

---

“L’INCONTRO TRA ADRIANO OLIVETTI E FRANCO FERRAROTTI:  
IL SENSO UMANO DEL LAVORO”

Alessia Bicocchi

---

Vi è un divario profondo tra le ricerche, analisi e ricostruzioni dedicate, da differenziati punti di vista, alle vicende industriali italiane del secondo dopoguerra, e la memoria storica di chi ha avuto occasione di vivere, seguire e osservare direttamente quelle vicende stesse. Non soltanto le ansie, il fervore, le speranze di quegli anni fortunosi e complessi risultano appiattiti in una narrativa codificata, ma alcune testimonianze importanti di quel periodo continuano ad essere offuscate. Tra queste, troviamo [Adriano Olivetti](#) «dagli occhi sognanti e la volontà di ferro»<sup>1</sup>, così descritto da [Altiero Spinelli](#), e la sua “[fabbrica-comunità](#)” di [Ivrea](#), autentico crocevia di esperienze vissute nel territorio, tali da poter essere considerate il termometro di una realtà industriale che ha sempre aspirato a divenire qualcosa di più: un luogo di confronto aperto ed appassionato proiettato verso il futuro.

Guardando alle origini, tra la metà degli anni novanta dell’Ottocento e la [prima Guerra Mondiale](#), il sistema imprenditoriale italiano ha attraversato un periodo di particolare vivacità in quanto a nuove esperienze e ulteriore stratificazione, senza che declinassero forme di impresa e tipologie imprenditoriali già operanti, nel contesto di una fase di forte espansione convenzionalmente definita come “[decollo industriale](#)”. Ed è proprio in alcuni nuovi comparti centrali di questa fase (automobilistico, chimico, elettrico, cementifero, elettro-siderurgico), insediati in buona misura nel Nord-Ovest senza il solito ritardo a confronto delle più avanzate economie europee, che si è affermata una leva di imprenditori ([Falck](#), [Agnelli](#), [Donegani](#), [Pirelli](#), [Volpi](#), [Pesenti](#), [Esterle](#)) dal profilo per molti aspetti diverso e inedito, tra i fattori decisivi dello slancio industriale negli [anni giolittiani](#). Tra questi nuovi imprenditori, troviamo anche Adriano Olivetti, che porta alla maturità l’impresa che aveva fondato il padre [Camillo](#) nel 1908, guidandola fino ai decenni successivi alla [seconda Guerra Mondiale](#), quando l’Italia attraversa quel processo di rapido sviluppo del cosiddetto “[miracolo industriale](#)”.

---

<sup>1</sup> V. Ochetto, *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Ivrea/Roma, 2013, p. 181.

Nell'affidargli la riorganizzazione della fabbrica, il coraggioso ammonimento del padre resterà alla base dello scambio continuo fra la pratica e l'ideale nel giovane Adriano, animato da irrequietudine intellettuale e spirito di ricerca: «Tu puoi fare qualunque cosa tranne licenziare qualcuno per motivo dell'introduzione dei nuovi metodi perché la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia»<sup>2</sup>.

