

Organizzazione e Istituzione. Dalla trasformazione aziendale a quella della società

Leonardo Veneziani

PERCHÉ ANCORA UN LAVORO SULL'OLIVETTI? OLIVETTI:
UN'ISTITUZIONE PIUTTOSTO CHE UN'ORGANIZZAZIONE

KEYWORDS

Organizzazione
Istituzione
Fabbrica
Territorio
Comunità
Leadership

Perché dedicare tanto spazio all'Olivetti su questa rivista? Su questo argomento è stato versato molto inchiostro. Non è già stato scritto abbastanza su questa azienda e sul suo modello originale; sul suo leader, così particolare, che fu Adriano Olivetti, sui suoi successi e poi su quel declino, anch'esso così particolare da non poter lasciare indifferenti?

Perché pensiamo che la storia di questa azienda e di questa famiglia rappresenti senza dubbio una manifestazione molto particolare di intendere il concetto di trasformazione di un'istituzione. Tutta la ricchezza di questa storia è oggi ben nota agli esperti degli studi olivettiani, tuttavia rimane sorprendentemente poco conosciuta per molti consulenti in trasformazione, per tutti coloro che lavorano nelle *group relations* e per un numero molto elevato di operatori delle risorse umane.

Eppure al giorno d'oggi vengono fatti molti convegni, tavole rotonde e studi nei quali si parla della Olivetti, perché questa organizzazione ha attualmente il vento in poppa, in quello che viene chiamato il campo delle cosiddette *freedom-form company* (o aziende umanistiche).

Naturalmente l'azienda Olivetti corrisponde a questa definizione organizzativa: lasciava che tutti i dipendenti prendessero e seguissero iniziative individuali; aveva sostituito il sistema gerarchico piramidale con un sistema gerarchico piatto dove ogni dipendente era responsabile del proprio lavoro personale; vi si



[...] la storia
di questa azienda
e di questa famiglia
rappresenti
senza dubbio
una manifestazione
molto particolare
di intendere
il concetto
di trasformazione
di un'istituzione.

Leonardo Veneziani

Consulente e coach
Partner dello studio Avutann
Presidente di Motus
Presidente del
Comitato Scientifico di Stratelio
leonardo.veneziani@avutann.com

ragionava in termini di ruolo piuttosto che in termini di posizione, cosa che nel nostro mondo delle *group relations* non può che parlarci fortemente. Ma ai nostri occhi, guardare il mondo Olivetti solo sotto questo spettro è mancare di rispetto a tutto ciò che veramente ruotava attorno all'azienda e al suo leader. Adriano Olivetti ha cercato di tracciare un percorso di trasformazione molto forte e molto particolare. Perché parlare della Olivetti come *freedom-form company* significa guardare solo all'aspetto organizzativo e lasciare da parte la dimensione istituzionale così come la definisce la trasformazione delle istituzioni (Gutmann, 1999). Interessarsi all'aspetto innovativo dell'organizzazione del lavoro significa ignorare il progetto di trasformazione dell'istituzione Olivetti ideato prima da Camillo Olivetti e poi dal figlio Adriano. Se dimentichiamo il progetto complessivo dell'Olivetti non possiamo vedere il fatto che questa istituzione, per volontà della sua leadership, aveva coscienza di sé in quanto azienda responsabile con la volontà e il *dovere* di contribuire alla trasformazione della società, piuttosto che alla sua semplice trasformazione istituzionale.

C'è una visione e un sistema nella mente specifici in azienda, è vero, ma soprattutto c'è un progetto di trasformazione complesso. Una trasformazione dell'impresa, una trasformazione del suo territorio e, nella sua ramificazione politica, un tentativo di trasformare la società anche nel rapporto tra il capitale e la sua remunerazione, una volontà di andare oltre il modello capitalistico tradizionale (Campanini, 2020 e Balicco, 2021).

