

TESI DI PERFEZIONAMENTO IN DISCIPLINE STORICHE



IL "CONTRATTO SOCIALE" FORDISTA.

LE RELAZIONI INDUSTRIALI DALL'AMERICA TAYLORISTA ALL'EUROPA DEL MIRACOLO ECONOMICO

Candidato: BRUNO SETTIS

Relatori: Prof. DANIELE MENOZZI (SNS)

Prof. MARIO DEL PERO (Sciences Po)

ANNO ACCADEMICO 2018-19

Indice

Introduzione

1. Detroit e Calcutta p. 4
2. Processi, continuità, accelerazioni 11

Capitolo 1. Rivoluzione manageriale, rivolta delle élites. Economia e politica tra guerra e dopoguerra 24

1. *An Investigation into the Behavior of Millionaires When Affected by a Severe Case of the Jitters.* Il fordismo contro Ford e contro Roosevelt 28
2. Una digressione: la parabola politica e ideologica della «industrial statesmanship» 40
3. La produzione di massa in guerra 49
4. Percival Perry: il fordismo contro il welfare state 68
5. Planning against planning 82
6. La Fiat nella democrazia italiana. L'interrogatorio di Vittorio Valletta alla Commissione Economica del Ministero per la Costituente (1946) 93
7. La produzione in serie tra consumi di massa e siderurgia di stato 112

Capitolo II. I dilemmi del dopoguerra: la fabbrica nel mondo libero

1. Un impero commerciale e industriale 135
2. La riforma della Ford Motor Company 151
3. "Detroit Automation" 159
4. Logica aziendale e movimento sindacale 172
5. Politiche della produttività 200
6. Fiat 210
7. Sindacato libero e "keynesismo militare" 220
8. Fordismo orientale 229
9. L'evoluzione del lavoro alle officine Renault 243

Capitolo III. Dottrine delle «relazioni umane»: Brisbane, Harvard, Ivrea

1. Agli antipodi 257
2. Elton Mayo, gli antropologi e i primitivi 267

3. Mayo in America: Harvard e Hawthorne 274
4. Nel dopoguerra: trionfo... 289
5. ...e critiche della scuola di Mayo 296
6. Mayo in Europa 302
7. Prima ricezione di Mayo in Italia 305
8. La Olivetti del dopoguerra: Comunità e profitti 318

Capitolo IV. Il sistema di sorveglianza Fiat. Regole e pratiche 339
1. Verso la crisi del regime fascista: il regolamento del 1939 343
2. Dopoguerra: il regolamento del 1946 350
3. Ricostruzione: la riorganizzazione del 1949-52 356
4. Fordismo e centrismo: il regolamento del 1951-58 369
5. 1953: i "tribunali di fabbrica" 381
6. Il regolamento del 1963 404
7. Conclusioni 411

Capitolo V. Tradurre il "Welfare capitalism".
Selig Perlman, Gino Giugni e le teorie del sindacato
1. Madison, Wisconsin, 1928 416
2. Superamento e diffusione di A Theory of the Labor Movement 429
3. Gino Giugni da Genova a Madison 440
4. Tra socialismo e modello americano, ralliement delle élite e Unità Popolare 459
5. La traduzione 480
6. La ricezione 492
7. Epilogo 501
8. Conclusioni 506

Conclusioni - provvisorie: Il neocapitalismo 510

Bibliografia 518

1. Archivi
2. Fonti a stampa: 2.1 Riviste e periodici; 2.2 Atti parlamentari e di commissioni; 2.3 Discorsi, articoli in altre riviste, interviste; 2.4 Fonti in volume
3. Strumenti
4. Bibliografia secondaria: 4.1 Lavoro e movimento operaio; 4.2 Impresa, management e dell'associazionismo datoriale; 4.3 Economia; 4.4 Scienza e tecnologia; 4.5 Media, comunicazione e consumi; 4.6 Gli Stati Uniti e il mondo; 4.7 Storia politica e sociale; 4.8 Diritto e istituzioni; 4.9 Storia delle scienze sociali (pensiero economico, sociologia, antropologia, psicologia); 4.10 Storia della cultura: case editrici e università; 4.11 Chiesa e religioni; 4.12 Teorie della storia, storia della storiografia.

Introduzione

1. Detroit e Calcutta

«Quindici anni fa prevedevamo tutto, tranne una cosa: che il mondo sarebbe entrato in una fase di "belle époque". Adesso ci siamo dentro in pieno». Rispondendo a un'inchiesta di *Tempi moderni* a metà 1961, Italo Calvino riannodava il filo delle riflessioni su un quindicennio di trasformazioni sociali, fino alla stordente «aria di cuccagna» del boom economico, un'euforia del consumo che sembrava aver cambiato le coordinate della cultura e della politica in Italia e in tutti i paesi occidentali, sino a contagiare il mondo socialista dell'età krusceviana. In questa euforia dell'«immeritata cuccagna», si tendeva a dimenticare che «il peggio è sempre possibile», come la prima belle époque aveva scoperto a Sarajevo; ma anche, più in generale, che «noi siamo sempre gli stessi e niente è in fondo cambiato intorno a noi di ciò che conta: né le strutture, né le idee, né le coscienze».[1]

Ci si trovava però, paradossalmente, disorientati da un inedito senso di sicurezza, dal percepire la vita non più come «qualcosa di teso e guerreggiato e spinoso», denso di scelte morali, ma come «uno spettacolo nelle grandi linee prevedibile e rassicurante». Si andava affermando «quell'atteggiamento ideologico che tende a considerare il boom economico dell'Europa industriale d'oggi come una condizione naturale e stabile e a giudicare ogni cosa col metro di questa condizione privilegiata» - atteggiamento che produceva per reazione «estremismi rivoluzionari» e «voluttà di rinuncia e di purezza». A trovarsi disorientato era infatti, più di tutti, il movimento operaio: «sorto supponendo nel proletariato industriale una continuità e una crescita uniforme, si trova di fronte, nel bel mezzo del suo discorso, una folla d'interlocutori diversi e incomprensibili», in una carta etnografica d'Europa e dei centri urbani profondamente modificati.

Si tratta di temi ricorrenti negli scritti teorici di Calvino - e, a ben guardare, anche nella trama delle sue opere letterarie, dove non rinuncerà mai del tutto all'ideale di una «letteratura saldata con la civiltà produttiva».[2] L'Italia degli anni 1960 gli appariva sempre più un «paese delle contraddizioni», in cui «abbiamo a portata di mano Detroit e Calcutta, tutto è ormai mescolato insieme», l'avanguardia della tecnica industriale e l'arretratezza delle aree depresse.[3] Il riferimento a Calcutta, da una parte, rimandava certo più a un immaginario di miseria atavica

---

[1] Italo Calvino, *La «belle époque» inaspettata,* in *Tempi moderni,* 6, luglio-settembre 1961, ora in Id., *Una pietra sopra. Discorsi di letteratura e società,* Mondadori, Milano 2002, pp. 87-92.

[2] Id., *Tre correnti del romanzo italiano d'oggi,* conferenza letta nel 1959-60 negli Stati Uniti, ora ivi, pp. 57-71.

[3] Id., *Dialogo di due scrittori in crisi,* conferenza del 1961, ivi, pp. 80-86.

che alle massicce trasformazioni in corso in quegli anni nella società indiana (la principale differenza tra la prima belle époque e la seconda era, del resto, che una era stata il momento più alto degli imperi coloniali europei, l'altra segnava il «movimento inverso»);[4] il richiamo a Detroit, dall'altra, agganciava il contraddittorio sviluppo economico italiano al modello aureo della modernità industriale, il luogo di nascita e d'irradiazione della produzione di massa, la città di Ford e General Motors, sulle cui orme la grande industria italiana - e in primo luogo la Fiat, che Calvino aveva studiato da giornalista e militante politico - si era messa quasi cinquant'anni prima, già sull'orlo dell'abisso della prima belle époque. Nella seconda, il rapporto si era stretto, e dunque le contraddizioni allargate. L'evoluzione del modello di Detroit, la sua circolazione internazionale e soprattutto il suo adattamento in Italia, in un lungo dopoguerra che arriva fino all'inizio degli anni 1960, costituisce l'oggetto di questa tesi.

Quelli successivi alla seconda guerra mondale apparivano al Calvino del 1961 anni in cui ci si poteva aspettare di tutto, tranne ciò che poi in effetti accadde: una vorticosa crescita economica dai profondi esiti trasformatori sulla società, fino ad un sentimento di sicurezza e prosperità analogo a quello precedente allo scoppio della Grande Guerra. Charles S. Maier ha proposto in un saggio ormai classico - tra i più significativi della sua decennale riflessione sull'economia politica internazionale del XX secolo - un confronto tra il primo ed il secondo dopoguerra, dal punto di vista delle "politiche della produttività", dei rapporti tra Stati Uniti ed Europa occidentale e, soprattutto, della diffusione e adattamento del modello statunitense di industria della produzione di massa.[5] Era un'implicita ripresa critica del tema dell' "occasione mancata" della leadership dopo la prima guerra mondiale, un tema ricorrente nel pensiero internazionalista statunitense e soprattutto nei discorsi sull'impegno nella seconda e nel secondo dopoguerra. Su intuizioni e limiti del confronto di Maier si tornerà a più riprese nei capitoli che seguono. Marcello de Cecco ne ha invece proposto uno tra l'ascesa degli Stati Uniti all'egemonia politica ed economica dopo la seconda guerra mondiale e quella della Gran Bretagna in seguito alle guerre napoleoniche. In entrambi i casi era «necessario, al ritorno della pace, un ridisegno del contesto internazionale a opera della potenza internazionale [...] nel segno del libero scambio»; ciò che li distingue è che dopo il 1945 gli Stati Uniti avevano avuto la «lungimiranza» di rinunciare all'«arroccamento isolazionista che tanto aveva nuociuto al mondo intero negli anni tra le due guerre» ed avevano deciso di favorire gli scambi tra i paesi sconfitti e i vincitori; di favorire cioè, soprattutto, le esportazioni dagli Stati Uniti verso i paesi europei

---

[4] Id., *La «belle époque» inaspettata,* cit., p. 89.

[5] Charles S. Maier, *The two postwar eras and the conditions of stability in twentieth-century Western Europe*, in *American Historical Review* vol. 86, 2, aprile 1981, ora in Id., *In Search of Stability. Explorations in Historical Political Economy*, Cambridge University Press 1988, pp. 153-184.

(comprese Italia e Germania) e, via via, di aprire ai prodotti europei il mercato statunitense e dei paesi di lingua inglese, «l'unico mercato immediatamente disponibile». Tutto ciò nel quadro di una cooperazione atlantica che si allacciava ad una «riedizione fortemente modificata del sistema continentale del periodo napoleonico, in funzione ora chiaramente anticomunista».[6]

Il sostegno all'integrazione europea e atlantica andava di pari passo con quello alla ricostruzione della capacità produttiva, «secondo il modello simmetrico a quello seguito negli Stati Uniti» (è ancora la sintesi di de Cecco). Negli Stati Uniti la gigantesca macchina da guerra - l'«arsenal of democracy», nel motto brandito da Roosevelt sin dalla fine del 1940[7] - nasceva dalla conversione bellica di industrie della produzione di massa di beni durevoli e semidurevoli sviluppate per un'economia di pace, ed era pronta a riconvertirsi a tambur battente dopo la vittoria; nei paesi dell'Asse, e segnatamente in Germania, la produzione di massa era stata messa in pratica sotto la regia degli Stati sulla via della guerra e la conversione verso i beni di consumo venne favorita e orientata dalla nuova potenza egemone, attraverso gli aiuti del Piano Marshall. La direzione della European Cooperation Administration nel 1948 era non a caso affidata ad un manager dell'industria automobilistica, uno dei pochi favorevoli a Roosevelt, Paul G. Hoffman, presidente della Studebaker dal 1935. Questi trovò le parole per incastonare in uno slogan la compenetrazione di logica dell'integrazione, della ricostruzione e del *containment*: «The contest between freedom and despotism is a contest between the American assembly line and the Communist party line».[8]

Non si può prescindere, dunque, dal contesto internazionale della guerra fredda, cornice di una fitta rete di interdipendenze macroscopiche e minute, condizionamenti ed opportunità. Attorno alla strategia del *containment* in Europa prima, alla ripartenza delle commesse belliche per la guerra in Corea poi si disegnarono e negoziarono i rapporti tra aiuti e autorità statunitensi e governi e imprese europee. La guerra fredda fu la dimensione in cui si svolse, attraverso il moto oscillatorio di conversioni e riconversioni, la parabola della produzione di massa, imperniata su quelli che de Cecco non esitava a chiamare sistemi militari-industriali. In questo contesto, gli Stati Uniti si trovavano al centro di quello che Charles Maier ha definito un «impero della produzione»: all'avanguardia tecnologica e in posizione di preminenza sui mercati

---

[6] Marcello de Cecco, *L'Italia grande potenza: la realtà del mito,* in *Storia economica d'Italia,* a cura di Pierluigi Ciocca e Gianni Toniolo, vol. 3, *Industrie, mercati, istituzioni,* tomo 2, *I vincoli e le opportunità,* Laterza, Roma-Bari 2003, pp. 3-36, spec. p. 24.

[7] Franklin Delano Roosevelt, *Fireside Chat* del 29 dicembre 1940, disponibile sul portale dell'American Presidency Project all'indirizzo https://www.presidency.ucsb.edu/documents/fireside-chat-9.

[8] Paul G. Hoffman, *Peace can be won,* Doubleday & co., New York 1951; trad. it. *Possiamo vincere la pace,* pref. di Guido Puccio, Mondadori, Verona 1951. Cfr. l'estratto *"Most courageous comeback in history",* in *Life,* 5 febbraio 1951, pp. 98-114.

mondiali, che garantiva sopravanzi nella bilancia dei pagamenti.[9] Ma già nel corso degli anni 1950 tale preminenza si trovava ad essere incalzata da una rinascita delle economie europee e dei paesi sconfitti che andava oltre ogni previsione: ne era un simbolo eloquente il successo del maggiolino Volkswagen sui mercati esteri, compreso quello statunitense. L'Italia aveva potuto, nel contesto della strategia statunitense, realizzare un «atterraggio morbido» dalle proprie disastrose velleità di grande potenza politico-militare alla realtà di media potenza economica. La pista d'atterraggio, per così dire, era appunto la ristrutturazione del sistema militare-industriale, di cui si conservava il peculiare, inquieto incastro di pubblico e privato, di Agip e Pirelli, Iri e Fiat, secondo le coordinate essenziali poste da Alberto Beneduce negli anni 1930.[10] La vita di "media potenza economica" dell'Italia era caratterizzata, d'altra parte, dalla dialettica tra dipendenza dai bassi salari quale fattore di competitività internazionale e intensa conflittualità sociale, soprattutto sul luogo di lavoro.

Se la convinzione che il radicalismo prosperasse nella miseria e nell'arretratezza economica dava una spinta fondamentale alla volontà statunitense di ricostruire le economie europee, la contrapposizione tra modernità industriale e comunismo proclamata da Hoffman era invece respinta con forza dai partiti comunisti (e dalla sinistra non antisovietica, come il Partito Socialista Italiano) da una parte e dall'altra della "cortina di ferro". L'identificazione della classe operaia come protagonista della storia e base sociale del partito (e quindi cardine delle alleanze sociali da esso plasmate, con contadini, tecnici, piccola e media borghesia e via dicendo) dava al movimento comunista internazionale alcune delle coordinate fondamentali dei suoi progetti di modernizzazione.

Nell'Europa occidentale e industriale le grandi fabbriche, e quelle automobilistiche in particolare, erano stati i maggiori centri di insediamento e formazione dei comunisti: nel primo dopoguerra, in Francia nel corso degli anni 1930, poi nella Resistenza. Nell'immediato secondo dopoguerra, i comunisti si gettarono con passione nelle "battaglie della produzione"; né vi rinunciarono dopo essere stati estromessi con un colpo di spugna dai governi e, in modo più graduale ma inesorabile, dagli organi dirigenti delle grandi imprese. La tensione, fertile quanto irrisolta, tra lealtà produttiva e lotta per i diritti dei lavoratori (in prima istanza, contro lo sfruttamento sul luogo di lavoro) si andò consolidando come uno degli assi della missione nazionale del comunismo - e uno dei terreni di competizione con le forze di governo, con le classi dirigenti industriali e con il quadro di consenso atlantico.

In Unione Sovietica, del resto, il processo di industrializzazione aveva assunto l'orizzonte

---

[9] Charles S. Maier, *Among Empires. American Ascendancy and its predecessors,* Harvard University Press, Cambridge, Mass.-Londra 2006, pp. 191-237.

[10] De Cecco, *L'Italia grande potenza*, cit., pp. 27-28.

simbolico della produttività fordista e del benessere americano e ne aveva calcato le orme al ritmo incalzante dei Piani quinquennali. Grazie anche all'apertura di relazioni con le grandi imprese statunitensi, in cui la Ford era andata in avanscoperta, l'Unione sovietica si sforzò di adottare tecnologie e metodi della catena di montaggio (con il sovrappiù di volontarismo rappresentato dal movimento stakhanovista), ma non si orientò tanto ai beni di consumo quanto all'industria pesante, in conformità alla logica di pianificazione centralizzata, di accumulazione di potenza e di attesa della guerra inevitabile. Alla creazione della classe operaia nelle grandi concentrazioni industriali non corrispose la creazione di mercati di massa per beni di consumo durevoli: più che l'automobile, la priorità delle linee di montaggio sovietiche furono il trattore e il carro armato. Alla crescita frenetica degli apparati industriali nel corso della seconda guerra mondiale non seguì una conversione all'economia di pace e di consumo analoga a quella degli Stati Uniti e dell'Europa occidentale. Nel sistema industriale sovietico, nelle sue ambizioni e nelle sue antinomie fu integrata l'Europa orientale, comprese le sue regioni già industrializzate, destinate a rimanere le meglio disposte alla produzione di beni di consumo (Germania dell'est e Boemia: accenneremo più avanti il caso della Škoda). La contrapposizione tra benessere americano da una parte, il divario tra l'austerità e gli obiettivi sovietici dall'altro divenne subito e rimase sempre uno dei leitmotiv della guerra fredda, che non mancò di trovare iconiche messe in scena come il "dibattito sulla cucina" tra Nixon e Kruscev nel luglio 1959, due anni dopo lo Sputnik.[11] A partire dallo stesso periodo, e sempre più nei due decenni successivi, tentativi di uscire da questa impasse furono i vettori di una *détente* economica tra governi socialisti e imprese multinazionali statunitensi ed europee.[12] Più in generale, la contraddizione tra sviluppo della grande industria e persistente stagnazione dei consumi si consoliderà come uno dei tratti caratterizzanti ed endemici della parabola del socialismo sovietico, si inasprirà negli anni 1970 e sarà, infine, uno dei terreni su cui la guerra fredda venne persa.[13]

Neanche l'«impero della produzione» statunitense, d'altro canto, rimase indenne dal passaggio degli anni 1970. Il decennio si aprì con la decisione di Nixon di far fronte ai problemi

---

[11] Una trascrizione del dibattito del 24 luglio 1959 è in Richard Nixon, *Speeches, Writings, Documents*, a cura di Rick Perlstein, Princeton University Press 2008, pp. 88-96; cfr. inoltre *Cold War kitchen. Americanization, technology, and European users*, a cura di Ruth Oldenziel e Karin Zachmann, MIT, Cambridge, Mass.-Londra 2009.

[12] Valentina Fava, Luminita Gatejel, *East–West cooperation in the automotive industry: Enterprises, mobility, production,* introduzione a *The Journal of Transport History,* vol. 38, 1, *East–West cooperation in the automotive industry: Enterprises, mobility, production*, pp. 11-19; cfr. inoltre Fava, *La Fiat e la AutoVAZ di Togliatti. Alla ricerca del fordismo perduto*, in *StoricaMente. Laboratorio di Storia*, 9, 2013.

[13] Riferimenti generali che tendono a dare importanza a questo aspetto sono Barry J. Eichengreen, *La nascita dell'economia europea. Dalla svolta del 1945 alla sfida dell'innovazione,* Il saggiatore, Milano 2009; Federico Romero, *Storia della guerra fredda. L'ultimo conflitto per l'Europa*, Einaudi, Torino 2009; Emily S. Rosenberg, *Consumer capitalism and the end of the Cold War*, in *The Cambridge History of the Cold War*, a cura di Melvyn P. Leffler e Odd Arne Westad, vol. 3, *Endings,* Cambridge University Press 2010, pp. 489-512.

della bilancia dei pagamenti, esasperati dalla guerra in Vietnam, annullando la convertibilità del dollaro in oro, ovvero ritirando dal sistema di Bretton Woods il suo paese guida; decisione accompagnata da incitamenti a comprare prodotti americani, macchine americane.[14] Due anni dopo, la crisi petrolifera minò una delle basi materiali degli alti consumi, con immediato impatto sulla società e sulla politica dei paesi industrializzati. Si avviava la trasformazione strutturale degli Stati Uniti, sempre secondo la formula di Maier, da impero della produzione a impero del consumo.[15] La trasformazione si manifestò in un drammatico domino di crisi industriali, crisi sindacali e crisi politiche, compreso il crescente scollamento della classe operaia bianca dalle sue istituzioni tradizionali e dalla fedeltà al Partito Democratico.[16]

Prendeva forma un senso di crisi tanto pervasivo da portare a guardare ai decenni trascorsi dalla fine della guerra ad allora come a un ciclo ormai chiuso ma, al suo interno, tutto sommato più uniforme e pacifico di quanto non fosse stato in realtà - impressione che, con limiti cronologici mobili, non farà che amplificarsi negli anni successivi ed arrivare ad oggi. Per dare un nome a questa «belle époque» perduta - riprendiamo i termini suggestivi di Calvino - si andava a recuperare una parola che, paradossalmente, era stata sulla bocca di tutti negli anni tra le due guerre, ma era poi caduta in relativo disuso, rimanendo in gran parte appannaggio del dibattito delle sinistre: *fordismo*.[17] Si resuscitava la parola, cioè, per inquadrare qualcosa di cui si voleva rilasciare l'atto di morte. Il patto proposto da Henry Ford all'alba della catena di montaggio mobile - alti salari in cambio di produttività e disciplina (e, per la precisione, graduati in base ad essi) - veniva preso come momento, anzi mito fondativo di una sorta di contratto sociale del dopoguerra: un circolo virtuoso di produzione di massa e consumi di massa a mutuo beneficio di capitalisti e classe operaia. Accordi come quello tra General Motors e United Auto Workers del maggio 1950, subito battezzato "trattato di Detroit", si presentavano come coagulo e punta avanzata di questo più ampio contratto sociale. Il sindacato - che nelle intenzioni originarie di Ford doveva invece essere tenuto lontano dalle fabbriche - ne era dunque uno dei principali contraenti; l'altro, una classe dirigente capitalistica essenzialmente nazionale interessata a coniugare disciplina sul lavoro e creazione di una

---

[14] Nixon, *Our Best Days Lie Ahead* (15 agosto 1971), in Id., *Speeches, Writings, Documents*, cit., pp. 217-222.

[15] Maier, *Among Empires*, cit., pp. 238-284; cfr. inoltre Id., *"Malaise": The Crisis of Capitalism in the 1970s*, in *The shock of the global. The 1970s in perspective,* a cura di Id., Niall Ferguson, Erez Manela, Daniel J. Sargent, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2010, pp. 25-48. Cfr. Meg Jacobs, *Panic at the Pump. The Energy Crisis and the Transformation of american Politics in the 1970s,* Hill&Wang, New York 2016.

[16] Judith Stein, *Pivotal decade. How the United States traded factories for finance in the seventies,* Yale University Press, New Haven-Londra 2011; Jefferson Cowie, *Stayin' alive. The 1970s and the last days of the working class,* The New Press, New York-Londra 2010; cfr. anche le più ampie riflessioni di Id., *The great exception. The New Deal & the limits of American politics,* Princeton University Press, Princeton-Oxford 2016.

[17] Mi permetto di rimandare qui una volte per tutte al mio *Fordismi. Storia politica della produzione di massa,* il Mulino, Bologna 2016, il cui termine finale si collocava appunto nella seconda guerra mondiale. Cfr. inoltre da ultimo Daniel Watson, *Fordism: a review essay,* in *Labor History*, novembre 2018, pp. 1-16.

domanda per un'offerta di massa.

Questa tesi si propone, in sintesi, di esplorare la pluralità di fenomeni socioeconomici e culturali che confluiscono in un termine dalla grande potenza unificante come *fordismo* e, complicando tale quadro, dimostrare la valenza limitata della proiezione di un "contratto sociale" sul lungo dopoguerra statunitense, europeo e italiano (limitata, nella fattispecie, alla dolorosa necessità di mettere a fuoco i tratti della crisi e dei nuovi equilibri che prendevano forma nella crisi degli anni '70). La tesi cercherà a questo scopo di sciogliere una concezione implicitamente troppo statica di "fordismo" e mostrarne le evoluzioni interne e le permanenti tensioni.

Basti pensare alla catena di montaggio mobile, la spina dorsale dell'organizzazione produttiva fordista: il paradigma tecnico varato nel 1913 attraversa una serie di trasformazioni strutturali, in continua interazione con le cangianti geometrie dei mercati, con l'evoluzione delle tecnologie militari, con le contese per il potere sul processo produttivo tra management, sindacati, lavoratori. Trasformazioni dal ritmo tanto incalzante da cogliere di sorpresa di volta in volta i dirigenti d'azienda che credevano di aver raggiunto un'organizzazione produttiva avanzata ed efficiente, gli operai e i tecnici che avevano imparato a maneggiare macchinari subito superati, gli stessi ingegneri che si facevano trascinare dalle proprie scoperte verso sogni futuristici. «Le macchine sono più avanti degli uomini», scriveva Calvino nel 1962.[18] Se ne ricostruiscono qui le tappe principali: un'iniezione di flessibilità già negli anni 1920, per iniziativa della GM; l'introduzione di macchine transfer, prima timida e senza successo, poi sempre più insistente, fino a diventare una minaccia per i lavoratori che avevano pur accettato la catena di montaggio; la diffusione dei meccanismi *feedback* e gli albori dell'elettronica. Nell' "età dell'oro" del fordismo è necessario dunque rintracciare le linee di sviluppo che poi si manifesteranno come fratture.

Non solo sul livello del progresso tecnico ma, va da sé, anche su quello del rapporto tra le classi. I compromessi raggiunti tra New Deal e dopoguerra in America e in Europa non sono da considerare affatto stabili. Nel ceto dirigente industriale, proprietario o manageriale che sia, appare radicata una convinzione del "diritto a dirigere" - il *right to manage* - e una persistente allergia non solo all'indisciplina sul lavoro, ma anche alle "interferenze" sindacali nei processi

[18] Italo Calvino, *La sfida al labirinto,* in *Il menabò 5*, Einaudi, Torino 1962, ora in *Una pietra sopra,* cit., pp. 101-119: «Ora siamo entrati nella fase dell'industrializzazione totale e dell'automazione. [...] Ci siamo entrati molto prima d'avere un ordinamento razionale all'altezza della situazione (un sistema socialista mondiale)».

decisionali.[19] Questa radicata tensione spiega anche la fuga della produzione dai grandi centri dell'area di Detroit, ormai sindacalizzati; ed è un elemento della disponibilità delle industrie del Nord Italia a cogliere le proposte dei governi ad espandersi nel meridione. Un continuo braccio di ferro tra direzioni aziendali e sindacati, sia dentro che fuori gli inquadramenti legislativi, e la ricerca di una manodopera docile e a basso costo appaiono dunque come caratteristiche non accidentali, ma strutturanti di qualunque cosa si possa chiamare "fordismo" che sia avvenuta negli anni successivi alla seconda guerra mondiale. Si cercherà dunque di dipanare le dialettiche incrociate di pubblico e privato, produzione militare e consumo di massa, internazionale e nazionale (e livello aziendale) e, più ampiamente, economia e politica.

2. Processi, continuità, accelerazioni

Sin dalla fondazione nel 1929, la rivista di Marc Bloch e Lucien Febvre si caratterizzava per il dichiarato progetto di intrecciare discipline e prospettive che avevano sino ad allora mantenuto le distanze, anzi spesso guardandosi in cagnesco: storia economica e sociale, come dichiarava il titolo (*Annales d'histoire économique et sociale*); e poi economia, statistica, sociologia, storia della cultura e delle mentalità. Più sotto traccia rimaneva, invece, il costante rimando tra presente e passato: ma esso emergeva vistosamente quando venivano esplorate nuove aree di ricerca, quelle su cui il contributo della rivista si sarebbe dimostrato più innovativo e duraturo, come la storia delle tecniche e delle tecnologie. Il numero di novembre 1935 dedicato ad una "riflessione sulla storia delle tecniche" abbracciava, ad esempio, il mulino di Bloch e un ritratto di Frederick Winslow Taylor del giovane sociologo *normalien* Georges Friedmann.[20] Quest'ultimo - su cui si tornerà più volte in seguito - entrava allora, per rimanervi sino agli anni 1970, nella scuderia delle *Annales* come esperto di questioni di sociologia del lavoro, con riferimento non

---

[19] Come si vedrà meglio più avanti, si tratta certamente di terreni che la storiografia ha già cominciato a dissodare - più quella statunitense di quella europea, mi pare - segnatamente nella ricerca delle genealogie del risveglio del liberismo nella crisi degli anni 1970: cfr. per es. Howell John Harris, *The Right to Manage. Industrial Relations Policies of American Business in the 1940s,* University of Wisconsin Press, Madison 1982; Jefferson Cowie, *Capital moves. RCA's seventy-year quest for cheap labor,* Cornell University Press, Ithaca-Londra 1999; Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands: The Businessmen's Crusade Against the New Deal,* W.W. Norton & Co, New York 2010.

[20] Marc Bloch, *Avènement et conquêtes du moulin a eau*, e Georges Friedmann, *Frédéric Winslow Taylor: l'optimisme d'un ingénieur,* in *Annales d'histoire économique et sociale,* t. 7, 36, novembre 1935, *Réflexions sur l'histoire des techniques*, rispettivamente pp. 538-563 e pp. 584-602. Cfr. inoltre Peter Burke, *The French historical revolution. The "Annales" School, 1929-89,* Polity Press, Londra 1990, trad. it. a cura di Giovanni Ferrara degli Uberti, *Una rivoluzione storiografica. La scuola delle "Annales", 1929-1989,* Laterza, Roma-Bari 1992; André Burguière, *L'école des* Annales. *Une historia intellectuelle,* Odile Jacob, Parigi 2006; Francesco Mores, *«Toutes choses égales d'ailleurs». Storia di una conferenza*, introduzione a Marc Bloch, *Che cosa chiedere alla storia?,* a cura di Grado Giovanni Merlo e Francesco Mores, Castelvecchi, Roma 2014, pp. 19-34.

solo alla Francia ma anche agli Stati Uniti e all'Unione Sovietica, andando incontro alle ambizioni di ampiezza e comparazione di Bloch.

Il numero delle *Annales* di ottobre-dicembre 1958 si apriva con la relazione presentata da Friedmann al Congresso internazionale di Psicologia applicata, tenutosi a Roma in aprile, e dedicata all'analisi degli aspetti psicologici e sociologici dell'*automazione*.[21] Si trattava di un concetto controverso, sotto la cui egida venivano riassunti fenomeni tecnici disparati. Friedmann ne isolava tre, tra di loro collegati solo in parte: l'integrazione di operazioni diverse in una catena continua di produzione, un passo ulteriore rispetto alla "classica" catena di montaggio: i dispositivi di regolazione automatica o a retroazione (*feedback*); lo sviluppo dei calcolatori elettronici capaci di incorporare informazioni e svolgere operazioni (*computers*). Friedmann obbediva nella sostanza ad uno schema di priorità delle cause economiche sugli effetti sociali, ma sottolineava che anche questi erano tutt'altro che uniformi: il lavoro dell'uomo ne veniva per certi versi appesantito, per altri alleggerito; per certi versi degradato, per altri reso più complesso; si poneva il problema, di spessore politico, dell'aumento del tempo libero e di come gestirlo.

Ovunque, era il culto dell'efficienza a governare queste trasformazioni: in un'officina di Mosca particolarmente avanzata un ingegnere gli aveva detto orgoglioso, ricordava Friedmann, «L'automazione libera l'uomo». Altri reagivano con molto più pessimismo, temevano il declassamento, la monotonia, la perdita di motivazioni. Quel ch'era certo, concludeva, era il cambio di passo del progresso tecnico: millenni, per le tecniche agricole e artigianali; pochi decenni o anni, per la civiltà industriale, dal 1880, e ancor di più nell'ultimo quarto di secolo. Il ritmo si era fatto selvaggio («It has become wild», in inglese) e la società seguiva affannata. «Le temps, comme facteur d'adaptation des individus et des sociétés, disparaît», scriveva addirittura Friedmann; anzi, «pressés par l'événement, nous scrutons des phénoménes en cours d'apparition, en devenir, parfois futurs...»[22]

Quel numero delle *Annales* era destinato a rimanere celebre, però, per il saggio in cui il direttore della rivista avanzava la prospettiva di una storia dai tempi lunghi o molto lunghi, storia di lunga durata - l'ormai proverbiale *longue durée* - per uscire dalle molteplici e convergenti crisi delle scienze sociali. In particolare la disciplina storica, «peut-être la moins structurée des sciences de l'homme», ancora impigliata nell'uscita dagli schemi della storia dei grandi eventi e grandi uomini, doveva secondo Braudel aprirsi agli strumenti e alle suggestioni provenienti dalla demografia, dalla sociologia e dall'antropologia. Per lo storico, accettare

---

[21] Georges Friedmann, *L'Automation: Quelques aspects et effets psycho-sociologiques*, in *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 4, ottobre-dicembre 1958, pp. 625-638.

[22] Ivi, p. 638.

questa prospettiva avrebbe significato imporsi un cambiamento di stile e di metodo, e con esso «une nouvelle conception du social. C'est se familiariser avec un temps ralenti, parfois presque à la limite du mouvant».[23]

Braudel proponeva una soluzione di cui passava in rassegna, in verità, forse meno opportunità che contraddizioni e complicazioni. Il saggio era inserito nella sezione *Débats et combats* e lì, un anno dopo, era chiamato a rispondergli un professore di storia economica del Massachusetts Institute of Technology, poco più che quarantenne, Walt Whitman Rostow.[24] La connessione tra questi e Braudel passava presumibilmente per i comuni rapporti con la Fondazione Rockefeller. Rostow coglieva l'occasione per discutere alcune idee sviluppate nel lavoro degli ultimi anni, «entre des préoccupations universitaires (le problème d'organiser l'essor de l'histoire économique moderne) et de périodiques plongées dans les problèmes contemporains de politique militaire et étrangère»: si riferiva cioè alle sue attività prima nella Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa, poi come consulente di Eisenhower, nonostante fosse di simpatie democratiche; dall'estate 1958 aveva cominciato, infatti, ad offrire i suoi consigli a John Fitzgerald Kennedy, il quale l'avrebbe poi chiamato alla Casa Bianca. Senza soluzione di continuità tra studi accademici e proposte politiche (ovvero sia nel senso di specifiche politiche, che di strategie di discorso pubblico), le attività di Rostow vertevano sull'uso degli aiuti esteri come programmi di modernizzazione e, dunque, come mezzi della politica estera degli Stati Uniti.[25]

L'articolo di Walt Rostow discuteva la prospettiva di Braudel guardando attraverso di essa al problema della crescita economica - ma sarebbe stato lo stesso, specificava, con quello dello sviluppo delle nazioni o della democrazia politica. Della crescita Rostow dipingeva una definizione suggestiva, incentrata su un concetto dinamico di equilibrio: la crescita è, in primo luogo, il processo di messa in equilibrio della continuità delle istituzioni, della resistenza del

---

[23] Fernand Braudel, *Histoire et Sciences sociales: La longue durée,* in *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 4, ottobre-dicembre 1958, pp. 725-753. Carlo Ginzburg ha messo in luce le connessioni tra le origini di questo concetto e la storia della tecnologia, e nello specifico il saggio di Marc Bloch sul mulino, nel ciclo di lezioni *La longue durée, à la loupe* presso il Collège de France all'interno del corso di Robert Chartier, nel maggio 2015 (https://www.college-de-france.fr/site/roger-chartier/guestlecturer-2014-2015.htm). Cfr. David Armitage, *What's the Big Idea? Intellectual History and the Longue Durée*, in *History of European Ideas*, vol. 38, 4, 2012, pp.

[24] Walt W. Rostow, *Histoire et Sciences sociales: la Longue durée*, in *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 4, ottobre-dicembre 1959, pp. 710-718. La biografia di riferimento è David Milne, *America's Rasputin. Walt Rostow and the Vietnam War,* Hill and Wang, New York 2008, dove cfr. pp. 15-40 sulla formazione fino al 1950.
I testi qui discussi di Braudel e Rostow (così come il terzo episodio del dibattito, Witold Kula, *Histoire et économie: la longue durée,* in *Annales*, 2, gennaio 1960, pp. 294-313) sono anche in *La storia e le altre scienze sociali. Antologia delle "Annales",* a cura di Fernand Braudel, trad. Alfredo Salsano, Laterza, Roma-Bari 1982, pp. 153-234. Il dialogo con Rostow è una curiosa lacuna nella storiografia su Braudel, compresi Giuliana Gemelli, *Fernand Braudel e l'Europa universale,* Marsilio, Venezia 1990, e Pierre Daix, *Braudel*, Flammarion, Parigi 1995, ma fa eccezione Burguière, *L'école des* Annales, cit., pp. 163-169; cfr. inoltre ivi, pp. 142-145, sull'influenza del modello rostoviano.

[25] Ivi, pp. 41-72; cfr. inoltre Rostow, *Eisenhower, Kennedy, and Foreign Aid,* University of Texas Press, Austin 1985.

cambiamento, del senso di comunità con le attrattive dell'innovazione, degli alti rendimenti, del benessere, con gli interessi di classe.[26]

Rispetto a processi di così ampia portata, a Rostow pareva troppo corto il respiro degli «sterili» modelli di crescita stabiliti secondo i canoni del pensiero economico keynesiano, con il suo ritmo ciclico. Era necessario andare molto più in profondità per cogliere le dinamiche dell'accumulazione di capitale, della diffusione di tecniche e tecnologie, della creazione di un nuovo vigoroso corpo di imprenditori, per sviluppare insomma «un sentiment du processus évolutif auquel peuvent se rattacher systématiquement les différents modéles de l'expérience humaine». Era necessaria, quindi, una rivoluzionaria riforma delle scienze sociali: non sarebbe bastato che esse procedessero verso l'unità auspicata da Braudel; avrebbero dovuto congedarsi dal modello della fisica newtoniana, su cui erano cresciute, per abbracciare invece quelli della biologia, della botanica e delle altre scienze dell'organismo e dell'interazione tra organismi. Per lo storico economico tali organismi erano, in buona sostanza, le società, viventi e in movimento: era così possibile tessere tra di esse un «étude comparative d'étapes similaires de la croissance économique».

L'anno successivo, sulla base di una serie di conferenze tenute nel 1958 durante un anno sabbatico a Cambridge finanziato dalla fondazione Rockefeller, Rostow pubblicò un libro che riprendeva alcuni di questi nodi fondamentali, in una forma fieramente pubblicistica e con una marcata dimensione operativa: la sua riflessione sugli stadi della crescita economica, *Stages of Economic Growth*, si proponeva come nientemeno che un *Non-Communist Manifesto,* «an alternative to Karl Marx's theory of modern history».[27] Il progetto di elaborare una confutazione teorica di Marx, anzi di diventare un anti-Marx, era un chiodo fisso di Rostow sin dagli anni della formazione. Se al confronto tra il proprio pensiero e quello dell'autore del *Capitale* dedicava nello specifico l'ultimo capitolo, sin dall'inizio Rostow rigettava lo schema

---

[26] Rostow, *Histoire et Sciences sociales*, cit., p. 715: «La croissance économique, c'est pour l'homme la mise en balance de la continuité des institutions et les désagréments du changement, avec les attractions de l'innovation ; la mise en balance des attractions de la sécurité avec celles des hauts rendements ; la mise en balance de la consommation avec l'investissement, de l'effort avec le loisir, de la puissance nationale (dans les diverses formes de son expression) avec l'élévation des niveaux de production et de bien-être; la mise en balance du sens de la communauté avec le sens des intérêts et des objectifs de classe».

[27] Id., *The Stages of Economic Growth. A Non-Communist Manifesto*, Cambridge University Press 1960, ora 1991, p. 2; cfr. Milne, *America's Rasputin,* cit., pp. 59-68, e Janeen Klinger, *A Sympathetic Appraisal of Cold War Modernization Theory,* in *The International History Review*, vol. 39, 4, 2017, pp. 691-712. Il volume, con la non trascurabile omissione del sottotitolo, venne tradotto in Italia nel 1962 per i tipi di Einaudi, a cura di un economista marxista quale Giulio Pietranera e su proposta di Raniero Panzieri; traduttore era Giancarlo Trovamala, già collaboratore del Ministero per la Costituente (per la cui serie *Guide alla Costituente* aveva scritto una sintetica opuscolo su *Il problema bancario*, supplemento al *Bollettino di informazione e documentazione del Ministero per la Costituente*, stabilimento tipografico U.E.S.I.S.A., Roma 1946). Su Pietranera, cfr. Giuliano Guzzone, *Giulio Pietranera interprete di Marx. Sul nesso logico-storico fra valore-lavoro e caduta tendenziale del saggio di profitto (1947-1963),* in *Il pensiero economico italiano*, 2, 2018; la proposta di Panzieri di tradurre Rostow è in Luisa Mangoni, *Pensare i libri. La casa editrice Einaudi dagli anni trenta agli anni sessanta,* Bollati Boringhieri, Torino 1999, p. 896.

della priorità della struttura economica sulla sovrastruttura ideologica e politica: le società erano «interacting organisms» e studiarne gli stadi della crescita, "spacchettando" la storia economica di ciascun paese o ciascuna regione, era utile a limitati scopi di generalizzazione.[28] Il libro, i suoi obiettivi e la sua fortuna furono caratterizzati decisamente più dal tono perentorio del titolo che da quello quasi dimesso delle prime pagine. Con altrettanta convinzione, idee non proprio originali (la società come un organismo in evoluzione, ad esempio) venivano presentate come rivoluzionarie o quasi. Gli *Stages* di Rostow sembravano anzi disegnare una visione della storia teleologica, nel solco (e con il ritmo stadiale) delle filosofie del progresso ottocentesche - e con un pesante determinismo economico non dissimile, tra l'altro, da quello del socialismo della Seconda Internazionale, tanto che si è parlato di un "marxismo senza Marx".[29]

Nello schema di Rostow, alla fase di decollo industriale (*take-off,* in gran parte sovrapponibile alla rivoluzione industriale)[30] seguiva quella di maturità, caratterizzata in sostanza dai prodotti della seconda rivoluzione industriale: elettricità, chimica, macchine utensili (l'esempio scelto era la Russia staliniana, tra i piani quinquennali e la ricostruzione postbellica).[31] Questa analisi aveva in sé i semi non della propria rovina - poiché, come ci teneva a ribadire Rostow, «this analysis is neither Hegelian, nor Marxist» - ma del proprio cambiamento, in tre direzioni principali: il cambiamento della forza lavoro, dove l'emergere della classe operaia sfuma nella crescente importanza degli ingegneri e dei tecnici (anche in Russia); un cambiamento analogo nella leadership, che passa dal barone d'industria al manager di una macchina complessa e burocratizzata; e, nel complesso, un certo scontento verso la società industriale, di cui erano espressione i fabiani, i giornalisti *muckrakers*, i socialisti, e appunto, «as a protestant against the human costs of the drive to maturity», Marx.[32]

Questo compimento della maturità non è però certo, per Rostow, senilità, bensì una sorta di età dell'oro: l'età dell'alto consumo di massa. Le maggiori risorse vengono incanalate in tre possibili direzioni: la potenza dello Stato, specie nel campo militare e della politica estera; il welfare state; l'espansione dei consumi, non solo a livello di bisogni primari ma anche in campi nuovi, e in continua evoluzione, di servizi e beni durevoli. Il modello da seguire era, per

---

[28] Rostow, *The Stages of Economic Growth* p. 1: «I have gradually come to the view that it is possible and, for certain limited purposes, it is useful to *break down* the story of each national economy - and sometimes the story of regions - according to this set of stages» (corsivo mio).