Sono gli imprenditori, come ci ha insegnato [Schumpeter](#) nel suo *Teoria dello sviluppo economico*, il motore primo dell'innovazione. E Olivetti è un alfiere a difesa di un'innovazione industriale che non può prescindere, però, da un senso del lavoro imperniato «sulla libertà dell'uomo, sull'autonomia della persona, sulla dignità della vita umana»<sup>3</sup>. In questo principio si intinge anche il pensiero del sociologo e suo "braccio destro" [Franco Ferrarotti](#), il quale nel saggio *Il capitalismo*, alla luce degli anni trascorsi ad Ivrea, ritiene che il profitto sia ovviamente fondamentale per le aziende, ma vada ridefinito «in termini più ampi, fino a comprendere il rispetto e, anzi, il vincolo che garantisce le condizioni minime indispensabili per l'equilibrio eco-sistemico della comunità in cui l'azione dell'impresa viene svolgendosi»<sup>4</sup>. Ferrarotti invita a riflettere su come e quanto la logica capitalistica, osannando l'onnipotenza del singolo, abbia progressivamente disgregato il senso di un bene comune e condiviso, minando alla base quei valori umani e comunitari che dovrebbero indicare il vero [benessere](#) di una società civile e democratica. L'intellettuale condivide quindi con Olivetti il timore verso i doni danaici insiti in un capitalismo che ricerca compulsivamente la sola ricchezza, spiazzante come un fuoco senza fiamma che deforma l'uomo e il suo lavoro, riducendolo a un animale che una mutazione ha portato al di là dei limiti della propria specie, una «*quantité négligeable*»<sup>5</sup>, un granello di sabbia che può e deve svolgere una vita puramente oggettiva. Come una divinità alla quale si devono offrire vite, l'evoluzione fideistica del modello di sviluppo capitalista produce quotidianamente i suoi sacrifici. Olivetti e Ferrarotti sono contrari a questo sistema che, per non sfidarne le ire, ha sacrificato ormai tutto: diritti, beni comuni, risorse naturali, libertà, reciprocità, identità, solidarietà, partecipazione, futuro. In un saggio del 2016, *I miei anni con Adriano Olivetti*, Ferrarotti ricorda questa loro mutua folgorazione mentale come un'«incredibile sensazione di benessere, un benessere intellettuale e anche fisico. Il regalo delle rare, quasi perfette coincidenze che qualche volta emergono da un dialogo, anche duro, anche polemico, come una verità partecipata in cui non vi sono più né vincitori né sconfitti, ma solo interlocutori, "compagni", persone che rompono il pane insieme»<sup>6</sup>.

In una stagione storico-economica nella quale ancora largamente accettata è l'idea positivista secondo cui per la comprensione del mondo basti la sola dinamica causa-effetto, Adriano Olivetti ponendosi la domanda decisiva non del *quanto*, ma del *che cosa* vale il lavoro, è costretto a confrontarsi con la

---

<sup>2</sup> A. Olivetti, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Ivrea/Roma, 2015, p. 114.

<sup>3</sup> A. Olivetti, *Il cammino della Comunità*, Edizioni di Comunità, Ivrea/Roma, 2013, p. 17.

<sup>4</sup> F. Ferrarotti, *Il capitalismo*, Newton&Compton Editori, Roma, 2005, p. 73.

<sup>5</sup> G. Simmel, *Le metropoli e la vita dello spirito*, Armando Editore, Roma, 2011, p. 54.

<sup>6</sup> F. Ferrarotti, *I miei anni con Adriano Olivetti*, Solfanelli, Chieti, 2016, p. 17.

vertigine che comporta abbandonare la colonna d'Ercole delle teorie liberali, e aprire la strada a chi concepisce il mercato come pratica di virtù e di impegno etico. La sua risposta, altrettanto coraggiosa, è: tradurre in progresso civile i risultati del processo produttivo. In altre parole, passare dall'idea del lavoro come *attività* a quella di lavoro come *opera*, che coinvolge l'interezza dell'essere umano. Olivetti comprende perfettamente che «il lavoro è tormento dello spirito quando non serve un nobile scopo»<sup>7</sup>. Nell'impresa olivettiana il fine del lavoro non è più costretto a cedere alla sirena del tornaconto, ma si amplia, diventando avvaloramento del mondo e fioritura umana. Una prospettiva di civiltà che nel pensiero di Adriano rappresenta il *telos* dell'impresa. Scrive: «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?»<sup>8</sup>. Nel suo periodo più fulgido, la fabbrica di Ivrea ha così rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale, sociale del luogo in cui operava. Da tutto ciò deriva il carattere partecipativo dell'agire d'impresa di Adriano. Il tentativo di creare «un'impresa di tipo nuovo al di là del [socialismo](#) e del [capitalismo](#)»<sup>9</sup>, entrambi giudicati inadatti a rispondere adeguatamente alle grandi questioni sociali, fa sì che il capitalismo, evitati i rischi dello sfruttamento sociale e dell'egoismo presenti nelle logiche di mercato, venga inteso come funzionale alla creazione e alla diffusione del benessere dentro e fuori la fabbrica. Del socialismo, invece, concepito in stretto rapporto con il pensiero cristiano e il dettato evangelico, viene sottolineato il carattere solidaristico. Quel carattere solidaristico che Ferrarotti non intravede più nelle odierne imprese, animate da tecniche produttive «riconducibili essenzialmente a un certo modo di organizzare e programmare nel tempo la produzione dei beni e la loro distribuzione in modo da realizzare un sistema il più razionale possibile, dove per razionalità, in questo caso, si intende, più che un insieme di mete sociali o di scopi collettivi considerati desiderabili o di significati comuni largamente condivisi, una pura e semplice modalità di combinare i fattori produttivi»<sup>10</sup>.