LA NECESSITÀ DI TRASFORMARE IL NOSTRO PERSONALE SISTEMA DI RAPPRESENTAZIONE MENTALE

Presentare l'Olivetti, oggi, significa spiegare al lettore che deve entrare in un universo, quando pensava di entrare, solo, in uno stabilimento.

I nostri studi sociologici, i nostri approcci alle realtà organizzative e istituzionali ci hanno abituati al fatto che c'è stato, all'inizio, il taylorismo, poi la scuola delle relazioni umane, poi la scoperta delle risorse umane e tutta una serie di innovazioni manageriali. Il nostro occhio è abituato a zoomare su un trittico tradizionale: il luogo, il terreno su cui è edificata la fabbrica (o qualunque altro luogo di produzione), l'interno della fabbrica dove si sviluppa l'organizzazione e dove si svolge la dialettica di classe per il controllo dei mezzi di produzione e infine l'istituzione, questa nozione *meta*, che ci porta a guardare ai processi di trasformazione, ai bloccaggi, alle regressioni e alle progressioni...

Per usare una formula efficace: un terreno, una fabbrica, una *supply chain* per gestire i flussi di materie prime e manodopera.

Un paradigma che Mumford definirebbe frustrante, privo di significato, confuso, disorganizzato, dedito unicamente a garantire alla fabbrica la soddisfazione dei suoi bisogni materiali (Nepote, 2024).

All'interno di questo paradigma e di questa successione di ragionamenti, siamo abituati a intervenire, guardare, migliorare, suggerire, consultare. Noi stessi siamo condizionati da questa abitudine, al punto da non pensare che possa esserci un'altra possibile strutturazione delle nostre interazioni organizzative e istituzionali.



Se dimentichiamo il progetto complessivo dell'Olivetti non possiamo vedere il fatto che questa istituzione, per volontà della sua leadership, aveva coscienza di sé in quanto azienda responsabile con la volontà e il *dovere* di contribuire alla trasformazione della società, piuttosto che alla sua semplice trasformazione istituzionale.

La fabbrica è un luogo chiuso, da dove entrano ed escono uomini e cose per essere distribuiti all'esterno; questo luogo è severamente chiuso in quanto deve proteggersi.

Nella visione tradizionale deve proteggersi dalle distrazioni per generare dei profitti; per le visioni più innovative è un luogo che si è emancipato e liberato dalle logiche gerarchiche e dalle rappresentazioni di pensiero tradizionali e che deve quindi tutelarsi per mantenere le proprie conquiste e la propria armonia, come ad esempio le aziende umanistiche. Spesso questi modelli vivono in una logica di attacco-fuga (come la descrive Bion, 1961).

Orbene, la visione di Olivetti non è diversa, non è contraria: **è altrove**.

Servendoci di un'immagine onirica è come se un giorno, un bel giorno, Lucien Febvre, Marc Bloch e Fernand Braudel si fossero dati appuntamento a cena per immaginare come fare affinché la fabbrica possa integrarsi appieno nello spazio, in generale, e in quello della geografia storica, in particolare. Se la cena è onirica, questo ancoraggio allo spazio è, in Olivetti, al contrario, ben reale.

Al paradigma terreno, fabbrica, supply chain si sostituisce quello **Fabbrica, Territorio, Comunità**.

La fabbrica è solo il luogo di partenza, in parte centrale, una sorta di cattedrale, investita anche di funzioni estetiche (Bricco, 2008); è posizionata su un territorio che è spazio geografico, storico e culturale, che a sua volta dà vita ad una comunità (Limana, 2015). Quest'ultima è l'espressione di un gruppo di persone che vivono nel territorio e che sono al centro dei fenomeni sociali e politici di questo medesimo territorio.

Questa fabbrica, questo territorio e questa comunità non sono chiusi, ripiegati su sé stessi, ma aperti al mondo. Qui prende vita la nozione di trasformazione della società.