[29] Così Gilbert Rist, riportato da Milne, *America's Rasputin,* cit., p. 64, che evidenzia alcuni dei limiti di questa pur suggestiva immagine; Milne stesso rimane però attaccato all'idea semplicistica di un Marx determinista economico.

[30] Sulla posizione dell'Inghilterra, cfr. Guy Ortolano, *The typicalities of the English? Walt Rostow,* The Stages of Economic Growth*, and Modern British History,* in *Modern Intellectual History*, vol. 12, 3, 2015, pp. 657-684.

[31] Rostow, *The Stages of Economic Growth*, cit., p. 59.

[32] Ivi, pp. 71-72.

Rostow, quello rappresentato dagli Stati Uniti, in quanto il primo paese ad aver raggiunto, dopo la stadio della maturità, quello del consumo di massa, a sua volta diviso in cinque fasi. Tra queste, il vero momento di svolta sono gli anni 1920:

«The United States took to wheels. This was quite truly the age of the mass automobile. With the automobile the United States began a vast inner migration into newly constructed, single-family houses in the suburbs; and these new houses were filled increasingly with radios, refrigerators, and the other household gadgetry of a society whose social mobility and productivity had all but wiped out personal service. Within these houses Americans shifted their food consumption to higher-grade foods, increasingly purchased in cans - or, later, frozen.»[33]

Rispetto a questo momento trionfale, Rostow dava della Depressione un'interpretazione piuttosto riduttiva: una recessione fisiologica che aveva raggiunto dimensioni drammatiche a causa del fallimento delle istituzioni finanziarie, americane ed estere. La Depressione aveva avuto l'effetto, attraverso il New Deal, di dirottare un po' di risorse sul welfare e di ristrutturare l'architettura istituzionale, ma era stata in sostanza la seconda guerra mondiale a funzionare da *deus ex machina* e a mettere in moto e consolidare «the durable consumers' goods revolution in a decade of chronic full employment», grosso modo 1946-56.

Una parte non insignificante del discorso di Rostow era in verità, coerentemente con l'impostazione di cercare in ciascuno stadio i segni dell'evoluzione al successivo, dedicata a indagare le contraddizioni anche di quest'ultimo. In primo luogo, per quanto dei margini di diffusione dei prodotti tipici del consumo di massa vi fossero ancora e se ne affacciassero sul mercato di nuovi, come il freezer e l'aria condizionata, l'espansione dei consumi non poteva procedere in modo indefinito: anzi, nella recente recessione - quella cioè del 1958 - già alcuni settori avevano incontrato degli ostacoli, in particolare quello dell'auto, accecato dalla *hybris* per i suoi recenti modelli - e tallonato dalla concorrenza tedesca, che alla fine del decennio aveva raggiunto un successo sorprendente sui mercati esteri, compreso quello statunitense.[34] Dato che la recessione era simultanea con l'ingresso del Giappone, della Germania e, un po' indietro, della Russia in una fase di rapida crescita dei consumi, Rostow osservava, seppur solo in una nota a latere, che gli Stati Uniti sembravano sul punto di perdere la loro posizione pionieristica sui mercati mondiali di prodotti che potevano essere ormai essere coinvolti nella produzione di massa in altri paesi e con salari più bassi. Si chiedeva dunque: «Is Detroit repeating a version of what British manufacturers of cotton goods and rail iron went through in the more distant past?»[35]

---

[33] Ivi, p. 77.

[34] Bernhard Rieger, *The People's Car. A Global History of the Volkswagen Beetle*, Harvard UP 2013, pp. 188-232.

[35] Rostow, *The Stages of Economic Growth*, cit., p. 80.

Rostow assumeva una prospettiva comparatistica nella misura in cui si chiedeva quali fossero le precondizioni e condizioni dell'industrializzazione e, ciò che qui più c'interessa, perché lo stadio dell'alto consumo di massa fosse stato raggiunto dagli Stati Uniti con tale anticipo sui vari paesi europei. La risposta risiedeva in sostanza nel carattere egalitario della società americana, il quale aveva permesso la formazione di mercati più o meno omogenei (esempio ovvio, la diffusione dell'automobile); al contrario, la struttura della società europee e del Giappone era profondamente gerarchica, e alla crisi del 1929 avevano risposto con una ulteriore deriva militarista. Questi ostacoli sociali erano stati finalmente abbattuti dalla guerra - e da un dopoguerra a guida americana, tanto che, al momento in cui scriveva Rostow, si era arrivati al paradosso per cui «All the post-war mature societies of the West and Japan are behaving in a remarkably' American' manner, except the Americans, with their curious new obsession with family life, privacy, do-it-yourself, getting away on trailers and in motor boats, writing impiously about the Organization Man».[36] Dopo la seconda guerra mondiale, insomma, era come se l'Europa ed il Giappone fossero entrati negli anni 1920 americani (con l'eccezione significativa, rimarcava Rostow, del proibizionismo).

Mentre il libro riceveva un'accoglienza entusiasta dalla stampa, la solidità del ragionamento di Rostow era messa presto in discussione, sia nei suoi presupposti economici sia nei suoi obiettivi politici. Eric Hobsbawm e Paul Baran gli dedicarono una recensione durissima, in cui ne sottolinearono la foga anticomunista e denunciarono l'incapacità di comprendere i problemi posti da Marx. Sostenevano, inoltre, che piuttosto che di consumo di massa si sarebbe dovuto parlare di uno stadio contraddistinto dall'*abbondanza* (un tema che aveva trovato il suo classico, solo un paio di anni prima, in *The Affluent Society* di John Kenneth Galbraith), ma in cui il settore trainante era la corsa agli armamenti.[37] Alexander Gerschenkron mise a punto la sua concezione del processo di industrializzazione in Europa - anch'essa di marcato segno anticomunista - differenziandola da quella di Rostow, di cui criticava l'approssimazione ed in particolare la confusione tra precondizioni e condizioni.[38] Più in generale, ad essere attaccata direttamente e presto appannata fu la pretesa di *Stages* di operare una generalizzazione della vicenda storica statunitense e trarne un canone, se non di renderla universale e, per così dire,

---

[36] Ivi, p. 87.

[37] Paul Baran, Eric J. Hobsbawm, recensione a *The stages of economic growth*, in *Kyklos*, vol. 14, 2, 1961, pp. 234-242; per altre critiche cfr. Milne, *America's Rasputin,* cit., pp. 65-66, e Kimber Charles Pearce, *Narrative Reason and Cold War Economic Diplomacy in W. W. Rostow's "Stages of Economic Growth",* in *Rhetoric and Public Affairs*, 3, 1999, pp. 395-414.

[38] Alexander Gerschenkron, *Il problema storico dell'arretratezza economica,* Einaudi, Torino 1965, pp. 334-338.

globalizzabile.[39] E' proprio per questo, dunque, che il libro ha un interesse oggi: come documento della guerra fredda e della concezione progressista del *containment* anticomunista; come autocoscienza della dialettica tra esperienza nazionale degli Stati Uniti e loro politica estera; come rappresentazione, infine, degli Stati Uniti come paese libero e prospero, brulicante di produttori e consumatori, modello economico per il mondo intero - ma nella quale si infiltravano i primi sospetto di un declino relativo e, in prospettiva, di un crepuscolo analogo a quello dell'Inghilterra.

Con il caratteristico misto d'ingenuità e arroganza, il volumetto di Rostow ci offre una ipostasi del consumo di massa quale uno "stadio" della civiltà - lo stadio supremo, desiderabile da tutti e da tutti, fuorché dai comunisti, desiderato. Esso, d'altra parte, si situava al crocevia tra segni di crisi dell'economia statunitense, dopo la recessione del 1957-58 e la prima minacciosa concorrenza dagli ex paesi sconfitti della guerra, da una parte, e un rinnovato slancio all'universalizzazione del modello, con la crescita d'importanza ideologica e politica dei programmi di aiuti. Walt Rostow e il suo libro hanno così conquistato un posto sicuro, come incarnazione della *hybris* delle scienze sociali, nella storiografia sui progetti di modernizzazione degli anni 1960 - e sul loro intreccio con gli aspetti più feroci della guerra fredda.[40]

Lo sgomento di Friedmann davanti all'accelerazione del progresso tecnico, il monito di Braudel a guardare ai processi storici in una prospettiva di lungo periodo, l'operazione di Rostow di ipostatizzazione del consumo di massa suggeriscono tre sguardi diversi, solo in parte comunicanti, sulla parabola della produzione di massa. Essa impone problemi di cronologia, cui lo stereotipo dell'aureo trentennio postbellico sta decisamente stretto. Se sulla "fine" del fordismo sarà necessaria una riflessione a parte, qui basti notare come l'assunzione del 1945 come data di cesura si dimostra insufficiente per comprendere processi di più ampia portata, sia nel senso di più lungo periodo, che in quello di una più articolata differenziazione tra vicende nazionali. Nel caso specifico di questa tesi, una ricerca avviata con il progetto di prendere le mosse dal 1945 (e da una base già data delle ricerche precedenti) si è vista di volta in

---

[39] Questa tensione e complementarità è uno dei fili conduttori di Mario Del Pero, *Libertà e impero. Gli Stati Uniti e il mondo, 1776-2011*, Laterza, Roma-Bari 2011; cfr. inoltre Id., *Incompatible Universalisms: The United States, the Soviet Union, and the Beginning of the Cold War*, in *The Routledge Handbook of the Cold War*, Routledge, Londra 2014, a cura di Craig Daigle e Artemy M. Kalinovsky, pp. 3-16.

[40] Oltre a Milne, *America's Rasputin,* cit., cfr. Michael E. Latham, *Modernization as ideology. American social science and "nation building" in the Kennedy era*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, N.C. - Londra 2000; Id., *The Right Kind of Revolution: Modernization, Development, and U.S. Foreign Policy from the Cold War to the Present,* Cornell University Press, Ithaca 2011; Nils Gilman, *Mandarins of the Future. Modernization Theory in Cold War America, The Johns Hopkins University Press,* Baltimora-Londra 2003; Michael Adas, *Dominance by Design. Technological Imperatives and America's Civilizing Mission,* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass.-Londra 2006; David Ekbladh, *The great American mission. Modernization and the construction of an American world order*, Princeton University Press, Princeton - Oxford, 2010, dove sugli *Stages* spec. pp. 185-187; Del Pero, *Libertà e impero,* cit. spec. pp. 313-353.

volta risospingere indietro, verso il periodo interbellico e, soprattutto, verso la svolta della crisi del 1929. La struttura della tesi in un'alternanza di campi lunghi e campi brevi, ampie sintesi e studi di casi, risponde dunque all'opportunità (o meglio, al tentativo) di affiancare e combinare tempi e linee diversi, la discussione dei processi generali dei campioni del fordismo con l'esame più dettagliato di singoli casi attraverso corpi di fonti più specifici e limitati.

Nel primo capitolo, è il caso dei grandi dirigenti, emersi al fianco, dopo o anche contro i capitani d'industria, proprietari, pionieri e patriarcali. Se lo *scientific management* di Frederick Taylor, con il suo manto di neutralità razionalista, era stato superato nei fatti e nell'immaginario dalle economie di scala su cui presiedeva l'autorità padronale di Henry Ford, già nel corso degli anni 1920 si affinava il modello della grande *corporation* guidata da un'élite manageriale votata al culto dell'organizzazione. Alla fine del decennio la Ford Motor Company poteva essere battuta al suo stesso gioco dalla General Motors, e in particolare dalla leadership di Alfred P. Sloan, Jr., il quale venne ad incarnare la figura del dirigente di alto livello, più amministratore che padrone (certo, al prezzo di qualche omissione, come la sua non insignificante quota di proprietà). Il culto della razionalità manageriale mascherava a stento, d'altra parte, la consapevolezza politica della dirigenza GM: essa negli anni del New Deal si schierò nella grande maggioranza, Sloan compreso, nel fronte conservatore, ovvero tra coloro che dichiaravano di voler conservare, salvandola dagli attacchi di Roosevelt e dalle minacce di socialismo, l'America libera e individualista - in buona sostanza, le prerogative dell'impresa. Sloan si dimostrò però, rispetto a Ford, più accorto e plastico nei confronti del New Deal, più lungimirante verso le possibilità che esso poteva dischiudere quanto a espansione dei mercati, compromessi con i sindacati e, infine, commesse belliche. Mentre nell'evoluzione della FMC si distingue una chiara svolta nell'immediato dopoguerra in corrispondenza dell'avvicendamento generazionale tra Henry ed Henry II, quella della GM è caratterizzata da una maggiore e più evidente continuità, in parte garantita, o almeno simboleggiata, dalla figura di Alfred Sloan. Il "trattato di Detroit" tra GM e United Auto Workers del 1950, come si è accennato, è spesso ritenuto esemplificativo del compromesso sociale del dopoguerra; ma per comprenderlo è necessario situarlo in un'evoluzione dei rapporti tra grande impresa, sindacato e governo che comincia con la crisi del 1929. Nel primo capitolo si segue tale evoluzione dal punto di vista di Sloan, mentre nel secondo si passa a quello del sindacato e, nello specifico, del suo leader Walter Reuther.

Come si è già accennato, l'elemento forse di più vistosa differenza tra il fordismo degli anni 1910-20 e quello postbellico è appunto il protagonismo del sindacato e l'accantonamento, da parte delle direzioni delle grandi imprese, della pregiudiziale antisindacale. Anche qui è necessario risalire alla rinascita del movimento sindacale negli Stati Uniti nel corso degli anni

1930, punto di partenza di un'evoluzione di cui UAW e Reuther saranno all'avanguardia, ottenendo le conquiste più significative e subendo gli scacchi più sconfortanti. L'antagonismo del nuovo sindacato alla grande impresa fordista evolveva in una sorta di complementarità nel dopoguerra - mentre, come si vedrà, l'antagonismo dell'impresa al sindacato rimaneva più plastico e più tenace. Tale complementarità trovò il terreno d'elezione nella partecipazione del sindacalismo statunitense alla guerra fredda, convergendo sugli obiettivi di politica estera e modernizzazione del Dipartimento di Stato e del Piano Marshall, ovvero nel tentativo di plasmare un sindacalismo europeo a propria immagine e somiglianza. Le antinomie di questo rapporto di antagonismo e complementarità sono discusse, per quanto riguarda gli Stati Uniti, l'Italia e il caso giapponese, nel secondo capitolo.

I limiti del 1945 come cesura sono evidenti anche dove si prenda in considerazione il processo di elaborazione e di circolazione delle "relazioni umane", la dottrina di relazioni industriali avanzata negli anni 1930 dalla scuola di sociologia di Elton Mayo imperniata sulla Harvard Business School. Essa, certo, raggiunse l'apice del suo successo all'indomani della seconda guerra mondiale, e a maggior ragione in Europa e in Italia, dove arriverà sull'onda dei programmi di modernizzazione dei dirigenti, educazione dei dirigenti, riforma delle relazioni industriali. Ma la proposta teorica e pratica di Mayo deve essere collocata nella crisi degli anni 1930, in un contesto in cui la crisi economica invitava al ripensamento del modello economico e dello stesso *homo oeconomicus*: in questo caso, lungi dal trattarsi di un'ipotesi nel segno della democrazia industriale, si tratta in buona sostanza di una proposta di rafforzamento delle relazioni di lavoro su basi morali e gerarchiche, creando strutture di ascolto dei lavoratori capaci di rispondere ad alcune delle loro istanze in forma paternalistica, senza concedere alcuna rappresentanza organizzata né alcuna compartecipazione alle decisioni aziendali. La genealogia del pensiero di Mayo porta, inoltre, a guardare ancor più indietro e ancor più lontano: all'Australia della prima guerra mondiale e della "paura rossa" del primo dopoguerra. Se i nomi di Mayo e dei suoi allievi raggiunsero l'Italia solo dopo il 1945, essi potevano intercettare e aggiornare tradizioni più antiche: il paternalismo industriale e gli studi sul "fattore umano", in particolare quelli di padre Agostino Gemelli presso i laboratori di psicotecnica dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

E' necessario guardare alle spalle del 1945 anche per quanto riguarda il servizio di sorveglianza della Fiat, la cui evoluzione è oggetto del quarto capitolo, grazie ad un corpus di fonti inesplorato e di grande interesse, costituito da una collezione dei suoi regolamenti (alla cui lettura deve presiedere la consapevolezza che, ovviamente, la corrispondenza tra regole e pratiche è limitata). Il primo regolamento qui preso in considerazione risale infatti al 1939 e fotografa l'attività del servizio di sorveglianza nell'anno d'inaugurazione di Mirafiori e sull'orlo

della piena conversione alla produzione per la guerra. Per il periodo precedente le fonti appaiono ancor più reticenti, ma dalla stampa "sorvegliata", e in particolare l'*Avanti!* piemontese, affiora qualche testimonianza dagli anni della prima mobilitazione bellica, quella ovviamente per la Grande Guerra. Per il periodo successivo, invece, è possibile evidenziare la contrapposizione tra fonti prodotte dalla Fiat e quelle prodotte dal Pci e dalla Fiom, che hanno gioco facile nell'identificare nel sorvegliante un perfetto *villain,* in quanto braccio armato dell'azienda, sensibile alle pressioni dell'ambasciatrice americana ed al ricatto delle commesse. L'evoluzione del servizio di sorveglianza procede ovviamente oltre i limiti cronologici di questa tesi e, in particolare, ha un momento di svolta (il quale è all'origine della costituzione del corpus di fonti stesso) nella definizione dei diritti dei lavoratoti nelle fabbriche operata dalla legge 300 del 1970. Si tratta qui di prendere in esame da vicino l'aspetto schiettamente repressivo dell'organizzazione delle fabbriche fordiste - ma, al contempo, ciò permette di prendere in esame anche i sorveglianti come lavoratori essi stessi, e le contraddizioni pratiche e ideologiche in cui erano impigliati.

Rostow aveva scritto che negli anni 1950 sembrava che i paesi europei sembravano finalmente entrati negli anni 1920 americani: un simile *décalage* è il filo conduttore del quinto ed ultimo capitolo. Questo ripercorre un fatto noto e spesso citato, esplorandolo nel dettaglio e mettendone in luce pieghe nascoste o sottovalutate: la vicenda della traduzione di *A Theory of the Labor Movement* di Selig Perlman, pubblicato una prima volta nel 1928, da parte di Gino Giugni nel 1956 in seguito al suo soggiorno di studi presso l'Università di Madison in Wisconsin grazie ad una borsa Fulbright. E' dunque lo studio di un caso di storia intellettuale, con il tentativo di innesto di un modello americano nel contesto italiano e la formazione di un'élite transatlantica capace di intervenire nelle proprie discipline con un contributo modernizzatore. Il caso è tanto più interessante nella misura in cui Giugni ne emerge come un interprete affatto originale, non privo di orgogliose radici nella tradizione socialista anticomunista italiana, dotato di un'intelligenza e di un'autonomia culturale che impediscono di leggerlo come un passivo importatore di mode straniere. Dunque una vicenda tipica, e al contempo atipica, della guerra fredda.

Quest'ultima rimane ciò che traccia il contesto entro il quale la produzione di massa si evolve nel dopoguerra. In un momento di distacco al centro di una complessiva riflessione sui recenti e i possibili futuri sviluppi della storiografia della guerra fredda, Federico Romero ha scritto nel 2014: «What matters most in contemporary terms, for the shape and trends of the world we live in, is not necessarily what mattered in the Cold War» - tanto da ipotizzare che forse tra pochi decenni «the second half of the twentieth century will be investigated and understood in completely different historical terms that marginalise the Cold War as an

expansive, bloody but relatively inconsequential conflict».[41] In una prospettiva di lungo periodo, la disgregazione degli imperi coloniali, la formazione di stati indipendenti in Asia e Africa, l'espansione globale del capitalismo e via dicendo sono con tutta evidenza «processes of far greater historical significance than the Cold War»: questa aveva contribuito a stabilirne i contorni, i tempi e le geometrie, ma non li aveva di per sé determinati. Una simile prospettiva si può forse assumere per quanto riguarda la storia del progresso tecnico, dell'organizzazione del lavoro e del consumo di massa e, infine, dei rapporti tra le classi: una storia di cui la guerra fredda ha contribuito a disegnare sfide, antagonismi e condizionamenti.

Concludendo le classiche lezioni su *What is History?*, Edward H. Carr osservava nei suoi contemporanei - con particolare riferimento a storici e filosofi liberali come Trevor-Roper o Popper - l'incapacità di aprirsi alla comprensione delle grandi trasformazioni che erano in corso nel mondo: la nuova vitalità dei popoli extraeuropei e, in Europa, il cambiamento determinato dai sempre più alti livelli raggiunti dall'organizzazione dell'economia, tali che l'uomo da una parte veniva egli stesso razionalizzato, dall'altra acquisiva nuove capacità di controllo sul proprio destino economico. Questa duplicità era impensabile per i "Rip Van Winkle del diciannovesimo secolo" ancorati alle leggi economiche di stretto (e astratto) individualismo. Si tendeva a perdere il senso del mondo in perpetuo movimento e, soprattutto, a concepire il cambiamento più come minaccia che come progresso o opportunità. Carr rivendicava, al contrario, il proprio ottimismo, la propria apertura al nuovo e all'imprevisto, mentre i liberali erano tenacemente attaccati al passato: Karl Popper, in particolare, sembrava voler «conservare il vecchio macinino introducendo qualche riparazione qua e là». Nella traduzione italiana si perde il riferimento preciso: il macinino è una vecchia modello T, su cui Popper si accaniva in piccoli aggiustamenti e riparazioni.[42]

Nella battuta di Carr, il simbolo del passato era il primo tipo di automobile Ford assemblato dal 1913 alla catena di montaggio mobile, altamente e rigidamente standardizzato: quello che Henry Ford dichiarava di poter vendere "di ogni colore, purché nero", ritenendo che potesse durare in eterno. A mettere fuori gioco il modello T, con grande sorpresa di Ford, era stata nella seconda metà degli anni 1920 la General Motors, con una strategia basata sull'innesto di elementi chiave di flessibilità nel modello del processo produttivo fordista, tale da consentire maggiore diversificazione e continue innovazioni, consolidando il dinamismo del mercato -

---

[41] Federico Romero, *Cold War historiography at the crossroads,* in *Cold War History*, vol. 14, 4, 2014, pp. 685-703, spec. pp. 692-693.

[42] Edward Hallett Carr, *Sei lezioni sulla storia,* trad. it. di Carlo Ginzburg, Einaudi, Torino 1961, p. 167; cfr. *What Is History?,* Vintage Books - Random House, New York 1961, p. 208: «Professor Popper wants to keep that dear old T-model on the road by dint of little piecemeal engineering...» La biografia di riferimento è Jonathan Haslam, *The Vices of Integrity. E.H. Carr 1892-1982*, Verso, Londra 2000.

mentre la dirigenza GM rimaneva in fondo allergica ai mutamenti sociali e si schierava in gran parte, come si è accennato, contro Roosevelt nel fronte conservatore. Carr derideva il conservatorismo di Popper verso la moderna politica economica, ma nella sua metafora incorporava un modello di cambiamento proprio della nascita del consumo di massa, con tutte le sue contraddizioni. Il primo capitolo prende le mosse da questo primo superamento del fordismo, ovvero dall'esperienza della General Motors e di Alfred Sloan.

Capitolo 1
Rivoluzione manageriale, rivolta delle élites. Economia e politica tra guerra e dopoguerra

Nel 1994 Eric J. Hobsbawm suddivideva il "secolo breve", anzi l'«età degli estremi», in una drammatica età della catastrofe corrispondente alla guerra dei trent'anni del 1914-45, un'età dell'oro caratterizzata dalla crescita economica e dai progressi sociali del dopoguerra, ed un ventennio di frana che procede dallo shock del 1973 al crollo del blocco comunista attraverso gli anni della "rivoluzione conservatrice" neoliberale. Lo storico dei ciabattini socialisti e dell'invenzione delle nazioni seguiva una prospettiva di filiazione frontista, incentrata sulla fondamentale contrapposizione di nazifascismo, liberaldemocrazia, comunismo, accomunati dal capitalismo i primi due, il secondo e il terzo dalla difesa dell'eredità politica della Rivoluzione Francese. Il modello di Hobsbawm, per quanto evidentemente plasmato sul solo Nord del mondo, forniva e fornisce non solo un'affascinante chiave interpretativa, ma anche lo schema di una grande narrazione per un'età di fine delle grandi narrazioni. Secolo breve, quello di Hobsbawm, figlio delle contraddizioni più profonde - delle spinte progressive come degli orrori - del "secolo lungo" aperto dalle rivoluzioni settecentesche: si sovrappone in parte con il «secolo americano» proclamato da Henry Luce nel 1941, che fu anche «secolo marxista» e «secolo del lavoro».[43]

E' pregnante, ciò nonostante, l'obiezione di Charles Maier secondo cui la partizione di Hobsbawm fa apparire il Novecento come un "secolo sandwich", in cui un trentennio di pace e prosperità è assediato da due cicli di profonda crisi.[44] In alternativa egli descrive un secolo lungo, che ha lo stesso *terminus ad quem* ma prende le mosse dagli anni 1850, dalla seconda rivoluzione industriale e dall'affermazione degli Stati nazionali e del movimento socialista: questo modello mette in primo piano l'organizzazione sociale e territoriale (anzi, il concetto stesso di territorialità), i conflitti e le concertazioni dei grandi interessi economici (con la

---

43 Il riferimento è ovviamente a Eric J. Hobsbawm, *Il secolo breve 1914/1991*, Rizzoli, Milano 2000 (*The Age of Extremes. The Short Twentieth Century 1914-1991*); Henry Luce, *The American Century,* in *Life,* 17 febbraio 1941, ora in *The Ideas of Henry Luce*, a cura di John K. Jessup, Atheneum, New York 1969, pp. 105-120; Giovanni Arrighi, *Secolo marxista, secolo americano. La formazione del movimento operaio nel mondo*, in Id., *Capitalismo e (Dis)Ordine Mondiale*, a cura di Giorgio Cesarale e Mario Pianta, manifestolibri, Roma 2010; Aris Accornero, *Era il secolo del lavoro,* il Mulino, Bologna 2000 (1a ed. 1997).

44 Si veda in primo luogo Charles S. Maier, *Consigning the Twentieth Century to History: Alternative Narratives for the Modern Era,* in *The American Historical Review* vol. 105, 3, 2000, pp. 807-831, ma anche Id., *Secolo corto o epoca lunga? L'unità storica dell'età industriale e le trasformazioni della territorialità,* in *Novecento. I tempi della storia,* a cura di Claudio Pavone, Donzelli, Roma 2008.

categoria di *corporatismo* sulle cui plasticità e potenzialità sarà opportuno tornare), il progresso tecnologico e le economie di scala. Gli studi precedenti di Maier avevano infatti messo in relazione i due dopoguerra, specie in Francia, Italia e Germania, con la convergenza tra le linee di sviluppo delle società europee e l'importazione di modelli americani di organizzazione del lavoro e degli interessi. In una prospettiva del genere, del resto, può essere superata la dicotomia tra una storia delle relazioni internazionali tra Stati Uniti ed Europa (fino agli Urali) caratterizzata da conflitti armati o politici ovvero da guerre calde e fredde, ed una trionfale ma pacifica storia dell'espansione della società dei consumi all'insegna dell'«americanizzazione».

Maier impostava la comparazione tra i due periodi postbellici sotto il segno dei concetti di stabilizzazione e produttività, mettendo in evidenza le linee di continuità e le problematiche di lungo periodo ereditate dal secondo dopoguerra.[45] Ciò non significa che si debbano trascurare le differenze: emergono al primo sguardo l'esperienza collettiva dei movimenti partigiani, palestra politica e morale dei progetti di ricostruzione dello Stato e riforma dell'economia, piuttosto che l'educazione alla violenza delle trincee del 1914-18; un numero di vittime civili di gran lunga maggiore, anche a causa della più grande e sistematica ampiezza dei bombardamenti e delle politiche di sterminio; la creazione delle sfere di influenza, con un protagonismo più massiccio e interventista, degli Stati Uniti e dell'Unione Sovietica - e questo solo per limitarsi ai confini europei. «The recurring elements after both wars demonstrate that, although many problems were different, the same underlying political cleavages, enduring class and industrial conflicts, and continuing economic dilemmas remained».[46] E' senz'altro un giudizio parziale ma aiuta ad individuare due fuochi nello sviluppo della civiltà industriale novecentesca. Maier descrive le politiche del Piano Marshall come una ricerca della *stabilizzazione attraverso la produttività*:

> the stress on productivity and economic growth arose out of the very terms in which Americans resolved their own organization of economic power. Americans asked foreigners to subordinate their domestic and internaional conflicts for the sake of higher steel tonnage or kilowatt hours precisely because *agreement on production and efficiency had helped bridge deep divisions at home*.[47]

Si trattava dunque, secondo la distinzione corrente nel linguaggio politico statunitense, di *politiche* nel senso forte di *politics*, piuttosto che in quello di semplici e neutre *policies*: non solo un piano per coordinare decisioni ed azioni di diversi attori politici ed economici, ma un

---

45 Maier, *The politics of productivity: foundations of American international economic policy after World War II*, in *Between Power and Plenty: Foreign Economic Policies of Advanced Industrial States* a cura di Peter Katzenstein, Madison 1978 (raccolta di articoli dall'annata 1977 di *International Organization*), e Id., *The two postwar eras and the conditions of stability in twentieth-century Western Europe*, in *American Historical Review* vol. 86, 2, aprile 1981, ora entrambi in *In Search of Stability* cit., pp. 121-152 e 153-184.

46 Ivi, p. 155.

47 Id., *The politics of productivity,* cit., p. 123.

conflitto sul piano dei rapporti di forza nazionali ed internazionali. Questo significato forte del termine *politics* non è una proiezione a posteriori, ma faceva parte della stessa coscienza dei contemporanei: i modi e la profondità della modernizzazione avrebbero determinato i futuri rapporti tra le classi, consentito di emarginare la reazione o il comunismo o entrambi. In questo senso dunque il linguaggio dell'efficienza non rimaneva più nel perimetro della tecnica e della razionalità strumentale, ma acquisiva un pieno rilievo politico. Emblematica la sentenza di Paul Hoffman, il responsabile dell'ECA (e già presidente della Studebaker, casa automobilistica dell'Indiana): «The real battle today is between the American assembly line and the Communist Party line», oggi la vera battaglia si gioca tra la linea di montaggio americana e la linea del Partito Comunista.

L'identificazione del modello dell'intervento americano in Europa nel patto sociale rooseveltiano sarebbe però una troppo facile scorciatoia, perché rischia di passare sopra non tanto alle specifiche forme di adattamento ai diversi paesi europei, quanto alla stessa complessità del New Deal, alle diverse fasi che esso aveva attraversato, alla durezza del conflitto tra le parti in causa (uno dei cui casi estremi era stato l'interminabile scontro tra Ford e i sindacati), fino ad arrivare all'apparente paradosso - su cui si tornerà nel secondo capitolo - che, proprio mentre veniva esportato in mezzo mondo, esso entrava in crisi in patria, sotto l'amministrazione Truman.

In sintesi, tramontava il tentativo rooseveltiano di concentrare il governo della società in istituzioni a carattere corporatista, come la NRA e la TVA, a scapito del capitale privato e del conflitto tra capitale e lavoro; ma rimaneva l'idea che fosse necessario arginare l'anarchia del mercato, perlomeno al livello della distribuzione (come nel rapporto Beveridge), e sviluppare un governo politico democratico dell'economia. Anzi «the wartime celebration of production and output, its rehabilitation of the large corporation, and its evocation of an overarching national commitment, all facilitated a new consensus on interventionist planning.»[48] Anche il mondo delle grandi imprese aveva, del resto, partecipato di tali processi, attraversando trasformazioni profonde, e non di rado traumatiche, sia nella sua realtà organizzativa che nell'orizzonte culturale e politico della sua classe dirigente. Se i nuovi rapporti costruiti in diversi paesi tra Stato, sindacati e grande imprese durante la prima guerra mondiale erano stati poi smobilitati in gran fretta, quelli sorti durante la seconda mettevano radici più salde, sia nei contesti (gli Stati Uniti in primo luogo) in cui si affermavano apparati di dialogo e concertazione per iniziativa governativa che in quelli (l'Italia) dove si facevano strada sull'onda della sinergia di guerra partigiana e rinascita del movimento sindacale, in modo strettamente

[48] Ivi, p. 129.

legato alla disgregazione dello Stato.

Un altro discrimine è del resto, negli anni attorno alla fine della guerra, la scomparsa di molti protagonisti della "prima generazione" dei capitani d'industria fordisti: Camillo Olivetti, morto il 4 dicembre 1943, settantacinquenne, nascostosi dai nazisti in una casa di contadini a Pollone; Charles Bedaux, suicida a Miami nel 1944, dopo essere stato arrestato da Eisenhower nel febbraio 1943 in Algeria, dove si trovava per la costruzione di un oleodotto tedesco; Louis Renault, incarcerato per collaborazionismo nel settembre 1944 e morto un mese dopo; Giovanni Agnelli; William Crepo Durant, il fondatore della General Motors, caduto in disgrazia nel 1929 e morto a New York nel marzo 1947; sino allo stesso Henry Ford, sopravvissuto al figlio Edsel e stroncato il 7 aprile 1947, quasi ottantaquattrenne, da un'emorragia cerebrale, ma già da anni sempre meno lucido e dal 1945 dimessosi dal consiglio d'amministrazione della Ford Motor Company.[49] Annunciava *l'Unità* del 9 aprile: «Ford è morto, ma il mito del fordismo, coi 14 milioni di disoccupati che ha seminato per le vie d'America, è morto prima di lui».[50]

Il venir meno della prima generazione di capitani dell'industria fordista, spesso fondatori, proprietari ed eponimi delle loro aziende, non lasciava certo un vuoto. Al timone delle aziende succedevano a Ford il nipote Henry II, ad Olivetti il figlio Adriano, ad Agnelli il braccio destro Vittorio Valletta, mentre Durant aveva perso il controllo della General Motors già nel 192?; la Renault veniva nazionalizzata il 1° gennaio 1945 per decreto del governo provvisorio di De Gaulle, il quale già per qualche mese ne aveva tenuto il controllo come misura d'emergenza. Rimanevano in sella i manager formatisi a cavallo tra la «rivoluzione manageriale» e il mutamento dei rapporti tra Stato e grandi imprese seguito alla crisi del 1929, fino all'impegno nella mobilitazione bellica. Alfred Sloan, Percival Perry e Vittorio Valletta offrono tre volti di questa figura e del ruolo che essa assumeva nel dopoguerra, non privi di tratti comuni ma impegnati in contesti diversi, in trasformazioni politiche diverse.

---

49 Watts, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*, Vintage, New York 2006, pp. 499-538.

50 *E' morto Ford, «dittatore di Detroit»*, in *l'Unità,* 9 aprile 1947, a firma di Cesare Salvini, che in prima pagina riepilogava la sua biografia: «Egli fu il primo a stabilire nelle sue fabbriche una ferrea legge di sfruttamento razionale del lavoro umano», ma al prezzo di combattere spietatamente con i sindacati ed assumere posizioni filonaziste. Cfr. anche *Al lume di candela è morto Henry Ford*, definito «il genio dell'industria che "mise il mondo sulle ruote"» sulla *Stampa* del 9 aprile 1947.

1. An Investigation into the Behavior of Millionaires When Affected by a Severe Case of the Jitters.[51] *Il fordismo contro Ford e contro Roosevelt*

Su Alfred Pritchard Sloan, jr., guida dell'ascesa della General Motors a partire dagli anni 1920, era stato addirittura coniato il termine *Sloanism*. Esso ebbe scarsa fortuna in patria, e nessuna oltreoceano, anche perché l'identificazione tra l'azienda e l'amministratore non era immediata come quella tra la Ford Motor Company (FMC) e il suo fondatore, proprietario, eroe eponimo e onnipresente volto pubblico. Inoltre, in linea con il percorso di aggregazione di case automobilistiche preesistenti (Oldsmobile, Buick, Cadillac, Oakland, Chevrolet e la canadese McLaughlin solo nei primi dieci anni, 1908-18) che aveva distinto la crescita della *holding* nata a Flint da quella della grande azienda di Dearborn, la strategia europea della GM si era basata sull'acquisizione di produttori nazionali conservandone il nome (Vauxhall in Inghilterra nel 1925, Opel in Germania nel 1929),[52] mentre la FMC diffondeva il marchio a ogni tappa della sua espansione.[53]

Il termine "fordismo", più riconoscibile ed evocativo, conservava - e pare, per molti versi, conservare tuttora - un monopolio nell'immaginario collettivo, anche tra gli "addetti ai lavori". Sotto questa categoria confluiva un'ampia gamma di fenomeni e teorie, sia precedenti che successivi a Henry Ford e al suo Five Dollar Day inaugurato nel 1913, dall'organizzazione scientifica e "taylorista" del lavoro ai compromessi tra direzioni aziendali e movimento operaio attorno a procedure di contrattazione collettiva. La GM guidata da Sloan aveva ben presto intaccato il primato della FMC sui mercati, prima statunitense e poi internazionale. Solo i *management studies*, però, hanno dedicato ai dirigenti GM un'attenzione paragonabile a quella

---

[51] Questo è il titolo di un'immaginaria monografia storica sull'American Liberty League, nel dialogo tra uno storico del futuro e sua moglie pubblicato da Hamilton Basso in *The New Republic* nel 1936, menzionato a p. 32 da Frederick Rudolph, *The American Liberty League, 1934-1940,* in *The American Historical Review*, vol. 56, 1, ottobre 1950, pp. 19-33, che però proseguiva: «a look at the Liberty League is more than a case study in opposition to the New Deal or in millionaire jitters. It is, as well, a study of the anguish of American values in a time of severe economic collapse. Both the League and the New Deal were constructed ofAmerican materials, but those which went into the New Deal, given the facts with which they were intended to cope, built a more durable structure».

[52] Len Holden, *Vauxhall Motors and the Luton Economy, 1900–2002,* Woodbridge, Boydell & Brewer, Bedford, 2003.

[53] Cfr. per es. Len Holden, *Vauxhall Motors and the Luton Economy, 1900–2002,* Woodbridge, Boydell & Brewer, Bedford, 2003. Va tenuto presente che la stessa GM ebbe bisogno di un'ampia campagna pubblicitaria, decisa da Sloan e guidata da Bruce Barton, per rendersi riconoscibile al di là di Wall Street come marchio e come "famiglia": cfr. Roland Marchand, *The Corporation Nobody Knew: Bruce Barton, Alfred Sloan, and the Founding of the General Motors "Family",* in *The Business History Review*, vol. 65, 4, *The Automobile Industry,* inverno 1991, pp. 825-875, e Ferdinando Fasce, *Le anime del commercio. Pubblicità e consumi nel secolo americano*, Carocci, Roma 2012, pp. 73-75; per un quadro più generale cfr. inoltre James D. Norris, *Advertising and the Transformation of American Society, 1865-1920,* Greenwood Press, New York-Westport, Connecticut-Londra 1990 (sull'industria automobilistica, ma con quasi esclusivo riferimento alla FMC, le pp. conclusive sul "coming of age" della pubblicità, 144-169), Marchand, *Advertising the American Dream. Making Way for Modernity, 1920-1940,* University of California Press, Berkeley-LosAngeles-Londra 1985 e T.J. Jackson Lears, *Fables of Abundance. A Cultural History of Advertising in America,* Basic Books, New York 1994 (dove sulle auto spec. solo pp. 212-214). Non del tutto convincente il quadro di Amanda Porterfield, *Corporate Spirit. religion and the Rise of the Modern Corporation*, Oxford University Press 2018, pp. 147-152.

che Henry Ford, con i suoi esperimenti sociali e le sue campagne d'immagine, si è attirato per ormai più di un secolo.[54] La figura di Sloan si delinea oggi, dopo essersi così delineata per un secolo nelle riviste e nella storiografia, come più grigia e fredda di quella di un Ford, più distante dall'immagine classica, e per certi versi ottocentesca, del capitano d'industria fondatore e proprietario, e dall'incarnazione monolitica del gigantismo industriale. All'epica utopista e reazionaria delle autobiografie e delle riviste di Ford preferiva un *marketing* mirato (e scrisse anch'egli due libri autobiografici ma, specie il primo, di ambizioni e impatto molto minori di quelle di Ford).[55] Ciò nonostante, o proprio a causa di questi tratti e differenze, attraverso Sloan si può ripercorrere il prender forma della produzione di massa, nella sua dimensione politica e nel suo «folklore».[56]

Originario di New Haven nel Connecticut, spostatosi a Brooklyn con la famiglia a dieci anni e formatosi in ingegneria al Massachusetts Institute of Technology, Sloan trovò il suo primo impiego nel 1895, ventenne, presso la Hyatt Roller Bearing Company di Newark, New Jersey, produttrice di cuscinetti antifrizione. In seguito all'acquisizione di una quota di proprietà da parte del padre, commerciante di caffè, nel 1898 tornò alla Hyatt nella posizione di direttore generale e la mise sulla strada del successo, agganciandola alla promettente ascesa dell'industria automobilistica come rifornitrice, tra le altre, della FMC che si avviava alla produzione di massa delle vetture modello T. Quando nel 1916 la Hyatt venne acquisita da William C. Durant per assorbirla nella United Motors Corporation, una *holding* di produttrici di componentistica e

---

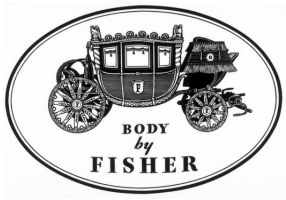
[54] Il primo riferimento va ovviamente agli studi di Peter F. Drucker e Alfred D. Chandler, Jr: Drucker, *L'organizzazione e la direzione della grande impresa,* Franco Angeli, Milano 1972 (ed. or. *Concept of the corporation,* The John Day Co., New York 1946); Chandler, *La mano visibile: la rivoluzione manageriale nell'economia americana,* introduzione di Franco Amatori, Franco Angeli, Milano 1992 (ed. or. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business,* Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1977); *Giant enterprise: Ford, General Motors and the automobile industry: sources and readings,* a cura di Chandler, Arno Press, New York 1980 (1a ed. 1964); cfr. inoltre Giuseppe Berta, *L'enigma dell'imprenditore (e il destino dell'impresa)*, Il Mulino 2018, spec. pp. 147-160, e più in generale *Alfred P. Sloan: Critical Evaluations in Business and Management,* a cura di John C. Wood e Michael C. Wood, Rutledge 2003.