La Comunità di Olivetti è intesa come unità organica economica, amministrativa e politica, animata da un contenuto sociale e da un fine morale e spirituale. Costituisce la dimensione entro cui l'agire economico può, concretamente, porsi l'obiettivo di favorire la complementarietà e l'armonica integrazione delle espressioni della vita umana. Il lavoro che non fosse attività sociale non sarebbe neanche lavoro, perché mancherebbe di una caratteristica essenziale, vale a dire il suo essere attività relazionale e sociale, come ci hanno raccontato anche i grandi autori del lavoro, da [Karl Marx](#) a [Simone Weil](#). In

---

<sup>7</sup> V. Occhetto, *Adriano Olivetti. La biografia*, op. cit., p. 26.

<sup>8</sup> A. Olivetti, *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, Ivrea/Roma, 2013, p. 27.

<sup>9</sup> *Ivi*, p. 30.

<sup>10</sup> F. Ferrarotti, *Il capitalismo*, cit., p. 87.

questo senso, anche Ferrarotti critica lo sviluppo che appare «come un bene in sé»<sup>11</sup>, rendendo il [bene comune](#) «una frase vuota»<sup>12</sup>.

Nonostante lo scandalo e le polemiche suscitate, Ferrarotti accetta la linea comunitaria delle cosiddette “relazioni umane”, che dovrebbero migliorare i rapporti interni di fabbrica, con l’obiettivo ultimo di trasformare l’azienda in proprietà sociale e non tenere più il lavoratore in scacco, «defraudato dal potere di decidere»<sup>13</sup>. Così la Olivetti infastidisce per la sua presenza anomala, quasi provocatoria. La [Confindustria](#) non abbandona posizioni di rigido conservatorismo, vicina alle componenti moderate della [Dc](#), non vedendo di buon occhio il tentativo olivettiano di aprire il vaso di Pandora del capitalismo, al fine di instaurare rapporti di fabbrica improntati a un ordine sempre meno verticistico e attento ai bisogni dell’operaio, all’insegna di una conciliazione tra mondo materiale e mondo spirituale. Il sociologo [Luciano Gallino](#), a lungo collaboratore di Olivetti, sottolinea quanto l’idea di conflitto, non di partecipazione, come motore primo delle relazioni industriali, fosse un principio valido anche per lo sciame pulsionale della [Cgil](#), «categoricamente contraria all’idea della partecipazione dei lavoratori alla gestione dell’impresa»<sup>14</sup> e inconsapevolmente complice del nemico che credeva di combattere.

Ma il vero problema per Olivetti è, però, altrove, più vicino e, insieme, più impenetrabile: l’impossibilità di ricucire il taglio, la disgiunzione che separa il lavoro dal lavoratore.