La parola Comunità può sicuramente causare perplessità a molti lettori: in sociologia, in psicoanalisi e nelle *group relations* questa parola viene criticata per essere troppo vaga dal punto di vista concettuale, con difetti di definizione, metodo e referente teorico (Valade, 1989), significando troppo spesso chiusura su sé stessi.

L'orizzonte semantico deve quindi essere chiarito. Qui questo termine non significa ripiegamento e chiusura, ma apertura al mondo. Non è una nozione che rinchioda, al contrario, significa interazioni tra sistemi che hanno compiti fondamentali. Sociologicamente possiamo intenderlo come un insieme di relazioni sociali complesse, la cui natura e i cui orientamenti sono esaminati in contesti specifici: religioso, economico, scientifico, ecc. (Valade cit.). Qui il con-

➤➤ Questa fabbrica, questo territorio
e questa comunità non sono chiusi,
ripiegati su sé stessi, ma aperti al mondo.
Qui prende vita la nozione
di trasformazione della società.

testo specifico è economico, di organizzazione territoriale, storico e culturale. L'intervista a Corrado Paracone ci permetterà di comprendere meglio questo universo fatto di innovazione, trasformazione, investigazione del futuro e di volontà di trasformazione della società. Qui possiamo, intanto, ricordare che questo desiderio di trasformazione comportava anche la volontà di andare oltre la tradizionale organizzazione capitalistica (Giarrizzo, 1988: 55-56; Olivetti, 1945; Nasini, 2009; Campanini, 2020; Cadeddu, 2021).

Ecco perché è importante affrontare il fenomeno nel suo complesso e non solo un aspetto innovativo in particolare. La visione globale di Camillo e Adriano Olivetti ci obbliga a non limitarci ad un unico angolo di visione, ad uscire dalla logica dello *zoom* per quella del *grandangolo*.

UNA VISIONE CONCRETA

Poiché questo modello promettente non esiste più ed è stato sconfitto, si preferisce descriverlo come un'utopia. Si ritrova sovente l'espressione *l'Utopia di Olivetti...*

Tutti coloro che hanno desiderato criticare l'esperienza Olivetti hanno avuto gioco facile definendola un'utopia. Questa convergenza è piuttosto interessante dal punto di vista dell'inconscio. Forse i critici vogliono mascherare, attraverso questa accusa di luogo ideale e immaginario, il lato distopico del loro progetto (una società altrettanto immaginaria ma quanto più disumanizzante e sgradevole...).

Da diversi decenni coloro che difendono un'analisi positiva della visione olivettiana si sforzano di evidenziare l'aspetto concreto del progetto parlando di un'*utopia concreta*.

Non condividiamo nemmeno questa espressione. Gli ossimori hanno una funzione utile nell'arte poetica, non nel confronto dialettico.

Sia i difensori che i detrattori si sbagliano. L'utopia è un modello ideale, politico, sociale o religioso, che non si riscontra nella realtà, ma che si propone

come ideale, spesso con l'obiettivo di criticare l'esistente (Battaglia, 1961-2002). Per definizione, il progetto di trasformazione di Olivetti non era né un modello ideale irrealizzabile, né un'elucubrazione della mente senza riferimento alla realtà, poiché è esistito attraverso la sua azione trasformativa stessa. Come è stato dimostrato (Ciorra, Limana, Trevisani, 2020) la sua visione e il suo progetto erano addirittura molto ancorati alla realtà. A questo proposito Ferrarotti ha definito il desiderio di Adriano Olivetti come quello di agire nella realtà di tutti i giorni (Ferrarotti, Gemelli 2001; Ferrarotti, 2016).

La semantica e l'etimologia rafforzano ulteriormente questa interpretazione. Utopia significa *non luogo*, allorché tutto il progetto olivettiano si fonda sulla nozione di territorio, vale a dire l'esatto contrario.