[55] Alfred P. Sloan, *Adventures of a White-Collar Man,* in collaborazione con Boyden Sparkes, Doubleday, Garden City, NY 1941, e *My Years with General Motors*, a cura di John McDonald, Doubleday, Garden City, NY 1964 (trad. it. *La condotta strategica dell'impresa: il caso General Motors,* con un saggio introduttivo di Federico Maria Ferrer-Pacces, LI/ED, Torino 1970, poi *La mia General Motors,* prefazione di Gianfranco Dioguardi, Il Sole 24 ore libri, Milano 1991). John McDonald, ex trotzkista divenuto giornalista di *Fortune*, ha dedicato *A Ghost's Memoir. The Making of Alfred P. Sloan's* My Years with General Motors, pref. di Dan Seligman, MIT press, Cambridge-London 2002, alle vicende di scrittura del libro e all'opposizione da parte della GM alla sua pubblicazione; cfr. inoltre Id., *Prior Restraint,* in *Forbes,* 19 ottobre 1998 (disponibile online all'indirizzo https://www.forbes.com/global/1998/1019/0115092a.html), e Christopher D. McKenna, *Writing the ghost-writer back in: Alfred Sloan, Alfred Chandler, John McDonald and the intellectual origins of corporate strategy,* in *Management & Organizational History*, vol. 1, n. 2, 2006, pp. 107-126.
La biografia di riferimento è David Farber, *Sloan Rules: Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors,* The University of Chicago Press, Chicago 2002, che si concentra sul percorso politico di Sloan come campione di *corporate conservatism*, a scapito però dello sviluppo del pensiero e delle pratiche organizzative, come fece notare Steven Tolliday nella sua recensione, in *The Business History Review*, vol. 78, 1, primavera 2004, pp. 137-139.

[56] Per riprendere Thurman W. Arnold, *The Folklore of Capitalism*, Yale University Press, New Haven 1938 [1a ed. 1937].

accessori per auto (oggi ACDelco), Sloan ne assunse la direzione; e la mantenne, come direzione di divisione, quando nel 1918 essa venne a sua volta assorbita nella grande creatura di Durant, la General Motors Corporation, di cui diveniva così uno dei vicepresidenti. Sin da subito con il suo *Organization Study* del 1919, ma soprattutto quando Durant venne - per la seconda volta - estromesso dall'assemblea degli azionisti, Sloan fu in prima fila nell'elaborazione di piani per una riorganizzazione della GM che ne valorizzasse l'articolazione in case separate e la mettesse in grado di competere con la FMC sul mercato delle automobili a basso costo, mentre conservava i modelli destinatati ad altre fasce di consumo.[57]

Nei primi anni 1920, il riassetto della GM avveniva nel contesto della stabilizzazione di molte grandi imprese, a livello commerciale e organizzativo: stabilizzazione che doveva confrontarsi con le aspre difficoltà della riconversione postbellica, a cominciare dall'inflazione e dalla depressione del 1920-21, ma poteva appoggiarsi all'estero su sempre più intensi legami commerciali transatlantici e in patria sull'ondata repressiva anticomunista guidata da Alexander Mitchell Palmer. La cosiddetta *First Red Scare* infatti, piegando il movimento operaio, specie ma non solo nelle sue ali più radicali, creava le condizioni per una fase di innovazione tecnologica e moderazione salariale (nel 1919 Henry Ford smantellava l'esperimento degli alti salari avviato sei anni prima e chiamava la polizia nelle fabbriche a spegnere le proteste).



Dagli studi di Sloan e del comitato da lui messo in piedi usciva la strategia che avrebbe fatto la fortuna della GM, quella di un'offerta di auto «for every purse and purpose» - come pare che abbia detto Sloan stesso nel 1924 - in una scala di qualità, bellezza e prezzi articolata tra le diverse divisioni: dalla «Chevrolet for the *hoi polloi*», che faceva concorrenza alla Ford modello T sul suo stesso terreno (ma con un prezzo e una qualità un poco più alti), sino alla lussuosa Cadillac per i più ricchi, passando per «Oakland (later Pontiac) for the poor but proud, Oldsmobile for the comfortable but discreet, Buick for the striving».[58] L'attenzione allo stile comportava anche un'esaltazione della raffinatezza del processo creativo, esaltazione che, nella pubblicità,



[57] Per un confronto tra Sloan e Durant cfr. Ernest Dale, *Contributions to Administration by Alfred P. Sloan, Jr., and GM,* in *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, 1, giugno 1956, pp. 30-62; cfr. inoltre John B. Rae, *The Fabulous Billy Durant,* in *Business History Review*, 32, 1958, pp. 255-271. Sull'influenza del piano di Sloan James R. Beniger, *The Control Revolution. Technological and economic Origins of the Information Soviety,* Harvard University Press, Cambridge, Mass.-Londra 1986, pp. 309-313.

[58] *General Motors is the world's most complicated and most profitable manufacturing enterprise. Part 1 of a study in Bigness,* in *Fortune*, vol. 18, 6, dicembre 1938, pp. 41-47 e 146-180, cit. a p. 148. Su questo passaggio cfr. Thomas L. Powers, Jocelyn L. Steward, *Alfred P. Sloan's 1921 repositioning strategy,* in *Journal of Historical Research in Marketing*, 2.4, 2010, pp. 426-442.

prendeva i toni di un richiamo all'arte e all'artigianato, con un'evasione dalle immagini della produzione di massa: basti pensare al logo della Fisher Body Corporation, inclusa nella "famiglia" GM nel 1919 (cfr., nell'immagine alla pagina precedente, il logo nella versione degli anni 1930 e una esemplificativa pubblicità della Buick 129 Sedan del 1929).[59] Un'analoga strategia di differenziazione sarebbe stata perseguita nel 1928 dalla Chrysler con Plymouth, Dodge, DeSoto, e nel 1927 la stessa Ford abbandonò finalmente la produzione del modello T che pareva eterna e mutò, a costo di una traumatica chiusura di sei mesi, l'assetto degli impianti e della linea di montaggio.[60]

Il disegno di Sloan si articolava dunque su più piani, con uno stretto rapporto tra quello interno - l'organizzazione dell'impresa e del consenso - e quello esterno - il mercato e le relazioni pubbliche.[61] Egli coordinava il gruppo di dirigenti da lui scelto e, attraverso di esso, l'architettura della *holding* GM, preservandone e accentuandone la struttura decentrata e multidivisionale (in un caso precoce di quella che negli anni 1960 verrà più correntemente definita *M-form*) invece di inseguire il mito della grande fabbrica integrata incarnato dalla Ford a Highland Park e a River Rouge.[62] Sostituiva alla disarmonica e concitata espansione perseguita da Durant un'ambiziosa strategia di crescente coordinazione tra le divisioni e di differenziazione di prodotti, prezzi, clientele e le relative campagne pubblicitarie. Consolidava tale strategia con un calcolato ritmo di innovazioni tecniche ed estetiche,[63] abbracciando in

---

[59] Marchand, *Advertising the American Dream,* cit., p. 122.

[60] Michael Schwartz, *Markets, networks, and the rise of Chrysler in old Detroit, 1920-1940,* in *Enterprise & Society*, 1, marzo 2000, pp. 63-99; cfr. anche Vincent Curcio, *Chrysler. The Life and Times of an Automotive Genius*, Oxford University Press 2000.

[61] Sulla nascita e la multiforme evoluzione delle *public relations* cfr. Ferdinando Fasce, *La democrazia degli affari. Comunicazione aziendale e discorso pubblico negli Stati Uniti, 1900-1949,* Carocci, Roma 2000; sul loro rapporto con le scienze sociali e la psicologia delle folle, e quindi sui loro presupposti elitari, cfr. Daria Frezza, *Il leader, la folla, la democrazia nel discorso pubblico americano, 1880-1941*, Carocci, Roma 2001, spec. pp. 165 ss.

[62] Secondo Robert F. Freeland, *The Myth of the M-Form? Governance, Consent, and Organizational Change*, in *American Journal of Sociology*, vol. 102, 2, settembre 1996, pp. 483-526, lo schema della M-Form tende a trascurare che l'esperienza concreta della GM, su cui pure è in gran parte modellato (Chandler), fu contrassegnata tra l'inizio degli anni 1920 e la fine degli anni 1950 da oscillazioni tra decentralizzazione partecipativa e centralizzazione amministrativa, allo scopo di «produce managerial consent to organizational goals» stabiliti al centro sia a livello strategico che a livello operativo.

[63] Nella formula di Tomás Maldonado, *Disegno e le nuove prospettive industriali* (1958), in Id., *Avanguardia e razionalità. Articoli, saggi, pamphlets 1946-1974*, Einaudi, Torino 1974, si affermava così la filosofia industriale dello *styling*, per cui la forza competitiva di un'impresa era determinata dal potere di seduzione dei suoi prodotti, invece che sul grado di razionalizzazione della produzione come prescriveva la filosofia industriale di Ford. Cfr. inoltre Sally H. Clarke, *Managing Design: the Art and Colour Section at General Motors, 1927-1941*, in *Journal of Design History*, vol. 12, 1, 1999, pp. 65-79 e, sull'uso del colore (che scalzava il nero fordiano, fissato nella troppo spesso citata frase «Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black»), Marchand, *Advertising the American Dream*, cit., pp. 120-127. Una riflessione più ampia, storiografica e non solo, sulla dialettica di standardizzazione e differenziazione si può trovare in David E. Nye, *Technology and the Production of Difference,* in *American Quarterly*, vol. 58, 3, *Rewiring the "Nation": The Place of Technology in American Studies*, settembre 2006, pp. 597-618.

pieno l'etica del consumo sino ad elaborare le prime politiche di obsolescenza programmata.[64] Spostava il terreno della competizione tra le grandi case automobilistiche dalle innovazioni tecnologiche nella produzione e nel prodotto all'abilità nella vendita, nella pubblicità, nella proiezione di prestigio.[65] Sviluppava articolati apparati di *marketing* e *customer reach* e la vasta rete di concessionari, sperimentando anche sistemi di credito al consumo e vendita a rate.[66] Reclutava specialisti dalle università e in particolare tra i titolari di Ph.D., non solo in

---

[64] Nel 1929 Bruce Barton disse alla radio: «The American conception of advertising is to arouse desires and stimulate wants, to make people dissatisfied with the old and out-of-date and by constant iteration to send them out to work harder to get the latest model - whether that model be an icebox or a rug, or a new home», in Lears, *Fables of Abundance*, cit., p. 227. A popolarizzare l'espressione "obsolescenza programmata" fu, com'è noto, Vance Packard, *The Waste Makers,* Pocket Book-Giant Cardinal, 1963 (1a ed. 1960), dove si distinguevano obsolescenza di funzione, di qualità e di desiderabilità; alla competizione tra GM, FMC e Chrysler, a partire dagli anni 1920 e sino al 1960, è dedicato il cap. 8, *How to Outmode a $4,000 Vehicle in Two Years*, pp. 67-78. Cfr. Marchand, *Advertising the American Dream,* cit., pp. 156-160; Cinzia Scarpino, *US Waste. Rifiuti e sprechi d'America. Una storia dal basso,* Il Saggiatore, Milano 2011, pp. 184-205; Giles Slade, *Made To Break. Technology and Obsolescence in America*, Harvard University Press, Cambridge-Londra 2007, spec. pp. 29-55. Ivi, pp. 44-45, sono riportate le parole di Sloan e Harley Earl, il direttore della sezione arte e colore: per il primo, «More attractive products are coming into the market continually and influence the purchaser to exchange his car a year or more old for a new car of the latest design», da *Alfred Sloan on the Future of the Automobile,* in *Printer's Ink*, maggio 1928, pp. 57-58; il secondo dichiarò molti anni più tardi che «Our big job is to hasten obsolescence. In 1934 the average car ownership span was 5 years: now it is 2 years. When it is 1 year, we will have a perfect score», da Jane Fiske Mitarachi, *Harley Earl and His Product: The Styling Section*, in *Industrial Design*, 2, ottobre 1955. *The Consumption Ethic: Strategies of Art and Style* è il titolo del quinto capitolo di Marchand, *Advertising the American Dream*, cit., pp. 117-163.

[65] E' questo, secondo Parrish, *L'età dell'ansia,* cit., pp. 59-62, il «trionfo della moda»: la vittoria di Sloan, «uno dei primi capitalisti-manager», con la sua strategia di capitalismo rivolto al consumo, su Ford, «uno degli ultimi capitalisti-patriarca» e orientato alla produzione.

[66] Si tenga conto che il credito al consumo non è solo uno strumento di dilazione dei pagamenti ma anche di modificazione della domanda, alla quale garantisce una certa continuità al riparo dalle oscillazioni nell'andamento dei redditi, e di disciplina del lavoro, come già era evidente dalla frase di Barton riportata alla nota precedente. Alfred Sloan, *I Believe in Time Payments - Why?*, in *Nation's Business*, vol. 14, 4, aprile 1926, pp. 18-19, spiegava che i crediti venivano infine pagati tramite «increased earning ability of the purchaser, which, in the last analysis, means that he is performing a greater amount of work than would be the case did he not have to meet the payment of a fixed obligation every month»: di conseguenza, il sistema del credito al consumo non comporta una minaccia per l'economia ma al contrario «a powerful incentive to increased production, and deserves a measurable degree of credit for our present prosperity».
Gli faceva eco John J. Raskob, l'ex tesoriere e segretario personale di Pierre du Pont divenuto dirigente GM e vero artefice, con la creazione della GM Acceptance Corporation, del sistema di vendita rateale: «...consumers' credit properly administered affords means under which the great desire on the part of the mass of the people to have motor cars is made possible of satisfaction, and the possession of these cars provides an incentive to work, thus affording a tremendous economic gain to the country. In short, the desire to have and the ability to purchase motor cars provide an incentive to work that results in converting idle hours into the energy necessary to produce our motor cars at little or no economic cost whatever», in Raskob, *The Development of Installment Purchasing,* in *Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York*, vol. 12, 2, *Problems of Prosperity,* gennaio 1927, pp. 119-129 (un ciclo di interventi su *Installment Purchasing. Its Merits and Demerits* in cui vale la pena segnalare quelli degli economisti Edwin Seligman, *Economic Problems Involved in Installment Selling,* pp. 83-94, John Maurice Clark, *Control of Trade Practices by Competitive and Other Forces*, pp. 100-107, e William Trufant Foster, *The Basic Meaning of the Growth of Installment Selling,* pp. 112-118). Al contrario, il credito al consumo agì da «greatest single engine in the destruction of the Protestant ethic» secondo Daniel Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism,* Basic Books, New York 1976, p. 21. Cfr. inoltre Martha L. Olney, *Credit as a Production-Smoothing Device: The Case of Automobiles, 1913-1938*, in *The Journal of Economic History*, vol. 49, 2, giugno 1989, *The Task of Economic History*, pp. 377-391; Ead., *Buy Now, Pay Later. Advertising, Credit, and Consumer Durables in the 1920s,* University of North Carolina Press, Chapel Hill 1991; John P. Watkins, *Corporate Power and the Evolution of Consumer Credit*, in *Journal of Economic Issues*, vol. 34, 4, dicembre 2000, pp. 909-932; Gordon, *The Rise and Fal l of American Growth*, cit., 290-300. Sui concessionari cfr. infine Sally H. Clarke, *Closing the Deal: GM's Marketing Dilemma and Its Franchised Dealers, 1921-41*, in *Business History*, vol. 45, 1, 2003, pp. 60-79.

ingegneria ma anche in chimica e fisica. Sloan diveniva così l'incontestato uomo di punta della General Motors e, nel 1923, il suo Presidente e amministratore delegato (CEO).[67]

Mentre il frenetico Durant poteva apparire come «the most picturesque, spectacular, and aggressive figure in the chronicles of American automobiledom» o «the most romantic hero in the whole melodrama of twentieth-century business», Sloan emergeva come uomo dell'organizzazione ed espressione dell'assemblea degli azionisti, che lo aveva incoronato dopo aver detronizzato il fondatore.[68] Di *scientific management* si può parlare a patto di ricordare che Sloan non si occupò mai personalmente di organizzazione del lavoro, che rimaneva invece l'oggetto prioritario della dottrina di Frederick Taylor e della figura professionale da lui disegnata (mentre il più significativo sistematizzatore nel campo delle teorie gestionali di quegli anni si può individuare in Henri Fayol, autore nel 1916 di *L'administration industrielle et générale*).

Rimanendo alla testa della *holding* per i successivi trentatré anni, cui ne seguirono altri dieci da Presidente onorario, Sloan veniva a rappresentare non solo il volto pubblico più riconoscibile dell'azienda, ma anche la predominanza della formazione universitaria sull'esperienza professionale, l'ascesa di peso e prestigio dei manager come élite.[69] Questa ascesa era anche aumento di spessore politico all'interno di una società in grande espansione amministrativa, tanto che si arriverà a parlare di una «rivoluzione manageriale» non priva di

---

[67] Su questa figura e l'espandersi e contrarsi del suo spazio di autorità e responsabilità cfr. Louis Galambos, *L'autorità e le responsabilità del* Chief executive officer*: modelli in evoluzione nelle grandi imprese americane del ventesimo secolo* (1995), ora in Id., *L'impresa nell'America moderna. Alla ricerca di una nuova sintesi,* Il Mulino, Bologna 2000, pref. di Francesco Bova, pp. 107-127. Per una panoramica nella storiografia d'impresa cfr. anche Id., *Cosa fanno i capi delle grandi aziende?* (1988), ivi, pp. 85-106, che risponde, nell'ambito manageriale, a Stephen A. Marglin, *What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production* e Id., *What Do Bosses Do? Part II,* entrambi in *Review of Radical Political Economics*, rispettivamente vol. 6, n. 2, luglio 1974, pp. 60-112 e vol. 7, 1, aprile 1975, pp. 20-37 (cfr. infine anche David S. Landes, *What Do Bosses Really Do?.* in *The Journal of Economic History*, vol. 46, n. 3, settembre 1986, pp. 585-623).

[68] Rispettivamente Frederick L. Smith, *Motoring Down a Quarter of a Century*, Detroit 1928, p. 38, riportato da Rae, *The Fabulous Billy Durant*, cit., p. 271, e *General Motors is the world's most complicated and most profitable manufacturing enterprise,* cit., p. 158. *Alfred P. Sloan, Jr. (1875-1966). The Original "Organization" Man* s'intitolava un articolo di JoAnn Greco in *The Journal of Business Strategy*, vol. 20, 5, settembre-ottobre 1999, pp. 30-31, con riferimento al celebre William H. Whyte, *The Organization Man,* Simon & Schuster, New York 1956.

[69] Arch Patton, l'autore del ciclo di *Annual Reports on Executive Compensation* per la «Harvard Business Review» (a partire dal 1951), nel dipingerlo come figura paradigmatica del manager «competitive, profit conscious, aggressive, and an innovator», sottolineava che il percorso di Sloan dimostrava come anche la funzione manageriale avesse bisogno di tempo e continuità per essere efficace e riconoscibile e per lasciare un'impronta davvero profonda - anzi, quella di Sloan era stata tanto incisiva che «General Motors today is the "lengthened shadow" of this man who is sometimes called the father of modern corporation management», cfr. Patton, *What is an Executive Worth?*, McGraw-Hill, New York-Toronto-Londra 1963 (1a ed. 1961 con il titolo *Men, Money and Motivation. Executive compensation as an instrument of leadership*), pp. 28-29; ripreso da Vance Packard, *The Pyramid Climbers,* Crest Books, New York 1964 (1a ed. McGraw-Hill 1962), p. 237, in contrapposizione alla tendenza a nominare presidenti d'azienda sempre più anziani e per periodi sempre più brevi.

tentazioni tecnocratiche.[70] Sloan si delineava come personificazione - in una certa misura tralasciando il fatto, poco sopra accennato, che alle origini della sua carriera interna alla GM vi era stata l'acquisizione di una quota della Hyatt da parte di Alfred Sloan sr. - della tendenza che sottostava all'ascesa dell'élite manageriale, ovvero la separazione tra proprietà e controllo delle imprese, che talvolta portava ad una divaricazione in cui gli azionisti perdevano sempre più l'influenza diretta sulle decisioni aziendali: una tendenza non certo limitata agli Stati Uniti, ma che qui trovava le condizioni per uno sviluppo più intenso ed esteso. A trarre le somme della separazione di proprietà e controllo e della sua sistemazione legislativa era *The Modern Corporation and Private Property* (1932), un classico della letteratura sulla *corporate governance*, scritto dall'economista di Harvard Gardiner Means e dall'ex diplomatico Adolf A. Berle della Columbia Law School.[71]

Mentre Henry Ford, volendo conservare il pieno controllo proprietario e temendo i complotti della finanza internazionale, rifiutava di quotare la FMC in borsa, la GM stringeva a Wall Street un'alleanza tra industria e finanza. Il numero di gennaio 1929 della rivista *World's Work* spiegava che la differenza tra il giocatore d'azzardo e l'investitore era che il primo poteva guadagnare solo se era qualcun altro a perdere, mentre nell'arena della finanza tutti potevano guadagnare: un investitore poteva comprare azioni GM a 100$, venderle a 150$ a un altro, che le avrebbe a sua volta vendute a 200$.[72] In agosto John J. Raskob rilasciò a Samuel Crowther - il "coautore" delle autobiografie di Henry Ford e Harvey Firestone - la celebre intervista in cui proclamava che «tutti dovrebbero essere ricchi», e avrebbero facilmente potuto diventarlo, se solo avessero continuato ad eccitare il circolo virtuoso della crescita con i propri investimenti finanziari e acquisti a credito: «The great wealth of this country has been gained by the forces of production and consumption pushing each other for supremacy. The personal fortunes of

---

[70] Cfr. ovviamente James Burnham, *The Managerial Revolution,* Day, New York 1941 (trad. it. *La rivoluzione dei tecnici*, Mondadori, Milano 1946) e Chandler, *The visible hand. The managerial revolution in American business*, cit., ma anche Alfredo Salsano, *La «rivoluzione manageriale» prima di Burnham*, in Id., *Ingegneri e politici. Dalla razionalizzazione alla «rivoluzione manageriale»*, Einaudi, Torino 1987, pp. 95-159. Per un inquadramento generale dal punto di vista della sociologia e della sua storia cfr. Alessandro Casiccia, *Il trionfo dell'élite manageriale. Oligarchia e democrazia nelle imprese*, pref. di Marco Revelli, Bollati Boringhieri, Torino 2004.

[71] Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property,* Macmillan, New York 1932. Cfr. inoltre Rexford E. Santerre, Stephen P. Neun, *Corporate control and performance in the 1930s,* in *Economic Inquiry*, vol. 31, n. 3, luglio 1993, pp. 466-480. Vale la pena precisare a margine che una tale separazione della gestione dalla proprietà azionaria non implicava ancora il predominio, come si delineerà con la deregolamentazione dei mercati finanziari a partire dagli anni 1980, di una prospettiva di massimizzazione del valore azionario a scapito della capacità strategica e della solidità finanziaria dell'impresa nel suo complesso; anzi si è parlato a questo proposito di "rivoluzione manageriale al contrario": cfr. Alexander Styhre, *A managerial revolution in reverse: finance market control of the corporation and the triumph of the agency theory model*, in *Management & Organizational History*, vol. 10, n. 1, 2015, pp. 71–86.

[72] Will Payne, *Greatest of Bull Markets*, in *World's Work*, gennaio 1929, citato in John Kenneth Galbraith, *The Great Crash, 1929* (1955), ora in Id., *The Affluent Society and Other Writings, 1952-1967*, The Library of America, New York 2010, p. 204.

this country have been made not by saving but by producing». La GM, che Raskob aveva nel frattempo lasciato per via di contrasti anche politici con Sloan, era citata come un caso paradigmatico di prosperità d'impresa che si distribuiva a cascata sulla società.[73]

Alfred Sloan e la GM, insomma, arrivarono all'appuntamento del 1929 come simboli dell'organizzazione razionale e della *Bigness* (della sua efficienza, ma anche del fatto che non comportasse rischi sociali o per la democrazia), ma sull'onda di alcune di quelle tendenze portanti della crescita economica statunitense che finivano per rovesciarsi nella grande crisi: il galoppante sviluppo della produzione di massa, che esplose in crisi di sovrapproduzione (un'interpretazione, va da sé, combattuta dai magnati dell'auto, che preferivano descriverla come crisi di sottoconsumo); la lievitazione incontrollata dei nuovi strumenti finanziari, mercato azionario e credito al consumo.

Negli anni 1920 Sloan era un sostenitore del Partito Repubblicano e in particolare di Herbert Hoover: su questo si consumò la rottura con Raskob, che alle elezioni del 1928 aveva sostenuto Al Smith e dopo aver lasciato la GM era diventato presidente del Democratic National Committee. Quando anche Pierre du Pont e Raskob ritirarono il loro iniziale appoggio a Roosevelt, si impegnò con loro nell'American Liberty League.[74] Davanti all'emergere di Roosevelt e della sua proposta di "nuovo corso", Alfred Sloan divenne presto uno dei portavoce più in vista della rivolta conservatrice del *big business* contro le riforme del New Deal in nomi degli ideali dell'individualismo americano (e del darwinismo sociale) e della

---

[73] Il risparmio, anzi, era simile alla «socialist policy» di dividere la ricchezza che già esiste piuttosto che impegnarsi per crearne di nuova, una politica che avrebbe avuto l'inevitabile esito di strozzare consumo e produzione e portare alla povertà: «Everyone ought to be rich, - certo, proseguiva Raskob, - but it is out of the question to make people rich in spite of themselves». Samuel Crowther, *Everybody Ought to Be Rich: An Interview with John J. Raskob,* in *Ladies' Home Journal*, agosto 1929, è uno di quei testi citati più spesso per una frase emblematica che per il contenuto complessivo. Raskob esponeva le ragioni dell'affidabilità finanziaria della GM e il suo contributo, specie attraverso il sistema del credito, alla prosperità nazionale: «People pay for their motor car loans. They will also pay their loans contracted to secure their share in the nation's business. And in the kind of company suggested every increase in value and every right would go to the benefit of the stockholders and be reflected in the price and earning power of their stock. They would share absolutely in the nation's prosperity». Cfr. anche Raskob, *The Development of Installment Purchasing,* cit., in cui si dava al credito un fondamento morale, nell'affidabilità e nel carattere («character», che il rivenditore GM doveva essere capace di riconoscere) e spiegava che esso era un nuovo mezzo nel progresso della nazione: «Every phase of economic life has been attended by the addition of a new form of credit appropriate to its own conditions. Every great advance in the development of our nation has been first financed on credit and then paid for by the people in installments. Consumers' credit, paid in installments, is simply the adaptation of this principle to the individual's advance», ivi, p. 125.

[74] Fondata nel 1934, ma con un attività intensa solo fino al 1936, l'American Liberty League era finanziata principalmente dalla famiglia du Pont, compreso Pierre, il quale aveva sino a poco prima sostenuto Roosevelt dietro consiglio di Raskob; oltre a Sloan, altri membri erano William Knudsen e Raskob, Ernest T. Weir (National Steel Corporation), George H. Houston (Baldwin Locomotive), Edward Hutton (General Foods), gli ex candidati democratici alla presidenza Alfred E. Smith e John W. Davis. Cfr. Rudolph, *The American Liberty League,* cit.; George Wolfskill, *The Revolt of the Conservatives. A History of the Liberty League, 1934-1940,* Houghton Mifflin, Boston, Mass., 1962; Robert F. Burk, *The corporate state and the broker state. The Du Ponts and American National Politics, 1925–1940*, Harvard University Press 1990; Colin Gordon, *Business, Labor, and Politics in America, 1920-1935*, Cambridge University Press 1994, spec. pp. 128-165; Michael E. Parrish, *L'età dell'ansia. Gli Stati Uniti dal 1920 al 1945*, il Mulino, Bologna 1995, pp. 383-385; Fasce, *La democrazia degli affari,* cit., pp. 149-162.

superiorità, in termini ideali e di efficienza, del libero mercato.[75]

Lo scontro con il progetto rooseveltiano correva lungo tutti gli anni 1930 e toccò il punto di massima tensione a cavallo tra il 1936 e il 1937, con l'occupazione (il celebre *sit-down strike*) delle officine GM di Flint, organizzata dagli United Auto Workers di Walter Reuther con l'esplicito progetto di far finalmente breccia nelle roccaforti della produzione di massa (colpendo la struttura multidivisionale GM in un suo punto vulnerabile, le produttrici di matrici, e impedendo il reclutamento in massa di *strikebreakers*). L'occupazione delle fabbriche di Flint spicca per importanza per diversi motivi. Da un lato, per le modalità della sua organizzazione interna, in cui un sistema di rappresentanze, regole e sanzioni (tese soprattutto a mantenere l'integrità degli impianti e l'igiene degli occupanti) si intrecciava con una ricca vita assembleare e conviviale, sorretta dalle reti di solidarietà all'esterno della fabbrica; una vita trainata dall'iniziativa degli UAW, ma non del tutto riconducibile alla loro direzione. Dall'altro, per la durezza dei tentativi di sgombero da parte della forza pubblica, che furono respinti, e per il muro eretto dai vertici aziendali, che si rifiutarono a lungo di riconoscere nel sindacato e negli occupanti degli interlocutori (Alfred Sloan disse: «Sarà un'organizzazione sindacale a gestire le fabbriche della General Motors, o potrà continuare a farlo il management?»). In mezzo, per la posizione oscillante ma, a conti fatti, di mediazione assunta dal governo statale e federale: fu Roosevelt ad ottenere che venissero infine aperte le trattative tra i rappresentati della GM e quelli sindacali ma, dato che i primi rifiutavano di trovarsi nella stessa stanza con i secondi, fare la spola tra i due toccò a Frank Murphy, neoeletto governatore democratico del Michigan. Dopo un mese e mezzo di occupazione, l'11 febbraio 1937 venne raggiunto un accordo in cui, oltre ad un aumento salariale e al permesso di parlare durante la pausa pranzo, veniva sancita la prerogativa per gli UAW a contrattare in nome degli iscritti in tutte le fabbriche GM (il cui numero era nel frattempo esploso), anche se solo per i successivi sei mesi. Significava che la contrattazione collettiva entrava per la prima volta nella grande industria automobilistica e consegnava agli UAW un protagonismo politico che avrebbero mantenuto negli anni a seguire, tra New Deal, mobilitazione bellica e dopoguerra. Rispetto alla Ford, la GM di Sloan dimostrava alla fine dei conti, davanti a una «sfida aperta al potere del management che non era mai stata preventivata», una maggiore plasticità politica e una maggiore sensibilità ai nuovi ordinamenti di rappresentanza e negoziazione dei grandi interessi organizzati, aprendo sin dal 1940 un dipartimento deputato alla gestione della contrattazione collettiva;[76] ma la mediazione del governo non poteva che apparire a Sloan l'ennesimo episodio della degenerazione socialista

---

[75] Cfr. Farber, *Sloan Rules,* cit., e più in generale Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands: The Businessmen's Crusade Against the New Deal,* W.W. Norton & Co, New York 2010.

[76] Berta, *L'enigma dell'imprenditore*, cit., pp. 147-160.

del New Deal.

Sloan abbracciava così il *laissez faire* in primo luogo come strumento e bandiera nella battaglia politica e ideologica contro il New Deal; non era per lui in gioco tanto la "reinvenzione" del libero mercato (che anzi talvolta, con Henry Simons, scivolava nella polemica antimonopolistica e in proposte di riforma della grande *corporation*) quanto la difesa, o la restaurazione, di un assetto dell'economia, e in primo luogo del mercato del lavoro e delle relazioni industriali, privo di interferenze statali: quell'orizzonte ideologico che, dopo il *Four Freedoms Speech* di Roosevelt, alzerà la bandiera della *Fifth Freedom*, la libertà economica o libertà d'impresa.[77]

Il 22 maggio 1940 Sloan pronunciò davanti al National Industrial Conference Board un discorso sul ruolo politico degli industriali, anzi sulla *Industrial Statesmanship*.[78] Siamo quattro mesi prima della terza elezione di Roosevelt alla Casa Bianca, ma anche nel giorno dell'inizio della battaglia di Calais, due settimane dopo l'invasione tedesca di Belgio, Olanda e Lussemburgo e la fine del *drôle de guerre*; la minaccia che gravava sull'*American way of life* e che interessava a Sloan in questo momento era però quella proveniente dall'interno dell'America. Il discorso dimostra in modo esemplare come, sulle linee della propaganda messa in campo da istituzioni come l'American Liberty League (e ricalcandone la «fiction of nonpartisanship»)[79] e insistendo nella contrapposizione tra principi americani e New Deal che Sloan aveva messo in campo sin dall'elezione di Roosevelt, anche una grande *corporation* come la GM potesse difendere le proprie prerogative sulla base di un'ideologia individualista del piccolo produttore (rivendicando i suoi 116.000 distributori) e di una presunta antitesi tra la visione jeffersoniana

---

[77] Angus Burgin, *The Great Persuasion. Reinventing Free Markets since the Depression*, Harvard University Press, Cambridge-Londra 2012, ricostruisce la formazione e l'azione propagandistica, sin dall'indomani della "fine del *laissez faire*" proclamata da Keynes, di gruppi e reti di pensatori ed economisti "neoliberali" - che talvolta arrivano a configurarsi come un vero e proprio "movimento" - quali Hayek, Robbins, Simons, Lippmann e i Colloqui a lui intitolati, la Mont Pelerin Society e via dicendo. Sullo sviluppo decennale del *free market fundamentalism* e le sue radici nelle culture antidemocratiche cfr. anche Michele Battini, *Utopia e tirannide. Scavi nell'archivio Halévy,* Bollati Boringhieri, Torino 2011, e, per quanto riguarda l'ambito statunitense, Daniel T. Rodgers, *Age of Fracture,* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge-Londra 2011, pp. 41-76, e Nancy MacLean, *Democracy in Chains: The Deep History of the Radical Right's Stealth Plan for America*, 2017, sul caso di James Buchanan (e la recensione di Colin Gordon, *Democracy's Critics*, su *Jacobin*, 26 giugno 2017, anche online all'indirizzo https://jacobinmag.com/2017/06/democracy-in-chains-review-nancy-maclean-james-buchanan).

[78] Alfred P. Sloan, *Industrial Statesmanship. The Reconstruction of American Enterprise,* discorso al 24° meeting annuale del National Industrial Conference Board, Waldorf Astoria Hotel, New York, 22 maggio 1940, riportato in *Vital speeches of the day*, 23, 15 settembre 1940, pp. 715-719.

[79] Rudolph, *The American Liberty League* cit., p. 29.

dello Stato e l'hamiltoniana.[80] Dal 1790 al 1930, spiegava Sloan, la storia degli Stati Uniti e dell'«American system of enterprise» era stata una storia di progresso ideale e materiale, garantito dall'assenza di qualsiasi interferenza statale.[81] La crescita continua aveva permesso che si formasse una cultura dell'abbondanza («a theory of plenty»), la quale aveva impedito che i conflitti per la redistribuzione venissero in primo piano: e con questo Sloan alludeva ad una longeva chiave interpretativa della storia americana, quella che aveva visto prima nell'espansione verso la frontiera a ovest e poi nell'espansione della frontiera del benessere la spinta vitale e attrattiva del paese, dei suoi abitanti e anche di chi vi immigrava; un benessere crescente e alla portata di tutti, che avrebbe dovuto spiegare o garantire - come avevano ribadito tra gli altri anche Frederick Taylor, Simon Nelson Patten, Selig Perlman (di cui si tratterà in un capitolo successivo) - la scarsa conflittualità sociale.[82]

In un quadro in cui le condizioni del benessere facevano anche da fondamento dell'armonia sociale era venuta delineandosi, secondo Sloan, una «industrial leadership», in equilibrio con quella politica per via della differenza di ambito e di natura, l'una più razionale, l'altra più emotiva.[83] Gli industriali, fino al 1929 pionieri del successo e del benessere (e quindi dell'armonia), erano poi tutto a un tratto diventati i capri espiatori della crisi, e quell'equilibrio

---

[80] Cfr. anche Sloan, *Important Questions of National Policy,* discorso alla Illinois Manufacturers' Association, Stevens Hotel, Chicago, 11 dicembre 1934, poi trasmesso dal National Broadcasting System, ora in *Vital Speeches of the Day,* vol. 1, 3, 17 dicembre 1934, pp. 163-168 (sull'uso della radio da parte delle grandi imprese nelle loro *public relations* anti-New Deal cfr. Elizabeth Fones-Wolf, *Creating a Favorable Business Climate: Corporations and Radio Broadcasting, 1934 to 1954,* in *The Business History Review*, vol. 73, 2, 1999, pp. 221-255; per un quadro più ampio cfr. James L. Baughman, *The Republic of Mass Culture. Journalism, Filmmaking, and Broadcasting in America since 1941,* Johns Hopkins University Press, Baltimora-Londra 1992, spec. pp. 1-8); Sloan, *Industry's Responsibilities Broaden*, discorso alla cena annuale del Congress of American Industry in congiunzione con l'annuale riunione dell'American Association of Manufacturers, New York, 4 dicembre 1935, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 2, 7, 30 dicembre 1935, pp. 212-216.

[81] Cfr. anche Sloan, *Important Questions of National Policy* cit., p. 165: «We must recognise that the industrial machine of the United States has been built up during a period approaching one hundred years through an infinite number of adjustments and compromises throughout the whole economic structure and now involves most intricate and involved relationships. To upset the economic balance [con misure di carattere politico come il salario minimo, che non corrispondono ai meccanismi del mercato del lavoro e hanno un effetto di irrigidimento] must be looked upon as a hazardous undertaking.» Uno spiegazione più articolata del funzionamento dei meccanismi del mercato del lavoro venne fornita da Sloan in un discorso alla Camera di Commercio di Boston, 3 novembre 1938, ora con il titolo *Prices, Wages and Hours. More Things for More People* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 6, 23, 15 novembre 1938, pp. 86-90.
A un'immagine di un capitalismo ideale e genuinamente americano era dedicata la seconda parte di un bizzarro quanto schematico libro, in cui le leggi del capitalismo venivano spiegate in base ad analogie fisico-idrauliche, scritto dal vicepresidente GM responsabile del commercio internazionale (e sostenitore di Roosevelt): James D. Mooney, *The New Capitalism,* Macmillan, New York 1934, dipingeva una «Ideal Economic America» in cui i diritti e il benessere del consumatore americano siano la lente attraverso la quale osservare tutti i problemi economici. Si disegnava qui «a new and reformed *laissez faire* - one that will carry its own insurance against all evils of the past» (ivi, pp. 202-204), in cui l'industria e il governo assolvano ciascuno al suo compito, ovvero, rispettivamente, produrre e proteggere; il libero commercio mondiale avrebbe permesso di mantenere bassi prezzi in patria, di sfruttare la ricchezza della produzione americana e di cercare sempre di migliorare la distribuzione.

[82] Su Patten cfr. Lears, *Fables of Abundance,* cit., pp. 113-117.

[83] Sulla leadership nel campo dell'industria e le sue relazioni con la *harmony of interests doctrine* cfr. Frezza, *Il leader, la folla, la democrazia nel discorso pubblico americano*, cit., spec. pp. 201-204.

si era spezzato. Da allora in pochi si erano spinti fino a reclamare il socialismo *tout court*, ma molti ormai appoggiavano e promuovevano misure di politica economica e controllo dell'iniziativa privata che, volenti o nolenti, avrebbero avuto come unico esito possibile il socialismo, «regimentation under bureaucratic or dictatorial control»,[84] la fine di quell'unione di libertà e crescita del benessere che era stata la cifra della storia statunitense. «You know and I know that the only way to provide more things for more people, in more places, the theory of plenty, is by increased efficiency through capitalisation of technological improvement, more productivity per worker and more hours of work per week»:[85] ma le leggi del New Deal, alzando le tasse sui profitti e ponendo un limite alle ore di lavoro, avevano messo un freno a questa collaudata traiettoria di sviluppo. Anzi, sottolineava Sloan ribadendo quanto già detto in varie occasioni,[86] nell'estate del 1932 la ripresa si era già rimessa in moto; le misure di politica economica che l'amministrazione eletta quell'anno presentava come soluzioni non facevano in realtà altro che metterle i bastoni tra le ruote.[87]

Davanti al rischio di una trasformazione in senso socialista della società americana, e già rotta la convivenza tra la spontaneità dell'economia e la fame di potere della politica, sarebbe toccato ai rappresentanti del *business* scendere in campo per difendere la democrazia. Era necessario che assumessero «a greater and broader responsibility in support of the American system than has been the practice in the past», valicando il guado dalla leadership alla vera e propria *statesmanship* - e l'avrebbero dovuto fare con i metodi propri del *business*, sottolineava Sloan in un passo di grande interesse: «It has always been the responsibility of industrial management to keep ahead of the consumer demand for goods and services. It now becomes

---

[84] Cfr. anche Sloan, *Shall We Have More - Or Less?*, discorso all'annuale banchetto della Los Angeles Chamber of Commerce in occasione dell'apertura di un'officina di montaggio GM a Los Angeles, 22 maggio 1936, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 2, 18, 1° giugno 1936, pp. 538-542: «If America takes the road marked "stabilization," bureaucracy will be the first step; regimentation of industry the secondo; and the end of the road, however long it may be, will be state socialism. [... Stabilization] means the discounting of individual aggressiveness and ability; it means penalising the new and better to protect the vested rights of the past. It is a direct attack against the American system. It would eventually destroy the American system».

[85] Sloan, *Industrial Statesmanship,* cit., p. 718. Cfr. anche Id., *Industry's Responsibilities Broaden*, cit.: sulla base dell'opposizione tra teoria della scarsità e teoria dell'abbondanza Sloan aveva descritto nel 1935 il circolo virtuoso dell'industria, tale per cui la maggiore efficienza permetteva di abbassare i prezzi e quindi aumentare i consumi. Vale la pena sottolineare che si tratta di un'idea di circolo virtuoso da cui sono assenti gli alti salari: stabilirli spetta ai meccanismi del mercato. Se i metri di paragone sono la massima efficienza del lavoro e lo sviluppo del mercato interno («...irrespective of what we may accomplish in expanding our markets from without, we must, to the most effective degree possible, develop the greatest possible consuming power from within»), allora l'obiettivo è che «every worker, executive and wage earner, must be made the most efficient producer, as well as the maximum possible consumer. Thus we advance the social and economic status of the community as a whole», p. 213.

[86] Cfr. per es. Sloan, *Which Way? The Recession and What Lies Ahead of Us,* discorso alla 31° riunione annuale dell'Association of Life Insurance Presidents, New York, Dicembre 1937, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 4, 5, 15 dicembre 1937, pp. 143-147.

[87] Un esempio recente e fortunato di riformulazione di tale visione radicalmente critica delle politiche economiche del New Deal, proveniente dal campo della destra libertaria, è Jim Powell, *FDR's Folly: How Roosevelt and His New Deal Prolonged the Great Depression*, Crown Forum, New York 2003.

the responsibility of industrial statesmanship to recognise the social trend in relation to its own problems».[88] Nel 1937 Sloan aveva definito l'*industrial statesmanship* come «a first requirement in the formation of sound managerial policies and an absolute necessity if an economically and socially desirable balance is to be maintained among the component parts within industry's sphere of activity», ovvero lavoro, capitale e management - e di questa *industrial statesmanship* lamentava la mancanza in tante aziende che non si preoccupavano della lunghezza o della durezza del lavoro, o che tendevano a dimenticare che «an inequitable way reflects a lack of appreciation of the fundamental fact that workers must be consumers to the maximum possible degree».[89]

2. Una digressione: la parabola politica e ideologica della «industrial statesmanship»

L'espressione *industrial statesmanship*, che dava il titolo all'intervento del maggio 1940, non era certo stata forgiata Sloan: proveniva dall'età progressista, in cui era stata utilizzata per definire la capacità o necessità di trovare nuovi accordi tra capitale e lavoro o, più in generale, per invocare un intervento politico riformatore e regolatore, che si facesse garante dell'equilibrio tra sviluppo industriale e benessere sociale. In questo senso la troviamo come il principio unitario delle rivendicazioni di giustizia sociale della *Confession of Faith* di Theodore Roosevelt, il discorso tenuto a Chicago il 6 agosto 1912 al congresso del National Progressive Party; quest'ultimo la incorporò nella sua piattaforma, vantandosi di avere «the most comprehensive program of industrial statesmanship ever put forward by a political party in America».[90] L'anno successivo, comparendo di fronte a una commissione del Congresso statale presieduta da Robert Wagner, Samuel Gompers appoggiava una serie di riforme delle condizioni di lavoro con cui lo Stato di New York sarebbe entrato in una «new era to give life and meaning and purpose to the work of constructive, humane, industrial statesmanship

---

[88] Sloan, *Industrial Statesmanship* cit., p. 718.