«La società detta [post-industriale](#) è entrata in una nuova fase», scrive Ferrarotti in uno dei suoi ultimi saggi sulla “dinamica perversa” dei moderni rapporti di produzione, per i quali «ciò che importa ormai non è più la vendita della forza lavoro. Occorre spingersi oltre. E’ richiesto lo sgretolamento dell’individuo autonomo, in senso proprio “autotelico”. E’ necessaria, come preconditione essenziale al dominio amministrativo sulle persone come se fossero cose, la proletarizzazione dell’anima, la forma più raffinata di sfruttamento che coincide e consolida la schiavitù volontaria»<sup>15</sup>. Ed è proprio per cercare l’armonico equilibrio tra i valori materiali e quelli spirituali in cui, all’interno di una serie di rapporti retti da concretezza, visibilità e tangibilità, la Persona possa manifestarsi come tale, che per Adriano Olivetti la Comunità è cellula di perduta armonia in una «società ammalata»<sup>16</sup>. Il concetto di Persona è lo snodo centrale del progetto di imprenditoria civile di Adriano. Uomo di profonda sensibilità religiosa, a partire dal pensiero di [Maritain](#), [Mounier](#), [Rougemont](#) e [Saint-Exupéry](#), si fa portatore di un appassionato e

---

<sup>11</sup> *Ivi*, p. 86.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> *Ivi*, p. 83.

<sup>14</sup> L. Gallino, *L’impresa responsabile*, Einaudi, Torino, 2014, p. 78.

<sup>15</sup> F. Ferrarotti, *Un popolo di frenetici informatissimi idioti*, Solfanelli, Chieti, 2015, p. 29.

<sup>16</sup> A. Olivetti, *Città dell’Uomo*, op. cit., p. 78.

appassionante tentativo di applicare alle dinamiche economiche il concetto di Persona, in opposizione a quello di Individuo. Come scrive, «la Persona nasce da una vocazione, dalla consapevolezza cioè del compito che ogni uomo ha nella società terrena, e che come tale essa si traduce in un arricchimento dei valori morali dell'individuo. In virtù di ciò, la Persona ha profondo il senso, e quindi il rispetto, sostanzialmente e intimamente cristiani, della dignità altrui, sente profondamente i legami che l'uniscono alla Comunità cui appartiene, ha vivissima la coscienza di un dovere sociale; essa in sostanza possiede un principio interiore spirituale che crea e sostiene la sua vocazione indirizzandola verso un fine superiore»<sup>17</sup>. Parole che riassumono perfettamente il suo impegno di uomo e di imprenditore che crede «nell'uomo, nella sua fiamma divina, nella sua possibilità di elevazione e di riscatto»<sup>18</sup> e che, come sostiene Ferrarotti, «fa dei gruppi umani una società autentica di eguali e non un mero coacervo di frammenti e di antropoidi»<sup>19</sup>. Non si può comprendere il pensiero e l'esperienza olivettiana se sfugge infatti il suo aspetto più essenziale e rivoluzionario: l'agire economico d'impresa si iscrive in un più vasto progetto di carattere spirituale, perché per Adriano «nessuno sforzo sarà valido e durerà nel tempo se non saprà educare ed elevare l'animo umano»<sup>20</sup>, come ricorderà, vent'anni dopo la morte di Olivetti, anche [Papa Giovanni Paolo II](#), definendo il lavoro «un bene dell'uomo»<sup>21</sup> se rispettoso di doveri etici.

Così come altro punto cruciale è il tema della bellezza come momento essenziale dello spirito, anche all'interno della vita di fabbrica. Vivere in un clima sereno consente agli operai di lavorare meglio: la produttività cresce, le vendite e i profitti aumentano, la fabbrica Olivetti è conosciuta in tutto il mondo; il prodotto industriale, nato come qualcosa di semplicemente utile, diventa anche qualcosa di bello. Senza l'esperienza della bellezza, un uomo non sarebbe completo: «rispetto della bellezza dei luoghi affinché la bellezza sia di conforto nel lavoro di ogni giorno»<sup>22</sup>, secondo la tesi espressa da Olivetti ne *La Città dell'uomo*. Le pareti murarie della fabbrica vengono sostituite da chiare vetrate (chiamate *pan de verre*), attraverso cui poter contemplare la bellezza al di fuori, custodire e proteggere quella realtà industriale come un sogno che cerca ostinatamente riparo dalla realtà troppo ideologizzata che sembra scambiare la vita per un processo logico. In azienda Adriano collabora con [giovani e brillanti architetti, urbanisti](#) e [sociologi](#); a loro chiede di garantire strutture architettoniche, organizzazione degli ambienti e degli spazi capaci di far coesistere bellezza formale e funzionalità, miglioramento delle condizioni di lavoro nell'impresa e

---

<sup>17</sup> A. Olivetti, *L'ordine politico delle Comunità*, Edizioni di Comunità, Ivrea/Roma, 2014, p. 42.