Inoltre, definire questo progetto come un insuccesso è altrettanto inesatto. Dal 1908 (data della creazione dell'Olivetti) al 1965 (data in cui iniziò il declino con la vendita del ramo elettronico) trascorrono 57 anni. Una durata significativa per un progetto di trasformazione. Se consideriamo che il termine definitivo del progetto, con la fine del suo impatto sul territorio, risale indicativamente all'inizio dello smantellamento effettuato da De Benedetti, arriviamo al primo decennio degli anni 2000. È tanto un secolo, per una semplice utopia...

➤➤ La visione globale di Camillo e Adriano Olivetti ci obbliga
a non limitarci ad un unico angolo di visione, ad uscire
dalla logica dello zoom per quella del grandangolo.

Ciò che **sembra** essere mancato al sistema è la questione del rapporto di forza, la coscienza che qualsiasi sistema innovativo necessita di solide alleanze.

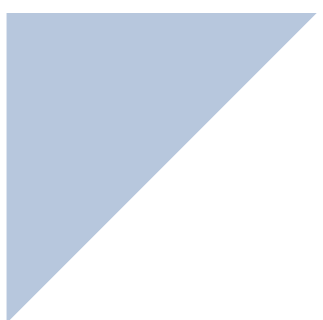
Non andremo oltre, spetterà a questo ciclo di ricerche offrire alcune risposte al fatto che il modello trasformativo non poteva sopravvivere alla morte di Adriano.

Poteva davvero sopravvivergli? Difficile dirlo in fase introduttiva, forse alla fine di questo ciclo avremo le idee più chiare, ma quello che ci interessa, ora, è la ricchezza di questo progetto di trasformazione e il suo profondo significato.

IN SOSPESO TRA NOSTALGIE, FRUSTRAZIONI E INVIDIE

Nel novembre 2018 la Galleria d'Arte Moderna di Roma inaugurò una mostra dal titolo *Olivetti 110 anni di fantasia*. Immediatamente cominciarono ad abbondare, sulla stampa e sui blog degli appassionati, domande tanto semplici quanto ricorrenti: perché un'azienda così di punta e all'avanguardia dell'innovazione è scomparsa? Dov'è finita la nostra Silicon Valley italiana? Perché una parte così rilevante dell'innovazione industriale italiana è passata così facilmente in mano degli americani?

A prima vista, sui nostri schermi neuronali, appaiono due risposte immediate e opposte...



La prima ci racconta che Adriano Olivetti ha gestito male la transizione finanziaria della sua azienda (crescita, sviluppo, M&A, esagerata differenziazione) e che alla sua morte i suoi eredi e successori l'hanno trovata talmente esangue da dover fare scelte dolorose. Questa prima versione estrema è sostenuta da molti finanziari, manager e aedi di un certo rigore aziendale sulle spese - e molto meno sui dividendi e i compensi dei CEO - e tende a far apparire Adriano Olivetti come un utopista distratto, un mecenate generoso, che confuse i suoi denari personali con quelli dell'azienda, un intellettuale un po' ingenuo che avrebbe oltrepassato i limiti (e di conseguenza fa passare anche Dino, il fratello, che gli sopravvivrà, il figlio Roberto, i suoi eredi, la sua prima linea dirigenziale, per un'immensa famiglia di lillipuziani). Peraltro è importante sottolineare che la versione che fa di Olivetti un *mediocre gestore* non è credibile, l'azienda è stata capace di generare utili di gestione considerevoli a lungo. Probabilmente vi fu un problema di finanziamento ma nulla di irrisolvibile a condizione di trovare una *cordata finanziaria* (le alleanze appunto).

➤➤ L'altra versione, altrettanto estrema, tenderebbe a raccontare una storia umana dove il diavolo avrebbe messo il suo dito interessato e malefico negli ingiusti rovesci dell'azienda, dando una mano a un destino cinico e baro.

Lo affronteremo anche nell'intervista a Corrado Paracone, ma sembra che questo punto di vista alimenti anche tante invidie e proiezioni.