[89] Id., *Which Way?* cit., pp. 144-145: «Now, if we are to have more things, we must have more customers to consume those things. Every owner, every worker, every one, every where, must be made into the greatest possible consumer». Notava poi, ivi, p. 146: «Too often do we find that an inequitable wage reflects a lack of appreciation of the fundamental fact that workers must be consumers to the maximum possible degree».

[90] *Annotated Edition of the Platform of the National Progressive Party of the State of New York, Adopted by the State Convention, Syracuse. N.T., Sept. 5, 1912*, §16, intitolato *Social and Industrial Justice,* p. 31. Il riferimento dell'ex presidente all'*industrial statesmanship* univa l'aspirazione alla modernità con l'ideale repubblicano del governo disinteressato e poneva l'ingiustizia sociale come un problema non solo per le sue vittime, ma per tutto il paese, fa notare Robert Alexander Kraig, *The 1912 Election and the Rhetorical Foundations of the Liberal State*, in *Rhetoric & Public Affairs*, vol. 3, n. 3, 2000, pp. 363-395.

supplementary to the magnificent political statesmanship manifested in our history».[91]

La prospettiva dell'*industrial statesmanship*, di una "arte del governo dell'industria" nasceva perciò all'interno di un ciclo riformatore e di ambienti riformatori (politici, sindacali, intellettuali), e diversa ma contigua ai dibattiti sul cambiamento nelle funzioni e nella natura dello stato.[92] I suoi attori, con oscillazioni e ambiguità tipiche dell'epoca, venivano individuati talvolta negli uomini d'affari dotati di un senso di responsabilità sociale verso i lavoratori, talvolta, ma più di rado, nei capi sindacali capaci di dosare rivendicazioni e lotte, senza sconfinare nella *class warfare*, talvolta nella politica disinteressata e nella buona amministrazione che avrebbero dovuto supplire con riforme e regolamentazioni alla mancanza, strutturale o soggettiva, di quel senso di responsabilità.

Nel 1914 Walter Lippmann parlava dell'*industrial statesmanship* come di un «whole new field», una sfida e una promessa per le menti brillanti della sua generazione, alle quali stava stretto il tradizionale individualismo proprietario. Il *Big Business* doveva essere sottoposto a controllo democratico (ma, precisava, non nel senso di smantellamento dei cartelli, un'ipotesi ancora accarezzata da Wilson ma legate ad una ideologia antimonopolistica ormai inadeguata); per un altro verso, però, esso offriva a tutto il paese il modello del suo metodo scientifico e del suo spirito di disciplina.[93] Nel 1915 il venticinquenne fondatore di *The New Republic* individuava il compito dell'*industrial statesmanship* nell'incivilimento della lotta di classe, ovvero nel suo spostamento dal livello dello sciopero e della serrata a quello del governo rappresentativo: «Our object is to introduce political method into the government of industry, to substitute democratic machinery for the existing autocracy tempered by revolt». Una "macchina democratica" dunque fondata sull'equilibrio dei poteri e foriera di un incivilimento analogo a quello che Lippmann augurava per le relazioni internazionali.[94]

Con l'avvicinarsi della prima guerra mondiale, l'*industrial statesman* nazionale sembrava dover essere non Roosevelt ma colui che lo aveva sconfitto nelle elezioni del 1912, Woodrow Wilson.

---

[91] Samuel Gompers, intervento in *Hearings before joint Senate and Assembly Committees on Labor and Industry on bills recommended by the State Factory Commission, held in the Assembly Chamber, at the Capitol, Albany, New York, Wednesday, February 19, 1913, at 2:30 p.m.*, in *Second Report of the Factory Investigation Commission, 1913*, vol. III, *Testimony and Proceedings,* J.B. Lyon, Albany 1913, pp. 2225-2311, spec. pp. 2241-2243.

[92] Per una panoramica di tali dibattiti cfr. Raffaella Baritono, *Ripensare lo Stato: scienze sociali e crisi politica negli Stati Uniti fra Otto e Novecento*, in *Ricerche di Storia Politica*, 3, dicembre 2013, *Le scienze sociali nell'evoluzione della cultura politica,* a cura di Stefano Cavazza, pp. 301-317.

[93] Walter Lippmann, *Drift and Mastery. An attempt to diagnose the current unrest,* Mitchell Kennerley, New York 1914; cfr. Craufurd D. Goodwin, *The Promise of Expertise: Walter Lippmann and the Policy Sciences*, in *Policy Sciences,* vol. 28, 4, novembre 1995, pp. 317-345.

[94] Walter Lippmann, *The Stakes of Diplomacy*, Henry Holt & co., New York 1915, p. 214. Poco più avanti, ivi, p. 221, proseguendo la similitudine tra i rapporti tra classi e quelli tra stati, Lippman osservava che la democrazia industriale cominciava a essere praticata dove il sindacato era diventato tanto forte da ottenere l'intimorito rispetto dei datori di lavoro e da delineare così un equilibrio («balance of power»).

Nell'arco della mobilitazione bellica vennero condotti tentativi anche profondi e capillari, ma alla fine dei conti fragili e incapaci di resistere nel dopoguerra l'impatto combinato dell'inflazione e della prima ondata di paura anticomunista, di concertazione e collaborazione tra le forze del *Big Business* e quelle del *Big Labor,* legittimando in alcune grandi industrie forme di rappresentanza dei lavoratori e sviluppando istituti di regolamentazione dei conflitti: in essi sembrava prendere concretezza l'obiettivo di un compromesso tra capitale e lavoro coordinato dallo Stato.[95] Lo troviamo espresso in modo nitido e ambizioso negli scritti dei responsabili del National War Labor Board,[96] o in un rapporto prodotto nel 1918 da uno scienziato sociale liberale quale Albert Benedict Wolfe per la sezione relazioni industriali della U.S. Shipping Board, l'ente governativo di emergenza creato nel 1916 per garantire la difesa della marina mercantile statunitense. Oggetto dell'indagine di Wolfe erano le forme di rappresentanza dei lavoratori e gli istituti di regolamentazione dei conflitti sorti nell'arco della mobilitazione del fronte interno e, con una particolare attenzione alle indicazioni fornite dai rapporti del Whitley Committee britannico, le possibilità di un loro ulteriore sviluppo nel dopoguerra, che desse al contempo la garanzia di un livello costante di efficienza e soddisfazione alla domanda di democrazia industriale (sino a parlare di «co-operative management»). Il rapporto promuoveva la formazione di organismi di collaborazione tra direzione aziendale e lavoratori e sosteneva che essi negli Stati Uniti sarebbero sorti "dal basso" più probabilmente che "dall'alto" come in Inghilterra, ma che il governo avrebbe dovuto incoraggiarli. Con l'obiettivo del *self-government* dell'industria (cioè rendendo sempre meno necessario l'intervento del governo per regolare e conciliare), scriveva Wolfe, lavoratori e *management* avrebbero dovuto superare la reciproca diffidenza e saldarsi in unità produttiva nell'istituto dei consigli industriali:

---

[95] Cfr. Federico Romero, *Il sindacato come istituzione. La regolamentazione del conflitto industriale negli Stati Uniti, 1912-18,* prefazione di Gian Giacomo Migone, Rosenberg & Sellier, Torino 1981.

[96] Esemplari di William Jett Lauck, ex segretario del NWLB, sui lavori della Commissione Kenyon e sull'urgenza di un codice delle relazioni industriali, scritti come *The State and Industrial Conflict,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 103, *Industrial Relations and the Churches,* settembre 1922, pp. 16-21, e *Labor and Production,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 90, *Industrial Stability,* luglio 1920, pp. 94-99. Concludeva quest'ultimo: «During and since the war, the idea has been gaining ground and growing in force and acceptance, that in reality industry is a social institution. In its most conservative form this idea finds expression in the claim that industry should not be conducted in a spirit of relentless, economic, self-interest for profit, but while the stimulus of profit should be retained and the fundamental rights of labor and capital should be protected and conserved, industrial promotion, expansion and operation should also be a social service and subordinated at least to democratic ideals and institutions, and to the general welfare of the people», p. 99. Su costui cfr. Leon Fink, *The People's Strategist: W. Jett Lauck and the Panacea of Plenty,* in *Progressive Intellectuals and the Dilemmas of Democratic Commitment,* Harvard University Press, Cambridge-Londra 1997, pp. 214-274. Cfr. inoltre Raffaella Baritono, *Un legame difficile: capitalismo e democrazia partecipativa nell'America degli anni Venti,* in *Contemporanea*, 4, ottobre 2000, pp. 651-677 a proposito delle proposte di riforma delle relazioni industriali in un più ampio quadro di «riconoscimento del primato dell'economia» e dell'impresa da parte del liberalismo statunitense, che arrivava sino al «convincimento che l'unica soluzione alla crisi politica risiedesse nella riforma del capitalismo» (e spec. pp. 660-661 a proposito del suddetto numero degli *Annals* del settembre 1922).

«Just as works committees are supposed to give some outlet for the instinct of self-expression for the workers in the plant, the councils might be expected to enlarge the view of the workers' representatives and give them a chance to serve the industry as well as the interests of a particular part of it. In other words, the workmen would come to feel the have a direct stake in the industry as a whole, along with the employers. An industrial statesmanship of a new type could in time be expected to result, embodying the principles of democracy and industrial efficiency, and motivated by the real interests which the workers would develop in the larger administration of industrial affairs.»[97]

Non solo negli Stati Uniti ma anche in Gran Bretagna (così per esempio Sydney Webb nel pieno del conflitto), nell'orizzonte dell'*industrial statesmanship* si cercava di cementare l'accordo tra capitale e lavoro, o meglio di prolungare al dopoguerra la concertazione della mobilitazione.[98] In alcune correnti di questo dibattito tale *statesmanship* s'incrociava, o veniva a sovrapporsi, con l'*industrial democracy* vista come necessario supplemento alla democrazia politica e terreno d'incontro di lavoratori e datori di lavoro. Si trattò di un momento breve e negli anni 1920 il significato tese a spostarsi, indicando per un verso le qualità razionali, quasi tecnocratiche, di un uomo di stato quale Hoover, e per altri il crescente bisogno di assunzione di compiti, funzioni, preoccupazioni sociali da parte del *business*, per quanto riguardava i propri dipendenti o anche più ampiamente le conseguenze sociali delle decisioni aziendali, sino all'ingresso diretto del *business* nell'agone politico. Questo secondo genere di significati si diffondeva sia nei dibattiti per addetti ai lavori[99] che nelle pubblicazioni destinate a un più ampio pubblico, quali *Fortune*, il «de luxe monthly magazine, vividly portraying, interpreting and recording the Industrial Civilization» fondato nel 1929 da Henry Luce.[100]

Quando quello stesso anno, d'altra parte, la civiltà industriale aveva mostrato che la galoppante prosperità poteva rovesciarsi in depressione da un momento all'altro, vi era stato anche chi, come Clarence Edwin Ayres, il capofila del pensiero istituzionalista texano, aveva

---

[97] Albert Benedict Wolfe, *Works Committees and Joint Industrial Councils. A Report by A.B. Wolfe,* United States Shipping Board Emergency Fleet Corporation - Industrial Relations Division, Philadelphia, aprile 1919, p. 143.

[98] Sydney Webb, *The Restoration of Trade Union Conditions,* Huebsch, New York 1917, alla fine del capitolo intitolato *Wanted - A New Settlement*, pp. 77-78: gli interessi spesso contrapposti dei lavoratori e dei datori di lavoro, ci si chiede, sono forse «incompatible with each other, or with the national interest? Does it transcend the powers of industrial statesmanship to work out a new settlement for industry in such a way as honestly to secure each party what it really desires? It will involve the abandonment of some cherished traditions of all parties, including the Government», ma non una rovina dell'industria né degli industriali britannici.

[99] Taylor Society, *Scientific Management in American Industry*, a cura di Harlow Stafford Person, Harper & Brothers, New York-London 1929, cap. XXV, *The maintenance of Labor Standards,* scritto da Ordway Tead (docente di Amministrazione del personale alla Columbia University), pp. 398-411: «...standards which affect the working attitudes and relations of employees to an organization, are satisfactory and valid only temporarily and in relation to competitive conditions, community reactions, consumer sentiment and working-class outlook and progress. It is this fact which makes the maintenance of labor standards not merely technical in a limited sense, but one of industrial statesmanship, entailing for proper maintenance or revision an outlook and training of a rather unusual sort», p. 398

[100] Henry Luce, lettera ai pubblicitari riprodotta nel "numero 0" di *Fortune*, settembre 1929, ora disponibile sul sito della rivista: http://fortune.com/1929/09/01/fortune-prospectus-september-1929-volume-one-number-zero/. Sull'ambiguo rapporto tra modernismo e nostalgia in questa rivista cfr. James S. Miller *White-Collar Excavations: "Fortune Magazine" and the Invention of the Industrial Folk*, in *American Periodicals*, vol. 13, 2003, pp. 84-104.

denunciato nella crisi la rivelazione di un vuoto di *leadership* politica, figlio della subalternità al *laissez faire* e dell'incapacità della politica di rispondere adeguatamente ai bisogni dell'uomo dell'età delle macchine: vuoto che avrebbe dovuto essere riempito da una *economic statesmanship* capace di governare un'economia con un elevato grado di meccanizzazione e divisione del lavoro, ovvero in sostanza con forme democratiche di programmazione.[101]

Non stupisce perciò, accanto all'interesse sistematico per le tecniche e le pratiche delle *public relations* e al più o meno patinato modernismo industriale, trovare in una rivista quale *Fortune* un riferimento ricorrente all'*industrial statesmanship*: ovviamente senza tracce residue delle idee di democrazia industriale, e non di rado in un'interpretazione "forte" che vi riconosceva non solo una tendenza inerente l'impresa all'espansione delle proprie responsabilità o funzioni, ma un'arte del governo per un mondo in vorticoso mutamento.[102] Nel 1939, in un articolo sui rapporti tra *Business-and-Government* e la crescente importanza della *public relations*, veniva presentato come ormai inadeguato - obsoleto, verrebbe da dire riecheggiando la terminologia della GM stessa - il vecchio tipo di organizzatore e «top man» dell'American Business, guidato esclusivamente dal principio del profitto: emergeva sempre più il tipo dell'«industrial statesman, a new kind of business leader who is gradually replacing the profit maker in the top executive positions of the land. The industrial statesman is a man with some grasp of economics, politics, and sociology, and his dedication to the profit motive is subject to serious and far-reaching qualifications».[103] Erano pronti ad affidarsi a lui quei proprietari e azionisti che, senza aver certo abbandonato la ricerca del profitto, avevano compreso che «profit without policy is a dangerous practice: dangerous not necessarily to any particular concern, but to the capitalist system as a whole, in which all have a common being».[104]

Tale nuova figura pareva incarnata, in un altro articolo (il quarto e ultimo di una serie dedicata alla GM) sullo stesso numero della rivista, da Alfred Sloan, non tanto perché egli avesse dichiarato (non del tutto onestamente, nota malizioso il suo biografo...) che «Making

---

[101] Clarence Edwin Ayres, *The Basis of Economic Statesmanship,* in *The American Economic Review*, vol. 23, 2, giugno 1933, pp. 200-216: «The disease is machine industry - or rather our total lack of any basis in past tradition or present statesmanship for the regulation of machine industry».

[102] La *industrial statesmanship* veniva più volte attribuita da «Fortune», per esempio, a Charles Wilson per il suo ruolo svolto alla General Electric (da non confondere ovviamente con quello della GM) e per la sua volontà di andare allo scontro con i sindacati, dicendo che aveva fatto un gran bene come dirigente economico durante la guerra, ma che ora, da «employee of the corporation - in charge of statesmanship», sua responsabilità era gestire al meglio l'azienda. *Mr. Wilson at work,* in *Fortune*, 5, 1947 pp. 121-123 e pp. 166-174.

[103] *Business-and-Government. American Business can avoid suicide only by practicing some sound public relations*, in *Fortune*, marzo 1939, pp. 57-58.

[104] Nel 1938, a una platea riunita dal pastore Sherwood Eddy, Luce aveva detto che il principio del profitto forse non era nobile, ma era comunque necessario, e alla fine dei conti bisognava pur sempre schierarsi pro o contro di esso; cfr. Henry Luce, *The Profit Motive*, in *The Ideas of Henry Luce*, cit., pp. 236-238.

money ceased to interest me years ago. It's the job that counts»,[105] quanto per aver articolato l'attività della GM in una serie di branche che, pur non redditizie nell'immediato, emergevano alla fine dei conti come parti costitutive della sua solidità organizzativa e della sua forza sui mercati, e dovevano essere considerate come «social-insurance policies, or anchors to the future, or sops to Cerberus». Queste iniziative aziendali ripercorse da *Fortune* andavano dal laboratorio di ricerca diretto dall'ingegnere Charles Franklin Kettering, detto "Boss Ket", uno dei vicepresidenti GM (1920-47), al servizio di *customer reach* dello «psychology king» Buck Weaver, e via dicendo, sino alle relazioni con i lavoratori e alle controversie sui salari, sulle accelerazioni dei tempi di lavoro.[106] Si accennava anche alle applicazioni del National Industrial Recovery Act e del Wagner Act, prima dei quali «G.M., like its rivals, was a complete and rather skittish virgin in collective bargaining».[107]

---

[105] Riportata in *General Motors IV: A Unit in Society*, in *Fortune*, marzo 1939, pp. 44-52 e 136-152; cfr. il commento di Farber, *Sloan Rules,* cit. Si trattava di un'affermazione un po' esagerata anche per Robert Aaron Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, The Brookings Institution, Washington, D.C. 1945, p. 397, il quale però, notando che Sloan non aveva certo perso prestigio eliminandosi dal *bonus plan* della GM (con un'ingente riduzione del proprio compenso), sottolineava che non era nemmeno da sottovalutare la motivazione offerta al dirigente della grande imprese dal prestigio, dalla soddisfazione della spinta creativa, di cui che Veblen chiamava l'«istinto lavorativo», di cui il compenso monetario era un'indicatore solo parziale.

[106] *General Motors IV: A Unit in Society*, cit., p. 146: «The highly regimented working conditions [...], especially the time and motion studies upon which work rates are based, are subject to a variety of abuses that are collectively known as the "speed-up". Some nervous systems suffer from the stop-watch production rules anyway; a speed-up may send them home in a state of utter exhaustion. During the Flint strike, one auto worker's wife shrilled her experience of the speed-up: "They're not men any more if you know what I mean. They are not men."»
Alla figura di Kettering sono dedicate due biografie di taglio agiografico e con intenti motivazionali, T.A. Boyd *Professional Amateur: the Biography of Charles Franklin Kettering,* E.P. Dutton & Co., New York 1957, e Rosamond McPherson Young, *Boss Ket. A Life of Charles F. Kettering*, David McKay Company, Inc., New York 1961, e una di carattere scientifico ma reticente sulle questioni più controverse, S.W. Leslie, *Boss Kettering: Wizard of General Motors*, Columbia University Press, New York 1983; per un sunto critico cfr. Heather J.E. Simmons, *Cranky no more: The life and legacy of Charles Franklin Kettering*, in *World Patent Information*, n. 44, 2016, pp. 1-9. I suoi interventi pubblici non avevano il respiro o gli obiettivi politici di quelli di Sloan, ma offrono limpide dimostrazioni di ottimismo tecnologico: cfr. Kettering, *Industry's New Horizons. The Future will be Exactly as we Think it should be*, discorso alla Camera di Commercio di San Francisco e Oakland, 21 luglio 1939, trasmesso via radio sulle stazioni WJZ e NBC, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 5, 22, 1° settembre 1939, pp. 686-689, in cui spiegava che non erano gli avanzamenti tecnologici a causare disoccupazione, ma al contrario questa era causata dalla scarsità di tecnologia; negli Stati Uniti vi era un eccesso di capitale, uomini e materiali, ma mancavano le idee per metterli al lavoro: «We are merely short of projects».

[107] *General Motors IV: A Unit in Society*, cit., p. 146, che prosegue: «The managerial sentiment throughout G.M., especially among the foremen and plant managers, remained strongly opposed to collective bargaining of any kind» e a questo scopo tra 1934 e luglio 1936 «spent nearly £1,000,000 on the Pinkerton and other detective services, some of it for plant policing, the rest for labor spies» - un atteggiamento autoritario che anche agli occhi di *Fortune* avers reso meno credibili le pretese, nel 1937, di proteggere i dipendenti della prepotenza del sindacato: «The corporation was in no spiritual shape to fight an honest holy war».
Sloan aveva sempre attaccato il Wagner Act, ritenendolo «most unfair and most one-sided. In place of a formula for industrial peace - its alleged purpose - it establishes a foundation for industrial warfare and at the very time when all forces should be concentrated on recovery before it is too late. Every employer should welcome the establishment of the rights of the workers to bargain collectively but the rules should be such that the inherent rights of all parties involved are protected. The result of the Wagner Bill would be to promote the exploitation of the American worker for the benefit of a comparatively few professional labor leaders responsible only to themselves by making the worker pay them a price for his job through the instrumentality of a closed shop», in Sloan, *Comments on the Current Situation*, discorso al banchetto annuale dell'Association of Commerce di Baltimora, Hotel Lord Baltimore, Baltimore, Maryland, 9 aprile 1935, ora in *Vital Speeches of the Day* vol. 1, 15, pp. 472-474.

Il successo e le dimensioni della GM facevano di essa «a blessing to society» ma, al contempo, una potenziale minaccia, perché aveva raggiunto posizioni di forza tali da poter pensare di cambiare le regole del mercato libero in cui era cresciuta (approfittando di una prossima crisi per abbassare i prezzi e sbaragliare la concorrenza): «G.M. is a prodigy of power that only democracy could create and that only a democracy would dare permit continue»; ma il controllo di questa potenza pareva essere saldo nelle migliori mani possibili, quelle di «men of good will» abili e dai propositi chiari.[108]

In questo senso, proseguiva l'articolo su *Business-and-Government,* il *business statesman* certo non poteva frenare un avanzamento tecnologico che gli comportasse un risparmio, ma doveva anche pensare alle conseguenze sociali dei licenziamenti che ne sarebbero conseguiti e ai sussidi di disoccupazione che, attraverso le tasse, avrebbe dovuto pagare per compensarli (non a caso, del resto, questo articolo era immediatamente seguito dalla prima tavola rotonda di *Fortune*, dedicata alla questione degli *Effects of Government Spending on Private Enterprise*, cui partecipavano tra gli altri Chester Barnard e Sumner Slichter).[109] Alle politiche del New Deal andava allora la colpa di aver reso il capitale riluttante a impegnarsi in nuovi investimenti, di dimensione ma soprattutto d'innovazione, prima che fosse esaurito il potenziale di quelli vecchi (e qui l'esempio era di nuovo la GM, che aveva a lungo esitato prima di investire sul motore Diesel); più riluttante cioè ad impegnarsi per superare «the gap between the laboratory and mass production». La generalizzazione dell'innovazione avrebbe permesso di rimettere al lavoro i milioni di uomini resi disoccupati dalla precedente ondata d'innovazione e, più in generale, di proseguire sulla strada per cui l'industria aveva sempre garantito in America i più alti livelli di prosperità e qualità della vita.[110] L'abdicazione dei rappresentanti del capitale dal loro ruolo di promotori dello sviluppo aveva lasciato così ulteriore spazio all'intromissione dello Stato. Un circolo vizioso della stagnazione dal quale si poteva uscire solo se le *public relations* non si fossero fermate al livello di mere politiche d'immagine, ma fossero divenute una presa di responsabilità da parte del capitale e dei suoi rappresentanti, preoccupandosi non solo dell'immediato profitto ma anche delle conseguenze sociali degli investimenti (o della loro

---

[108] *General Motors IV: A Unit in Society*, cit., p. 152. Per Sloan era stato sempre importante difendere le ragioni della *business bigness* (e conciliarle con quelle della cultura politica dell'individualismo proprietario): le grandi dimensioni, aveva spiegato *Industry's Responsibilities Broaden*, cit., sono effetto e condizione dell'efficienza, e solo l'efficienza poteva dunque misurarne la legittimità; «The yardstick with which "business bigness should be judged is not its size, but its ability to contribute to the welfare of the community and the manner in which it conducts its affairs in so contributing», ivi, p. 215.

[109] *The First Fortune Round Table. The Effects off Government Spending upon Private Enterprise*, a cura di Raymond Leslie Buell e Russell W. Davenport, in *Fortune*, marzo 1939, pp. 59-60 e 117-128.

[110] Un *topos* particolarmente caro a Luce, e da lui spesso utilizzato per attaccare il New Deal: cfr. *Calculability of Abundance,* discorso tenuti all'Ohio Bankers Association a Cleveland, 10 novembre 1937, e ovviamente il suo testo più famoso e citato, *The American Century,* in *Life,* 17 febbraio 1941, ora entrambi in *The Ideas of Henry Luce*, cit., rispettivamente pp. 228-236 e pp. 105-120.

mancanza) e dei loro precipitati sul consenso.[111] Per sbloccare la situazione era necessario che il capitale accettasse un ritorno sugli investimenti più basso: «To put the matter in a more practical way, it might be good for a big concern to lose a little money in order to put some men to work at something new» (come era stato fatto con la costruzione del Rockefeller Center e con l'elettrificazione delle linee dalla Pennsylvania Railroad, in cui enormi rischi si erano poi rivelati profittevoli). Solo così il *business* avrebbe ritrovato la sua «freedom of leadership».[112]

Vi era pure tra i sostenitori di Roosevelt, peraltro, chi condivideva l'epica degli affari e invocava una leadership dei suoi uomini: così Edward Filene, il magnate della grande distribuzione e infaticabile propagandista della produzione di massa. Nel 1937 spiegò ai laureati del MIT - la scuola da cui erano usciti Sloan, Thomas Coleman, Pierre Du Pont - che i metodi del *fact-finding* avevano scalzato la secolare riverenza per l'autorità: la leadership passava quindi agli uomini del *business*, o a coloro che affrontassero affari e politica con la stessa mentalità, se avessero lavorato per il benessere di tutta la società e non solo di pochi privilegiati. Ed era con questa mentalità, e non con un anacronistico e prepotente ritorno ai metodi dell'autorità, che si sarebbero dovuti affrontare i problemi nuovi posti dall'avanzata delle macchine, a cominciare dalla disoccupazione tecnologica. Questo processo aveva paradossalmente finito per intaccare anche l'autorità del management, come i recenti *sit-down strikes* avevano dimostrato: così la contrattazione collettiva era solo il primo passo di un percorso in cui, concludeva Filene con fiducia nel buon senso e in un atteggiamento pragmatico, «Collective and co-operative action, based upon fact-finding research, will follow».[113]

Nei primi decenni del secolo, dunque, di *industrial statesmanship* si era parlato da parti, per attori e con obiettivi diversi; per farla breve individuando due poli, si passava dalla

---

[111] Keynes notò nel 1923: «To convert the business man into the profiteer is to strike a blow at capitalism, because it destroys the psychological equilibrium which permits the perpetuance of unequal rewards. The economic doctrine of normal profits, vaguely apprehended by every one, is a necessary condition for the justification of capitalism. The business man is only tolerable so long as his gains can be held to bear some relation to what, roughly and in some sense, his activities have contributed to Society», in John Maynard Keynes, *Social Consequences of Changes in the Value of Money* (1923), ora in Id., *Essays in Persuasion,* Norton & Company, New York-Londra 1963, pp. 80-104, cit. a p. 95.

[112] *Business-and-Government* cit., p. 58.

[113] Edward A. Filene, *Leadership in These New Times*, discorso ai laureati del MIT, 14 aprile 1937, ora in *Speaking of Change. A Selection of Speeches and Articles*, pubblicato da Former Associates of Edward A. Filene, New York, e stampato da Kingsport Press, Kingsport, Tennessee 1939, pp. 125-136. Su Filene e la sua attività di frenetico ambasciatore del fordismo cfr. Victoria De Grazia, *L'impero irresistibile. La società dei consumi americana alla conquista del mondo*, Einaudi, Torino 2006. Parrish, *L'età dell'ansia*, cit., p. 384, pur rilevando che quella dell'opposizione compatta del mondo del *business* al New Deal è in gran parte una leggenda, fa d'altra parte notare gli uomini d'affari che sostenevano Roosevelt - oltre a Filene elenca Walter Teagle della Standard Oil, Thomas Watson della Ibm, Walter Gifford della AT&T, i banchieri Winthrop Aldrich e Averell Harriman, il magnate del cinema Jack Warner - «rappresentavano industrie di servizi e di intrattenimento più nuove e tecnologiche, che non erano immediatamente minacciate da una forza lavoro di operai numerosi e militanti».

legittimazione di riforme regolatrici di un capitalismo non controllato alla riscossa contro un governo eccessivamente regolatore da parte dei capitalisti, che ne emergevano come figure pubbliche "ideali" e idealizzate. Anni dopo, contro questo secondo significato, C. Wright Mills avrebbe criticato il fascino esercitato dalla *industrial statesmanship* sugli storici, un fascino uguale a contrario a quello per l'illegalità e la spregiudicatezza: si trattava pur sempre di registri morali, apologetici o accusatori, buoni per le autobiografie o i *muckrakers* ma incapaci di spiegare il rapporto tra gli individui (in quel caso, le élite del potere economico), le istituzioni e la struttura sociale.[114] Nel caso di Sloan che stiamo prendendo in esame, si riconosce una personalità manageriale che, forte della consapevolezza della compenetrazione tra l'articolazione organizzativa dell'azienda e le dinamiche del consenso e del conflitto, coglieva un mutamento delle condizioni istituzionali e sociali e cercava certo di opporvi resistenza, ma anche di elaborare una strategia politica non meramente difensiva. Ciò si evince anche dalla sua cura dell'immagine pubblica, in cui egli si pone come rappresentante dell'azienda, e dalla sua produzione letteraria: non tanto le sue autobiografie, che rispondono ai canoni del genere (*ghostwriter* compreso), quanto appunto i discorsi. Come si è visto, al contrario per esempio delle esternazioni di un Henry Ford, essi hanno l'architettura retorica dell'orazione politica. Davanti al New Deal, aveva compreso che l'impresa avrebbe dovuto proteggersi non chiudendosi in sé stessa, ma espandendosi, o espandendo le sue responsabilità - come aveva intitolato un discorso del 1935 - e «its horizon of thinking and action», dimostrando e propagandando la superiorità della libera impresa sull'economia diretta dallo stato sia in termini morali che di efficienza.[115]

I mobili confini del concetto di *industrial statesmanship* riflettono la tensione tra un ordinamento privatistico del campo dell'economia e l'allargamento di quello della politica e del governo. Nel caso specifico di Sloan, riflettono un'ambivalenza: in prima battuta l'arroccamento sulle prerogative dell'impresa e il protagonismo degli uomini d'affari; ma, in un secondo momento, anche tentativi - che il linguaggio conservatore talvolta lascia in ombra - di prendere le misure della configurazione di economia e politica che andava formandosi e di ritagliarvisi una posizione di potere, ristretto per certi versi ma più ampio per altri, che consentisse di trarne vantaggio per superare gli ostacoli, venuti catastroficamente alla luce nel 1929, allo sviluppo dell'impresa stessa.

---

[114] C. Wright Mills, *The Power Elite*, Oxford University Press, New York 1956, pp. 96-97.

[115] Sloan, *Industry's responsibilities broaden*, cit., p. 216: l'industria «must assume the role of an enlightened industrial statesmanship. To the extent that it accepts such broadened responsibilities, to that degree does it assure the maintenance of private enterprise, and with it the exercise of free initiative, as the sole creator, just as it must always be the most efficient creator, of wealth, hence are advanced the causes of human happiness and security - the most fundamental of all fundamentals».

3. La produzione di massa in guerra

Non è sempre chiaro, nel discorso di Sloan del 1940 sull'*industrial statesmanship*, se l'evoluzione dei grandi manager in uomini di Stato avrebbe dovuto avere l'obiettivo di ristabilire i confini tra economia e politica oppure prendere atto del loro esser venuti meno e ripensare su una base nuova i rapporti le due sfere; non è chiaro, cioè, in che misura la «ricostruzione dell'impresa americana» dovesse essere un ritorno alla tradizione e alla situazione del 1790-1929 o un superamento della divisione tra politica ed economia che evitasse le paventate forme dittatoriali della prima sulla seconda. Per un verso, infatti, era inflessibile l'attacco al New Deal, nemico delle prerogative dell'impresa, ed esplicito l'invito a impegnarsi contro di esso alle elezioni di novembre, a favore del candidato repubblicano Wendell Willkie (di fatto però, oltre ad una generosa donazione, Sloan si impegnò molto meno che nella campagna del 1936; stavolta si era rassegnato a considerare il popolo americano «an economically illiterate people» in quanto eleggeva Roosevelt).[116] Per altri versi, però, sembrava vedere proprio in questi smottamenti l'occasione di nuovi sviluppi, positivi anche dal suo punto di vista, e di un migliore coordinamento, a livello statale, tra l'impresa e l'economia nazionale.[117] L'impegno bellico forniva all'America l'opportunità per ammodernare le sue tecniche di produzione, non solo nell'ambito militare ma anche, per esempio, nel settore edilizio. Sollevare le masse dalla povertà avrebbe significato trasformarle in consumatori, creare un nuovo e vasto mercato per i beni di consumo: «If an intelligent attack on the living standards of the so-called "submerged third" were made - e qui il riferimento, seppur sprezzante, è a iniziative del New Deal come la Resettlement Administration (1935-37) - it would create an additional and large market for consumer goods».[118]

Di questo discorso del maggio 1940 emergono perciò tre momenti significativi. In primo luogo, appoggiandosi su un'immagine idealizzata dell'America pre-1929, l'insofferenza dell'élite manageriale rispetto all'invasione del campo dell'economia da parte della politica e, nello specifico, dell'interventismo newdealista. Di conseguenza, e in grande evidenza, motivata

---

[116] Farber, *Sloan Rules*, cit., p. 227.

[117] Già nel 1935 aveva detto che che l'industria avrebbe dovuto comprendere che doveva allargare le sue responsabilità, anche perché i margini d'incertezza e di errore che si poteva permettere erano sempre più esigui: di conseguenza, «we must develop ways and means by which to better correlate the industrial machine and its component parts with the national economy as a whole, in order to more effectively promote human progress and security and to advance civilization», in Sloan, *Industry's Responsibilities Broaden*, cit., p. 212.

[118] Sloan, *Industrial Statesmanship* cit., p. 719. La Alfred P. Sloan Foundation fu attiva in queste direzioni, cfr. per es. *Teaching Rural Children How to Live*, in *The Clearing House*, vol. 18, 2, ottobre 1943, p. 71: «For that submerged section of our population which is too engrossed in the struggle for existence to do much thinking on abstract questions, the Alfred P. Sloan Foundation is already aiding a practical plan for better living conditions after the war. It is sponsoring a widespread experiment to discover whether school lessons for children in ways of obtaining better diet, houses, and clothes will help these people to help them» in Kentucky, Oklahoma, Vermont.

ovviamente con la necessità di agire di fronte al pericolo di uno scivolamento verso il socialismo, la necessità di una concezione più larga e aggressiva delle *public relations* e la tentazione di portare il *big business* in politica *in quanto tale*: la *industrial statesmanship* del titolo. Infine si delinea, con la guerra europea sullo sfondo, una rinnovata complementarità: l'economia può trasferire in politica i propri metodi, la capacità di individuare e cavalcare le tendenze; la politica può, con un'azione sistematica contro la povertà, creare nuovi mercati per i beni di consumo. In un personaggio del profilo di Sloan, l'ambivalenza non è certo mera incoerenza, ma pare esprimere una più profonda tensione tra, da una parte, il mutamento nei rapporti di politica ed economia che si era sviluppato e radicato nel corso dell'ultimo decennio e, dall'altra, l'indisponibilità dei ceti dirigenti della grande industria statunitense a rinunciare alle loro prerogative.

Con l'avvicinarsi della guerra tale ambivalenza non poteva che approfondirsi. Il Lend-Lease Act fu approvato solo a marzo 1941 ma, dopo la battaglia d'Inghilterra, la via per la mobilitazione e per l'abbandono dell'atteggiamento non interventista e del quadro disegnato dai Neutrality Acts degli anni 1935-39 era già imboccata: il bilancio federale approvato nel dicembre 1940 prevedeva una lievitazione nelle spese militari;[119] all'interno dei «methods short of war, but stronger and more effective than mere words» annunciati da Roosevelt all'inizio del 1939,[120] gli Stati Uniti avevano già intrapreso una guerra economica contro i paesi identificati come potenziali nemici. In questi termini ragionava James Mooney in un discorso dell'inizio di giugno 1940 in cui proponeva per gli Stati Uniti un ruolo di mediazione tra i belligeranti europei - una mediazione che lui, in quanto responsabile del commercio estero della GM e tra i pochi suoi dirigenti ad essere vicino a Roosevelt (o più precisamente a Cordell Hull), stava in effetti svolgendo con missioni segrete per conto del Presidente presso le alte sfere tedesche.[121]

Nel novembre del 1940 Sloan venne invitato a prender parte alla riunione con cui l'Academy of Political Science, presieduta allora da Wesley Clair Mitchell, celebrava il suo sessantesimo anniversario, un convegno dedicato alle politiche di difesa statunitensi e al quale prendevano

---

[119] Cfr. http://federal-budget.insidegov.com/l/42/1940

[120] Franklin Delano Roosevelt, *State of the Union Address,* 4 gennaio 1939, disponibile all'indirizzo http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=15684. Qui diceva anche: «We are strengthening the weakest spot in our system of industrial supply - its long smouldering labor difficulties»; poco dopo, con metafora industriale e anche riferendosi all'ambito delle relazioni industriali: «Some of these tools had to be roughly shaped and still need some machining down. Many of those who fought bitterly against the forging of these new tools welcome their use today. [...] Most of us agree that for the sake of employer and employee alike we must find ways to end factional labor strife and employer-employee disputes».

[121] James D. Mooney, discorso al banchetto della 55° riunione degli Alumni della Case School of Applied Science, University Club, Cleveland, Ohio, 1° giugno 1940, ora con il titolo *War or Peace in America? What Should Be Our Position Today?* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 6, 17, 15 giugno 1940, pp. 542-544. Frederick W. Marks III, *Six between Roosevelt and Hitler: America's Role in the Appeasement of Nazi Germany,* in *The Historical Journal*, vol. 28, 4, dicembre 1985, pp. 969-982.

parte esperti di questioni militari (Edward Mead Earle, Hanson W. Baldwin del *New York Times*), uomini provenienti dal mondo dell'impresa e della ricerca (come Frank B. Jewett, presidente dei Laboratori Bell, e Owen D. Young della Radio Corporation of America), dall'entourage del presidente (Donald Richberg ed il neonominato Sottosegretario alla Guerra, Robert S. Patterson, che chiuse i lavori), dall'esercito (l'ammiraglio Clark H. Woodward, comandante dell'arsenale di Brooklyn).[122] Tra i presenti, inoltre, Georges Theunis, ex primo ministro in fuga dal Belgio occupato. Intervenne anche Sumner Slichter, uno dei più noti economisti del lavoro dell'epoca, il quale suggeriva nientemeno che di cogliere l'occasione della guerra per riparare alla cattiva distribuzione dell'occupazione tra i vari settori, per spostarla in gran parte dall'agricoltura all'industria e per andare nella direzione della piena occupazione, così da dare, mediante le politiche economiche della difesa, la base concreta per un miglioramento delle condizioni di vita; si chiedeva perciò come avrebbe dovuto agire il governo perché non esplodessero esagerati squilibri tra produzione bellica, produzione civile, livello salariale, anche in vista della riconversione postbellica.[123] Da quattro anni Slichter aveva assunto la cattedra Thomas W. Lamont all'Università di Harvard; peraltro, lo stesso Lamont partecipava al convegno e, in qualità di presidente dell'ultima sessione,[124] fu lui a presentare Sloan come «a leading industrialist of this country, of course in his line the greatest industrialist that the world has ever seen», un grande organizzatore dotato di «that happy faculty of making all the members of his vast organization feel that they are more valuable than he is».[125]

Il discorso di Sloan su *The Economic Aspects of American Defense*,[126] riprendendo i termini di quello di maggio dello stesso anno, in effetti era e voleva essere quello di un uomo dell'organizzazione, che passava dalla scala della grande fabbrica e della vastissima rete

---

[122] Interessante la relazione di Woodward in quanto percorre i problemi della produzione navale (si ricordi che i metodi dello *scientific management* erano stati banditi dai cantieri navali federali da Roosevelt Sottosegretario alla Marina) e sottolinea la cooperazione di Knudsen in qualità di responsabile dell'industria nella National Defense Advisory Commission; cfr. Clark Howell Woodward, *Naval Strength*, in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 19, 2, *The Defense of the United States. A Series of Addresses and Papers presented at the Annual Meeting of the Academy of Political Science, November 13, 1940*, a cura di John A. Krout, gennaio 1941, pp. 20-31.

[123] La nettezza con cui Slichter inquadrava queste gigantesche trasformazioni della struttura dell'occupazione in una cornice di decisioni di politica economica merita una citazione estesa: «For some years there has been a serious maldistribution of labor between agriculture and other industries. [...] Why should not the defense program be used to produce full employment and also to bring about a shift of 2 million men from agriculture to other industries? With 5 million more persons working on non-defense production than today and with 2 million shifted into positions of greater productivity, non-defense output per capita would be over 10 per cent above present level, our standard of living would rise, and the defense program would not be a burden but the basis for a higher standard of living», a p. 72 di Sumner H. Slichter, *National Labor and Production Policies*, ivi, pp. 69-86.

[124] Lamont vi tenne inoltre una relazione su *The Far Eastern Threat. A Friendly Caution to Japan*, ivi, pp. 119-126, in cui escludeva che il Giappone volesse l'apertura di un fronte nel Pacifico, ma senza togliere l'importanza di continuare a supportare l'eroica resistenza cinese. Sottolineava inoltre che, se necessario, «American trade interests will not fail to coöperate».