<sup>18</sup> A. Olivetti, *Il cammino della Comunità*, op. cit., p. 36.

<sup>19</sup> F. Ferrarotti, *Il capitalismo*, op. cit., p. 94.

<sup>20</sup> A. Olivetti, *Città dell'Uomo*, op. cit., p. 59.

<sup>21</sup> Giovanni Paolo II, *Laborem exercens*, Edizioni Paoline, Alba, 1981, p. 9.

<sup>22</sup> A. Olivetti, *Città dell'Uomo*, op. cit., p. 126.

della qualità di vita fuori dall'impresa. Adriano indossa anche la veste desueta di editore, nel senso etimologico della parola: dal [latino \*edĕre\*](#), “metter fuori, pubblicare”, ma anche “partorire, generare”, e ancora “innalzare, elevare”.

Eppure, questo legame irto di sfide fra fabbrica, famiglia, cultura e comunità, per Ferrarotti è andato perduto. E' andato perduto perché «il grande capitale di oggi, che è alla base del potere delle multinazionali, è apolide, lo si sposta con una telefonata. È una società iperproduttivista, in questo senso, con una produzione distaccata dai bisogni umani, e cronofagica, che mangia il tempo di vita: il tempo venduto prevale sul tempo vissuto»<sup>23</sup>.

Per Ferrarotti occorre distinguere il problema tecnico da quello propriamente umano nell'Italia industriale di oggi che mostra tutti gli aspetti più appariscenti della modernità, ma manca del nucleo essenziale più profondo, che è l'autonomia del giudizio personale. Il sociologo mette in guardia, infatti, dal rovesciamento dialettico tra “servo e padrone”: «la macchina, già serva e manufatto umano, prevale ora sull'uomo; fa valere sul suo “creatore” un effetto di padronanza che finisce per servirlo e nello stesso tempo per asservirlo»<sup>24</sup>. Davanti, dunque, all'imperversare della “delega” alla tecnologia impersonale e al *diktat* della massificazione del profitto, ci potremmo chiedere chi sono gli epigoni del sistema industriale sperimentato ad Ivrea, se ha avuto una funzione epifanica, che cosa rimane delle idee di Olivetti che emergono da un passato remoto e improvvisamente franano nel presente, restando qualcosa di simile ai calchi degli abitanti di Pompei sorpresi e fissati per sempre in un gesto dalle ceneri ardenti. Ferrarotti guarda al capitalismo odierno come fautore di «questa società che dilaga in senso orizzontale riducendo tutti i valori, morali, storici o simbolici, a mero combustibile per la produzione delle merci»<sup>25</sup> e che deve uscire «dal circolo vizioso del produrre per produrre, e quindi consumare, per ancora produrre»<sup>26</sup>. L'intellettuale e filosofo [Nicola Chiaromonte](#), per molti anni alla guida (insieme a [Ignazio Silone](#)) della rivista di cultura politica «[Tempo Presente](#)», riteneva che «la nostra non è un'epoca di fede, ma neppure d'incredulità. E' un'epoca di malafede, cioè di credenze mantenute a forza, in opposizione ad altre e, soprattutto, in mancanza di altre genuine»<sup>27</sup>. Alla domanda dello storico [Lucio Villari](#) sul perché l'azione politica del [Movimento Comunità](#) è stata interrotta dalla [morte di Olivetti](#), Ferrarotti risponde che «non è stata interrotta. Ha preso a battere altre strade»<sup>28</sup>. Nel formulare, allora, un giudizio sull'opera di Adriano non deve ingannare il triste declino dell'azienda dopo la sua morte. Che ben poco ha a che vedere con le sue scelte e il suo rivoluzionario progetto di passione umana a tutto tondo. Determinato piuttosto da discutibilissime scelte imprenditoriali e finanziarie, l'“olivetticidio” inizia già subito dopo la sua morte.

