla formazione dei dirigenti d'azienda viene promossa dalla Olivetti insieme a Fiat e all'Unione industriale di Torino (AASO, IPSOA, All. 1) ed è sostenuta finanziariamente da industrie italiane di rilievo come Falck, Edison, Ansaldo, Pirelli, Rai e diversi istituti bancari. L'obiettivo è ambizioso e si incentra attorno alla possibilità di sviluppare competenze adeguate nel dirigere complesse realtà industriali e dunque superando il luogo comune del tempo secondo cui le capacità dell'industriale sarebbero doti per natura. Nella presentazione dell'offerta formativa ai potenziali studenti si precisa,

Le materie che studierete in questo anno di ritorno a scuola fanno capo a quella che è l'azienda, industriale e commerciale, l'organizzazione cioè di uomini e di cose per mezzo della quale è

esercitata l'attività di impresa. Fine dell'insegnamento datovi dall'IPSOA, è di fare di voi dei capaci collaboratori, qualunque sia il grado e l'ampiezza delle responsabilità affidatevi. È opinione corrente che non si possa studiare per divenire dei buoni industriali o dei buoni commercianti. Si tratta di un luogo comune assolutamente falso: man mano che dall'attività economica individuale si sale e più complesse forme di organizzazione aziendale, diventa necessaria la presenza di persone preparate alla sintetica comprensione delle varie funzioni aziendali svolte da persone sempre più specializzate. L'IPSOA soprattutto si propone di prepararvi a questa funzione coordinatrice, sia dell'attività di vari settori per farne un tutto organico che funzioni efficientemente, sia di quella dei vari uffici che compongono il settore affidatovi, come dei vari collaboratori di un singolo ufficio o nucleo produttivo. (AASO, IPSOA, p. 2).

L'insegnamento dell'organizzazione aziendale tiene conto delle nuove istanze delle scienze sociali volte a valorizzare le attitudini personali, i tratti di personalità, la capacità di lavorare in gruppo, di saper prendere decisioni di fronte alle situazioni complesse, di saper leggere le necessità delle risorse umane e di saper intervenire in modo coerente. Con grande anticipo rispetto agli sviluppi dei decenni successivi, si mettono in atto cognizioni e pratiche di psicologia del lavoro, sebbene ancora non si parli esplicitamente di tale disciplina. Appaiono tuttavia di assoluta modernità innovativa rispetto ai sistemi di istruzione universitaria italiana le metodologie di insegnamento adottate, che inseriscono in modo sistematico il *problem solving*, lo studio di casi come situazioni sfidanti che obbligano in gruppo o individualmente a immergersi nella complessità delle responsabilità manageriali al fine di individuare strategie di soluzione. "Il metodo dei casi", derivato dalla tradizione giuridico – economica di Harvard ma ancora non in uso nelle accademie italiane, viene assunto come modalità privilegiata per formare nei corsisti "una mentalità pratica, che mira alla soluzione di problemi particolari concreti, applicando ad essi principi e regole più generali, ma nella piena coscienza dei molti limiti che ne impediscono la perfetta adattabilità" (AASO, IPSOA, p. 6). In secondo luogo, la metodologia prescelta "abitua a formarsi un giudizio personale mediante l'attenta analisi degli elementi di fatto raccolti, a prendere decisioni in piena responsabilità ed a difendere il proprio punto di vista nei confronti dei colleghi e dell'insegnante che dissentano" (AASO, IPSOA, p. 6). Un altro beneficio riscontrato nell'adozione del metodo dei casi consiste nell'apprendimento attivo e nella necessaria riflessività critica che esso promuove. L'attuazione metodologica dello studio di casi prevede la presenza di classi non numerose e si regge sul lavoro di gruppo. Si tratta di una modalità di indubbio valore formativo ed educativo che ha una ricaduta fondamentale nell'azione in azienda dove "il saper valutare obiettivamente le proprie opinioni di fronte alle critiche degli altri membri del gruppo, ed il saper adattare il proprio punto di vista alle esigenze altrui per il raggiungimento del massimo interesse comune, rappresentino doti essenziali per chiunque lavori in un'azienda" (AASO, IPSOA, p. 8) La proposta dello studio di casi è dettagliata dal punto di vista progettuale poiché invita a seguire un iter puntuale che prende avvio con la "definizione del problema" nella sua analisi, nella raccolta di informazioni e nella discussione delle diverse posizioni intorno al problema posto. Segue la predisposizione di un piano di lavoro e la previsione dei punti di forza e degli elementi di criticità attorno ai quali occorre elaborare argomentazioni espositive convincenti. La presenza di un osservatore consentirà al gruppo di elaborare elementi di autocritica. Secondo la convinzione olivettiana "il processo mentale produce errori così come produce feconde conclusioni. Anche il gruppo più esperto produrrà scarti accanto a prodotti di qualità" (AASO, IPSOA, All.2) e ciò restituisce al progetto formativo dell'IPSOA – di assoluta avanguardia nel panorama italiano – la dimensione umana dell'umile percorso di perfettibilità nel cammino di crescita che investe anche la preparazione manageriale in quanto espressione dell'umano.