[125] Ivi, p. 126, *Remarks by the Chairman.*

[126] Alfred P. Sloan, *The Economic Aspects of American Defense,* ivi, pp. 127-138.

commerciale a quella della mobilitazione bellica; dell'organizzazione aveva tanto la mentalità razionalizzatrice quanto l'identificazione e la difesa di obiettivi e interessi precisi. Il punto di partenza era, come sempre, una definizione idealizzata dell'«American way of living», che «must be defended - and at any cost». Non rinunciava ad alzare i toni: le minacce all'*American way of life*, sottolineava, venivano dall'esterno ma anche dall'interno, dalle potenze dell'Asse ma anche dall'arroganza della politica di Washington, che nel tentativo di espandere il suo potere aveva preso di mira gli industriali e soggiogato l'economia. Sloan prometteva di passare dalle considerazioni economiche a quelle di carattere militare; ma ovviamente farà riaffiorare la politica più e più volte nel suo discorso. Accusava l'amministrazione democratica di aver congelato («frozen») il progresso, ovvero sia progresso tecnologico nell'industria che del benessere materiale di tutta la popolazione, perché «There are only two ways our standard of living can be advanced: more work or work more efficiently performed - or, better still, both».[127] Al contrario, alludeva, su entrambi i versanti era stato posto un freno, sia ponendo espliciti limiti di legge alla giornata lavorativa, sia permettendo e proteggendo l'attività sindacale. Ma la guerra cambiava le carte in tavola - e su questo Sloan era esplicito nel cogliere l'occasione per la rivincita: «Ironically the very individuals, the very industrial organizations, which, during the past few years, have been under political attack and held up to public scorn as enemies of the public interest have now become vital instrumentalities of national defense. The nation turns to them to protect itself against aggression».[128] Il carattere tecnologico della guerra rendeva necessario, anzi non rimandabile e solo a grandi linee negoziabile, il pieno coinvolgimento della grande industria, sulle spalle della quale il governo aveva sino ad allora scaricato disoccupazione, rialzo dei prezzi, abbassamento della qualità della vita. Il governo doveva invece rinunciare a quella filosofia politica che vedeva nel successo economico un

---

[127] Ivi, p. 130. Cfr. con quanto aveva detto nel dicembre 1934, in Sloan, *Important Questions of National Policy* cit., p. 165: «It must not be presumed that shortening the hours of labor is undes[ir]able or inconsistent with our objective, over the long pull, but that process is one of evolution, not revolution. Reduction in the real cost of goods and services is the inevitable by-product of technological advance. It should be capitalised in two ways: - in increasing the hours of leisure, hence promoting the social advancement of the worker; and in expanding consumption, resulting in the creation of additional employment through the instrumentality of lower prices, thus promoting the economic welfare of the workers as a whole.»
Una costante del discorso dei dirigenti GM è l'accento sull'evoluzione, contrapposta a stagnazione ma anche a rivoluzione (e quest'ultima, sconvolgendo le condizioni dell'evoluzione, ha come esito la stagnazione); si propone così un'analogia tra le modalità di sviluppo della società, del benessere materiale e quelle del progresso tecnico. Su quest'ultimo cfr. per es. i discorsi di Kettering e spec. quello tenuto alla celebrazione del venticinquesimo anniversario della sua invenzione del motore di avviamento elettrico, New York, 10 novembre 1936, ora con il titolo *Looking Forward in Reserarch, Science, and Industry* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 1, 4, 1° dicembre 1936, pp. 101-103: «Most people are afraid of the research man because they think he is trying to break down the established entities of the business. Most people are always looking for a stopping place, some place where this continual change will end. We say to that fellow that the only resting place on the great road of life is the seat in front of the undertaker's office. You can't stop any change more than you can stop time», p. 102.

[128] Sloan, *The Economic Aspects of American Defense* cit., p. 130.

pericolo per la società, una filosofia che aveva impedito lo sviluppo dell'industria nell'ultimo decennio.

Attorno a questo ragionamento Sloan sviluppava un vero e proprio manifesto di quello che anni dopo si sarebbe chiamato, con formula di grande fortuna politica e accademica, il complesso militare-industriale:[129] vale la pena riportare un passo esteso, in cui si troverà un'analisi lucida della crescente dipendenza della guerra dall'efficienza della produzione industriale di massa, analisi intrecciata all'esaltazione della potenza, della creatività e della virilità statunitensi.

«The outcome of war today depends upon technological superiority. The nation that is able to produce most effectively - and I use that term in its broadest sense - is the one least vulnerable to attack; and the maximum effectiveness demands the highest standards of technological progress.

Now, what does this mean? To illustrate: It means airplanes of superior speed, superior maneuverability, superior carrying capacity, superior radius of action, equipped with instruments of superior effectiveness; and all in greater quantity. It is a dual problem. It means that every instrument in the whole category of defense equipment must embody the most advanced ideas that the most aggressive research, engineering and production processes make possible. Likewise, every such instrument must reflect in its design the maximum effectiveness from the standpoint of its adaptability to the essential processes of mass production. If America is to live in an armed world - I fear it must - the integration into our defense of the creative forces of our system of enterprise, in terms of research, engineering and production, is of prime importance.

Hence it is clear that the keystone of our defense of the American way of living today, tomorrow and always, in the world now existing, is the strongest, the most virile, the most aggressive economy that the creative genius of America can devise. Such an economy finds its strength in the productive power of its industry, its plant, its equipment, its workers, especially its technicians and management - all supported by the material resources which enable it to develop the necessities of defense as well as the needs of peace. Its power depends, in the long run, upon scientific progress and its aggressive use by management in the development of always more efficient instruments of production and more effective products to produce. That is why war is a "technological" competition.»[130]

Tema frequente dei discorso dei dirigenti GM negli anni della guerra è il riversarsi di una potenza produttiva pacifica in potenza distruttiva - prima in modo trionfale, poi con toni più tetri quando via via che emergeva la scala "di massa" della distruzione bellica.[131] La macchina industriale degli Stati Uniti, messa al servizio della difesa della libertà nel mondo dopo anni dedicati alla prosperità in patria, era coinvolta in una mobilitazione del fronte interno non meno importante degli scontri militari, per i quali vengono costruiti veicoli di terra e d'aria da Ford e GM, navi nei cantieri di Henry J. Kaiser (nell'immagine alla pagina successiva, un

---

[129] Si rimanda in prima battuta alla concisa e densa definizione di Luciano Gallino, *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino 1978, pp. 125-128: l'«insieme dei rapporti economici, politici, ideologici che in alcune società industriali avanzate, in specie gli Stati Uniti, collegato inestricabilmente le Forze Armate e le maggiori aziende industriali attraverso il meccanismo delle commesse, delle consulenze reciproche, degli scambi di personale, con il beneplacito e la mediazione attiva dei politici e dei funzionari dell'esecutivo».

[130] Ivi, p. 129.

[131] Questo discorso verrà ovviamente traghettato nel trionfalismo del dopoguerra: cfr. per es. Kettering, *Muscles and Machines. To Build Instead of Destroy*, discorso alla Nbc, 7 aprile 1946, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 12, 18, 1° luglio 1946, pp. 575-576: «America's leading position in the world today is no mere accident. This country had surpassed every nation in the world in the production and utilisation of power. we have just helped to win a war because we were able to produce three-quarters of a billion horsepower for our airplanes, boats, tanks and trucks. And we did this because of our peace time experience».



esemplificativo manifesto diffuso nella Fisher Body Plant della GM nel 1942).[132] In una guerra che si configura sempre più come competizione tecnologica, il management assumeva un ruolo cardinale nell'organizzazione della produzione, coordinando scala di massa e innovazione continua. L'immissione nello sforzo bellico della potenza produttiva della grande industria dei beni di consumo era imprescindibile ma, proseguiva Sloan, poneva anche dei profondi problemi, per via della rigidità della sua struttura, inerente il sistema della produzione di massa.[133] Così pure pochi mesi prima William S. Knudsen, il dirigente GM chiamato alle alte sfere della mobilitazione bellica, raccontando in toni drammatici la lotta contro il tempo della preparazione alla guerra, aveva voluto sottolineare come la fama degli Stati Uniti come «the greatest mass producer in the world» avesse talvolta fatto trascurare che «mass production inevitably takes time to get started» e sottovalutare le difficoltà di una conversione dalla produzione di beni di consumo a quella di mezzi di difesa.[134]

«The American industrial machine is not designed to produce the things that are now most

---

[132] Il manifesto è segnalato da James T. Sparrow, *Warfare State. World War II Americans and the Age of Big Government,* Oxford University Press, New York 2011, p. 170, e ne ricavo l'immagine dal portale Calisphere, The Bancroft Library - University of California, Berkeley (all'indirizzo https://calisphere.org/item/ark:/28722/bk0007s9z8h/). Per un quadro più generale dell'economia della seconda guerra mondiale e delle mobilitazioni dei paesi coinvolti cfr. Alan S. Milward, *War, Economy and Society 1939-1945,* University of California Press, Berkeley - Los Angeles 1977; ivi sugli Stati Uniti spec. pp. 63-74. Sottolinea inoltre che gli storici hanno dedicato più attenzione ai processi di ricerca e sviluppo e di invenzione che ai mutamenti nel management e nell'organizzazione del lavoro, ma questi ultimi furono a suo parere anche più importanti nel portare a livelli più alti di produttività, in primo luogo negli armamenti ma destinati a durare oltre la guerra. Per esempio negli USA «a merchant vessel took only fifty days' work in 1943 whereas one of the same basic type took thirty-five weeks before the war. The time taken to make an Oerlikon gun fell from 132 Hours to thirty-five hours. The cost of constructing a long-range bomber in the U.S.A. fell from $15.18 per hour in 1940 to $4.82 in 1944», ivi, p. 186. Per riferimenti più aggiornati, ma che nelle linee essenziali non cambiano un quadro complessivo già acquisito dalla storiografia politica ed economica, cfr. inoltre Robert G. Ferguson, *One thousand planes a day: Ford, Grumman, General Motors and the Arsenal of Democracy*, in *History and Technology*, vol. 21, 2, 2005, pp. 149-175; Arthur Herman, *Freedom's Forge: How American Business Produced Victory in World War II,* Random House, New York 2013; A.J. Baime, *The Arsenal of Democracy: FDR, Detroit, and an Epic Quest to Arm an America at War,* Houghton Mifflin Harcourt, Boston 2015.

[133] Sulla necessaria cooperazione e divisione dei compiti tra la leadership politica e l'economica, cfr. anche il discorso tenuto da Donaldson Brown, vicepresidente GM, all'American Statistical Association all'Hotel Baltimore, New York, 30 dicembre 1941, ora con il titolo *Readjustments Required Within Industry Because of the Defense Program. "Leadership is Needed: Not Dictatorship"* in *Vital speeches of the Day*, 1° febbraio 1942, pp. 234-238.

[134] William S. Knudsen, *The Protection of Our Homes and Our Shores. We Haven't Got Much Time*, discorso all'ordine dei Veterans of Foreign Wars presentato nell'Army Day, 5 aprile 1941, al Waldorf-Astoria Hotel, New York, e ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 7, 13, aprile 1941, pp. 410-413: «We are mass producers of peace-time products and it is a big shift to defence materials. It requires many new plants, hundreds of millions of dollars of machine tools and complete retooling in nearly every case», spiegava, passando poi in rassegna i casi della produzione aeronautica, di carri armati, esplosivi, mitragliatrici e armi da fuoco più piccole, ivi, p. 411.

vitally needed; - ammetteva Sloan - and little flexibility exists»: questa era la premessa per un articolato ragionamento di carattere organizzativo, in cui si riepilogavano i fattori produttivi degli Stati Uniti (management, conoscenze tecniche, lavoratori efficienti, risorse naturali) e la loro utilizzabilità per la difesa, tentando di prevedere che effetti avrebbe avuto la guerra su di essi.[135] Si reclamava, più volte, che la flessibilità mancante sul lato tecnico alla struttura dell'industria della produzione di massa venisse compensata recuperando su quello della gestione, degli orari e dei metodi di lavoro: per esempio l'aggiunta di un sesto giorno lavorativo avrebbe permesso, secondo Sloan, un aumento di produttività del 20 per cento. Analogamente, per fare solo un esempio tra i più significativi e più vicini a Sloan, Knudsen aveva attaccato l'ondata di scioperi, in fabbriche come la International Harvester a Lackawanna, la Bethlehem di Johnstown e ovviamente la Ford, perché essi avevano il solo obiettivo di accelerare la diffusione del sindacato a quelle fabbriche, anche al costo, inaccettabile, di frenare la produzione: e suggeriva di conseguenza - citando a suo sostegno anche Walter Citrine che, dopo una vita di militanza nel TUC, assisteva Ernest Bevin al Ministero del Lavoro nella mobilitazione dei lavoratori inglesi - di elaborare per la fase di irreggimentazione dell'economia una procedura legale di risoluzione dei conflitti più netta e, in definitiva, cogente di quella in

---

[135] Sloan, *The Economic Aspects of American Defense* cit., p. 132. La GM aveva cominciato presto, seppur nella prospettiva di un fragile «arming for neutrality», a meditare sul da farsi in caso di guerra, prevedendone una di nuovo mondiale e distruttiva più della precedente: cfr. James D. Mooney, *American Economic Policies for the Impending World War,* discorso del 17 aprile 1937, ora in T*he Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 192, *The United States and World War*, luglio 1937, pp. 89-92 (e anche, con il titolo *What World War Will Mean for Us and What We can do about it. Policies and Alternatives, Economic and Political,* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 3, 14, 1° maggio 1937, pp. 446-448). Si tenga conto che la GM, come FMC e Chrysler, era stata sin da subito coinvolta nei primi passi dell'impegno bellico statunitense, con le commissioni di camion per le armate del Generalissimo Chiang Kai-shek finanziate dai crediti della Export-Import Bank creata da Roosevelt nel 1934, cfr. Walter H. Mallory, *The Burma Road,* in *Foreign Affairs*, vol. 17, 3, aprile 1939, pp. 625-627. Sul rapporto tra politiche di neutralità, culture politiche statunitensi e progetti per rendere l'Europa «safe for American business» cfr. Brooke L. Blower, *From Isolationism to Neutrality: A New Framework for Understanding American Political Culture, 1919–1941*, in *Diplomatic History*, vol. 38, n. 2, aprile 2014, pp. 345-376.

uso in tempo di pace.[136]

I calcoli di Sloan non sembrano tenere in conto la possibilità di una guerra prolungata ed effettivamente mondiale, perché escludeva che, nonostante la leva, si arrivasse a situazioni di scarsità di forza lavoro (maschile, s'intende). E si poteva perciò porre il problema di cogliere dalla guerra l'opportunità di aumentare non solo la produttività ma, già durante l'impegno bellico, la prosperità e il potere d'acquisto, mantenendo per il momento stabile lo standard di vita. Emergeva, certo, il pericolo dell'inflazione, che la leadership politica non avrebbe saputo domare, anzi avrebbe potuto fomentarla con l'aumento dei salari e il suo effetto sui prezzi.[137]

Tornava il tema di un miglior coordinamento tra le diverse componenti dell'economia e di rapporto nuovo tra la leadership politica e quella dell'industria: se impostato correttamente, questo non avrebbe comportato un pericolo per l'economia libera, ma una sua evoluzione. «It will be a time in which those possessing the highest orders of leadership and experience in industry, finance and government should be called upon to exercise all the intelligence they possess, with all the courage at their command to formulate policies to steer the economy on a safe and reasonable course» - ma «safe and reasonable», appunto, senza «economic experimentation» ovvero senza idee fantasiose, come quella della piena occupazione avanzata poco prima di Slichter.[138]

Come si è visto, il dopoguerra è sin da subito nei pensieri di Sloan: in primo luogo come ritorno ad una produzione civile che con la guerra stessa potrebbe espandersi, ma senza

---

[136] Knudsen, *The Protection of Our Homes and Our Shores,* cit., p. 412. Si tratta di una posizione mediatrice; più duro Donaldson Brown in *Readjustments Required Within Industry,* cit., p. 237: «Political leadership is called upon, therefore, to use every means constitutionally at its disposal to oppose any force that arises to challenge or weaken the unity of the nation. There can be no spirit of tolerance for the display of false leadership that would fan the flames of class conflict. There can be no spirits of tolerance for the course of the labor leader who seeks to satisfy his selfish ends at the expense of the common good, or for the industrialist who blindly and selfishly aspires to "business as usual"». La sostanza è che, nel contesto della mobilitazione, gli industriali vengono finalmente a patto con il governo del New Deal, ma gli chiedono in cambio di irreggimentare il movimento operaio, cooptarlo ma in una posizione decisamente subalterna (che cioè non contesti, e tantomeno sotto forma di sciopero, tempi e modi di lavoro). Una parte del mov sindacale si fa cooptare ma gli scioperi continuano, in modo ben più acceso che durante la prima guerra mondiale. Precisa del resto Donaldson, p. 237: i managers che partecipano al compromesso devono comunque sempre ricordarsi e assicurarsi che «these controls be limited to the emergency itself, and that the exercise of the powers granted shall not lead to the loss of the very liberties we are arming to defend»; inoltre, «the controls so exercised over the course and direction of the national economy, shall not extend to the point of interference with the authority and responsibility of industrial management necessary in the actual processes of production».
Cfr. anche la spiegazione di Citrine stesso nel suo *I sindacati operai in Gran Bretagna*, William Collins, Londra 1945, pp. 46-48; cfr. anche Jerry H. Brookshire, *'Speak for England', Act for England: Labour's Leadership and British National Security Under the Threat of War in the Late 1930s*, in *European History Quarterly*, vol. 29, n. 2, 1999, pp. 251 - 287.

[137] Ancora più duro contro l'inflazione - frutto delle dissennate spese pubbliche, noncuranti della solidità del bilancio; esprime una marcata preferenza per il *gold standard*, dice che è l'unico mezzo di misura della solidità delle monete efficiente, anzi inaggirabile - James D. Mooney, *Paper Money. A National and Industrial Hazard,* relazione alla riunione congiunta della Detroit Section of Mechanical Engineers e dell'Engineering Society of Detroit a Detroit, 18 gennaio 1939, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 5, 10, 1° marzo 1939, pp. 312-316, e Id., *Stabilizing the Exchanges,* in *Foreign Affairs*, 1, gennaio 1938, pp. 222-230; cfr. anche Id., *The New Capitalism*, cit., pp. 85-120.

[138] Sloan, *The Economic Aspects of American Defense* cit., p. 138.

escludere la possibilità che l'America debba continuare a «vivere in un mondo armato». Il 4 dicembre 1941 - in giorni di crescente tensione nel Pacifico, ma ancora tre prima dell'attacco a Pearl Harbor, un dato che va tenuto a mente quando si trovano i riferimenti all'impegno degli Stati Uniti nella guerra - presentò all'American Association of Manufacturers un programma per il "dopo Hitler".[139] Si dichiarava piuttosto sicuro della vittoria, ma ribadiva che era necessario guardarsi anche dalle forze che «are attacking our way of living in a more subtle way», da quel vero e proprio nemico interno che additava in chi voleva cogliere l'occasione della guerra per minare le fondamenta del sistema americano della libera impresa.

Messi dal governo sul banco degli imputati finché non erano divenuti indispensabili alla mobilitazione, gli industriali, spiegava Sloan ai suoi interlocutori, avrebbero dovuto sin da ora cominciare a ricostruire e diffondere la fiducia nel sistema della libera impresa - qui tornava la prospettiva dell'*industrial statesmanship* - ma anche a preparare concretamente le imprese, con piani individuali e aggiustamenti operativi, ai bisogni del dopoguerra - e qui era in gioco l'*industrial management*, con le sue ampie funzioni organizzative e il suo compito di individuare sul nascere o in anticipo le tendenze. Era perciò necessario capire che la parentesi della crisi degli anni 1930 si stava chiudendo, e attrezzarsi di conseguenza: «The abundance of the early "forties" in contrast to the shortage of the "thirties" constitutes a political demand that no administration will ignore. We of industry must assume a militant attitude. We must take the initiative in both planning and action for the post-war period».[140]

Ciò significava applicarsi per dimostrare che un ritorno al sistema "normale" della libera impresa sarebbe stato la via più sicura per contenere i problemi destinati a sorgere con la fine della guerra - aumento incontrollato di debito pubblico, tasse, inflazione, prezzi - e soprattutto per una gestione serena delle relazioni di lavoro. Sloan dimostrava di essere venuto a patti con il New Deal, ma solo in parte: lo descriveva come un'impalcatura istituzionale d'emergenza, da dismettere con la fine della guerra; continuava ad individuare il suo riferimento nel Partito Repubblicano (dove trovava facile sponda nei rappresentanti del Michigan a Washington, come Arthur H. Vanderberg) e, più ampiamente, in una cultura conservatrice che mirava e difendere, anzi a "conservare" un'America pre-New Deal (in gran parte, va da sé, idealizzata e immaginata). Anche, ovviamente, in tema di relazioni di lavoro: se Sloan dichiarava di appoggiare il principio della contrattazione collettiva, non smetteva di lamentare ancora il comportamento "monopolistico" del sindacato. Il giorno precedente, alla stessa conferenza della NAM, Knudsen aveva tuonato contro gli scioperi e la mancanza di collaborazione da parte

---

[139] Id., *Industry's Post-War Responsibilities. The "A. H. Program" (After Hitler),* discorso al 46° Congresso della NAM, Waldorf-Astoria Hotel, New York, 4 dicembre 1941, ora in *Vital Speeches of the Day*, pp. 174-177.

[140] Ivi, p. 175.

del movimento sindacale, accusato di approfittarsi dell'emergenza per aumentare il suo potere, indipendentemente dalle effettive rivendicazioni sulle condizioni lavorative o salariali.[141]

Era necessario in questa chiave, proseguiva Sloan, tenersi sin da subito pronti alla riconversione: «We should plan now for the post-war era», anche in termini di aggiornamento tecnologico degli impianti.[142] La principale preoccupazione rimaneva quella di impedire una nuova e forse drammatica contrazione dei mercati nel dopoguerra e di organizzarne, al contrario, la crescita: «We MUST have more and better consumers».

La necessità di conservare, aumentare e "migliorare" il livello dei consumatori statunitensi rispondeva anche al prevedibile mutamento delle relazioni commerciali con l'Europa, ovvero un mutamento nella divisione internazionale del lavoro. Sloan infatti si riferiva ai processi, avviati con il riarmo tedesco e intensificati dalla guerra, di rapida industrializzazione di quei paesi che erano stati sino ad allora ricettivi alle importazioni dagli Stati Uniti: mentre la competitività di questi ultimi era minata dall'aumento del costo del lavoro causato dalle politiche rooseveltiane, i mercati europei andavano persi allo sviluppo di manifatture nazionali e reti commerciali regionali, uno sviluppo accelerato dal «nazionalismo economico» e magari

---

[141] William S. Knudsen, *Quit fooling and Go to Work. We are up a Military and Industrial Machine which is Clicking,* discorso al 46° Congresso della NAM, Waldorf-Astoria Hotel, New York, 3 dicembre 1941, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 8, 5, dicembre 1941, pp. 137-139: «In most cases wages and working conditions were not the issue, but the usual demands are for closed shops, union shops, preferential shops, whatever you call them. I can't for the life of me understand how in a period of national emergency such foolishness like this can go on». Per un'analisi più articolata sulla stessa linea, cfr. Id., *Defense Problems at Home and Abroad,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 19, 3, *America Faces the Future,* maggio 1941, pp. 111-119; qui, p. 115, spiegava tra l'altro che «The object of the Office of Production Management, however, is purely to help break bottlenecks where they occur. It hopes for the maximum coöperation from industry and labor with the minimum of mandatory orders. It hopes to impress upon the public of the United States that the defense job is the nation's number one job, and that every citizen of the United States must help to bring this job through to a successful completion».

[142] Sloan, *Industry's Post-War Responsibilities* cit., p. 177, come «case study» discute «how we, in General Motors, have approached this objective. First, we organised around the problem of National Defense. We assigned executives on the central stand and a policy group to the task. In each operating unit civilian production and defence production have been separated. The executives discharging the former responsibility are charged specifically with planning for the post-war era for that particular production unit. I am attempting myself to stimulate and coordinate these activities into a harmonious whole. I call it our "A. H." Program (AFTER HITLER).
«Such an approach contemplates accelerating the development of new products, re-engineering existing products, making use of new materials and new methods, and in other ways - thus improving quality and value, particularly having in mind the necessity of lower post-war prices. It contemplates the substitution of new instrumentalities in all functional activities wherever gains are possible. Again, lower prices. It contemplates studies to develop the possibilities of further horizontal expansion. In total, on the liquidation of the defence program we hope to have available concrete programs for each production unit, engineered and approved and founded on the most modern technology - ALL READY FOR ACTION».

favorito da alleanze politiche.[143] Processi, aggiungeva Sloan, che si sarebbero radicati e consolidati in caso di vittoria di Hitler: è di fronte a questa ipotesi che Sloan disegnava quella che sarà invece una linea essenziale del riorientamento delle relazioni economiche tra Stati Uniti ed Europa dopo, al contrario, la sconfitta del nazismo, ovvero il passaggio da una strategia basata sulle esportazioni di merci e servizi ad una centrata e sulle consulenze tecniche e sugli investimenti diretti esteri: «American technique and capital must be exported in increasing quantity in substitution for goods and services, otherwise there must be a decline in our national influence throughout the world».[144]

Nei primi di dicembre 1941, quando la caduta del regime nazista appariva probabile ma tutt'altro che certa, non erano immaginabili né la durata della guerra, né l'intensità del coinvolgimento degli Stati Uniti e del suo "fronte interno" industriale. Negli anni successivi si saldarono i rapporti tra lo Stato organizzatore e l'economia mobilitata, si consolidò la posizione del sindacato nelle grandi fabbriche. Le difficoltà di questo passaggio furono tra le ragioni che spinsero Sloan, che aveva programmato di ritirarsi intorno al 1940 (quando compì 65 anni), a rimanere invece in carica; l'erede designato Knudsen, tra l'altro, era stato cooptato al vertice degli apparati della mobilitazione. Fu proprio lui del resto a frenare i tentativi GM, e in particolare del suo sostituto Wilson, di ridare fiato alla produzione civile a guerra ancora in corso. Ancora più duri i conflitti con l'ala sinistra del governo, tanto che Adolf Berle, vicesegretario di Stato, accusò i dirigenti GM di essere una «quinta colonna» dei nazisti e avviò un'indagine del FBI.[145] Ma per altri versi, che Sloan fiutò presto, la guerra offriva un'occasione.

---

[143] Una prospettiva diversa era stata presentata da Sloan, solo tre anni prima, in un discorso tenuto al programma radiofonico "Paths to Prosperity", condotto da Edward Tomlison sulla NBC, 3 aprile 1938, ora con il titolo *Foreign Trade. The Why and How of It,* ora in *Vital Speeches of the Day*, pp. 401-402. Qui aveva sostenuto che il commercio degli Stati Uniti con l'estero serviva a creare reti di cooperazione che contribuivano a stimolare lo sviluppo industriale nei diversi paesi. Proprio questo, inoltre, avrebbe dovuto diminuire le situazioni di necessità economica all'interno dei vari paesi e quindi le spinte conflittuali tra di loro e consolidare pace e sicurezza a livello di relazioni economiche e quindi politiche internazionali. L'intervento elogiava poi l'iniziativa di Cordell Hull nel campo del commercio estero, con riferimento al Reciprocal Trade Agreements Act del 1934 - una dimostrazione che l'intervento del governo, e lo stesso protagonismo dell'autorità del Presidente (che nell'intervento di Sloan non veniva nominato, ma in virtù del RTAA acquisiva il potere di negoziare accordi commerciali bilaterali) potevano anche essere benvenuti quando veniva incontro alle esigenze delle corporations (e quindi, nei termini di Sloan, quando preservava l'American system); cfr. anche Karen E. Schnietz, *The Reaction of Private Interests to the 1934 Reciprocal Trade Agreements Act*, in *International Organization*, vol. 57, 1, gennaio 2003, pp. 213-233.
James D. Mooney, responsabile delle *overseas operations*, aveva lodato i negoziati di Hull e la Good Neighbor Policy, concentrandosi più sul lato delle importazioni, in *Foreign Trade and Our National Welfare,* cit.; cfr. Daniel A. Wren, *James D. Mooney and General Motors' Multinational Operations, 1922-1940,* in *Business History Review*, 87, 2013, pp. 515-543 (cfr. inoltre, per la sua politica globale di *public relations,* Jacob Anbinder, *Selling the World: Public Relations and the Global Expansion of General Motors, 1922–1940*, in *Business History Review,* 92, autunno 2018, pp. 483–507). Quest'ultimo aveva parlato spesso di "nazionalismo economico", riferendosi anche agli americani che volevano tagliare i rapporti con il mercato mondiale (isolazionismo): in un discorso al Rotary Club di Los Angeles, 22 maggio 1935, ora con il titolo *Foreign Trade and Our National Welfare* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 2, 18, 1° giugno 1936, pp. 586-588; in *What World War Will Mean for Us,* cit.; e *Stabilizing the Exchanges,* cit.

[144] Sloan, *Industry's Post-War Responsibilities* cit., p. 176.

[145] Farber, *Sloan Rules*, cit., pp. 232-233.

Era destinata ad approfondirsi, insomma, l'ambivalenza di Sloan: mentre rigettava alcuni aspetti del New Deal e ne accettava altri, meditava di trarne profitto per un più razionale coordinamento dell'economia e per guidare un'espansione del mondo dei consumatori di beni durevoli. Lo mostra bene il discorso tenuto da Sloan quando fu invitato di nuovo all'Academy of Political Science, a New York, il 15 novembre 1944.

Era Sumner Welles a parlare prima di lui: il problema del dopoguerra, disse, era convertire alla situazione di pace il colossale apparato produttivo dispiegato a fini distruttivi durante la guerra e distribuirne i frutti, concretizzando così la quarta delle libertà rooseveltiane, la libertà dal bisogno - un compito che l'America doveva assumersi nei confronti di tutto il mondo, rinunciando una volta per tutte all'isolazionismo.[146] I toni del *chairman* della General Motors non erano internazionalisti quanto quelli dell'ex sottosegretario di Stato e il suo tema, *The Importance of Jobs,* non poteva che apparire «rather prosaic in comparison with the dramatic events of each passing day»;[147] ma il respiro era ampio e abbracciava le difficoltà della fine della guerra, la riconversione di un *home front* mobilitato in una società di salariati e consumatori, il confronto tra l'evoluzione dell'economia statunitense e i modelli provenienti dagli altri paesi. In questo quadro appariva come un vero evento nella storia economica, proseguiva Sloan, il documento presentato ai Comuni in cui il governo britannico accoglieva come sua responsabilità ed obiettivo per il dopoguerra il mantenimento di uno stabile ed elevato livello di occupazione: si trattava del celebre *White Paper on Employment Policy* del 1944, che veniva incontro ad alcune delle idee avanzate da Keynes e si metteva in sintonia con i progetti di assistenza sociale di Beveridge.[148] E Sloan lo citava certo non con entusiasmo, ma nemmeno

---

[146] Sumner Welles*, Shaping the Economic and Political Future,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 21, 2, sezione *Shaping the Economic and Political Future*, gennaio 1945, pp. 113-121.

[147] Alfred P. Sloan, *The Importance of Jobs*, ivi, pp. 122-134, da cui si cita; anche, col sottotitolo *Jobs flow from combination of capital, management and opportunity*, in *Vital speeches of the day*, vol. 11, 4, 1 dicembre 1944, pp. 115-119.

[148] Cfr. i commenti di Michał Kalecki e William H. Beveridge, *The Government's Employment Policy,* in *The Economic Journal*, vol. 54, 214, giugno-settembre 1944, pp. 161-176, ora in Id., *Relazione su l'impiego integrale del lavoro in una società libera,* Einaudi, Torino 1948, pp. 379-391. L'impostazione dei rapporti con l'Inghilterra nel dopoguerra era un problema presente alla mente degli organizzatori GM: cfr. il discorso tenuto dal vicepresidente Edward Riley al 49° meeting della NAM, *The War and Reconversion Congress of American Industry*, New York, 8 dicembre 1944, ora con il titolo *Some Considerations of Foreign Economic Policy. Expanding World Economy Depends on British and American Cooperation* in *Vital Speeches of the Day*, 15 gennaio 1945, vol. 11, 7, pp. 211-213. Si proponeva di aggregare i rappresentanti del *business* attorno a una proposta di rinnovata cooperazione con la Gran Bretagna che venisse incontro (anche perché un mancato assolvimento di questa richiesta avrebbe portato a turbamenti sociali imprevedibili) alle rivendicazioni di espansione dell'occupazione in ciascuno dei due paesi attraverso un'espansione dei consumi all'interno di ciascuno e del commercio tra i due. «It is not too much to say, therefore, that political and economic freedom in Britain and in the United stats depend critically upon the British adopting an expansionist, free-enterprising economy, and upon the United States recognizing that our creditor status demands an early reversal of our traditional trade balance position. If *either* nation fails to do what is so clearly indicated, the security and freedoms of *both* will surely be jeopardized»: e questo all'interno di una «foreign economic policy realistically conceived and related to our national safety, security and welfare», alla cui elaborazione partecipassero tutte le forze produttive - «industry, labor and agriculture» - e che, di conseguenza, rispondesse a «the need for intelligent, constructive American participation in world affairs».

con la demonizzazione che ci si potrebbe attendere da uno *speaker* dell'individualismo e del *big business*: il problema di un'occupazione, se non proprio piena, elevata e stabile era stato ormai oggettivamente posto dalla mobilitazione bellica; gli Stati Uniti dovevano trovare il modo, senza snaturarsi, di non essere da meno di ciò che gli altri modelli economici promettevano.

«If full employment is not achieved under our free enterprise system, then the people will demand something different - and irrespective of the fact that the "something different" could not possibly offer a solution. It is clear, I believe, that if we fail we shall pass to some form of planned and regimented economy. We shall lose our economic freedom. We shall become dependent upon government and government expenditures, with continuous deficit financing attempting to support the economy, expand employment and thus synthetically increase national income.»[149]

L'*American system of enterprise* doveva perciò elaborare una formula per l'espansione economica che salvaguardasse al tempo stesso il livello dell'occupazione, la libertà dell'impresa e il terreno della competizione: per questo era necessario che vi fossero, e che collaborassero, una leadership nel campo politico e una nel campo economico. Si poteva pure, a questo fine, parlare di programmazione, *planning*: «Constructive and aggressive planning on a scale demanded by the seriousness of the problem of reconversion is of vital consequence at this»[150] (di «individual planning» delle singole imprese nel corso della guerra ma in vista del dopoguerra aveva già parlato in precedenza). Ritornava il nodo esposto nel discorso del 1940, l'assunzione di responsabilità di governo da parte dell'élite economica: una «economic statesmanship, one that accepts the fact that it is no longer sufficient to limit the horizon of the management of enterprise to the mere production of goods and services, one that gives consideration in the policy phase of its operations to its relationships with the economy as a whole».[151] E il manager industriale sapeva quanto fosse difficile riadattare a nuove esigenze gli impianti delle produzioni di massa, disegnati per fabbricare su vasta scala un unico tipo di oggetto, tanto che era spesso necessaria una riorganizzazione completa (ciò che era successo ad esempio alla Ford Motor Company, che nel 1927 aveva dovuto abbandonare il Modello T per far fronte alla concorrenza della General Motors); e sapeva anche che la difficoltà non stava solo nel riorganizzare in sé, ma anche nel fatto che per la riorganizzazione serviva avere un nuovo obiettivo, un nuovo prodotto in base al quale ridisegnare il processo.

Per Sloan era prevedibile un periodo di intensa attività economica, ma la permanenza delle storture rooseveltiane avrebbe potuto minarne la solidità: bisognava capire sin da subito che con la fine della mobilitazione sarebbero finite le panacee e la filosofia del «something for nothing» (un'espressione ancora oggi ricorrente della polemica liberale e conservatrice contro il

---

[149] Sloan, *The Importance of Jobs* cit., p. 124.

[150] Ivi, p. 128.

[151] Ivi, p. 125.

welfare state e, più nello specifico, i sussidi disoccupazione). Le ricette proposte da Sloan per far fronte alla riconversione erano però, in definitiva, conservatrici o semplicemente di ritorno alle condizioni pre-1929: rimettere in ordine le relazioni tra lavoratori e management, che definiva «manifestly unfair»; abbassare le tasse per permettere maggiori investimenti; decentrare l'industria; riconoscere «the prime importance of technology. That is the motivating center of all real progress». La parziale apertura alla politica economica in collaborazione tra *businessmen* e governo non dava luogo a proposte precise e dietro Roosevelt appariva ancora il rischio di un dispotismo - analogo, secondo il capo economista della GM, a quelli del XVIII secolo, e altrettanto tirannico e fallimentare.[152]

Non ne rimaneva, comunque, neanche l'ombra nella versione più sviluppata di queste stesse osservazioni che veniva presentata da Sloan due anni dopo, in un discorso di critica a Truman e alle sue politiche di riconversione.[153] Se la prendeva, in particolare, con l'Executive Order del 30 ottobre 1945, il quale dava allo Stabilization Administrator il potere di prescrivere aumenti salariali obbligatori nei casi in cui fosse «necessary to correct a maladjustment or inequity which would interfere with the effective transition to a peacetime economy», impedendo che essi fossero compensati con incrementi dei prezzi.[154] Il fallimento di queste misure, sottolineava Sloan, era inevitabile: «Production and prices are once more determined by the judgment of the market place instead of by the directives of the bureaucrats. We have been attempting to live in an economy partly free and partly regimented, at one and the same time», mentre si estendeva la «dictatorship over great sectors of the economy» e, in potenza, sull'economia tutta. Dittatura, «economic warfare», strapotere dei sindacati. La prima domanda di Sloan era:

> «WHAT should we DO to restore the balance in both privileges and responsibility between labor as a group and other groups, and without in any sense prejudicing the just rights of labor or limiting its proper progress? This might be expressed as re-establishing such relationships on the basis of a two-way street.»[155]

---

[152] Rufus S. Tucker, discorso all'Academy of Political and Social Science, Philadelphia, 30 marzo 1945 (a dodici giorni, cioè, dalla morte di Roosevelt), ora con il titolo *The Return to "Enlightened Despotism". Proposals of Today's Pioneers No Sounder than Those of 200 Years Ago* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 11, 13, 15 aprile 1945, pp. 395-399. Sull'evoluzione dell'atteggiamento del mondo degli affari verso la questione delle tasse negli anni successivi, a partire da Truman, cfr. Cathie J. Martin, *Shifting the Burden. The Struggle Over Growth and Corporate Taxation,* University of Chicago Press, Chicago 1991, e più in breve Ead., *American business and the taxing state: Alliances for growth in the postwar period,* in *Funding the Modern American State, 1941-1995. The rise and fall of the era of easy finance*, a cura di W. Elliot Brownlee, Woodrow Wilson Center Press-Cambridge University Press, Washington-Cambridgre-New York 2002, pp. 353-406.

[153] Alfred P. Sloan, *Business Trend for 1947. Restore balance to our economic society*, discorso alla Boston Chamber of Commerce, 19 dicembre 1946, riportato in *Vital speeches of the day*, vol. XIII, 8, 1 febbraio 1947, pp. 237-241.

[154] *Executive Order 9651, amending Executive Order 9599(1), providing for assistance to expanded production and continued stabilisation of the national economy during the transition from war to peace, and for the orderly modification of wartime controls over prices, wages, materials and facilities*, firmato da Harry S. Truman il 30 ottobre 1945, disponibile sul portale della Truman Library all'indirizzo https://trumanlibrary.org/executiveorders/index.php?pid=403&st=&st1=.

[155] Sloan, *Business Trend for 1947* cit., p. 238.

La seconda domanda era perciò che cosa fare in pratica per riportare equilibrio nei rapporti tra direzione aziendale e sindacati e mettere così fine alla lotta di classe appoggiata dal governo. Sloan proponeva un'agenda risoluta di contrasto del Wagner Act: ridare alla direzione aziendale la possibilità di parlare ai dipendenti dagli altoparlanti dell'azienda («freedom of speech»); rimettere su un piano paritario la contrattazione collettiva; ridimensionare i poteri della National Labor Relations Board; rendere i sindacati responsabili delle loro decisioni, e sanzionabili;[156] riconoscere i *foremen* come parte del *management*; mettere fuori legge il *closed shop* in quanto monopolistico; democratizzare i processi deliberativi all'interno dello stesso sindacato e renderne trasparenti i bilanci; eliminare ogni forma di violenza e coercizione; ampliare le possibilità di contrattazione della direzione aziendale anche in assenza di divergenza tra i sindacati.[157] Fuori dall'elenco, infine, la questione che più stava a cuore a Sloan, ovvero gli scioperi, nei quali si manifestava il carattere monopolistico del sindacato e la sua inerente propensione dittatoriale: «Today, labor has become a monopoly and something is NOW going to be done about it», così come alla fine dell'800 la democrazia non aveva tollerato l'evoluzione di alcuni settori del *business* verso forme e pratiche monopolistiche (con riferimento alla legislazione antitrust introdotta dallo Sherman Act nel 1890, la quale peraltro aveva sì fornito la base per la lotta a *corporations* monopolistiche come la Standard Oil di Rockefeller, ma già da subito era stata anche utilizzata in funzione antisindacale). «We can continue to accept the monopolistic position of labor and take the consequences, or we can deal with it with the objective of preserving our economic freedom by protecting our competitive economy. We now must choose.»[158]

La scelta di Sloan andava verso una limitazione dei poteri dei sindacati o un loro frazionamento, costringendo i sindacati a conformarsi con i principi, i vincoli e i rischi di un sistema basato sulla competizione. Lo sciopero recente alla GM si era svolto, del resto, in modo tale da apparire come «either an economic crime or a political comedy. Perhaps it was both».[159] Nell'ottobre del 1945 Charles E. Wilson, ormai presidente della GM, aveva dimostrato

---

[156] Per Knudsen, *Defence Problems at Home and Abroad* cit., la prosecuzione dell'attività rivendicativa in tempo di guerra era un atto criminale («almost like men fighting over who shall hold the hose when the house is on fire») e dimostrava che le velleità di partecipazione al management da parte delle rappresentanze operaie erano «premature. There is abundant evidence that labor is having plenty of trouble managing its own affairs; and what it can contribute at the moment is generally confined to the relationship between profits and wages. Inasmuch as labor usually is unwilling to take any financial responsibility, and almost without exception tries to impose the maximum wage scale even if the company is operating in the red, I do not see how labor is ready to contribute anything to the function of management, at least so long as the slow-down and strikes are an accepted part of labor's policy», p. 118.

[157] Sloan, *Business Trend for 1947* cit., pp. 238-239.

[158] Ivi, p. 239.

[159] Ivi, p. 240.

di considerare l'atteggiamento dei sindacati e le loro pulsioni "dittatoriali" come un crimine economico contro gli interessi della società, un crimine non più tollerabile, davanti al quale «the rule of reason must be substituted for the rule of force»: usciti dalla guerra nelle condizioni di un paese «half collectivist and half free», tuonava con retorica lincolniana, il paese si trovava a un bivio ed era giunto il momento di decidersi.[160]

Se l'intensità di scioperi del 1946 fosse proseguita nel 1947 avrebbe portato a una diminuzione di attività nel settore dei beni durevoli e semidurevoli, aumentando le difficoltà della riconversione. Se invece non vi fossero state interruzioni nella produzione, se la determinazione dei salari e dei prezzi fosse stata affidata ai meccanismi del mercato e alle decisioni del management, sarebbe emersa un'ampia domanda da soddisfare (nel 1946 infatti la produzione nel settore automobilistico non aveva tenuto il passo con l'obsolescenza).

Sloan concludeva il discorso compiacendosi dei risultati delle elezioni del novembre 1946, in cui il Partito Democratico aveva perso la maggioranza in entrambi i rami del Congresso, sancendo il fallimento delle panacee del tempo di guerra; ma avvertiva d'altra parte che «the verdict of last month should be accepted as an opportunity - NOT as a VICTORY. It is a protest against - NOT and endorsement for. [...] Economic statesmanship in industrial management is even more greatly needed because of the improved opportunity».[161] Rimaneva immutato il bisogno di cooperazione tra tutti gruppi economici, ma rimanevano in sella anche i nemici della libertà.