---

<sup>23</sup> F. Ferrarotti, *Il capitalismo*, op. cit., p. 117.

<sup>24</sup> F. Ferrarotti, *Un popolo di frenetici informatissimi idioti*, op. cit., p. 61.

<sup>25</sup> *Ivi*, p. 92.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> N. Chiaromonte, *Credere e non credere*, Bompiani, Milano, 1971, p. 213.

<sup>28</sup> F. Ferrarotti, *I miei anni con Adriano Olivetti*, op. cit., p. 39.



Ancora oggi, per far sì che il lavoro non riduca l'essere umano a un semplice mezzo, potrebbe tornare utile il consiglio che [Moravia](#) suggeriva riguardo ai tanti problemi dell'uomo moderno calato in un mondo d'antiumanesimo: continuare a «leggere, riflettere, discutere»<sup>29</sup>. Solo così esperienze come quella dell'Olivetti non siano solo passato ma pensiero, senza il quale l'essere umano si trasfigurerebbe in un uomo di paglia, un uomo vuoto, [l'hallow man](#) che il poeta T.S. Eliot ha previsto oltre mezzo secolo fa.

Quando gli occhi miti e severi di Adriano si chiudono definitivamente a metà del secolo scorso come adombrati da una colpa non veramente commessa riguardo al suo modo “scomodo” di fare impresa, comincia l'era del nuovo capitalismo. Nonostante l'Olivetti nella seconda metà degli anni Cinquanta anticipi [l'impresa globalizzata](#) (conta 18 stabilimenti e filiali in 177 paesi del mondo), Adriano rimane sempre fedele a una visione di società umana e personalista. Spesso è stato definito “[utopico](#)” il suo modo di intendere il lavoro, ma è un termine da usare con cautela, che serve generalmente, ancor di più in questo caso, a escludere e situare ai margini un'opera che non si riesce storicamente e intellettualmente a classificare. Adriano è semmai, come sottolinea Ferrarotti, «un uomo di cultura»<sup>30</sup> che ritiene indispensabile e «moralmente necessario mettere alla prova sul banco della pratica quotidiana, le sue idee»<sup>31</sup>. Come nella pittura del secondo Novecento di [Alessandro Papetti](#) dove gli impianti industriali sono rappresentati come forme organiche vive, pulsanti, così l'Olivetti si caratterizza come [fabbrica solidale](#) con forti interessi sociali, che interviene non solo creando e ridistribuendo ricchezza, ma contribuendo a generare sul proprio territorio di riferimento altre cellule creatrici di valore, materiale e morale. Questo è stato il modo in cui Adriano Olivetti ha concepito il lavoro. Non una linea industriale o politica, ma una visione del proprio Paese e di cosa dovesse essere la fabbrica, in nome di quella che [Piero Gobetti](#) chiamava “una certa idea dell'Italia”. E si potrebbe aggiungere, forse, una certa idea di [Democrazia](#) quale luogo di progettualità sociale e politica improntata a mantenere l'equilibrio, come in ogni organismo vivente, tra le sue parti, lavoro, individui e istituzioni, al fine di sviluppare e portare alla perfezione le qualità potenziali, latenti e inutilizzate di ogni uomo.

---

<sup>29</sup> A. Moravia, *Folla e Demagoghi*, in *Impegno controverso*, Bompiani, Milano, 2008, p. 5.

<sup>30</sup> F. Ferrarotti, *Un imprenditore di idee*, Edizioni di Comunità, Ivrea/Roma, 2015, p. 98.

<sup>31</sup> *Ibidem*.