Bibliografia

- Accornero, C. (2021). *L'azienda Olivetti e la cultura. Tra responsabilità e creatività (1919-1992)*. Donzelli
- Associazione Archivio Storico Olivetti (AASO) (1954). Centro Formazione Meccanici (CFM), *Ordinamento dei corsi del Centro Formazione Meccanici Olivetti*, pp. 19.
- Associazione Archivio Storico Olivetti (AASO) (1954-55). IPSOA, *Introduzione ai corsi. Notizie e consigli per i partecipanti ai corsi*, pp. 9.
- Becker, G. (1964). *The Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Berta, G. (2015). *Le idee al potere. Adriano Olivetti tra la fabbrica e la comunità*. Edizioni di Comunità.
- Bricco, P. (2005). *Olivetti, prima e dopo Adriano*. L'Anchored.
- Cadeddu, D. (Ed.). (2014). *Adriano Olivetti. L'ordine politico delle comunità*. Edizioni di Comunità.
- Fava, S. (2020). Adriano Olivetti's notion of "Community": transforming the factory and urban physical space into educational spaces. *Ricerche di Pedagogia e didattica* 15 (1), 315-337. <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/10475>
- Gallino, L. (2014). *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*. Einaudi.
- Ghidelli, G.D. (2022). *Comunicazione Olivetti: dal mito alla storia*. Libraccio Editore.
- Giuntella, F., & Zucconi, A. (1984). *Fabbrica, Comunità, Democrazia. Testimonianze su A. Olivetti e il Movimento Comunità*. Quaderni della Fondazione Olivetti.
- Novara, F. (1973). Job Enrichment in the Olivetti Company. *International Labour Review*, 53 (4), 283-294.
- Ochetto, V. (1985). *Adriano Olivetti*. Arnoldo Mondadori.
- Ochetto, V. (2008). *Adriano Olivetti* (2nd ed.). Marsilio.
- Ochetto, V. (2018). *Adriano Olivetti. La biografia* (3 ed.). Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1927) *Lettera da Londra a Camillo Olivetti*, 16 marzo, pp. 3 in <http://www.san.beniculturali.it/web/san/dettaglio-oggetto-digitale?pid=san.dl.SAN:TXT-01376361>
- Olivetti, A. (1928a). Il quadro generale dell'organizzazione. *L'organizzazione scientifica del lavoro*, 3(5), 304-312.
- Olivetti, A. (1928b). L'organizzazione in una fabbrica italiana di macchine per scrivere. *L'organizzazione scientifica del lavoro*, 3(10), 616-628.
- Olivetti, A. (1949). Prime esperienze in una fabbrica. *Il Ponte*, 5 (8), 1045-1051.
- Olivetti, A. (1952a). *Società, Stato, Comunità*. Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1952b). *L'ordine politico della Comunità*. Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1953). Dalla fabbrica alla Comunità. Discorso del 12 settembre. In A. Saibene (Ed.) (2013), *Il mondo che nasce* (pp. 55-72). Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1954). Alle spille d'oro. Discorso pronunciato a Ivrea il 19 dicembre. In A. Olivetti (Ed.) (1960), *Città dell'uomo* (pp.149-158). Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (1958). Appunti per la storia di una fabbrica. In Olivetti & C. (Ed.), *Olivetti 1908-1958* (pp. 9-18). C. Olivetti & C.

- Olivetti, A. (1960). *La città dell'Uomo*. Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (2015a). *Città dell'uomo* (2nd ed.). Edizioni di Comunità.
- Olivetti, A. (2016). *Dall'America: lettere ai familiari*. Edizioni di Comunità.
- Rebaudengo, P. (2022). Le sette parole chiave della Olivetti 1926-1978. In M. La Rosa (ed.). *Il modello Olivetti. Passato, presente. E futuro?* FrancoAngeli.
- Saibene, A. (Ed.). (2013). *Adriano Olivetti. Il mondo che nasce. Dieci scritti per la cultura, la politica, la società*. Edizioni di Comunità.
- Santamaita, S. (1984). *Educazione e sviluppo: Lettura pedagogica delle esperienze di Adriano Olivetti e di Giorgio Ceriani Sebregondi*. CLUA.
- Santamaita, S. (1987). *Educazione, comunità, sviluppo*. Fondazione Adriano Olivetti.
- Segre, B. (2015). *Adriano Olivetti. Un umanesimo dei tempi moderni, impegni proposte e progetti per un mondo più umano, più civile, più giusto*. Imprimatur.
- Shein, E.H. (2000). *Culture d'impresa*. Raffaello Cortina Editore.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Toschi, V. (2018). *L'idioma Olivetti 1952-1979*. Quodilibet.
- Zuffo, R.G.(Ed.). (2013). *Revisiting Taylor. L'organizzazione scientifica del lavoro: il libro che ha sconvolto un secolo*. FrancoAngeli.

Sabrina Fava è Professoressa Ordinaria di Storia della Pedagogia e di Letteratura per l'infanzia presso l'Università Cattolica del S. Cuore di Milano e di Brescia. I suoi ambiti di ricerca prevalenti sono: storia della letteratura per l'infanzia; storia dell'editoria per l'infanzia; storia dell'educazione alla lettura. Tra le ultime pubblicazioni si segnalano: *Piccoli lettori del Novecento* (2015) (Premio Nazionale Siped, 2016); *Italian Readers of Il Giornalino della Domenica and Il Passerotto between the Great War and the Fiume Endeavour* (2018); *Paola Carrara Lombroso e la sua opera di educatrice e scrittrice per l'infanzia* (2023).

Contatto: sabrina.fava@unicatt.it