> «And let us BEWARE: The forces that tend to destroy free enterprise will continue their efforts. They will look upon the verdict of last month, not as a defeat but as a challenge. American enterprise must continue to demonstrate to the world at large, and to our own people in particular, that a free economy together with increasing scientific knowledge insures always an expanding volume of goods and services, made available across a widening front though lowering prices, thus insuring higher living standards and a more abundant life - a "must" EVERYWHERE, according to my belief, IF we are to establish and maintain peace throughout the world.»[162]

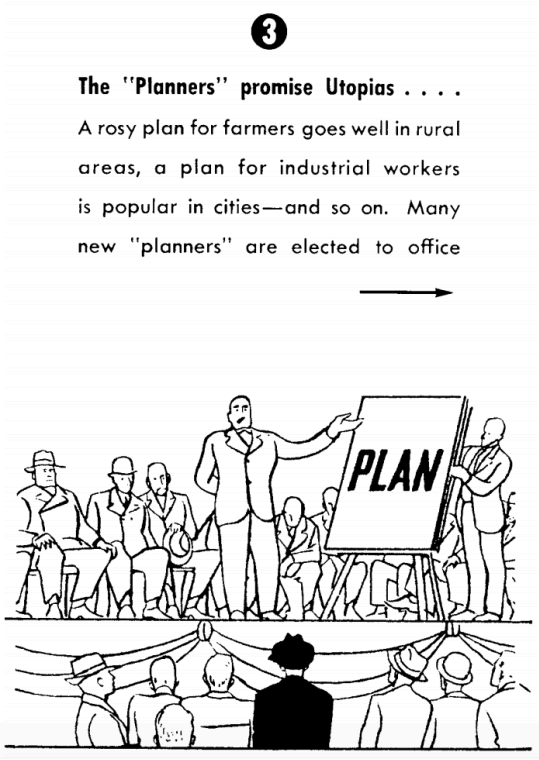
Contro il suo nemico interno, ovvero l'amministrazione democratica ormai guidata da Harry Truman, gli uomini del *business* statunitense - con l'*economic statesmanship* che ci è ormai familiare - dovevano continuare la lotta per dimostrare che solo nel sistema della libera impresa si

---

[160] Charles E. Wilson, discorso al pranzo del Chicago Executives' Club, 5 ottobre 1945, ora con il titolo *"America is at the Fork in the Road". Reason must be Substituted for Force* in *Vital speeches of the Day*, vol. 12, 2, novembre 1945, pp. 62-64. Il riferimento implicito ma ovvio andava al celebre discorso di Lincoln sulla "casa divisa", Springfield, Illinois, 16 giugno 1958, in cui dichiarava di non credere che «this government cannot endure, permanently, half slave and half free», in *The Collected Works of Abraham Lincoln*, a cura di Roy P. Basier, Marion Dolores Pratt, Lloyd A. Dunlap, Rutgers University Press, New Brunswick, N.J. 1953, pp. 461-469; tra le molte letture, uso Michael William Pfau, *The House That Abe Built: The "House Divided" Speech and Republican Party Politics*, in *Rhetoric and Public Affairs*, vol. 2, 4, 1999, pp. 625-651, e Tiziano Bonazzi, *Abraham Lincoln. Un dramma americano,* il Mulino, Bologna 2016, pp. 162-164. Era anche un'eco più diretta di Alf Landon, che nella campagna presidenziale del 1936 aveva così attaccato il New Deal: «No nation can continue half regimented and half free», in Farber, *Sloan Rules*, p. 188.

[161] Sloan, *Business Trend for 1947* cit., p. 240.

[162] Ivi, p. 241.



trovava la via maestra per una crescente prosperità. Una lotta e una promessa ormai su scala mondiale, e collegate al ruolo di leadership del paese.[163]

Nonostante i compromessi del tempo di guerra, dunque, Sloan rimaneva ostile al New Deal e più in generale al Partito Democratico e alle sue politiche economiche, alla prosecuzione in pace di qualunque vincolo all'attività imprenditoriale. All'inizio del 1945, nelle fabbriche GM era stato distribuito un opuscolo, ripreso dalla rivista *Look*, che conteneva una sintesi pedagogica a fumetti di *La via della schiavitù* di Friedrich von Hayek: si tratta di un esempio nitido di uso delle tecniche delle relazioni con il pubblico al servizio di obiettivi politici conservatori, in questo caso della popolarizzazione e diffusione (al prezzo, va da sé, di una drastica semplificazione) di un'opera uscito l'anno precedente e subito riconosciuto come punto di riferimento per chi riteneva che l'intervento del governo nella sfera economica fosse premessa, o sinonimo, di socialismo e comunismo.[164] La prima delle 18 tappe della "via della schiavitù" era il *national planning* in tempo di guerra (con una vignetta in cui era riconoscibile la sigla del War Production Board): invece di dismetterlo

---

[163] Nel già citato discorso dell'ottobre 1945 *"America is at the Fork in the Road",* Charles Wilson ribadiva la superiorità del sistema della libera impresa sul socialismo con una oscillazione dal globale al locale, ovvero dalle tragedie dell'Unione Sovietica, incapace di progresso («Any step toward adopting collectivism or state socialism is a great step backward, not merely to the horse and buggy days, but I fear to the elephants of the Hannibals and the chariots of the Caesars»), al fallimento, dopo un periodo di prosperità, della comunità di Zoar in Ohio (non molto distante dal paese natale di Wilson, Minerva), una comunità utopista fondata nel 1817 da immigrati tedeschi aderenti a una tendenza pietista che essi definivano separatista; cfr. Kathleen M. Fernandez, *A Singular People. Images of Zoar*, The Kent State University Press, Kent-London 2003, e Philip Lockley, *Mapping Protestant Communalism, 1650-1850* e Id., *Trans-Atlantic Reputations: Protestant Communalism and Early Socialism*, in *Protestant Communalism in the Trans-Atlantic World, 1650-1850,* a cura di Id., Palgrave MacMillan, London 2016, rispettivamente pp. 9-38 e 189-221. Anche nella società statunitense vi era certamente molto da migliorare ma, sottolineava Wilson, attingendo non dai vagheggiamenti del marxismo ma dalla tradizione liberale occidentale cementata dalla religione cristiana.

[164] *The Road to Serfdom in Cartoons* (disponibile sul sito della Foundation for Economic Education, https://fee.org/articles/the-essence-of-the-road-to-serfdom-in-cartoons/); una versione ridotta era uscita anche sul *Reader's Digest* dell'aprile 1945 (ripubblicata dall'Institute of Economic Affairs, 1999 e 2001, disponibile all'indirizzo http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/upldbook43pdf.pdf). Con von Mises, Hayek era la stella polare anche del già citato discorso del 1945 di Tucker, *Return to the "Enlightened Despotism",* cit. Sul contesto e la fortuna di *The Road to Serfdom* cfr. Phillips-Fein, *Invisible Hands,* cit.; Abbott Gleason, *Totalitarianism. The Inner History of the Cold War*, Oxford University Press, New York 1995, spec. pp. 61-71; Battini, *Utopia e tirannide,* cit.; Burgin, *The Great Persuasion,* cit., spec. pp. 87-97. Presto Hayek apparve uno «spokesman for the economic beliefs which flourished up to 1929» (così scrisse la *Saturday review of Literature,* 12 maggio 1945) e «a symbolic figure, appropriated to serve as a public relations tool and source of intellectual legitimation for critics of the New Deal state and as an emblem of reactionary excess to its more numerous defenders. As the frequent invocations of Hayek in the contemporary media attest, these roles have continued to define his public image ever since», ivi, p. 90.

subito dopo, molti desideravano che restasse, e in primo luogo i *planners* bramosi di rimanere al potere; questi cominciavano così a promettere utopie (cfr. la vignetta a fianco, a titolo di esempio) e a diffonderle tramite la propaganda. Non potevano evitare però la discordia tra di loro e tra i cittadini: così, in mezzo alla confusione dei pianificatori idealisti, si formava un partito dei «least educated», eccitati dall'idea del piano, ed emergeva l'uomo forte. Di lì era breve il passo allo «Stato pianificato», fondato sull'obbedienza assoluta, che sottometteva al suo controllo lavori (con punizioni durissime: «If you're fired from your job, it's apt to be by a firing squad»), salari, opinioni, divertimento. «Once started, "planners" can't stop».

Non stupisce allora trovare qualche anno più tardi, al Motorama GM a New York, uno Sloan esultante per la vittoria elettorale di Eisenhower: il pericolo di un'economia socialista si era allontanato, l'*American way of life* poteva sentirsi più sicura, «the *road to serfdom* has been blocked» - con ovvio riferimento a Hayek.[165] Dopo aver elencato le mirabilia tecniche dei nuovi modelli GM (compresa la prima apparizione dell'aria condizionata),[166] Sloan ammise che per lui il 4 novembre era stato un giorno di gioia: «I have been waiting with impatience and growing apprehension for something like twenty years. [...] Incompetence, dishonesty, unwise taxation, group discrimination, planned inflation and the like have been recidiate by an electorate that finally recognized the facts and adequately discharged its responsibilities». Per «us of industry», proseguiva Sloan, si riapriva lo spazio della libera iniziativa economica ma anche, con essa, quello della responsabilità sociale e politica dell'industria verso sé stessa e verso una società libera, e l'opportunità di «serve the people» e di dimostrare la superiorità del sistema della libera impresa sull'economia pianificata e burocratizzata. Il management aveva ormai imparato che la società aveva il diritto di chiedergli che esso si curi dell'economia in modo da assicurare «sound progress with stability» - e soprattutto quest'ultima, per evitare che torni il dramma della depressione: altrimenti, «our people [...] will, in desperation, demand something different - sound or unsound. And it is more likely to be unsound. There lies the danger!»

Sloan si dichiarava finalmente ottimista per l'andamento dell'economia e in particolare per l'anno a venire, nonostante permanessero un alto livello di spesa sia da parte del governo che da parte delle imprese per la riconversione e l'espansione, soprattutto in beni capitali. In questo

---

[165] Alfred P. Sloan, jr., *"Road To Serfdom" Has Been Blocked: Social Progress in a Free Society,* discorso al banchetto del GM Motorama, New York, 19 gennaio 1953, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 19, 10, marzo 1953, pp. 297-298. Ritorno della sovranità del consumatore che scalza il dispotismo statale: «In this free country, we cannot force the customer to buy anything. He has to be persuaded that it is in his interest to buy. We have to cater the customer. We have a customer-controlled economy. The customer is the boss. [...] It is going to be a happy day when the war is over and the customer gets to be boss again», diceva nel 1944 Fred Eldean, assistant director of Public Relations della GM, alla New York Press Association, 11 febbraio 1944, ora con il titolo *Advertising Tomorrow. Customers must be persuaded to buy* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 10, 11, 15 marzo 1944, pp. 335-337.

[166] Dal 1919 la GM possedeva la Frigidaire, anch'essa fondata da William C. Durant (oggi sussidiaria statunitense della svedese Electrolux).

contesto, il mondo del *business* si era distinto per le sue qualità di «competence, imagination and aggressiveness» - e non sarebbe forse dovuto essere così anche per il governo? Se gli Stati Uniti si caratterizzavano per la loro rete fittissima di affari e imprese, tutto il paese finiva per apparire «the greatest business enterprise on earth»; e allora - con un nuovo passo nel percorso della *industrial statesmanship* - «the national administration is, to an important degree, a major policy group of an enormous aggregation of individual business enterprises». Essa non poteva perciò che rivolgersi agli uomini provenienti dal mondo degli affari e del management. Attraverso questo ragionamento, svolto il giorno prima dell'insediamento di Eisenhower (con un discorso inaugurale in cui veniva ribadito con forza il legame tra sicurezza, libertà e la «meravigliosa» produttività degli Stati Uniti «on the farm and in the factory»),[167] Sloan dava la sua benedizione alla nomina di Charles Wilson a Segretario della Difesa: una proposta, concludeva, che lo aveva incoraggiato ad accettare, per il dovere di portare l'efficienza dell'industria nella nuova amministrazione e rimettere ordine nella gran confusione lasciata dalle precedenti.

Di Wilson si ricorda, e si cita di frequente, la frase secondo cui "ciò che è buono per la General Motors è buono per il paese". Sia la frase che, in un certo senso, la sua versione distorta e leggendaria dicono qualcosa dell'ambivalenza della classe dirigente del settore dell'auto rispetto allo Stato e alla politica. Wilson, certo, fu uomo di fiducia di Sloan, ma sempre più autonomo da lui, come si vedrà nel capitolo secondo. In questi paragrafi abbiamo ripercorso, attraverso i suoi discorsi e la sua cultura politica, l'ambivalenza di Sloan: la piena partecipazione al fronte conservatore e all'alzata di scudi a difesa delle prerogative dell'impresa non venne mai meno, ma si riformulava, a partire dalle elezioni del 1936, in modo da aprire spiragli a un diverso rapporto con lo Stato. In primo luogo, quando fu costretto ad ammettere (e a contenere) la sconfitta, ovvero l'impossibilità di cacciare Roosevelt dalla Casa Bianca e poi quella di gestire gli scioperi degli UAW come avrebbe fatto negli anni 1920. Poi, soprattutto con la guerra e l'aumento del controllo statale sull'economia mobilitata, vide al tempo stesso rischi - "totalitari" persino - e vantaggi: il colossale stimolo economico e il recupero di potere politico e prestigio pubblico degli industriali, nel breve periodo; più a lungo termine, il sostegno che il governo poteva dare all'espansione dei consumi, garantendo i bisogni di base. Il progetto di creare «more and better consumers» non appare, di fatto, scindibile da un'azione pubblica di notevole ampiezza. Infine, era chiaro che una rinnovata presenza sui mercati

---

[167] Dwight D. Eisenhower, *Inaugural Address,* 20 gennaio 1953, ora disponibile in linea sul portale dell'American Presidency History Project all'indirizzo http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=9600; cfr. per esempio il terzo punto: «Knowing that only a United States that is strong and immensely productive can help defend freedom in our world, we view our Nation's strength and security as a trust upon which rests the hope of free men everywhere».

internazionali, ed in particolare europei, avrebbe dovuto passare per canali ricostruiti anche con la supervisione del governo statunitense: e per essi sarebbe dovuta passare, come spiegava nell' "After Hitler Program" del 1941, più tecnica e investimenti che non beni e servizi.

4. Percival Perry: il fordismo contro il *welfare state*

Si è accennato come il *White Paper on Employment Policy* presentato dal Governo al Parlamento britannico nel maggio 1944[168] fosse stato accolto Sloan con un certo interesse, prudente e certo sospettoso, ma subito riconoscendolo come una pietra miliare nella storia dell'economia e come un tentativo di porre le linee di una strategia di transizione dall'economia di guerra a quella di pace e di dare risposta, non più rimandabile, all'aspirazione ad un'occupazione piena e stabile.[169] Una risposta che ad osservatori come Sloan risultava più accettabile e meno disseminata di pericoli politici in quanto avanzata da un governo di coalizione con una solida presenza e guida conservatrice, quella di Winston Churchill, nel quale parevano ben determinati i ruoli assegnati a liberali, laburisti e sindacalisti (si ricordi, per esempio, quanto Knudsen aveva detto di Walter Citrine). Negli anni precedenti si erano fatti sempre più stretti l'intreccio di *warfare* e *welfare*[170] (con la gemellare espansione degli apparati amministrativi),[171] i legami anche ideali tra la politica britannica e l'internazionalismo rooseveltiano, e la collaborazione - e contaminazione - tra le diverse componenti politiche del

---

[168] Vi è chi vi ha voluto vedere una «formal recognition of the principles of the Keynesian revolution in Britain» (Donald Winch, *Economics and Policy: A Historical Study,* Collins-Fontana, Londra 1972, riportato in Roger Middleton, *The Treasury in the 1930s: Political and Administrative Constraints to Acceptance of the 'New' Economics,* in *Oxford Economic Papers*, nuova serie, vol. 34, n. 1, marzo 1982, pp. 48-77, cit. a p. 61), ma tra i commenti dei contemporanei cfr. almeno William H. Beveridge, *The Government's Employment Policy,* in *The Economic Journal*, vol. 54, n. 214, giugno-settembre 1944, pp. 161-176, e Michał Kalecki, *The White Paper on Employment Policy,* in *Bulletin of the Oxford University Institute of Economics & Statistics*, 10 giugno 1944, vol. 6, n. 8, pp. 131-135.

[169] Sloan, *The Importance of Jobs*, cit.

[170] Secondo la discussione bibliografica di John Gal, *The Puzzling Warfare - Welfare Nexus,* in *War & society*, vol. 26, n. 1, maggio 2007, pp. 99-118 (che si concentra poi sul caso di Israele), il nesso di *warfare* e *welfare* è stato impostato o nei termini del «'guns and butter' trade-off» o in quelli degli «shared dangers, shared benefits» di Richard Titmuss (che era stato lo storico ufficiale del Department of Health britannico a partire dal 1942). Cfr. anche William De Maria, *Combat and Concern: The Warfare-Welfare Nexus*, in *War & Society*, vol. 7, n. 1, 1989, pp. 71-86 (concentrato sul caso australiano) e Herbert Obinger, Klaus Petersen, *Mass Warfare and the Welfare State. Causal Mechanisms and Effects*, in *British Journal of Political Science*, n. 47, luglio 2015, pp. 203-227.

[171] Per quanto riguarda il settore industriale, l'espansione del *Civil Service* successiva al 1938 sarà legata più a ragioni di *warfare* che di *welfare*, fa notare David Edgerton, *War, Reconstruction, and the Nationalisation of Britain, 1939-1951*, in *Past and Present*, Supplement 6, 2011, pp. 29-46, spec. pp. 32-34; al contempo, la distinzione tra spese pubbliche di pace e di guerra «even for nineteenth-century Britain [...] seems in retrospect closer to the methodological conveniences of a counting-house than to economic and political reality», Milward, *War, Economy and Society 1939-1945*, cit., p. 101.

governo nell'elaborazione dei progetti per il dopoguerra.[172] Di questa collaborazione il frutto più significativo e noto fu la scelta di affidare a un riformatore liberale quale William Beveridge il compito di redigere il rapporto su *Social Insurance and Allied Services* (novembre 1942); nella sua scia si poneva anche il discorso radiofonico del 21 marzo 1943 in cui Churchill dichiarava che «There is no finer investment for any community than putting milk into babies».[173] Si trattava di un'evoluzione incalzata dalle trasformazioni interne e internazionali portate dalla guerra e dalla concorrenza di modelli economici alternativi (evidente nell'ampio spettro comparativo su cui si regge l'esplorazione condotta nel Rapporto Beveridge), ma che aveva comunque alle spalle il recupero della tradizione disraeliana portato avanti, nel corso degli anni 1930, da correnti dell'area conservatrice guidate da Harold Macmillan, il quale nel 1936 aveva dichiarato che «il conservatorismo è sempre stato una specie di socialismo paternalista».[174] Si allargava, dunque, la distanza tra le politiche economiche e sociali prospettate per il dopoguerra anche dai conservatori[175] e la tradizione di prudenza fiscale, la *Treasury View* nella quale Keynes aveva spesso individuato il principale ostacolo, politico e teorico, agli esperimenti di maggiore interventismo economico che lui proponeva.[176]

Non era certo solo la *Treasury View* ad opporsi, dall'interno della coalizione governativa e del blocco conservatore, a tali programmi per lo sviluppo del *welfare* postbellico. Anzi il Tesoro poteva essere preso ad esempio dell'inerzia dell'amministrazione statale anche da chi ne sosteneva non l'espansione, come Keynes, ma il contenimento, in nome dell'efficienza e della libertà d'impresa, come molti industriali: è il caso di Percival Lee Dewhurst Perry, il dirigente della fabbrica Ford di Manchester (dove a partire dal 1913 aveva supervisionato l'introduzione

---

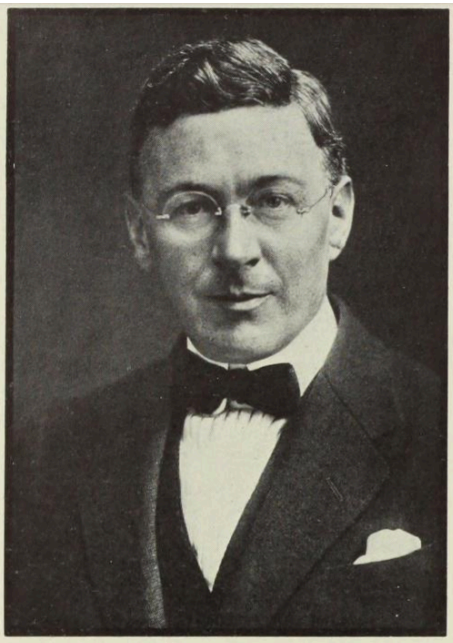
[172] Una tale dialettica di collaborazione, contaminazione e competizione ovviamente si ergeva sul portato di decenni precedenti in cui «ideas about "social welfare" can migrate unexpectedly across the politic spectrum, and that preconceived assumptions about the left/right implications of particular policies are often false», cfr. Jose Harris, *Political Thought and the Welfare State 1870-1940: An Intellectual Framework for British Social Policy,* in *Past & Present*, n. 135, maggio 1992, pp. 116-141 (cit. da p. 119).

[173] Winston Churchill, discorso alla BBC il 21 marzo 1943, poi pubblicato in un pamphlet di 8 pagine con il titolo *A Four Years' Plan for England. The Prime Minister's Broadcast Speech*, The Times Publishing Company, Ltd., Londra 1943. E' da notare che in questo discorso Churchill accentuava il collegamento tra la necessità di avere cittadini inglesi forti e in salute ed il mantenimento dell'Impero, legame che però non era affatto assente in Beveridge.

[174] Riportato in Martin J. Wiener, *Il progresso senza ali. La cultura inglese e il declino dello spirito industriale (1850-1980),* il Mulino, Bologna 1985, p. 207.

[175] Cfr. Robert M. Page, *'Progressive' Turns in Post-1945 Conservative Social Policy,* in *Political Studies Review*, vol. 12, n. 1, 2014, pp. 17–28. Due anni più tardi, nel libro dal significativo titolo *The Middle Way* (1938), Harold Macmillan aveva, da posizioni centriste, invocato per la Gran Bretagna una «new synthesis of Capitalist and socialist theory», che facilitasse la «peaceful evolution from a free capitalism to a planned Capitalism» in armonia con «the traditional English principles of compromise and adjustment», riportato in Dorey, *British Conservatism*, cit., p. 71.

[176] Cfr. Roger Middleton, *The Treasury in the 1930s: Political and Administrative Constraints to Acceptance of the 'New' Economics,* in *Oxford Economic Papers* (New Series), vol. 34, n. 1, marzo 1982, pp. 48-77, e George C. Peden, *The "Treasury View" on Public Works and Employment in the Interwar Period,* in *The Economic History Review*, vol. 37, n. 2, maggio 1984, pp. 167-181 (e più ampiamente Id., *The Treasury and British Public Policy, 1906–1959*, Oxford University Press 2000, e *Keynes and his critics: treasury responses to the Keynesian revolution, 1925-1946,* a cura di Id., British Academy-Oxford University Press, 2004).



Henry Ford's Number-One Man in Europe is Sir Percival Perry, chairman of the Ford Motor Company, Ltd. Of late he has both pleased and peeved Britishers. Pleasing (and to American ears amazing) was his reference to the English Ford as "more honestly British than any other automobile in this market . . . a product of which we, as Britishers, can be very proud." Peeving was a Ford statement released by Sir Percival. Characteristic Fordism: "If some English employers are not efficient enough to pay high wages, the sooner they go the better."

della linea di montaggio e lo scontro con i sindacati), di quella di Dagenham (dove la piena produzione venne avviata nel 1932) e della rete commerciale Ford in Europa[177] (qui accanto, il ritratto nella sezione *Faces of the Month* di *Fortune*, maggio 1930, p. 100).

Come luogotenente britannico di una grande *corporation* statunitense, Perry era stato il precoce rappresentante della produzione di massa in un paese che si era a lungo dimostrato recalcitrante a metterla in pratica: e ciò in ragione, rispetto agli Stati Uniti, dell'assenza di un mercato "di massa" o potenzialmente tale[178] e delle differenze nella struttura del suo apparato produttivo, che con la seconda rivoluzione industriale aveva perso il fiero primato di «workshop of the world» (compensando con il controllo dei mercati delle materie prime e con la crescente dipendenza dall'Impero e dai surplus generati dall'India) a vantaggio della Germania e appunto degli Stati Uniti. Era stata la Grande Guerra - al cui scoppio e alla cui scala avevano contribuito, e in non trascurabile misura, gli squilibri venutisi così ad accumulare a livello geopolitico e di sistema finanziario internazionale[179] - il catalizzatore di un mutamento nella struttura produttiva della Gran Bretagna: la produzione in serie era stata abbracciata in fretta e furia dal governo a cominciare, va da sé, dal settore degli armamenti, al quale il ministro delle Munizioni Lloyd George aveva

---

[177] In assenza di un adeguato profilo biografico di Perry, cfr. la scheda a cura di David Burgess-Wise in *Dictionary of Business Biography. A Biographical Dictionary of Business Leaders Active in Britain in the Period 1860-1980*, a cura di David J. Jeremy e Christine Shaw, Butterworths, Londra 1985, vol. IV, *Mc-R,* pp. 639-643, e sparsamente Mira Wilkins, Frank E. Hill, *American Business Abroad. Ford on Six Continents,* Wayne State University Press, Detroit 1964. Cfr. inoltre Steven Tolliday, *management and Labour in Britain 1896-1939,* in *Between Fordism and Flexibility. The Automobile Industry and Its Workers*, a cura di Id. e Jonathan Zeitlin, Berg, Oxford-New York 1992 (1a ed. Polity Press 1986), pp. 57-75, e Kit Kowol, *An Experiment in Conservative Modernity: Interwar Conservatism and Henry Ford's English Farms*, in *Journal of British Studies,* n. 55, ottobre 2016, pp. 781–805.

[178] Peter Scott, *The Market Makers. Creating Mass Markets for Consumer Durables in Inter-war Britain*, Oxford University Press 2017, spec. il capitolo *Failure to Accelerate. Britain's Stalled Mass Market for Cars*; Peter Gurney, *The making of consumer culture in modern Britain*, Bloomsbury Academic, Londra 2017.

[179] «Col venir meno della sicurezza internazionale, per gli stessi motivi della corsa agli armamenti, si corre all'oro, da parte delle autorità monetarie di ciascun paese. [...] Si assiste, in altre parole, in questi dieci anni [a partire dalla seconda guerra anglo-boera, 1899-1902], alla trasformazione di un sistema monetario internazionale basato sulla certezza della pace in un sistema monetario internazionale la cui struttura esprime l'attesa, sempre più certa, dello scoppio di una guerra di dimensioni mondiali», scriveva Marcello de Cecco, nel classico *Moneta e Impero: il sistema finanziario internazionale dal 1890 al 1914* [1a ed. 1979], a p. 153 della nuova edizione a cura di Alfredo Gigliobianco, Donzelli, Roma 2016; cfr. anche l'appendice *La restaurazione del sistema finanziario internazionale,* ivi, pp. 261-275, originariamente apparso come introduzione a *L'Italia e il sistema finanziario internazionale, 1919-1936,* a cura di de Cecco, Laterza, Roma-Bari 1993. L'appannarsi dell'«officina del mondo» come immagine collettiva dominante è filo conduttore di Wiener, *Il progresso senza ali*, cit.

chiamato a collaborare uomini provenienti dal mondo dell'industria e degli affari, tra cui appunto Perry, che si era così guadagnato nel 1918 il titolo di baronetto. Studiando il caso dell'industria aeronautica, era stato un ex pilota di idrovolanti del Royal Naval Air Service, Austin Robinson, a fare i conti teorici con le economie di scala, un argomento "scomodo" perché in contrasto con gli schemi della concorrenza perfetta:[180] e il settore dell'aeronautica fu quello dove più profonda e inscindibile fu, tra le due guerre, la reciproca dipendenza di pubblico e privato.[181] La logica e i metodi della produzione di massa avevano così preso piede nell'industria degli armamenti, ma non ancora in quella dei beni di consumo: appare forse troppo univoco parlare di Henry Ford come del «catalizzatore»[182] dell'introduzione della *mass production* nell'industria britannica se ancora nel 1934??? William Morris (Lord Nuffield) parlava con sprezzo di *mess production*, produzione confusionaria.[183] Il primo conflitto mondiale così rendeva manifesto il cambiamento della posizione della forza produttiva della Gran Bretagna sullo scenario mondiale, un cambiamento del quale le difficoltà nel pagamento dei debiti nel

---

[180] Cfr. il profilo dedicatogli da Alec Cairncross, *Austin Robinson*, in *The Economic Journal*, vol. 104, n. 425, luglio 1994, pp. 903-915, e più ampiamente Id., *Austin Robinson: The Life of an Economic Adviser*, Palgrave Macmillan, Londra 1993. Ringrazio Mario Morroni per aver portato la mia attenzione su questa figura e il suo contributo, profondamente legato a quello di Keynes e alla loro stretta e duratura collaborazione, al pensiero economico inglese, specie sulla questione delle economie di scala; cfr. anche Mario Morroni, *Costo*, in *Dizionario di Economia Politica*, a cura di Giorgio Lunghini, Boringhieri, Torino, 1985, pp. 75-151, e Id., *Production Process and Technical Change,* Cambridge University Press, Cambridge-New York 1992, spec. pp. 141-164, dove si dialoga con *The Structure of Competitive Industry* di Austin Robinson (1931).

[181] Cfr. David Edgerton, *England and the Aeroplane. An Essay on a Militant and Technological Nation*, Macmillan, Londra 1991 (poi riedito con il nuovo sottotitolo *Militarism, Modernity and Machines*, Penguin 2013) e le riflessioni di Robin Higham, *Government, Companies, and National Defense: British Aeronautical Experience, 1918-1945 as the Basis for a Broad Hypothesis,* in *The Business History Review,* vol. 39, n. 3, autunno 1965, pp. 323-347; sul regime contrattuale di prezzi stabili nel settore aeronautico, impostato dalla Gran Bretagna grazie agli accordi con i produttori (cosa che non riuscì né agli Stati Uniti né alla Germania), cfr. Sebastian Ritchie, *The Price of Air Power: Technological Change, Industrial Policy, and Military Aircraft Contracts in the Era of British Rearmament, 1935-39,* in *Business History Review*, vol. 71, n. 1, primavera 1997, pp. 82-111.

[182] «The catalyst which provided the spur to British manufacturers was not war, but Henry Ford, who provided W. R. Morris with the model for assembly production, and later helped to modify Herbert Austin's conservative views on methods of manufacture», secondo Roy Church, *Herbert Austin: The British Motor Car Industry to 1941*, Londra 1979, p. 194; cfr. inoltre B.W.E. Alford, *Lost opportunities: British business and businessmen during the First World War*, in *Business Life and Public Policy. Essay in honour of D.C. Coleman,* a cura di Neil McKendrick e R.B. Outhwaite, Cambridge University Press, Cambridge-New York 1986, pp. 205-227.

[183] Riportato in Overy?; un confronto della popolarità di William Morris, Lord Nuffield, con il suo omonimo vittoriano da una parte e con Henry Ford dall'altra è preso ad emblema dello scarso prestigio sociale culturale dei grandi industriali inglesi del XX secolo da Wiener, *Il progressi senza ali,* cit., p. 245.

dopoguerra furono il sintomo più vistoso.[184]

Nel corso degli anni 1920 Perry si distinse per la sua volontà di trapiantare in Gran Bretagna e in tutta Europa, dalla Spagna alla Turchia, un fordismo di alti salari e alta produttività (o almeno di diffonderne il verbo) che, insisteva nelle sue dichiarazioni pubbliche,[185] non avesse niente da invidiare a quello originale (e sbaragliasse così la concorrenza delle imprese europee che non sapessero prescindere da un basso costo del lavoro): affrontava così di petto lo "spettro" della superiore produttività americana.[186] Il frutto più noto di questo progetto fu inchiesta commissionata dalla Ford al Bureau International du Travail,[187] ma si trattava di progetti ambiziosi erano destinati ad infrangersi sul tracollo del 1929. La proposta di alti salari di Perry aveva come scopo principale, oltre a quello propagandistico, la selezione della manodopera più qualificata; più in generale, andava in senso contrario alla complessiva tendenza degli industriali inglesi - determinata dalla necessità di compensare la debolezza nelle esportazioni dovuta al ritorno della sterlina all'oro ad una parità troppo alta, deciso da Churchill nel 1925 - ad abbassare il costo del lavoro e i salari monetari, tendenza che aveva avuto l'effetto di innalzare il livello del conflitto, fino allo sciopero generale del maggio 1926

---

[184] Cfr. Milward, *The Economic Effects of the Two World Wars on Britain*, Macmillan, Londra 1984 [1a ed. 1972], p. 61, in riferimento al primo dopoguerra ma all'interno di un processo che si estende sino al secondo: «Britain's international payments difficulties with the United States were not a transient wartime phenomenon caused by a temporary, and reparable, breakdown in the multilateral payments network in which the British economy had functioned. They were but the international symptom of a fundamental shift in the relative domestic economic strength of the two countries that had already taken place». Le osservazioni di Milward ivi, spec. pp. 61-63 e 73-75, erano dichiaratamente polemiche verso l'attacco al *Welfare State* portato nelle elezioni del 1979 e del 1983, accusato di pesare come una zavorra sulla competitività inglese nell'economia internazionale, ma anche verso l'incapacità degli storici di render conto dei mutamenti di lungo periodo della struttura produttiva e del loro influsso sulla posizione della Gb nella divisione mondiale del lavoro; gli storici invece hanno descritto come irreversibile il percorso del welfare state che il governo Thatcher voleva abbattere.
Cfr. inoltre de Cecco, *Moneta e Impero,* cit., spec. pp. 33-55, dove il ragionamento sulle economie di scala come elemento trainante della seconda rivoluzione industriale viene esteso al sistema finanziario, in cui gli Stati Uniti rimangono invece a lungo dipendenti dalla Gran Bretagna finché non viene creata la Fed: la teoria di Walter Bagehot, in base alla quale «la tendenza di base del sistema economico è il decentramento delle funzioni», viene fatta «cozza[re ...] contro l'esistenza, e importanza, delle economie di scala, in tutti i settori. Cosicché si può affermare la superiorità dell'accentramento sul decentramento, nel controllo delle funzioni, e la tendenza alla riduzione, anziché all'aumento, del numero degli organi del controllo», ivi, p. 162.

[185] «This companies and its associated companies - ebbe a dire in un discorso a Londra nel 1930 - are employing Englishmen, Irishmen, Dutchmen, Frenchmen, Belgians, Danes, Germans, Italians, Spaniards, Swedes, Finns and Turks, all working in their respective countries, and doing the same job with similar tools under equal factory conditions... Comparative statistics have enabled us to establish the fact that the American workman is no miracle monger; neither is the British, Irish or continental artisan any inferior creature. Given like conditions and treatment, our workers here in Europe actually beat they American cousins, as proved by the standard of our minute costs», riportato in *Wage Standards in Europe,* in *The Labour Gazette*, marzo 1930, p. 568.

[186] Di «spettro americano» parla Wiener, *Il progresso senza ali,* cit., pp. 167-170; ivi, p. 262, si riporta una dichiarazione del 1927 di Samuel Courtauld, presidente dal 1921 al 1946 della ditta tessile Courtalds, fondata nel 1794 e produttrice di tessile per la famiglia reale: «Considero la cosiddetta "americanizzazione" dell'Europa con il massimo disappunto. Non sono affatto sicuro che gli ideali di vita americani, materialistici come sono, favorirebbero, una volta cessata l'eccitazione dell'espansione costante in ogni parte del mondo, l'instaurarsi di condizioni soddisfacenti per le nazioni operose», ivi, p. 262.

[187] De Grazia, *L'impero irresistibile*, cit., pp. ?

(portato avanti dai minatori sino a dicembre).

Come Perry ben sapeva, il taglio del costo del lavoro non fu abbastanza per cogliere le occasioni offerte dalla ripresa del commercio mondiale nella seconda metà degli anni 1920; vi furono, d'altra parte, anche tentativi di ridurre i costi per altre vie, ovvero attraverso l'aumento di efficienza e la razionalizzazione di ampi settori delle industrie esportatrici, in modo da concentrare la produzione nelle unità più efficienti. In molti casi fu lo Stato, direttamente o attraverso la Banca d'Inghilterra, a incoraggiare la riorganizzazione degli apparati industriali; in altri fu iniziativa dei *businessmen*, e soprattutto nei settori più giovani e fiorenti come la chimica, dove nel dicembre 1926 le quattro maggiore aziende si unirono per dar vita al colosso della Imperial Chemicals nel dicembre 1926. Protagonista di questa fusione era Alfred Mond, già coinvolto nella macchina della mobilitazione bellica da Lloyd George come First Commissioner of Works (e poi suo ministro della Salute, 1921-22): non a caso allora fu, nelle vesti di Mustapha Mond, Governatore Mondiale per l'Europa Occidentale, uno degli spettri del presente di Aldous Huxley che infestavano il suo *Brave New World* da incubo.

Tali progetti di razionalizzazione si completavano, nelle intenzioni di alcuni dei loro promotori, con tentativi di assicurare la pace sociale mediante accordi tra i rappresentanti del mondo degli affari e quelli del sindacato: dopo la sconfitta dello sciopero generale del 1926, con «quella curiosa affinità che a volte spinge i nemici ad abbracciarsi dopo la battaglia»,[188] fu appunto Mond il promotore delle trattative tra i rappresentanti degli industriali e quelli del movimento operaio condotti a partire dal 1928, i cosiddetti Mond-Turner Talks, dal nome di Ben Turner, presidente del TUC (il quale nel Congresso del 1927 aveva elaborato una strategia, che sarebbe dovuta essere di compromesso tra le sue varie tendenze, di lotta all'interno del capitalismo con l'obiettivo congiunto di farlo funzionare meglio e di renderlo più sociale):[189] trattative destinate al fallimento, sia perché ostacolati dalle resistenze interne al campo laburista e sindacale e a quello padronale, sia perché finirono, come il progetto degli alti salari "fordisti" di Perry, per scontrarsi con la profonda e duratura crisi degli anni 1930.

Anche se la ripresa economica inglese degli anni 1930 non era stata, rispetto a quella

---

[188] S.G. Checkland, *La politica pubblica inglese, 1776-1939,* in *Storia economica Cambridge*, a cura di Michael Moissey Postan e Peter Mathias, ed. italiana a cura di Vittorio Castronovo, vol. VIII, *Le economie nazionali, II. I casi nazionali,* a cura di Peter Mathias e Sidney Pollard, Einaudi, Torino 1992 (Ia ed. Cambridge University Press 1989), pp. 3-43, cit. dalle pp. 32-33. Cfr. inoltre G. W. McDonald, Howard F. Gospel, *The Mond-Turner Talks, 1927-1933: A Study in Industrial Co-Operation,* in *The Historical Journal*, vol. 16, n. 4, dicembre 1973, pp. 807-829, e Id., *Employers' Labour Policy: A Study of the Mond-Turner Talks 1927-33,* in *Business history,* vol. 21, n. 2, luglio 1979, pp. 180-197.

[189] Checkland cit. rileva anche, p. 35: «La risposta dei sindacati alla situazione creatasi dopo il 1927 [con il Trade Disputes and Trade Unions Act, che mi pare parecchio repressivo] fu in parte organizzativa, basata sulla concentrazione in unità più grandi, analogamente a quanto andavano facendo gli imprenditori: nel 1939 la Transport and General Workers Union guidata da Ernest Bevin aveva assorbito cara 47 unità e acquisito 600.000 membri»

tedesca,[190] concentrata nei settori più determinanti per una guerra basata sulla produzione di massa, all'appuntamento del secondo conflitto mondiale la Gran Bretagna non si fece trovare impreparata come venticinque anni prima.[191] Nel settore delle macchine utensili, dominato dalla produzione statunitense e tedesca, quella britannica passava da 37.000 pezzi nel 1939 a più di 95.000 nel 1942; nel frattempo la dipendenza da importazioni di macchine utensili dagli Stati Uniti, meno di un quarto prima della guerra, salì a metà nel 1940, per poi calare, in termini relativi, a circa un settimo nel 1944. A partire dal 1935 erano in preparazione le *shadow factories* di armamenti, soprattutto di aeroplani, con cui il ministero dell'Aeronautica si appoggiava appieno all'industria privata della produzione di massa (ma negandone uno dei capisaldi organizzativi, quello della tendenza all'integrazione verticale, perché a ciascuna fabbrica veniva affidata la produzione di un oggetto o di una componente): il piano era elaborato e guidato da Lord Herbert Austin, il fondatore della Austin Motors di Longbridge presso Birmingham; quest'ultima venne convertita alla produzione aeronautica e di armi da fuoco e munizioni, le officine Rolls-Royce di Crewe e di Glasgow si dedicarono al motore Rolls-Royce Merlin, la Morris Motors di Oxford alle taniche.[192]

Nella preparazione e nella messa in pratica dello *Shadow scheme* ruoli di primo piano erano affidati ai capitani dell'industria automobilistica, all'interno di un più ampio ricorso all'esperienza organizzativa degli uomini d'affari di cui esempi più noti rimangono Max Aitken (Lord Beaverbrook) e Oliver Lyttelton.[193] In questa cornice s'inserisce l'inclusione della

---

[190] Enzo Collotti, *La Germania nazista. Dalla repubblica di Weimar al crollo del Reich hitleriano,* Enaudi, Torino 1962, pp. 107-142; Richard J. Overy, *War and Economy in the Third Reich,* Clarendon Press, Oxford 1994, e più rapidamente *The Nazi economic recovery, 1932-1938,* Cambridge University Press, Cambridge 1996 (1a ed. Macmillan 1982), spec. pp. 52-61; Adam Tooze, *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy,* Allan Lane-Penguin, Londra 2006, spec. pp. 99-134 (ma cfr. anche le pp. 139-140 dove si osserva che, al netto del mito fordista, per quanto riguarda la Germania si può parlare di produzione di massa sia per grandi *corporations* come IG Farben, Siemens e AEG che per produttori più piccoli); Jonas Scherner, *'Armament in depth' or 'armament in breadth'? German investment pattern and rearmament during the Nazi period*, in *The Economic history review*, vol. 66, n. 2, maggio 2013, 497-517, a partire dalla tesi di Alan S. Milward, *L'economia di guerra della Germania*, trad. it. Marcello de Cecco, Franco Angeli, Milano 1972, secondo cui il riarmo tedesco era fondato sulla conformità ai metodi amministrativi *ad hoc* del nazionalsocialismo e su una «dottrina economica del Blitzkrieg» (ivi, p. 17) e non si preparò alla guerra duratura e totale se non a conflitto iniziato. Per uno studio di un caso specifico cfr. Jeffrey R. Fear, *Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.-Londra 2005.

[191] «We have the freshness of a fighter in the first round of combat; whereas Germany has already suffered the nervous tension and muscular exhaustion of five years of prodigious effort», annotava J.M. Keynes in un discorso, esemplare del suo *cocktail* di ottimismo e prudenza, pronunciato alla BBC il 24 settembre 1940, ora con il titolo *British finances after a year of war*, in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XXII. Activities 1939-1945: Internal War Finance*, a cura di Donald Moggridge, Macmillan-Cambridge University Press for the Royal Economic Society, Cambridge 1978, pp. 240-245. Cfr. Alan S. Milward, *War, Economy and Society 1939-1945*, cit., e Id., *The Economic Effects of the Two World Wars on Britain*, cit.

[192] Cfr. anche le memorie dell'operaio Arthur Exell (1911-92), protagonista del movimento sindacale e antifascista di Oxford, membro del Partito Comunista, *Morris Motors in the 1940s,* in *History Workshop,* n. 9, primavera 1980, pp. 90-114 (terzo episodio di una serie cominciata nei due numeri precedenti della medesima rivista, poi confluite nel pamphlet autobiografico *The Politics of the Production Line. Autobiography of an Oxford Car Worker*, 1981).

[193] David Edgerton, *Warfare State. Britain, 1920-1970,* Cambridge University Press, Cambridge-New York 2006.

fabbrica Ford di Trafford Park nella mobilitazione bellica, ma anche la costante e tenace critica di Lord Perry alla crescita dell'apparato amministrativo che la accompagnava e all'incremento degli obiettivi e degli strumenti di controllo dell'attività industriale privata da parte dello Stato.