L'altra versione, altrettanto estrema, tenderebbe a raccontare una storia umana dove il diavolo avrebbe messo il suo dito interessato e malefico negli ingiusti rovesci dell'azienda, dando una mano a un destino cinico e baro.

Era tutto troppo bello per poter finire così all'improvviso, inevitabilmente deve esistere un colpevole.

In altre parole, secondo questa versione, la morte di Adriano Olivetti e quella di Mario Tchou l'anno dopo sarebbero state causate da trame oscure dei servizi segreti. Ritorneremo su questa figura nell'intervista.

Eppure, a prima vista, una morte per ictus, delle macchine da scrivere e i servizi segreti di tutto il mondo, tutti riuniti allo stesso tavolo, fanno più facilmente pensare a una versione complottistica senza costruito, piuttosto che a una tesi del tutto credibile e degna di essere dibattuta. Tuttavia, sono state effettuate ricerche e pubblicazioni su questo¹. Forse bisogna semplicemente uscire dalla visione di vecchie e inutili macchine da scrivere per ricordarsi che l'Olivetti era al centro, in quel momento, di uno sviluppo strategico rappresentato dall'elettronica.

Sarebbe ridicolo inoltrarci nella nostra esplorazione con una semplice frase di buon senso tendente a far emergere che *la verità sta senza dubbio tra i due*. Per l'appunto, non lo faremo né in questo primo articolo né nell'intervista che segue, lasciando tuttavia questi due estremi sullo sfondo, per dare modo di riflettere al lettore e per non impegnarci troppo frettolosamente in alcuna interpretazione, noi. La fase di transizione che segue la morte di Adriano sarà oggetto di un lavoro specifico nei prossimi numeri. Forse, d'altronde, non opteremo per nessuna versione, né per le prime due, né per le altre.

¹ La ricostruzione più esaustiva è probabilmente la recente biografia di Adriano a cura di Paolo Bricco, che si fonda su uno studio rigoroso di materiali d'archivio: Paolo Bricco, *Adriano Olivetti, un italiano del Novecento*, Milano/New York: Rizzoli, 2022. La tesi complottista è sostenuta dalla giornalista e biografa americana Meryle Secrest, che si basa in larga parte su testimonianze dirette. Meryle Secrest, *The Mysterious Affair at Olivetti: IBM, the CIA, and the Cold War Conspiracy to Shut Down Production of the World's First Desktop Computer*, Knopf Doubleday Publishing Group, 2019. [trad. Ita. A cura di Marta Rizzo, *Il caso Olivetti: La IBM, la CIA, la Guerra fredda e la misteriosa fine del primo personal computer della storia*, Rizzoli, New York City, 2020].

Non occorrono, per esplorare le vicende della trasformazione delle istituzioni, ulteriori interpretazioni sull'argomento.

In realtà, comprendere il fenomeno Olivetti significa immergersi in un passato glorioso, guardando alla storia di un'azienda iniziata con Camillo Olivetti e che proseguirà dopo la morte del figlio Adriano; scoprire o riscoprire le innumerevoli attività e iniziative portate avanti da questa azienda e dai leaders e guardare più attentamente l'uomo a cui, nell'immaginario collettivo, questa azienda è maggiormente legata: Adriano Olivetti.

Gran parte della difficoltà deriva dal fatto che quando cominciamo ad avvicinarci al fenomeno Olivetti scopriamo una tale abbondanza di fatti, esperienze

»» [...] quando cominciamo ad avvicinarci al fenomeno Olivetti scopriamo una tale abbondanza di fatti, esperienze variegate e implicazioni che dobbiamo prima cercare di trasmettere parte di questa ricchezza d'informazioni e conoscenze.

variegate e implicazioni che dobbiamo prima cercare di trasmettere parte di questa ricchezza d'informazioni e conoscenze. Dovremo condurre il lettore fuori dalle poche cose che conosce o ricorda, per portarlo in un universo vasto come la produzione industriale, la politica, l'urbanistica, il cinema e la passione di Cristo, i fondi Marshall, l'Unione Sovietica, fors'anche la Cina di Mao e magari, anche, per spiegare comportamenti e critiche dei suoi detrattori, confrontarci con l'irriducibile provincialismo italiano.