Entrato nel 1938 alla Camera dei Lords,[194] Perry si era distinto per il suo ostinato attacco alla crescita degli apparati del *Civil Service*, nei quali vedeva una minaccia per la libertà personale, per la libertà d'impresa e per la vita civile del paese tutta. La «sovereignty of Civil Service» rischiava di rimpiazzare la «sovereignty of Parliament» e di tenere in scacco le decisioni del governo e dei ministri, dichiarò in un lungo discorso a Westminster nel febbraio del 1941:[195] sempre più l'alta burocrazia veniva a costituirsi come «the permanent Government of this country». Il burocrate era perciò una figura opposta a quella dell'uomo d'affari «in their outlook upon life», perché il suo potere era senza rischio e senza responsabilità;[196] ma la Gran Bretagna non poteva più permettersi una tale inerzia e avrebbe dovuto al contrario ispirarsi al dinamismo del *business*: il fulcro del discorso di Lord Perry era l'attacco ai continui cambiamenti nel governo di Churchill e la richiesta di una maggiore stabilità ministeriale, anche al di fuori e al di sopra dei lacci e lacciuoli burocratici, in nome di un vero impegno per la produzione di guerra.[197]

Dietro questa irritazione per i cambiamenti dei ministeri è lecito sospettare l'irritazione per la crescente forza di riformatori e laburisti: Kingsley Wood ed Ernest Bevin erano entrati nel gabinetto di guerra nell'ottobre 1940; al bisogno di un migliore coordinamento della produzione bellica si rispose poi, nel marzo 1942, con la creazione di un apposito ministero affidato a Lyttelton (conservatore), ma Lord Perry avrà su questo molto da ridire, vedendovi l'ennesima espansione elefantiaca del *Civil Service*. L'intervento di Perry raccoglieva prudenti ammissioni della necessità di una riforma della macchina amministrativa nel suo complesso (anche Robert Cecil e da Christopher Addison, il capogruppo laburista, il quale ricordava la collaborazione con Perry al Ministero delle Munizioni durante la prima guerra mondiale), ma

---

[194] Cfr. sulla *London Gazette* dell'8 febbraio 1938, p. 809, l'annuncio della nomina regale, risalente a tre giorni prima, di Percival Perry a Barone di Stock Harvard nell'Essex

[195] *House of Lords Debates,* 19 febbraio 1941, vol. 118, §§413-42, *War-time administrations of departments* (http://hansard.millbanksystems.com/lords/1941/feb/19/war-time-administration-of-departments#S5LV0118P0_19410219_HOL_11). Si tenga conto che il discorso di Perry s'inseriva in una fase in cui l'istituzione parlamentare era da più parti contestata e molte voci si levavano a difenderla; si pensi per esempio all'accusa rivolta da Churchill al Chamberlain di voler scavalcare il Parlamento, una volontà figlia del «same process of impatience with the Parliamentary machine which has swept it away and has led to its replacement by one-man rule», in *House of Commons Debates,* 6 ottobre 1938, vol. 339, §§495.

[196] Così proseguiva, *House of Lords Debates,* 19 febbraio 1941, cit., §421: «The business man has succeeded because of courage, confidence and trust. The fabric of this nation of shopkeepers of ours is credit - credit based upon straightforward dealing, quick action and honourable undertaking. [...] The intrusion of a business man disturbs and upsets the quiet restful procrastination which is the alpha and omega of life in Whitehall.»

[197] Sulla mobilitazione bellica inglese cfr. David Edgerton, *Britain's War Machine. Weapons, Resources and Experts in the Second World War,* Penguin, Londra 2011.

anche la stizzita protesta di John Simon, il Lord cancelliere, che ribatteva: «I quite appreciate that business men do not come to advisers in the Temple when things are going well, but I really cannot accept the proposition that all that it is necessary to do in order to correct the shortcomings and futilities of the Civil Service is to put in positions of undisputed authority a number of business men».[198] L'intervento stizzito di Simon induceva Perry a battere in ritirata e a lasciar cadere la sua mozione.

L'emergenza bellica obbligava a porre delle limitazioni alle libertà personali ma, ammoniva già nel 1941, appena sconfitto Hitler la priorità sarebbe dovuta essere il ritorno al sistema che aveva garantito la doppia gloria dell'Inghilterra, la libertà politica e la rivoluzione industriale. Questa era la premessa di *Beware Bureaucracy!*,[199] primo di tre pamphlets di Perry pubblicati dall' "Individualist Bookshop", la libreria promossa da Ernest Benn e dalla sua Società degli Individualisti, circoli della destra elitaria e libertaria da cui era uscito qualche anno prima un libro di successo come *The New Despotism* del giudice Gordon Hewart (1929): «very extreme conservatives» agli occhi di Keynes, i quali «would like to undo all the hardly-won little which we have in the way of conscious and deliberate control of economic forces for the public good, and replace it by a return to chaos» (mentre secondo l'economista di Cambridge la via da imboccare era quella «towards order, towards society taking intelligente control of its own affairs»).[200] La *Society of Individualists*, che aveva chiuso i battenti nel 193[controllare], venne rifondata il 16 novembre 1942 - ovvero nell'imminenza della pubblicazione del rapporto Beveridge - da Benn e Perry con William Lever, visconte di Leverhulme e fondatore della Lever Brothers, il banchiere Colin Campbell e altri, con l'intento di offrire una sponda alla destra del partito conservatore. La voce di Lord Perry era dunque quella di un uomo di scarso seguito politico, vicino a un gruppo libertario minoritario, ma anche di un rappresentante della produzione di massa e del contributo che essa e i suoi metodi organizzativi potevano dare alla

---

[198] Ivi, §§436-437; proseguiva: «I hope that my noble friend [Lord Perry] will allow me to point out that it is really quite impossible for even the most distinguished business man in an advisory capacity to decide and execute, or immediately have executed, very large and important matters of policy, which are extremely likely to involve other Departments and to raise a social question, or a political question, or a diplomatic question, or a currency question as well as the particular aspect of the matter in which we are so grateful for business advice.»

[199] Percival Perry, *Beware Bureaucracy!*, Individualist Bookshop, London 1941.

[200] John Maynard Keynes, *Liberalism and Industry*, discorso al National Liberal Club, Londra, 5 gennaio 1927, ora in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XIX. Activities 1922-1929: The Return to Gold and Industrial Policy, Part II*, a cura di Donald Moggridge, Macmillan-Cambridge University Press for the Royal Economic Society, Cambridge 1981, pp. 638-648; nello stesso volume cfr. anche, alle pp. 649-661, il confronto radiofonico tra Keynes, Benn ed Ernest Walls, direttore della Lever Brothers, sul tema *University Men in Business*, 16 febbraio 1927. Per una più ampia prospettiva sul pensiero conservatore inglese ho utilizzato Peter Dorey, *British Conservatism. The Politics and Philosophy of Inequality*, I.B. Tauris, Londra-New York 2011 (dove, sul "neo-liberal conservatism" del gruppo di Benn, pp. 120-122) il quale però sottovaluta il peso, o almeno la frequenza, della polemica antiburocratica o più genericamente antistatalista. Cfr. inoltre Antoine Capet, *Le pois des annose de guerre. Les classes dirigente britanniques et la riforme sociale, 1931-52,* Publications de l'Université de Rouen, Rouen 1991, e più specificamente su Ernest Benn (1875-1954) la scheda a cura di Christine Shaw in *Dictionary of Business Biography*, cit., vol. I, *A-C,* pp. 280-284.

mobilitazione bellica, così come lo avevano dato alla precedente; e, mentre il suo discorso era di carattere patriottico, con esclusivi riferimenti alla tradizione britannica, non aveva certo bisogno di ricordare il suo rapporto privilegiato con la grande industria statunitense.

Nei suoi attacchi Perry si presentava, ovviamente, come un uomo d'affari, ma aggiungeva: «It has been my lot in two wars and through some years of peace to see the operations of the bureaucracy from within. I have worked with and seen the Civil Service both as a temporary attaché to it, and as a business man encountering its effects upon commerce and industry».[201] Precisava, perciò, che non intendeva condurre un attacco al Civil Service in sé, ma alla sua intrinseca tendenza ad accumulare potere e prestigio (evitando la responsabilità), sostitutiva della più sana ricerca del successo tramite denaro che invece caratterizzava l'attività economica: una tendenza ormai senza freni, perché poteva cavalcare la pressante necessità di legislazione amministrativa portata dalla guerra e, più in generale, il crescente vuoto di misure applicative nelle leggi emanate dal Parlamento. Neanche il Tesoro di Sua Maestà veniva risparmiato: anche se esso più volte tentato di limitare la crescita del Civil Service per ragioni di bilancio, Perry lo accusava di una colpevole lentezza peggiore di quella di una «average tortoise».[202] A questa accusa non era certo estranea, d'altra parte, la svolta "keynesiana" impressa al Tesoro dal Cancelliere di Churchill, il conservatore Sir Kingsley Wood, con il bilancio presentato il 7 aprile 1941;[203] confondendolo, però, nel complesso dell'amministrazione pubblica, Perry mancava di comprendere come il Tesoro stesse perdendo importanza rispetto al moltiplicarsi di comitati economici, sottoposti all'autorità del Lord President's Committee (diretto in quel momento dal "Primo Ministro del fronte interno", Sir John Anderson), il quale veniva a configurarsi quasi come un gabinetto parallelo e poteva contare sul sostegno parlamentare - quasi una carta bianca - di entrambi i maggiori partiti.[204]

L'analisi della tendenza alla crescita amministrativa proposta da Perry è interessante, nella misura in cui ne emerge un punto di vista sui rapporti tra politica ed economia dal fondamentale e dichiarato carattere antidemocratico: se la burocrazia statale vi era descritta come per natura un male necessario (citando la *Little Dorrit* di Dickens), infatti, si acconsentiva d'altra parte che nell'età industriale essa era cresciuta per tentare di porre riparo alle storture

---

[201] Perry, *Beware Bureaucracy!*, cit., p. 5.

[202] Ivi, p. 22.

[203] Robert Crowcroft, *Financial policy, coalition and Sir Kingsley Wood, 1940–1*, in *Twentieth Century British History*, vol. 26, n. 1, 2015, pp. 74–96.

[204] Secondo Milward, *War, Economy and Society 1939-1945*, cit., p. 111, la Camera dei Comuni rinunciava così alla sua consueta funzione di controllo e, addirittura!, «what emerged was almost as far from democracy as the government of Germany or Italy».

sociali prodotte dai troppo rapidi e impetuosi successi del capitalismo.[205] La politica era portata ad interessarsi sempre più delle attività economiche e della vita quotidiana, e tendeva a democratizzarsi e nello stesso momento a divenire più inefficiente e quindi più dipendente dalla burocrazia: essa in queste faglie si inseriva con la sua fame di potere e diventava allora un vero e proprio pericolo nazionale.[206] L'emergenza bellica non poteva che dare ancora più spazio alla burocrazia, la quale desiderava il socialismo perché con esso avrebbe finalmente esteso il suo controllo a tutta la società: «the further Britain is taken from Free Enterprise and the nearer she is brought to State ownership, the more complete is the power of the bureaucrat».[207] Se dopo la guerra gli inglesi si fossero fatti persuadere dai teorici e sognatori del socialismo - «who for the most part have never had to conduct trade with a competitive world, who have never had to handle men in the mass, who have never had to shoulder responsibility to take risks» - si sarebbe andati verso un destino di rovina e schiavitù: verso «brave new worlds», concludeva Lord Perry, con una curiosa allusione alla celebre distopia di Aldous Huxley (1932) ispirata dallo spettro di Ford e dalla ripetitività dei metodi e prodotti della catena di montaggio.[208] Allusione certo cursoria ma, forse, non solo curiosa ma anche significativa di come l'immaginario distopico della società integralmente standardizzata, foggiato sulla grande industria della produzione di massa, potesse essere usato (anche dai rappresentanti di quest'ultima!) in senso antistatalista e anti-stato sociale. Usciva nel maggio 1943 del resto *The Fountainhead* di Ayn Rand, destinato ad avere un duraturo impatto sulla cultura della destra statunitense.[209]

William Brown aveva buon gioco a rispondere alle contraddittorie argomentazioni di Lord Perry, intervenendo dopo di lui al Foyle's Literary Lunch del 1941, con un'inversione di prospettiva:[210]

---

[205] L'argomento non è critico ma, in ultima analisi, apologetico: «In this way bodies of bureaucrats with their inspector colleagues became of importance. But it should be noted that they came into being not because industry and trade were badly conducted, but because the very success of trade and industry had led to social abuses», Perry, *Beware Bureaucracy!*, cit., p. 16.

[206] Ivi, p. 9: «But, as Parliament grew more and more 'democratic' and as it began more and more to assume powers covering wide areas of activity - such as the detailed regulation of hours and wages of labour, the laying down of restrictions and obligations upon building, education and trade, and the way in which citizens should live both their private and business lives - then the delegation of powers to the Civil Service became a national danger»; cfr. anche il ragionamento sulle tre fasi della storia del Parlamento alle pp. 16-19.

[207] Ivi, p. 11.

[208] Ivi, p. 26.

[209] Cfr. Jonathan Freedland, *The new age of Ayn Rand: how she won over Trump and Silicon Valley*, in *The Guardian*, 10 aprile 2017 (https://www.theguardian.com/books/2017/apr/10/new-age-ayn-rand-conquered-trump-white-house-silicon-valley).

[210] William John Brown, *Lord Perry Answered*, pubblicato dalla Civil Service Clerical Association presso The Stanhope Press, Rochester, Kent, aprile 1941, sulla base di un discorso tenuto da Brown al Foyle's Literary Lunch, Grosvernor House, Londra, 27 marzo 1941, pp. 2-3.

What a mess I could make in the business community if I applied to them the kind of tactics that Lord Perry has applied to us! Suppose, for example, I were to say this: "You business-men - my God! we Civil Servants have to nurse you from the cradle to the grave! When you start in business we have a special Government Department to help you form your Company. We have another Government Department, the Ministry of Labour, to find your employees for you. We have a third Government Department, the Board of Trade, to give you some semblance of organisation. (Laughter.) We have a fourth Government Department, the Department of Overseas Trade, to help you find the markets abroad that you cannot find for yourselves. (Laughter). Not only do we have to nurse you, but we have to keep you honest. (Laughter.) We have one Government Department to prevent you from evading the factory legislation designed for the protection of the worker's life and limb. (Hear, hear.) We have another Government Department, the Minister of Health, to see that you do not evade the social insurance obligations that the State has placed upon you. We have an Income Tax fraud detection department (Laughter) to see that you render the Exchequer its just share of the profits you have so unjustly wrung from the poor (Laughter); and if, at the end, in spite of all our efforts to keep you solvent and to keep you honest, you go broke, than, bless my soul we have another Government Department to wind up your affairs for you!" (Laughter and applause.)

Brown era sin dal 1921 (e fino al 1942) il primo segretario della Civil Service Clerical Association, il sindacato dei *civil servants* britannici, affiliato al Trades Union Congress: non poteva che difendere l'amministrazione e i suoi lavoratori, quanto a efficienza e responsabilità, e rigettare l'accusa di antidemocraticità a Lord Perry stesso, «an irresponsible autocrat» che rispondeva solo ai capricci di Henry Ford[211] e che sembrava, con la sua polemica contro la lentezza della burocrazia, preferire la rapidità delle dittature. Al netto dell'ovvio gioco delle parti tra dirigente sindacale e dirigente industriale, ciò che è significativo della replica di Brown (tanto più in una fase di mobilitazione in cui la collaborazione del sindacato dei *civil servants* alla macchina bellica e alla coalizione sociale era un fatto ed imprescindibile) è come viene messa in luce, tramite il meccanismo retorico dell'inversione, il rapporto simbiotico tra Stato e grande impresa - e lungo tutta la vita dell'impresa, «from the cradle to the grave».

Lungi dall'essere autosufficiente, come pretendeva tutto il discorso di Perry, la «business community» aveva bisogno che gli apparati statali non solo le ponessero dei limiti in nome del benessere dei lavoratori e più in generale della società («keeping it honest», nei salaci termini di Brown: il primo riferimento, classico, andava alle legislazioni sulle fabbriche), ma le creassero anche le condizioni di attività («nursing»): un mercato del lavoro funzionante, un dialogo efficace tra gli interessi organizzati, un commercio estero aperto, sino a garantirle, se necessario, il *bailout*. L'attacco di Lord Perry alla crescita amministrativa sotto l'emergenza bellica sembrava far trapelare, dunque, una più ampia ostilità all'evoluzione "sociale" dello Stato britannico a partire dai regolamenti delle fabbriche, riconosciuti come necessari nel momento in cui erano stati adottati ma, al contempo, come il germe della tirannia.

Ancora più aspra sarebbe divenuta la sua opposizione negli anni successivi. In un pamphlet

---

[211] E che si lamentava delle condizioni di lavoro dei dipendenti statali, ma se ne infischiava di quelle dei suoi: a proposito dell'adeguamento al livello dello stipendio di cui beneficiavano i *civil servants* che venivano chiamati alle armi, adeguamento che i Comuni avevano incoraggiato i datori di lavoro privati a seguire, Brown chiosava che «If Lord Perry wants to do that for the employees of Ford's, no man in England can say him nay, and I suggest that, better than attacking the modest provision that is made for Civil Servants, he had better extend it to his own workpeople», ivi, pp. 7-8.

più corposo, *How Many Beans Make Five?,* pubblicato nella collana "Post-War Questions" dell'Individualist Bookshop,[212] Perry nel giugno 1942 ribadiva la sua polemica contro il *Civil Service* passando in rassegna cinque temi («five beans»), ovvero la tassa sugli acquisti introdotta solo due anni prima (e destinata a rimanere in vigore sino al 1973, quando venne sostituita dall'imposta sul valore aggiunto),[213] l'imposta sui redditi (la quale pure, ricordava, aveva avuto origine nel contesto di un'emergenza di guerra, quella contro Napoleone),[214] la rigidità del sistema di paghe per le ore di lavoro straordinario, il sistema delle tessere e del razionamento (ispirato da un modello nazista) e quello dei prezzi dei generi alimentari, che comportavano anche controlli sul commercio; misure, comunque, tutte surclassate dalla «preposterous idea» del ministro dell'Economia bellica Hugh Dalton «of appointing further thousands of new officials to supervise the rationing of coal and electricity» all'inizio del 1942,[215] con una esplosione delle dimensioni dell'amministrazione e un'estensione senza precedenti del controllo pubblico sull'attività industriale privata.[216]

Quanto ai prezzi dei generi alimentari si può annotare a margine che nel giugno 1940 proprio a Lord Perry era stata affidata da Lord Woolton, il ministro conservatore degli Alimenti, la direzione di un comitato di inchiesta e la redazione di un rapporto sulla

---

[212] Lord Percival Perry, *How Many Beans Make Five?,* The Individualist Bookshop, Londra, giugno 1942. Il titolo è un riferimento, si spiega alle pp. 4-5, alla «old trap» per cui, alla domanda iniziale, si prosegue chiedendo quanti fagioli blu servono per fare cinque fagioli bianchi; la risposta è cinque, sbucciati. «In our ordinary usage when we say of a man that he knows how many beans make five we mean that he is alert, commonsensical, adaptable and up to date, a man with all his buttons on and with no screws loose»: il contrario di chi guida il governo, perché ormai «Democratic Government has become a bean feast for Bureaucrats, and of all classes of our society they are the very men who do not know how many beans make five!»

[213] Cfr. Arnold M. Soloway, *Economic Aspects of the British Purchase Tax,* in *The Journal of Finance*, vol. 9, n. 2, maggio 1954, pp. 188-208, e la cronologia della tassazione fornita dal portale del Parlamento britannico (http://www.parliament.uk/about/living-heritage/transformingsociety/private-lives/taxation/keydates/).

[214] Cfr. anche gli interventi di Lord Perry a proposito della riforma dell'imposta sul reddito presentati da John Simon, quella che diventerà l'Income Tax (Employments) Act del 1943, da in *House of Lords Debates,* 4 novembre 1943, vol. 129, §§534-41. Cfr. anche la cronologia dell'imposta sul reddito in Gran Bretagna fornita dal sito del Parlamento: https://www.publications.parliament.uk/pa/cm200203/cmbills/013/en/volii/03013x-e.htm.

[215] Perry, *How Many Beans Make Five?,* cit., p. 41. Il libro si conclude con un poscritto, pp. 44-46, composto dal testo dell'interrogazione parlamentare di Lord Perry sull'abuso dei Joint Stocks Companies Acts da parte del Board of Trade e del Ministry of Food e della risposta del Cancelliere Kingsley Wood, 16 marzo e 28 aprile 1942.

[216] Per il retroterra di queste misure nel periodo tra le due guerre, sulla scorta dell'esperienza della prima, cfr. Neil Rollings, *Whitehall and the Control of Prices and Profits in a Major War, 1919-1939,* in *The Historical Journal*, vol. 44, n. 2, 2001, pp. 517-540; e qui, pp. 525-526: «Consistently, from the early 1920S through to the mid-g930s, it was assumed that there would be some control of labour and wages and that in return the government would have to take action against prices and profits. This was based on the belief that a bargain with labour would be required to illustrate the equality of sacrifice in the war effort in order to ensure the maximization of production».

distribuzione del latte:[217] quello che diventerà l'alimento simbolo della parabola dello stato sociale inglese e della sua cura per l'infanzia, a partire dalla già richiamata dichiarazione di Churchill del 1943 e dall'Educazione Act del 1944 (noto anche come Butler Act, dal nome del suo promotore, o "Free Milk Act", e integrato dallo School Milk Act nel 1945)[218] sino al suo graduale ritiro dalle scuole, avviato nel 1968 dal governo di Harold Wilson, proseguito da quello di Heath (e in special modo dal suo ministro dell'Istruzione Margaret Thatcher) e portato a compimento da quello di Callaghan nel 1977.[219]

Lord Perry esprimeva dunque, accanto a quelle generali per la voracità della burocrazia e i crescenti controlli cui era soggetta l'impresa, preoccupazioni più specifiche per la crescita della tassazione sui profitti, per la contrazione dei consumi privati e per il mantenimento delle conquiste sindacali sugli straordinari, che la mobilitazione rendeva sempre più necessari. Su questo punto, il terzo, si fa più evidente (e fiero) il punto di vista del grande industriale abituato a ragionare in termini di produttività e di costo del lavoro, in quanto si sosteneva che le ore di lavoro straordinario dovrebbero essere pagate meno di quelle normali perché meno produttive e si attaccava Ernest Bevin perché, arrivato al ministero del Lavoro e adeguatosi ai metodi meccanici della burocrazia, aveva continuato a farle pagare di più, con grave danno anche per i bilanci pubblici.

La soluzione qui prospettata da Lord Perry era, manco a dirlo, togliere il potere dalle mani incompetenti e arroganti della burocrazia e rimetterlo «where, for our safety, it should be - in the hands of practical men of real energy. [...] We must re-establish the days of our glory and prosperity when the industrialist was allowed to conduct his own industry, the trader to trade freely to the best of his unhampered skill, the citizen to go about his life and his business without the shackles of unnecessary forms, licenses, coupons, restrictions, regulations and interrogatories».[220] Non si tratta, come è evidente, di una proposta di *industrial statesmanship* di respiro ampio come quella con Alfred Sloan pensava di contrastare il New Deal (si è accennato,

---

[217] *Report of the Committee appointed by the Minister of Food to examine the Cost of Milk Distribution,* printed and published by His Majestyos Stationery Office, Londra 1940 (38 pagine): il rapporto sottolineava la superiore efficienza del sistema cooperativo (§20, p. 7) e proponeva tra l'altro una politica di razionalizzazione e concentrazione delle aziende (§45, p. 16); nel complesso, dato che i soggetti privati anche in un campo come questo in modo da controllare i prezzi al dettaglio, «we are, however, definitely of opinion that the administration of milk distribution in the national interest should be made the active concern of some organisation equipped with all necessary powers and facilities» (§55, p. 19). Cfr. inoltre i dibattiti alla Camera dei Lords sul tema del prezzo del latte: *House of Lords Debates,* 6 Novembre 1940, vol. 117, §§609-24, spec. l'intervento di Christopher Addison, §§609-615; il discorso di Lord Woolton in *House of Commons Debates,* 18 marzo 1941, vol 118, §§785-90; il battibecco tra Perry e Woolton e altri in *House of Lords Debates,* 15 luglio 1941, vol. 119, §§735-88.

[218] Kevin Jeffereys, *R. A. Butler, The Board of Education and the 1944 Education Act,* in *History,* vol. 69, n. 227, pp. 415

[219] Cfr. per es. l'articolo di Rebecca Smith, sul *Telegraph* dell'8 agosto 2010, *How Margaret Thatcher became known as "Milk Snatcher",* http://www.telegraph.co.uk/news/politics/7932963/How-Margaret-Thatcher-became-known-as-Milk-Snatcher.html.

[220] Perry, *How Many Beans Make Five?,* cit., pp. 43-44.

del resto, come il Lord Cancelliere avesse bacchettato Lord Perry quando questi aveva ipotizzato l'intromissione degli uomini d'affari negli affari dello Stato), ma di un più univoco conservatorismo liberista che si ribellava alle costrizioni imposte dalla guerra all'impresa privata. Si avvicinava però a Sloan nel lamentare che il peso della mobilitazione «totalitaria» era stato ripartito in modo iniquo tra imprese e lavoratori, a tutto vantaggio di questi ultimi: l'arrivo del segretario del TUC alla testa del ministero del Lavoro avrebbe potuto cementare una vera politica di sacrifici condivisi, ma aveva invece messo al sicuro solo i privilegi di pochi. I sindacati avrebbero dovuto

> «suspend, for the duration of the war, the established regular working hours which they have secured for the workers in many industries.
>
> How much more dignified would it have been that Trade Unionists should have responded to the demand "Go to it" by increasing their toil and energies during the normal hours and working a reasonable number of additional hours at the same rate of pay, instead of being compelled to demand a premium wage for their patriotic effort. Totalitarian war includes everyone, munition workers as well as airmen, sailors and soldiers, and the call for national service should appeal equally to all.»[221]

La polemica antiburocratica e antisindacale di Lord Perry arrivava qui a civettare con gli stereotipi della *Dolchstoßlegende* tedesca (senza, va da sé, le sue implicazioni antisemite), la "leggenda della pugnalata alle spalle" dell'esercito da parte del fronte interno, dei lavoratori e dei sindacati, accusati di non essersi sacrificati allo sforzo bellico; ovvero, nel caso specifico, di non aver messo da parte le conquiste sindacali in materia di orari e salari. Più volte, anche in sede parlamentare, Perry accusò i sindacati e il Partito Laburista di trarre profitto dalla guerra per ricattare il paese e aumentare il proprio potere: Bevin era «a Party man at the head of the Ministry of Labour, who is using his power to consolidate trade unionism», cosicché «all the machinery of government should be devoted to trying to enforce trade unionism».[222]

5. Planning against planning

In un pamphlet successivo, che pubblicava una conferenza tenuta nel febbraio 1943 per il gruppo *Aims of Industry* (fondato quell'anno dal giornalista Collin Brooks con scopi analoghi a quelli della *Society of Individualists)* nel ciclo "Planning for Peace",[223] Lord Perry si esprimeva del resto in termini analoghi a quelli che abbiamo visto in Sloan, quelli del parallelismo tra un

---

[221] Ivi, p. 25.

[222] Intervento di Lord Perry in un dibattito sulla salari e inflazione, *House of Lords Debates,* 30 settembre 1942, vol. 124, §§452-455. Davanti alle proteste del barone Charles Latham, vicino ai laburisti, Perry si trovava costretto a precisare: «I said it was being used to strengthen trade unionism. That is different from saying it is not being used to build up the country's war effort», ivi, §455.

[223] Lord Perry, *Industry in Reconstruction. A Speech contributed to a series on "Planning for Peace" and delivered at Slough in February, 1943*, The Vase Press-Aims of Industry, Londra, dicembre 1943.

nemico esterno, il nazifascismo, e un nemico interno, un «more insidious attack at home» ovvero la strisciante minaccia del socialismo: per Perry questa era incarnata in primo luogo dalla burocrazia e poi del sindacato, accusati entrambi di trarre profitto della guerra per aumentare il proprio potere. Entrambi i nemici finivano sotto l'etichetta del «New Order» da combattere, cui Perry contrapponeva un «Old Order» da restaurare: «a flexible order of society which had evolved through the intelligent progress of our people and their institutions, by our heeding the established and tested results of experience, with all its hard-won landmarks of private enterprise, trial-and-error, competition, self-sacrifice and the survival of the fittest». Il "nuovo ordine" era definito - con un'appropriazione, caratteristica della polemica antistatalista, di un termine di recente conio ma già carico di significati e ambiguità - «totalitario», per la sua volontà di sottomettere le vite di tutti alla propria idea di giustizia sociale.[224] Perry difendeva invece una concezione del progresso mista di empirismo e fiducia nella provvidenza: ciò che alcuni chiamavano con disprezzo il "caos del capitalismo" «consists in the highest state of material, intellectual and spiritual, civilisation the world has ever known; the "muddling though" - un'espressione più volte ripetuta nel testo - has been the very process of trial and error; a careful observation and application by humanity of the Divine dispensation of Providence.»[225]

Si presentava una rigida visione ultraindividualistica delle libertà britanniche: era stata la libertà individuale a stimolare la rivoluzione industriale, era stata lei a proteggere i poveri dall'arbitrio dei ricchi e potenti,[226] sarebbe stata lei l'unica via per la rinascita del paese dopo la guerra. «The greatest plan for peace» e per la ricostruzione della vita civile e dell'economia nazionale era il ritorno alle antiche libertà: l'abbandono di tutte le restrizioni imposte alla libera iniziativa economica, di tutti i sacrifici fatti passare per temporanei - e non dal 1939 bensì dal 1914, quando il famigerato Defence of the Realm Act (DORA, 8 agosto 1914) aveva molto incrementato i poteri del governo, conferendogli facoltà che andavano dalla requisizione alla censura.[227]

---

[224] Gleason, *Totalitarianism,* cit.

[225] Perry, *Industry in Reconstruction*, pp. 2-3.

[226] «One hundred years ago a Tory squire of the agricultural era or the worst Radical factory owner of the Industrial Revolution could not, and dared not, enter the meanest cottage, nor could their agents. The cottager would, in good English phrase, have "had the law of them." (Incidentally, a perfect horde of Departmental "snoopers" can now enter your homes at will, and you cannot "have the law of them")», ivi, p. 4; questa contrapposizione del proprietario di fabbrica all'orda di "ficcanaso" statali può, con un po' di malignità, far pensare alle celebri indagini svolte dagli "snoopers" del Sociological Department della FMC di Detroit sulla vita privata (anche sessuale) dei dipendenti, anche nelle loro case, come corollario del sistema di valutazione del Five Dollar Day.

[227] Cfr. il testo in *The London Gazette,* n. 28887, 1° settembre 1914, pp. 6968-6969 (disponibile all'indirizzo https://www.thegazette.co.uk/London/issue/28887/supplement/6968).

«The one essential plan for peace - the one vital preliminary to reconstruction - which may be legitimately demanded, and could by pressure of public opinion be secured, is the promise of Parliament to revoke all the interferences with trade and industrial practices, and all those restrictions upon personal liberty which have been imposed and tolerated only because of the loyal desire of all citizens to support a War Leader in his quest for victory.»[228]

Si trattava insomma, per riprendere i termini di Angus Burgin, di "planning against planning":[229] mettere in campo un'azione politica finalizzata alla liberazione dell'attività dell'impresa da ogni interferenza statale accumulata negli ultimi decenni. Non bisognava certo, proseguiva Perry, tornare ai momenti più duri del per glorioso decollo industriale inglese (e s'immaginava i titoli dei giornali: "Lord Perry Advocates a Return to Child Labour", "Brutal Industrialist Peer Would Send Women Back to the Pits" e via dicendo),[230] ma restituire a tutti gli agenti economici la possibilità di agire liberamente, organizzarsi tra di loro, cooperando per il comune benessere (anzi, in termini enfatici: «joint salvation»). Gli attori chiamati in causa da Perry erano capitale e lavoro (nient'altro, dopotutto, che due versi della stessa medaglia, generato l'uno dall'altro), management, servizi accessori («ancillary») e consumatori:[231] organizzati in Camere di commercio, sindacati, comitati Whitney e così via, sarebbe spettato a loro dialogare, negoziare e coordinarsi, senza la tortuosa mediazione della burocrazia e i vincoli di troppe leggi.[232] L'ultraindividualismo sembrava quindi lasciar spazio a una visione di società che si regola da sé, ma sulla base di un tessuto di organizzazione degli interessi. Anche grazie

---

[228] Perry, *Industry in Reconstruction,* cit., pp. 6-7. In effetti, Perry contribuì anche ad altri piani per il dopoguerra, discutendo per esempio «the price of peace», ovvero proponendo un sistema internazionale di pagamento del debito contratto dalla Gran Bretagna per il suo immane sforzo bellico in difesa della libertà del mondo, cfr. *House of Lords Debates,* 22 luglio 1942, vol. 123, §§981-1022, o partecipando alle discussioni sul futuro del sistema monetario internazionale, cfr. *House of Lords Debates,* 23 maggio 1944, vol. 131, §§834-83.

[229] *Planning against Planning* è il titolo del terzo capitolo di Burgin, *The Great Persuasion,* cit., pp. 87-122.

[230] Cfr. con la difesa del sistema di Speenhamland da parte di Alfred Mond, *Industry and Politics*, Macmillan (di cui si veda la recensione di Lionel Robbins in *The Economic Journal*, vol. 38, n. 151, settembre 1928, pp. 442-444). A Mond faceva riferimento Karl Polanyi per dire che «Tanto sul tema della disoccupazione quanto su quello della moneta il capitalismo liberale negli spasmi della sua agonia si trovava di fronte a problemi ancora non risolti che esso aveva ereditato dalle proprie origini», in chiusura di *La letteratura di Speenhamland,* la nota sulle fonti del settimo capitolo di *La grande trasformazione*, intr. di Alfredo Salsano, Einaudi, Torino 1974, p. 355.

[231] La questione dei consumatori come attori sociali non è approfondita da Perry. Cfr. però Scott, *The Market Makers*, cit., e gli studi di Peter Gurney: *Co-operative Culture and the Politics of Consumption in England, 1870–1930,* Manchester University Press 1996; *The making of consumer culture in modern Britain*, cit.; *A House Divided: The Organized Consumer and the British Labour Party, 1945–60*, in *Consuming Behaviours: Identity, Politics and Pleasure in twentieth-Century Britain,* a cura di Erika Rappaport, Sandra Trudgen Dawson, Mark J. Crowley, Bloomsbury Academic, Londra 2015, pp. 237-251.

[232] Il Lord Cancelliere si rivolgeva proprio a Lord Perry nel difendere davanti ai Lords, nel già richiamato dibattito sui salari del settembre 1942, il sistema di relazioni industriali adottato sotto l'emergenza bellica, basato sulla creazione, in cambio della proibizione di scioperi e serrate, di un capillare e obbligatorio sistema di arbitrato e conciliazione tra dipendenti e datori di lavoro, piuttosto che attraverso una regolazione statale. «I see my noble friend Lord Perry in his place. He holds very strong opinions on the subject of multiplying civil servants. I would point out - spiegava Simon - that under the system we are trying to follow the parties to these innumerable agreements themselves act as policemen to see that they are kept. Try starting the State regulation of wages, and you will have to appoint a mass of inspectors - civil servants - whose business it will be to examine and see that the provisions of the State are duly kept», in *House of Lords Debates,* 30 settembre 1942, cit., §440, parte di un discorso di grande interesse all'interno di un dibattito aperto da Joseph Pease, Baron Gainford.

alla prevalenza del diritto consuetudinario e dei precedenti su quello codificato, la più grande virtù dell'antico ordine risiedeva quindi nella sua fluidità o flessibilità, che nessun piano avrebbe potuto ricreare.

Il ruolo dei sindacati non era perciò rifiutato *tout court*, ma ricondotto ad un presunto ruolo tradizionale: essi avrebbero dovuto arretrare dalle posizioni di potere conquistate approfittando dell'emergenza bellica (a cominciare dal controllo dei sistemi di arbitrato e conciliazione acquisito tramite il ministero diretto da Bevin);[233] rinunciare al pagamento delle ore di lavoro straordinario come ore normali, misura che avrebbe peggiorato la disoccupazione, e al *closed shop,* strumento tirannico che minava la libertà di lavorare;[234] abbandonare le idee di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese mediante organismi di rappresentanza invece che attraverso la carriera, la competizione e la selezione;[235] lasciare il controllo dei sistemi di arbitrato e conciliazione che aveva controllato.

Vi è infine, in coda all'opuscolo, la più rilevante eccezione posta da Perry al funzionamento del libero mercato: suggeriva l'adozione di un salario minimo («basic wage»), sufficiente non solo ad assicurare i bisogni essenziali ma anche una sfera di consumi e piaceri. Non la presentava come una riforma sociale di ampio respiro, ma come una misura di buon senso atta ad assicurare stabilità e a porre dei limiti alle diseguaglianze nella distribuzione della ricchezza, l'unica vera falla del vecchio ordine. La proposta di Lord Perry metteva insieme un salario minimo garantito per legge e alti salari generati dal mercato (sui quali aveva insistito, come si è accennato, sin dagli anni 1920 e dall'inchiesta FMC-BIT). Si riconosce la preoccupazione, che si è già vista espressa da Alfred Sloan, di ricostruire dell'industria non solo la forza produttiva ma anche lo sbocco di mercato, ovvero la capacità di consumo del mercato interno - e la consapevolezza che per farlo vi era bisogno di un sostegno statale, che assicurasse la soddisfazione dei bisogni essenziali per permettere un'espansione della sfera dei consumi; la

---

[233] E' la già richiamata accusa rivolta da Lord Perry ai laburisti in *House of Lords Debates,* 30 settembre 1942, vol. 124, §§452-455, cit.

[234] «The ultimate objective of trade unionism is to make every worker a trade unionist - voluntarily if possible, but, if necessary, by compulsion. The ideal is "the Closed Shop." Is it not possible that the Closed shop leads to an evil worse than it cures? The closed shop would take from the majority opt our people one of the most valuable of all liberties - the right to work for a living, to make the best bargain possible, and to retain freedom of opinion and judgment», Perry, *Industry in Reconstruction,* cit., p. 10.

[235] «When you look around your own acquaintances and regard your own experience, you find that a worker invariably has an opportunity to participate in management as and when he is fitted for such a function» A man or woman becomes a charge hand - a foreman - a section manger - a manager, or even a proprietor. Let natural forces have free play and the problem solves itself»: lo stesso, del resto, ha luogo all'interno delle organizzazioni sindacali. «Until certain experience is gained it is impossible for a worker in a humble capacity to fulfil any useful function as a participant in higher management. as he gets more experience, he rises. I do not know of any industrial undertaking which does not provide the opportunities for participation in management in the way I have outlined. All industrialists know that it is one of the most difficult of all business problems to find competent, experienced managerial staff», ivi, pp. 11-12.

volontà insomma, per riprendere i termini di Sloan, di avere «more and better consumers». Era insomma in gioco non solo un'aggiornamento del paternalismo Tory (combinando protezione dei lavoratori e promozione dei più capaci tra di loro),[236] ma una risposta "fordista" al progetto di assistenza sociale del Piano Beveridge: di questo «remarkable "best seller"» Perry dichiarava di apprezzare lo spirito, ma rivendicava che una vita dignitosa per i lavoratori sarebbe meglio assicurata da meccanismi di mercato che da una complessa architettura amministrativa; e quest'ultima come prospettata da Beveridge, inoltre, avrebbe corso il «danger of undermining the morale - the spirit of self-help and independence - of our people».[237]

Nel già richiamato discorso ai Lords del febbraio 1941, Perry si era rifiutato di riconoscere la portata innovativa delle «quattro libertà» di Roosevelt, preferendo ridurle alla formula sintetica di un «heritage distilled by our ancestors from centuries of experience», una civiltà in difesa della quale l'Impero Britannico si ergeva quasi da solo contro il nazismo, col supporto più morale che materiale degli Stati Uniti - ma alla pari di come la Norvegia e l'Olanda, ormai sotto occupazione tedesca, erano «the ancient home of the Vikings» e «the one time mistress of the seas».[238]

Anche Beveridge, per parte sua, aveva insistito sul carattere "integralmente britannico" della sua proposta, una «British revolution» che raccoglieva la sfida lanciata dalla rooseveltiana "libertà dal bisogno"[239] con un ambizioso piano all'insegna della razionalizzazione: razionalizzazione amministrativa, mettendo ordine nella pletora di organismi con funzioni assistenziali sorti nei decenni precedenti,[240] e soprattutto razionalizzazione della distribuzione,

---

[236] Pochi anni dopo sarebbe stata del resto elaborata dai conservatori una strategia per persuadere gli operai specializzati che il Labour non faceva i loro interessi; cfr. Dorey, *British Conservatism*, cit., pp. 77-78.

[237] Ivi, p. 13.

[238] *House of Lords Debates,* 19 febbraio 1941, cit., §413. Lord Perry attaccava le politiche di *appeasement* che avevano voluto credere a «the word of a man who was a self-declared liar from the beginning. [..] All Europe, including Britain, had one fault in common: they believed that Germany could be bought off.»

[239] William Beveridge, *Social Insurance and Allied Services. Report by Sir William Beveridge, Presented to Parliament by Command of His Majesty, November 1942*, pubblicato a Londra nel 1942 e nel 1943 dallo Stationery Office di Sua Maestà, p. 6, §8: «Social insurance fully developed may provide income security; it is an attack upon W ant. But W ant is only one of five giants on the road of reconstruction and in some ways the easiest to attack. The others are Disease, Ignorance, Squalor and Idleness». Cfr. inoltre p. 153, §409: «The Plan for Social Security set out in the report is a plan to win freedom from want by maintaining incomes. But sufficiency of income is not suffi- cient in itself. Freedom from want is only one of the essential freedoms of mankind». Del Rapporto in meno di un anno furono stampate 250.000 copie del testo originale e 350.000 del compendio ufficiale, oltre alle edizioni diffuse in altre lingue: cfr. Jose Harris, *William Beveridge: A Biography,* Oxford University Press 1997 [1a ed. 1977] e i saggi di David Benassi, Ugo Ascoli, Enzo Mingione nella trad. it. più recente, *Alle origini del welfare state. Il Rapporto su Assicurazioni sociali e servizi assistenziali*, Franco Angeli, Milano 2010. Cfr. inoltre i commenti di Keynes ai lavori in corso del Piano e alla sua pubblicazione raccolti in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XXVII. Activities 1940-1946: Shaping the Post-war World, Employment and Commodities*, a cura di Donald Moggridge, Macmillan-Cambridge University Press for the Royal Economic Society, Cambridge 1980, pp. 203-263.

[240] Beveridge, *Social Insurance and Allied Services,* cit., 17, §31: «What is proposed today for unified social security springs out of what has been accompli- shed in building up security piece by piece. [...] The scheme proposed here is in some ways a revolution, but in more important ways it is a natural development from the past. It is a British revolution.»

nella convinzione che «just before the war, the British community was *rich enough in real things to have avoided real want*. It would be wrong not to hope that the British community can so organise itself as to be rich again»;[241] non si trattava però tanto di «riflettere la scienza delle allocazioni alternative di risorse scarse [... quanto di] impiegare razionalmente le risorse umane inutilizzate per risolvere i problemi sociali aperti»:[242] vi era d'altro canto, da parte del liberale riformatore Beveridge, una presa di distanze da chi riteneva che sarebbe bastata la razionalizzazione della produzione.[243]

Era invece in questo filone produttivista che Perry, nel solco di Taylor e Ford, si collocava: gli alti salari erano effetto dalla crescita della ricchezza complessiva, non era loro assegnata una funzione redistributiva (né viene messa a fuoco la loro possibile funzione nel rilancio del mercato interno, che pure era una delle sue preoccupazioni, mentre era forse troppo presto per discutere di ritorno sui mercati europei). Nel Rapporto Beveridge Lord Perry vedeva in primo luogo l'incombente minaccia di una struttura amministrativa sempre più incontrollabile e autoritaria; per motivi di ordine sia economico che morale, il benessere sarebbe stato assicurato, meglio che da una macchina assistenziale, dalla ricostruzione del mercato interno mediante una combinazione di salario minimo garantito dalla legge e alti salari determinati dalle aziende più avanzati in base alle dinamiche della domanda e dell'offerta, libere cioè dalle costrizioni dell'emergenza e della burocrazia:

> «Given such a return to freedom the British nation could again apply its great qualities and abilities to the task of rebuilding its old trade. With a high wage policy and the protection of a statutory minimum wage, we could restore the home markets in a very short time.»[244]

Nel maggio 1944, accendendo il dibattito parlamentare sul futuro FMI (con l'accusa a Keynes di essere l'autore segreto del *Joint Statement by Experts on the Establishment of an International Monetary Fund*), Perry dichiarò di essersi seduto «as a pupil, and a very humble pupil, at the footstool of Lord Keynes ever since he removed himself from obscurity some

---

[241] Ivi, p. 6, §299; cfr. anche p. 165, §445: «Want could have been abolished before the present war by a redistribution of income within the wage earning classes, without touching any of the wealthier classes.»