ADRIANO OLIVETTI, UNA PARTICOLARE DI LEADER

Se l'avventura Olivetti parla di un'azienda e di una famiglia, bisogna anche ricordare che è intorno alla seconda generazione, e più particolarmente ad Adriano, che si dipana il mito, come un gomito delle Parche il cui filo venne troppo velocemente tagliato da Atropo.

Avviare un ciclo di ricerca su Adriano Olivetti, sul suo mondo e sull'azienda Olivetti ci impone innanzitutto di descrivere la personalità dell'uomo per com-

prendere che tipo di leader fosse e che tipo di leadership abbia incarnato. Cercheremo quindi di capire un po' meglio questo indiscutibile leader che fu Adriano, in particolare con l'aiuto di una persona che ha studiato bene il mondo Olivetti e che ha lavorato a lungo su questo fenomeno: Corrado Paracone.

Come direbbe Jorge Parodi: *non c'è trasformazione senza trasformatore* (Parodi, 2024). Questa è una realtà che incontriamo ogni volta che lavoriamo su sistemi in trasformazione: l'impulsione del leader è fondamentale affinché il sistema si muova.

Ognuno di noi ha una visione particolare di cosa sia un leader e di cosa dovrebbe o potrebbe essere la nostra leadership. Per questo parliamo di un modello di leader e non di leader modello. Ogni azione di leadership è contestuale e diversa da un'altra.

Nei vari seminari di lavoro sulla leadership, ognuno di noi ha avuto modo di incontrare diverse tipologie e diverse modalità di esercizio della stessa.

L'elenco non potrà mai essere esaustivo. Ogni leader ha la propria modalità.

Possiamo però dire che esiste una certa coerenza di modelli che tutti possono condividere e concepire.

»» Avviare un ciclo di ricerca su Adriano Olivetti, sul suo mondo e sull'azienda Olivetti ci impone innanzitutto di descrivere la personalità dell'uomo per comprendere che tipo di leader fosse e che tipo di leadership abbia incarnato.

Per una breve riflessione sull'argomento rimandiamo al lavoro pubblicato su questa stessa rivista riguardante il modello di leadership incarnato da Enrico Berlinguer (Fassino et al., 2021), oppure a uno studio sul funzionamento della leadership all'interno dei consigli di amministrazione (Bos et al., 2020) dove vengono analizzate le modalità di leadership e le interrelazioni che si creano tra le persone e i ruoli nei sistemi.

Bibliografia

Balicco, D., a cura di, (2021) *Umanesimo e tecnologia. Il laboratorio Olivetti*, Macerata: Quodlibet.

Bárberi Squarotti, G., diretto da, (1961-2002) *Grande Dizionario Storico della Lingua italiana Salvatore Battaglia*, Torino: U.T.E.T.

Bernoux, Ph. (1985) *La Sociologie des Organisations*, Paris : Seuil.

Bos, D. and Cordier-Palasse, and B. Veneziani, and L. Zauderer, F. (2019) *Donnez du souffle à votre Gouvernanc.*, Nantes : Stratelio.

Bion, W. R. (1961) *Experiences in groups and other papers*, London: Tavistock publications.

Bricco, P. a cura di, (2008) *Olivetti, prima e dopo Adriano. Industria di cultura estetica*, Cava dei Tirreni: L'Ancora del Mediterraneo.

Bricco, P. (2022) *Adriano Olivetti, un italiano del Novecento*, Milano/New York: Rizzoli.

Cadeddu, D. (2021) *Towards and Beyond the Italian Republic. Adriano Olivetti's Vision of Politics*, London: Palgrave Macmillan.

Campanini, G. (2020) *Adriano Olivetti: il sogno di un capitalismo dal volto umano*, Roma: Studium edizioni.

Ciorra, P. and Limana, F. and Trevisani, M., a cura di, (2020) *Universo Olivetti. Comunità come utopia concreta, catalogo della mostra internazionale itinerante*, Roma: Edizioni di Comunità.

Crozier, M. (1964) *Le Phénomène bureaucratique*, Paris: Seuil.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977) *L'Acteur et le système*, Paris: Seuil.

Fassino, P. and Veneziani, L. with Legrand, A. and Sturiale, A. (2021) 'Oltre il muro, storia della trasformazione del Partito Comunista Italiano' in *Riti*, n°1. pp. 20-115. Torino: Motus.

Ferrarotti, F. (2016) *I miei anni con Adriano Olivetti a Ivrea e dintorni, da New York a Matsuyama*, Chieti: Solfanelli.

Gemelli, G. a cura di, Ferrarotti, F. (2001) *Un imprenditore di idee: una testimonianza su Adriano Olivetti*, Torino: Edizioni di Comunità.

Giarrizzo, G. (1988) 'Modernità e "virtù": il tema della comunità locale' in Fabbri, Greco, Roma: *Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, pp. 54-65.

Gutmann, D. and Iarussi, O. (1999) *La Trasformazione. Psicoanalisi, desiderio e management nelle organizzazioni*, Salerno: Edizioni Sottotraccia.

Largent, B. (2024) 'La fabbrica in quanto elemento centrale del territorio e della sua comunità. Il ruolo particolare degli stabilimenti Olivetti sul movimento dell'architettura moderna' in *Riti*, n°2, pp. 358-369. Torino: Motus.

Limana, F. a cura di, (2015) *Adriano Olivetti. L'impresa, la comunità e il territorio, actes du séminaire* (Roma, Parlamentino del Ministero dello sviluppo economico, 21 novembre 2014), Roma: Fondazione Adriano Olivetti.

Mumford, L. (1957) 'La nascita della città regionale' in *Comunità*, n. 55. Milano: Edizioni di Comunità.

Nasini, C. (2009) 'Adriano Olivetti: A "Socialist" Industrialist in Postwar Italy' in S. Lucamante, *Italy and the Bourgeoisie*, Madison: Fairleigh Dickinson University Press, pp. 76-103.

Nepote Vesin, G. (2024) 'Olivetti, comunità e territorio: strumenti di trasformazione della società' in *Riti*, n°2, pp. 370-395. Torino: Motus.

Olivetti, A. (1945) *L'ordine politico delle Comunità. Le garanzie di libertà in uno Stato Socialista*, Ivrea: Nuove Edizioni Ivrea.

Paracone, C. and Veneziani, L. (2024) 'Adriano Olivetti: concorrere all'elevazione dell'uomo' in *Riti*, n°2, pp. 326-357. Torino: Motus.

Parodi, J. (2024) 'El Necesario Aprendizaje de un Liderazgo' in *Riti*, n°2, pp. 98-123. Torino: Motus.

Sainsaulieu, R. (1977) *L'identité au travail*, Paris : Presses de Sciences-Po.

Sainsaulieu, R., en collaboration, (1983) *La Démocratie en Organisation*, Paris : Méridiens.

Sainsaulieu, R. (1995) *Sociologie de l'Entreprise*, Paris : Dalloz.

Secrest, M. (2019) *The Mysterious Affair at Olivetti: IBM, the CIA, and the Cold War Conspiracy to Shut Down Production of the World's First Desktop Computer*, New York City: Knopf Doubleday Publishing Group.

Valade, B. (1989) Communauté, ad vocem, in Boudon, R. and Besnard, Ph. and Cherkaoui, M. and Lécuyer, B-P. (eds) *Dictionnaire de la sociologie*, Paris : Larousse pp. 38-39.