[242] Ester Fano, *Ingegneri e profeti: l'antifascismo dei grandi economisti critici: E. Lederer. J.M. Keynes, M. Kalecki, W. Beveridge*, in *Fondazione Istituto Gramsci - Annali VI. Antifascismi e resistenze*, a cura di Franco De Felice, La Nuova Editoriale Scientifica, Roma 1997, pp. 43-80.

[243] Cfr. Beveridge, *Social Insurance and Allied Services,* cit., p. 167, §449: «Abolition of want cannot be brought about merely by increasing production, without seeing to correct distribution of the product.»

[244] Perry, *Industry in Reconstruction,* cit., p. 14.

twenty odd years ago and published *The Economic Consequences of the Peace*»;[245] ma era contro la direzione "keynesiana" presa dalla politica inglese[246] che in quegli anni si era sistematicamente levata la sua voce. Si trattava, come si è tratteggiato, di una voce dal peso politico non proporzionato a quello degli interessi economici che intendeva veicolare, anche per via della scelta di condurre la propria battaglia pubblica all'interno di una «linea dura» conservatrice individualista e libertaria, destinata a lasciarlo isolato. Nel linguaggio politico di questa linea, più angusto e tradizionalista di quello di Sloan, allo spauracchio dell'espansione del tirannico *Civil service*, definito senza esitazioni nei termini enfatici del "nemico interno", venivano ricondotti fenomeni diversi e solo in parte sovrapponibili: i vincoli imposti all'attività d'impresa e al commercio interno e internazionale dalla mobilitazione bellica (ma che era possibile anche vedere "in positivo", come nel caso di Perry); l'aumento, emergenziale o permanente, di funzioni assistenziali dello Stato e gli ulteriori progetti in questa direzione rappresentati dal Piano Beveridge e di cui si sarebbe fatto carico un governo laburista; la crescente insufficienza dei metodi e degli istituti di negoziazione usciti dal *labour unrest* del primo dopoguerra; il protagonismo politico del Labour Party e del TUC.

La crescita amministrativa del *Civil service* e il percorso di sviluppo del *Welfare State* non sono le uniche linee di continuità riconoscibili in questi fenomeni. In stretto rapporto con esse, e come esse incalzato e catalizzato dalla guerra (anzi da entrambe le guerre mondiali),[247] vi è il cambiamento di posizione della Gran Bretagna nell'economia mondiale, non solo per la progressiva dismissione dell'impero ma anche per il mutamento della sua struttura produttiva, il tramonto del "workshop of the world" e lo sviluppo di livelli di produttività più intensi. Una lettura della guerra in termini di distruzione capitale, fisico e umano, non deve far trascurare che la lunga preparazione (almeno sin dallo *Shadow scheme* del 1935) e l'esplosione dell'emergenza avevano fornito il capitale, la domanda e, non da ultimo, la coesione sociale che furono la base imprescindibile per uno sviluppo accelerato. L'organizzazione dei consumi nel corso della guerra aveva, per un paradosso solo apparente, alzato le aspettative della

---

[245] *House of Lords Debates,* 23 maggio 1944, vol. 131, §§860-865. Il Command Paper 6519, *Joint Statement by Experts on the Establishment of an International Monetary Fund*, aprile 1944, si trova in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XXV. Activities 1940-1944: Shaping the Post-war World: the Clearing Union*, a cura di Donald Moggridge, Macmillan-Cambridge University Press for the Royal Economic Society, Cambridge 1980, pp. 469-477. Brani del dibattito parlamentare sono stati inclusi in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XXVI. Activities 1941-1946: Shaping the Post-war World, Bretton Woods, and Reparations*, a cura di Donald Moggridge, Macmillan-Cambridge University Press for the Royal Economic Society, Cambridge 1980, pp. 9-23, ma senza nominare Perry e quindi senza segnalare che era stato in primo luogo lui a chiamare Keynes in causa.

[246] Cfr. Neil Rollings, *British Budgetary Policy 1945-1954: A 'Keynesian Revolution'?,* in *The Economic History Review*, vol. 41, n. 2, maggio 1988, pp. 283-298.

[247] Cfr. Alan S. Milward, *War, Economy and Society 1939-1945*, cit., e Id., *The Economic Effects of the Two World Wars on Britain*, Macmillan, Londra 1984 [1a ed. 1972].

popolazione verso il dopoguerra e preparato lo sviluppo di un mercato di massa;[248] e se il Rapporto Beveridge prevedeva prudente di potersi sostenere con un ritorno ai livelli dell'anteguerra, Lord Keynes vedeva nel prevedibile aumento di efficienza e produttività dell'industria britannica la garanzia della solidità della nuova struttura di *welfare* (e, al contempo, vedeva negli obblighi imposti da essa lo stimolo a rinnovare l'industria).[249] L'esigenza di venire incontro agli alti livelli di produzione richiesti con una manodopera minore, e di minore esperienza, aveva portato a soluzioni d'emergenza se non improvvisate, come affidare un lavoro qualificate ad operai con qualifiche scarse o nulle, o scomporre - «diluire» si diceva - quel lavoro in più operazioni, in modo che essi potessero svolgerlo, spesso coadiuvati da macchine; ma proprio queste soluzioni potevano fornire la base per uno svecchiamento dei metodi di produzione e un incremento della standardizzazione. Keynes notò che le più tipiche industrie inglesi, come quella tessile, edilizia[250] o del carbone[251] (nessuna, si noterà, produttrice di beni di consumo durevoli o semidurevoli), le quali nei decenni precedenti avevano accumulato un *gap* con gli Stati Uniti in termini di efficienza, avrebbero potuto colmarlo grazie

---

[248] E' una delle tesi portanti di Edgerton, *The British War Machine*, cit.; ma cfr. già il confronto fatto da Keynes nel settembre 1940 tra l'organizzazione del fronte interno in Germania e nel Regno Unito: «We have not adopted the German method of limiting expenditure by strictly rationing a wide range of articles of general consumption. As a method of organising acute scarcity, nothing can be more efficient than this. We admire the skill with which it has been carried out. The elaboration of a system for preventing individuals from doing or getting what they want appears to be a task peculiarly suited to the Prussian genius. Our object in rationing a limited range of articles is a different one, namely, to divert consumption away from certain goods which happen to be for special reasons in short supply. Taking the country as a whole, there has been no significant reduction, apart from voluntary savings, in the scale of peacetime consumption - an average reduction of 5 per cent on the outside. Our problem is a different one, namely, to prevent the better conditions of employment the overtime earnings and the higher wages, which now prevails, from resulting in a pressure to buy *more* than in peacetime. For we cannot afford that in a time of war», in Keynes, *British Finances after a year of war*, cit., pp. 242-243.

[249] Cfr. il discorso steso per esprimere il suo forte sostegno al Rapporto Beveridge alla Camera dei Lords il 24 febbraio 1943: «When the future looks black, I comfort myself with the thought that British industry can scarcely be more inefficient than it was before the war. I am confident that we could increase output both in industry and in agriculture by at least 50 per cent compared with 1938 merely by putting to work modern methods and techniques that already exist. Indeed in agriculture I fancy we have done it already. By taking on burdens we force ourselves to face the problems of organisation which it is out duty to face anyhow», in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XXVII,* cit., pp. 256-261; in seguito a pressioni ricevute da chi temeva che il suo intervento avrebbe indirettamente finito per danneggiare il dibattito parlamentare sul Rapporto («They have all got themselves into a hideous mess over this Report, and it has become a very sore political spot», spiegava in una lettera alla madre del 23 febbraio, ivi, p. 256), Keynes non lo tenne, ma partecipò a una discussione a porte chiuse del Watching Committee di entrambe le Camere il 23 marzo.

[250] Della necessità di un progetto di produzione di massa di case per i lavoratori Keynes aveva parlato già nel 1924, come parte - assieme alla diffusione dell'elettricità e alla costruzione di autostrade - di un programma di lavori di pubblica utilità promosso dal governo: cfr. *Does Employment Need a Drastic Remedy?,* uscito su *The Nation and Athenaeum* il 24 maggio 1924, e la lettera all'editore della stessa rivista, Hubert Douglas Henderson, 21 giugno 1924, in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XIX. Activities 1922-1929: The Return to Gold and Industrial Policy, Part I*, cit., rispettivamente pp. 219-223 e pp. 231-232; si trattava di tre campi in cui, sottolineava a p. 223, «Unaided private enterprise is not capable of dealing with any of these projects, even when their technical soundness is beyond doubt».

[251] La diffusione dei nastri trasportatori nelle miniere di carbone, principale mezzo della meccanizzazione, aveva in effetti aumentato la produttività del settore di un mero 11% nel 1927-39, cfr. Barry Supple, *The History of the British Coal Industry. Volume 4. 1913-1946, The Political Economy of Decline,* Clarendon, Oxford 1987, spec. pp. 384-385.

all'esperienza acquisita lavorando a piena capacità e alla scala ottimale di produzione:

«The industries in question are amongst those which traditionally have been regarded as most suitable for this country, but which happened to have reached a dangerous age in the period before the war when they were tending to become fossilised in old practices and had fallen seriously behind America thorough a failure to adopt the best modern methods and machines. The whole of our engineering industry, both heavy and light, has been violently shaken out of its old habits and has been forced to learn the use of the best modern precision tools, of factory layout, and, when suitable, of mass-production methods.»[252]

Rimane l'impressione che persino Keynes avesse dei metodi produttivi statunitensi un'immagine imperfetta, sviluppata più che altro per contrasto con l'arretratezza di quelli britannici. Il passo citato fotografa però la brusca, accelerata trasformazione che questi attraversarono nel corso della preparazione e della guerra. Alla sua conclusione, i produttori di macchine utensili britannici erano capaci di produrre un'ampia gamma di prodotti che solo sei anni prima non facevano;[253] molte *shadow factories* dopo la guerra passarono ad ospitare nuove produzioni civili, come nel 1946 quella del trattore TE20 per la Standard Motors, in collaborazione con la FMC, a Banner Lane, Coventry.[254] Già nel corso della guerra (come già durante la prima, quando Lloyd George aveva commissionato *un sacco* di veicoli), più con il taglio delle esportazioni che con l'aumento della produzione, la Ford di Dagenham aveva partecipato intensamente alla meccanizzazione dell'agricoltura britannica con i suoi trattori Fordson N e poi Fordson Major: la coscrizione di massa incalzava così i processi di liberazione

[252] J.M. Keynes, *The Probable Range of the Post-War National Income* (terzo capitolo del libro *Influences Affecting the Level of the National Income*, giugno 1943), in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XXVII*, cit., pp. 333-345; la frase proviene da p. 339, che così prosegue: «There is evidence, as we have seen, that they have learnt their lesson well and have gone a long way towards overtaking American practice. Once the general ideas which lie behind the best modern practice have been learnt, they are easily applied to types of product different from those in the production of which the lesson was first learnt. Also the native capacity and originality of this country's designers and inventors has been fully confirmed by this war's experience. With modern methods of application behind them they should again be able to lead the world. No doubt such cheerful words will cause the heads of the very wise to wag with alarmed precaution. Nevertheless to suppose that all the above has gone for nothing would be an extreme assumption».

[253] Milward, *War, Economy and Society 1939-1945*, cit., p. 188.

[254] Cfr. Edgerton, *The British War Machine,* cit., e Id., *War, Reconstruction, and the Nationalisation of Britain,* cit., p. 38.

di forza lavoro dal settore primario e trasferimento al secondario e al terziario.[255]

In questo quadro, Lord Perry attraverso le sue pratiche industriali e i suoi discorsi politici appare come una figura al contempo, e forse inscindibilmente, conservatrice ed anticipatrice. Conservatrice, dunque, in quanto esponente di spicco della convinzione tenace che non vi fosse possibile via di mezzo tra individualismo e collettivismo, tra libero mercato e totalitarismo, e che la strada verso l'inferno socialista fosse lastricata di buone intenzioni assistenziali - convinzione che, in gruppi come quello di Benn, appare minoritaria rispetto al prender forma del *One Nation Conservatism*, al recupero del paternalismo disraeliano, alle ambizioni riformatrici di Churchill - e di una concezione delle relazioni industriali, e sociali in generale, ostile alla redistribuzione, alla rappresentanza sindacale e alla contrattazione collettiva. Anticipatrice, almeno nel contesto inglese, in quanto rappresentante del "fordismo" e della sua ambizione di creare anche in Europa un mercato di massa per beni di consumo durevoli quali le automobili: i metodi e la scala della produzione di massa di marca americana apparvero subito irrinunciabili per far fronte a quelli di marca tedesca in entrambi i conflitti mondiali (quando infatti Perry fu coinvolto nella *war machine* del fronte interno), mentre quell'ambizione arrivò agli Austin e ai Morris solo più tardi. Figura di passaggio, infine, tra l'egemonia britannica sul commercio mondiale e quella statunitense. L'Impero, si è accennato, era costante preoccupazione di Perry; e sulle sue reti si era mossa la prima globalizzazione della FMC, a partire dal vicino Canada fino al Sudafrica. Nella lacerazione e ricomposizione dello spazio economico europeo seguite alla prima guerra mondiale, dunque, il sistema produttivo statunitense aveva potuto diventare "egemonico" su quello britannico anche grazie ad una parziale sinergia con esso, specie nei settori in cui si manifestava più nettamente il suo ritardo

---

[255] Ivi, pp. 37-38; cfr. anche Robert N. Pripps, Andrew Morland, *Ford & Fordson Tractors*, Motorbooks International Publishers & Wholesalers, Osceola, Wisconsin 1995, pp. 34-45. Cfr. anche con l'elenco dei mutamenti introdotti durante la guerra e ritenuti ormai radicati da J.M. Keynes, che illustrava in una nota diffusa nel maggio 1942 insieme alle stime statistiche preparate con Dick Stone per una discussione sul bilancio del dopoguerra, ora con il titolo *National Income and Expenditure After the War,* in *The Collected Writings of John Maynard Keynes - XXVII*, cit., pp. 280-298: «The progress of electrification, the improvements in the internal combustion engine, the greater familiarity with mass-production methods acquired by many manufacturers, the introduction of a wider range of American-designed machine tools, the standardisation of product and the cutting out of redundant and unnecessary variations of type, the concentration of industry, the elimination of middlemen and many unnecessary costs of distribution, the pruning of 'extras' which do not add to the value of product proportionately to their expense, the dilution of fully skilled men, the acceleration of training, the revolution in agriculture, - surely much or most of this will remain as a permanent gain». L'addestramento al lavoro industriale durante la guerra dovrebbe essere, proseguiva, più che sufficiente per compensare la perdita di mestiere da parte degli operai partiti per il fronte; dunque era prevedibile che la Gran Bretagna avrebbe potuto trarre presto pieno profitto da queste innovazioni, «as soon as the special war-time difficulties of black-out and of transport and of the shortage of certain materials and of excessive strain and overtime are removed», pp. 282-283. Un elenco analogo, ma più articolato, era stato presentato in *The Probable Range of the Post-War National Income*, cit., pp. 341-342, dove notava tra l'altro che «Successful experiments have been made in mass-production methods of what are called 'utility goods', which are of particular value because they are perfectly suitable to be carried over and indeed extended in peacetime production».

rispetto agli sviluppi di scala e tecnologia legati alla seconda rivoluzione industriale (e alla sconfitta in campo aperto dell'altro attore e modello di sviluppo che era emerso da quest'ultima, ovvero la macchina produttiva tedesca).[256]

Il percorso di Perry si offre come esempio sia delle resistenze degli industriali a rinunciare alla concezione autoritaria della fabbrica e liberista della società in cui il fordismo era nato e cresciuto, sia dei più ampi processi da cui tali resistenze finirono per essere assorbite o, almeno in via provvisoria, sconfitte ed emarginate: crescita ed unificazione dei servizi sociali, riconoscimento del sindacato e sua codificazione in istituti di negoziazione, aumento delle volontà e facoltà, da parte dei poteri pubblici, di controllare o indirizzare l'economia nazionale nel suo complesso e le attività delle imprese private, anche quando parti di una struttura multinazionale come nel caso della FMC Ltd. inglese. A questo aumento di volontà e facoltà aveva contribuito anche il coinvolgimento negli apparati della mobilitazione degli stessi *businessmen*: per Alan Milward, la più incisiva e vistosa conseguenza dei mutamenti nella direzione dell'economia durante la seconda guerra mondiale fu che «the two worlds of business and government administration were never again seen as the separate worlds they had still been in the thirties. The hope that the economy could be managed, and the political will that it should be managed, were greatly reinforced by the knowledge of the more detailed workings of business and industry which central governments were forced to acquire between 1939 and 1945».[257]

La guerra, va da sé, non aveva cambiato solo le aspettative dell'amministrazione. Per riprendere ancora una volta un'efficace formula di Milward, «the history of labour during the war was not simply the history of a factor of production, it was the history of most human beings involved in the war»:[258] i grandi smottamenti economici non potevano che esprimersi in profondi cambiamenti nelle visioni politiche, nelle aspirazioni sociali, nelle richieste rivolte allo

---

[256] Per un'analisi del percorso di formazione dell'impresa industriale tedesca alla luce del modello chandleriano di quella statunitense cfr. Jürgen Kocka, Hannes Siegrist, *Die hundert grössten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich,* in *Recht und Entwicklung der Grossunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert: Wirtschafts-, Sozial- und Rechtshistoriksche Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA,* a cura di Norbert Horn e Kocka, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1979, pp. 55-122.

[257] Milward, *War, Economy and Society 1939-1945*, cit., pp. 127-128, che prosegue, pp. 130-131: «The legacy of the war was a consciousness that the economy could be directed into the desired channels, some knowledge of how to direct it, and the acquisition of a great store of facts about the economy. To this was added some degree of political and economic agreement about the aims of the economy in peacetime. In the closing years of the war and in its immediate aftermath there was a conscious attempt to use the machinery of economic direction to further the strong, but vague and ill-formed, aspirations and yearnings which the experience of war had brought to the forefront. With a new consciousness of their power over the domestic economy governments turned eagerly to the task of building an international economic system which would replace the international economic anarchy of the 1930s».

[258] Ivi, p. 244.

Stato.

E' evidente, da questi punti di vista, ciò che accomuna il profilo e il percorso di Lord Perry a quelli di Ford e di Sloan, protagonisti della vita economica di paesi democratici i quali entrano in conflitto con la mobilitazione nazionale del fronte interno ma alla fine vi si sottomettono. Al quadro si può aggiungere, allora, l'esempio di un alto dirigente dell'industria dell'auto in un paese entrato in guerra nello schieramento opposto.

6. La Fiat nella democrazia italiana. L'interrogatorio di Vittorio Valletta alla Commissione Economica del Ministero per la Costituente (1946)

Il 6 aprile 1946 Vittorio Valletta, amministratore delegato della Fiat, venne interrogato a Torino dalla Commissione Economica del Ministero per la Costituente.[259] Si tratta di un interrogatorio noto, e più volte studiato, ma ripercorrerlo e ricostruirne il contesto può aiutare a mettere a fuoco alcuni nodi cruciali, più o meno chiari agli attori dell'epoca, della transizione politica ed economica in cui l'Italia era impegnata nell'immediato dopoguerra e, quindi, come

---

[259] Interrogatorio di Vittorio Valletta, 6 aprile 1946, Torino, in Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione Economica Presentato all'Assemblea Costituente, II - Industria. II - Appendice alla Relazione (Interrogatori)*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma 1946, pp. 345-355; il testo è anche parzialmente riportato in *Il capitalismo italiano del Novecento*, a cura di Lucio Villari, Laterza, Roma-Bari 1992 (1a ed. 1972), pp. 285-293.
Sulla Fiat dell'immediato dopoguerra cfr. Valerio Castronovo, *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana,* Rizzoli, Milano 1999, pp. 689-759. La biografia di riferimento di Valletta è Piero Bairati, *Vittorio Valletta*, Utet, Torino 1983, dove dell'interrogatorio si racconta alle pp. 158-169; si tratta di un libro non privo di tratti agiografici, giustificando almeno in parte la definizione della collana *La vita sociale della nuova Italia,* fondata da Nino Valeri, come un «pantheon editoriale» (così Marcello de Cecco in *L'indice dei libri del mese*, 3, 1987, p. 36; per un giudizio più sfumato, Claudia Gollini, *Biografia e divulgazione. La collana "La vita sociale della nuova Italia",* in *Italia contemporanea,* 193, 1993, pp. 707-716). Il taglio apologetico fu messo presto in evidenza dai recensori: Giovanni De Luna, *Storiografiat*, in *Belfagor*, 4, 1984, pp. 465-472; Paride Rugafiori, *Il manager demiurgo,* in *Studi storici*, 1, gennaio-marzo 1985, pp. 189-200, ed ora con il titolo *Vittorio Valletta* in Id., *Imprenditori e manager. Industria e Stato in Italia 1850-1990,* Unicopli, Milano 1995, pp. 137-150, che confrontava Valletta con il paradigma chandleriano; Vittorio Rieser, *L'ombra del professore e il suo allievo,* in *Quaderni storici,* 59, agosto 1985, pp. 605-618, che sottolineava tra l'altro l'uso strumentale dell'aneddotica; cfr. anche Giulio Sapelli, *Il professor Roverato e il professor Bairati: ovvero dell'utilità e del danno della "storia d'impresa" in Italia,* in *Società e storia*, 38, 1987, pp. 949-975 (ed ora anche in Id., *L'impresa come soggetto storico. Problemi di metodo,* vol. 4, goWare, Firenze 2015, 1a ed. Il Saggiatore, 1990). Si può inoltre richiamare l'opinione di Diego Novelli, sindaco comunista di Torino dal 1975 al 1985, riportata da Gad Lerner, *Operai, viaggio all'interno della Fiat. La vita, le case, le fabbriche di una classe che non c'è più*, Feltrinelli, Milano 2010 (1a ed. 1988), p. 76: «Quando vedo la Mirafiori di oggi non posso fare a meno di ritornare con la mente agli anni Cinquanta, perché rispetto ad allora sono cambiati la società, la magistratura, i giornali, ma non è cambiata la direzione della Fiat. Cesare Romiti fa di tutto per identificarsi con la figura di Vittorio Valletta. E ci riesce, è davvero il V alletta degli anni nostri. Non casuale, del resto, è la rivalutazione del vallettismo operata tramite una biografia monumentale eppure lacunosa come quella scritta da Bairati. Analoga, fra i due periodi, è l'assenza di altro modelli industriali che non siano la solita, becera contrapposizione al sindacato. Semmai la differenza è che oggi Romiti vince pure sul piano culturale: perfino la maggioranza degli intellettuali di sinistra ormai pensa che gli operai siano solo una razza in via d'estinzione», corsivi miei. Cfr. inoltre due ritratti di Valletta firmati da Eugenio Scalfari, *FIAT voluntas mea. Il primo rapporto sul neocapitalismo in Italia*, uscito sull'*Espresso,* 4 giugno 1961, oggi in *Giornalismo Italiano. Volume terzo 1939- 1968*, a cura di Franco Contorbia, Mondadori, Milano 2009, pp. 1317-1325, e Id., *La sera andavamo in Via Veneto. Storia di un gruppo dal «Mondo» alla «Repubblica»*, Einaudi, Torino 2009, spec. pp. 38-42.

le scelte prese in quel tornante ponevano le coordinate - tanto a livello di politica economica quanto di cultura d'impresa - per lo sviluppo dei decenni successivi.

La Commissione Economica venne creata, dopo la Commissione per studi attinenti alla riorganizzazione dello Stato presieduta da Ugo Forti, con il compito di allestire materiali preparatori per i lavori della Costituente in materia di moneta, finanza, credito, agricoltura e industria; le sue ricerche e audizioni si tennero nei mesi precedenti il referendum del 2 giugno e la formazione dell'Assemblea, alla quale non riuscì a consegnare un rapporto unitario ma una raccolta di relazioni, resoconti e verbali in dodici volumi. A presiederla venne chiamato l'economista Giovanni Demaria; era composta da altri cinquanta membri di cui quindici, coordinati da Armando Cammarano, riuniti in una Sottocommissione per l'Industria: come la composizione di tutta la Commissione Economica (determinata dai partiti, dai ministeri economici e da quello di Nenni), quella della Sottocommissione attingeva alle professionalità di economisti e funzionari - come Pasquale Saraceno, Pietro Campilli, come il trentaduenne Federico Caffè - e rispettava la pluralità di orientamenti dei partiti antifascisti.[260] E al campo degli antifascismi appartenevano anche alcuni degli interrogati, come Roberto Tremelloni, vicepresidente del Consiglio Industriale dell'Alta Italia, o Luigi Morandi, direttore generale della Montecatini e fratello dell'allora segretario del Partito Socialista (e di lì a poco ministro dell'Industria e del Commercio) Rodolfo, o Pasquale Gallo, commissario dell'Alfa Romeo proveniente dalle fila repubblicane, o anche Aurelio Peccei, che era stato membro della segreteria del Partito d'Azione ed aveva fatto da mediatore tra il Comitato di liberazione nazionale e la Fiat.

Non altrettanto può dirsi della maggior parte degli interrogati e in particolare di Valletta che solo pochi mesi prima, insieme a Giovanni Agnelli, era stato prosciolto dall'accusa di compromissione con il regime fascista, rivoltagli dalla commissione del Comitato di Liberazione Nazionale per le epurazioni: un'assoluzione cui avevano contribuito, come si vedrà, non solo i rapporti sotterranei con le organizzazioni partigiane e i partiti dell'antifascismo tenuti da Valletta e dal suo *entourage* nel corso della guerra,[261] ma anche la disponibilità della direzione tradizionale ad accettare i consigli di gestione, in anticipo su quasi tutto il resto del panorama industriale, e il suo ruolo insostituibile di mediatore con il grande capitalismo

---

[260] Vi partecipavano anche Paolo Baffi, Pietro Grifone, Giuseppe Ugo Papi, Manlio Rossi Doria, Sergio Steve, Ezio Vanoni. Per il contesto cfr. *La cultura economica nel periodo della ricostruzione,* a cura di Giorgio Mori, Il Mulino, Bologna 1980, che però non dedica alla Commissione Economica del Ministero per la Costituente l'attenzione che essa meriterebbe, fuorché in Piero Bini, *La proposta economica degli industriali (1944-1948)*, ivi, pp. 375-500. Cfr. inoltre, più ampiamente, Mariuccia Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del potere democristiano, 1944/1949,* Feltrinelli, Milano 1982.

[261] Oltre a Castronovo e Bairati, sulle vicende dell'epurazione cfr. Sergio Favretto, *Una trama sottile. Fiat: fabbrica, missioni alleate e Resistenza*, Edizioni SEB27, Torino 2017, e sull'epilogo spec. l'ultimo capitolo, *La tentata epurazione e i due memoriali di Valletta,* pp. 153-176.

statunitense. Non era però nei termini della compromissione o complicità che alla Commissione Economica spettava impostare, nei suoi interrogatori, il problema della ricostruzione e del suo necessario rapporto con l'eredità del fascismo e della guerra.

Il presidente Giovanni Demaria aveva ribadito il proprio orientamento liberale schierandosi, in un articolo sulla *Stampa* nel febbraio di quell'anno, in modo netto seppur non incondizionato, per una strategia della ricostruzione affidata all'iniziativa privata, o meglio alla «concorrenza perfetta del mercato libero altamente organizzato», lasciando allo Stato il solo compito di restituire piena funzionalità alle forze produttive efficienti.[262] In tale orientamento di Demaria si è identificato un caso esemplare della «falsa coscienza» che spingeva alcuni autori e politici - anche nelle file del movimento partigiano e a sinistra - a identificare i controlli pubblici sull'economia con i principi autoritari del regime fascista e a rigettare tutto ciò che esso aveva realizzato in campo economico, tanto a livello di protezionismo quanto di capacità di programmazione;[263] figura emblematica, perciò, di un addensarsi di interessi e dottrine

---

[262] Ammetteva però, nella coda, che «naturale mediazione tra i due estremi della politica economica, quella "borghese-individualistica" e quella socialistica», sarebbe stata necessaria in quei settori - l'industria pesante, l'elettrificazione, i trasporti, certi rami della meccanica, e pure il latifondo - ove «i compiti di coordinamento, capitalizzazione, programmi di produzione sono giganteschi, e superiori alle forze private», che dovevano perciò essere «riorganizzati imperativamente *anche* dall'alto». Cfr. Giovanni Demaria, *Scienza economica e ricostruzione*, in *La Stampa*, 20 febbraio 1946, poi in Id., *Problemi economici e sociali del dopoguerra, 1945-1950,* Molfesi, Milano 1951, pp. 76-78 e ora in *L'Italia dal 1943 al 1948. Lotte politiche e sociali,* a cura di Massimo Legnani, Loescher, Torino 1973, pp. 136-138. Cfr. inoltre il suo profilo teorico a cura di Aldo Montesano in *Il Contributo italiano alla storia del Pensiero – Economia,* 2012 (http://www.treccani.it/enciclopedia/giovanni-demaria_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Economia%29/).

[263] Gualberto Gualerni, pur valorizzandone la coraggiosa «abiura» in pieno regime fascista (ovvero con la relazione introduttiva al Congresso di studio di Economia Corporativa tenutosi a Pisa nel 1942), ha indicato in Demaria un caso esemplare di tale «falsa coscienza» e della tendenza a «scagliarsi con violenza contro ogni forma di intervento pubblico inteso a vincolare l'iniziativa privata, giungendo ad auspicare che vengano eliminati tutti gli istituti e gli strumenti di controllo e di programmazione creati in precedenza, giungendo a denunciare, in nome del libero mercato, gli stessi provvedimenti intesi a correggere gli squilibri industriali del paese»; affermazioni che divenivano negli anni seguenti veri luoghi comuni, senza certo risparmiare le sinistre, in Gualberto Gualerni, *Ricostruzione e industria. Per una interpretazione della politica industriale nel secondo dopoguerra 1943-1951,* Vita e Pensiero, Milano 1980, pp. 12-13. Per la base del suo ragionamento cfr. Id., *Industria e fascismo. Per una interpretazione dello sviluppo economico italiano tra le due guerre*, Vita e Pensiero, Milano 1976, dove si parte dalla convinzione che la storia economica del periodo fascista vada collocata nella «congiuntura mondiale» e che così «gli interventi del Governo Mussolini e le scelte degli imprenditori italiani acquistano una portata diversa e rientrano in una logica che è quella dl capitalismo tout court», ivi, p. 8: nell'avvento del fascismo e nella sconfitta del movimento operaio si dovrebbe perciò vedere, con una specifica brutalità, «una delle possibili soluzioni con le quali si cercò di risolvere i problemi della crisi del capitalismo, che investì tutti i paesi industrializzati nell'immediato dopoguerra, crisi i cui costi si cercò in vario modo di scaricare sulle classi subalterne», ivi, p. 11. In questa ottica si chiederà più avanti, a proposito dell'Iri, se «esistano cioè delle industrie che per le condizioni in cui operano in Italia o per vincoli interni e internazionali, siano destinate ad essere gestite direttamente dallo Stato. [...] Pur lasciando aperta la questione, rimane il fatto che la partecipazione diretta dello Stato allo sviluppo dell'industria italiana data da molto tempo prima della nascita dell'iri (che ne rappresenta una razionalizzazione, prevista in qualche modo fin dal primo Novecento), e che essa prepara la strada a forme di organizzazione aziendale proprie del capitalismo maturo», ivi, p. 204. Sulla figura eclettica di questo sacerdote, «vero erede del Risorgimento» per l'amor di patria che ne pervade le opere, cfr. Marcello de Cecco, *Tre storie economiche dell'Italia unita*, or. in *L'Indice dei libri del mese*, settembre 1995, ed ora in Id., *L'economia di Lucignolo: opportunità e vincoli dello sviluppo italiano*, Donzelli, Roma 2000, pp. ??, dove si discuteva tra gli altri di Gualerni, *Storia dell'Italia industriale. Dall'Unità alla Seconda Repubblica,* Etas, Milano 1994.

economici diversi attorno allo stendardo del liberismo, sotto il quale non solo si confondevano la liberalizzazione dell'iniziativa economica interna e quella degli scambi con l'estero ma si tendevano ad occultare gli «interessi reali che muovevano l'azione statale. Infatti - ha scritto Sabino Cassese nella sua storia dell'evoluzione dello "stato amministrativo" - «se si misura questo indirizzo (e le ideologie che lo sostenevano) con le istituzioni economiche realmente vigenti, si può notare che l'influenza della liberalizzazione si registra soltanto nel campo della disciplina delle importazioni e delle esportazioni» - il campo sul quale più insistevano gli interlocutori statunitensi.[264]

La prima metà del 1946 e i lavori preparatori per la redazione della Costituzione si trovavano, va da sé, in una situazione ancora magmatica, sospesa tra rivendicazioni di liberismo e minacce di nazionalizzazione (quella della Fiat, da parte soprattutto del Pci, era stata lasciata cadere non prima dell'inizio dell'anno). Ancora tutti da determinare erano il radicamento dell'influenza esercitata dagli Alleati (o che essi erano intenzionati ad esercitare), sia quello delle istituzioni economiche del "sistema Beneduce",[265] sia quello del movimento partigiano e la sua capacità (o volontà) di proseguire e consolidare la contestazione delle gerarchie di fabbrica e dell'organizzazione del lavoro. Il 19 marzo 1946 il ministro dell'industria, in visita a Bologna, poteva finalmente dichiarare: «Le masse sono entrate nel nuovo ordine di idee che non si può rovesciare la classe dirigente dell'industria, ma adeguarsi a collaborare insieme ad essa su un piano di parità».[266]

Per la commissione economica si trattava, in primo luogo, di indagare le linee del riassesto della vita economica del paese, del ripristino dei suoi apparati produttivi, del controllo dell'inflazione; ma, anche sulla scorta dell'esperienza del primo dopoguerra, era difficile concepire questo riassesto nei termini miopi di un ritorno alla normalità: si trattava al contempo di estrapolare le linee dello sviluppo dell'economia italiana negli anni a venire, guardando cioè ben al di là dell'emergenza e della miseria postbelliche.

La grande impresa e la produzione di massa erano destinate a fare da locomotive al progresso industriale o a rimanere corpi estranei in un paese di natura «artigiano», come si

---

[264] Sabino Cassese, *La formazione dello stato amministrativo,* Giuffrè, Milano 1974, p. 112; cfr. inoltre Augusto Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Bollati Boringhieri, Torino 1998, spec. pp. 15-27; Massimo Legnani, *Il dibattito sulla ricostruzione e le scelte economiche,* in *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, vol. XVI, 1974-75, e Id., *"L'utopia grande-borghese". L'associazionismo padronale tra ricostruzione e repubblica,* in Marcello Flores *et alii*, *Gli anni della Costituente. Strategie dei governi e delle classi sociali*, Feltrinelli, Milano 1983, ora entrambi in Legnani, *L'Italia dal fascismo alla Repubblica. Sistema di potere e alleanze sociali,* introduzione di Enzo Collotti, a cura di Luca Baldissara, Stefano Battilossi, Paolo Ferrari, Carocci, Roma 2000, rispettivamente pp. 127-173 e 174-284.

[265] Cfr. Marcello de Cecco, *Splendore e crisi del sistema Beneduce: note sulla struttura finanziaria e industriale dell'Italia dagli anni venti agli anni settanta,* in *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, a cura di Fabrizio Barca, Donzelli, Roma 2010, pp. 389-404.

[266] La dichiarazione di Gronchi è in Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione,* cit., p. 127.

esprimevano figure così diverse come Pasquale Gallo[267] e Gaetano Marzotto?[268] E le grandi imprese pubbliche, a cominciare dalla titanica *holding* dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale, che stava uscendo allora da un periodo di grande confusione?[269] Sarebbe stato possibile o opportuno industrializzare il Sud? I termini del problema erano perciò indistricabili dal nodo del riposizionamento dell'Italia in reti commerciali internazionali: queste erano allora agli albori della ricomposizione postbellica ma, a livello mondiale, era già certificato il ruolo di perno e guida degli Stati Uniti e, a livello europeo, sembrava che vi sarebbe stato da colmare il vuoto lasciato dalla distruzione del titano industriale tedesco. Breve e lungo periodo della ricostruzione ponevano ai lavori della Commissione economica problemi di taglio diverso ma inseparabili, nella nitida consapevolezza - esplicitata dai suoi membri - che la Costituzione avrebbe dovuto essere forte di una certo grado di adattabilità rispetto a prevedibili o possibili mutamenti della formazione economico-sociale entro la quale veniva scritta.

Dagli interrogatori della Commissione economica si manifesta così un nitido ritratto collettivo dell'alta dirigenza - privata e pubblica, proprietaria e manageriale e commissariale - dell'industria italiana nello scorcio della primavera 1946. Tali questioni emergono, talvolta in termini molto netti, in tutti i colloqui, ed assumono particolare rilievo in quello a Valletta - così come il nodo dei consigli di gestione.

La Fiat era l'industria italiana che più si era nutrita del modello americano, a partire dai

---

[267] Pasquale Gallo, interrogato a Milano il 26 marzo 1946 (*Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 125-137), esprimeva stime pessimistiche sullo sviluppo dell'auto (ivi, p. 130: «Per quanto riguarda il settore automobili, l'Italia non dovrà pensare che i 50.000 veicoli circa del 1932 - non conosco la cifra con esattezza, perch[é] in quel periodo ero all'estero - non debbano diminuire. Non c'è dubbio che in Italia noi non potremo aumentare la cifra dei veicoli che attualmente costruiamo, anzi dovremo contrarla») e dubbi sulla capacità di resistenza della Fiat alla concorrenza statunitense (al contrario dell'Alfa Romeo, di cui era commissario, e della Lancia, produttrici di automobili di lusso). Oltre a proporre la smobilitazione dello stabilimento di Pomigliano, che aveva senso semmai per produzioni di guerra, caldeggiava la riduzione della Fiat a «centro di montaggio di gruppi che vengono dall'America, la quale ha certamente interesse a creare in Europa un suo organismo. In Europa oggi l'organismo più attrezzato per assolvere a questa funzione è certamente la Fiat. Per quel che riguarda l'avvenire della gente che vive attorno alla Fiat, un aiuto americano è veramente una manna. La Fiat potrà continuare a montare e ad esportare automobili per l'Oriente per conto degli americani». Massimo Muchetti, *Licenziare i padroni?*, Feltrinelli, Milano 2004, p. 61, discutendo le politiche dell'«executive amaricaneggiante» Marchionne, commentava con amara ironia la frase di Gallo secondo cui la Fiat avrebbe dovuto accontentarsi di fare da centro di montaggio per gruppi americani: «Mezzo secolo dopo, stanno facendo di tutto per dargli ragione».

[268] Interrogato il 23 marzo insieme al suo collaboratore ing. Filippo Masci, il cinquantunenne Marzotto mostrava di ritenere l'industria italiana più che altro un «grosso artigianato», che avrebbe perso il suo carattere se avesse cercato di divenire troppo grande. Una produzione come la sua, spiegava, poteva essere "di massa" solo in alcune lavorazioni (la pettinatura, in parte la filatura) ma per il resto, rivendicava Masci, essa non poteva conformarsi al principio meccanico ma doveva «obbedire alla varietà, al gusto, ai pesi diversi», in *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 108.

[269] L'amministrazione dell'Iri venne assunta nel 1945 dagli Alleati, i quali però non sapevano bene che fare di questa istituzione ibrida e ne avevano ipotizzato la liquidazione: cfr. Pierluigi Ciocca, *Storia dell'IRI, 6. L'IRI nell'economia italiana,* Laterza, Roma-Bari 2015, pp. 107-115; cfr. più ampiamente il cap. 4, *Rovine e rinascita,* pp. 97-127. Per una visione d'insieme cfr. inoltre i bilanci dell'IRI 1945-48 in *Storia dell'IRI, 5. Un gruppo singolare. Settori, bilanci, presenza nell'economia italiana*, a cura di Franco Russolillo, Laterza, Roma-Bari 2014, cap. 8, *I bilanci dell'Istituto dal 1933 al 1973. Dal rapporto di Veniero Ajmone Marsan: «L'Istituto per la ricostruzione industriale - IRI. Elementi per la sua storia dalle origini al 1982»*, pp. 551-590, spec. pp. 565-569, tabelle 8 e 9.

viaggi del fondatore a Detroit, inseguendo l'orizzonte tecnico-organizzativo del "fordismo" e presentandosi con il prestigio che ne derivava; ma era rimasta un'industria orientata all'esportazione, diffidente delle possibilità di un'espansione del mercato interno sufficiente a farne un mercato di consumi di massa di beni durevoli o semidurevoli. Quando si era presentato il rischio che la Ford Motor Company acquisisse l'Alfa Romeo o insediasse officine a Livorno, appoggiata in ciò da Ciano, Agnelli aveva usato tutto il suo peso politico a Roma per impedirlo. Nel corso dell'interrogatorio Valletta si impegnerà per mettere in risalto e riconfermare quel profilo di autonomia ed "eccezionalismo" che la Fiat aveva assunto sin dall'inizio del secolo: eccezionalismo non solo economico ma anche politico, differenziandosi dall'associazionismo industriale piemontese e nazionale e instaurando dialoghi - di cui spesso riusciva a stabilire le regole - con i sindacati operai e con i poteri pubblici. Giocava, al contempo, la carta dell'identificazione della Fiat con il polo industriale torinese, e di principale punto di riferimento per i suoi operai: nel pieno del collasso della guerra la Fiat si era fatta carico del ruolo - per riprendere parole di Antonio Gibelli riferite all'Ansaldo - di una «specie di grande madre», cui si restava «aggrappati» perché essa era ormai il solo «principio regolatore della vita sociale», una «istituzione sociale protettiva» che svolgeva «funzioni di supplenza rispetto alle inefficienze e alle inadempienze del regime», organizzava uno spaccio aziendale e via dicendo.[270]

Il modello della grande fabbrica integrata emergeva già nelle prime battute dell'interrogatorio di Valletta - per così dire in negativo, ovvero esponendo i danni subiti sotto i bombardamenti. A una domanda di carattere generale del coordinatore Cammarano, l'a.d. Fiat spiegava che riteneva possibile ripristinare tutte le attrezzature «a un anno al massimo da oggi», nonostante fossero state in una certa misura «scompaginate» dalla guerra - una distruzione che aveva avuto effetti particolarmente gravi sull'efficienza complessiva degli stabilimenti perché ogni singolo danno aveva contribuito a minare la struttura integrata del tutto, costringendo ad esternalizzare alcune fasi della produzione e a spezzarne la continuità, rompendo l'equilibrio di lavoro Fiat e concorso esterno.[271] Un tale ripristino avrebbe facilmente permesso un ritorno ai livelli di efficienza di prima della guerra (anzi, prometteva, attraverso i cottimi, il loro superamento del 30%) e un recupero delle produzioni in tutti i settori, «autoveicoli, motori ad

---

[270] Antonio Gibelli, *Lavoro e guerra. L'Ansaldo nella transizione*, in *Storia dell'Ansaldo, 6. Dall'IRI alla guerra. 1930-1945,* a cura di Gabriele De Rosa, Laterza, Roma-Bari 1999, pp. 225-248, spec. p. 242.

[271] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 345: «Per questo ripristino completo interessa soprattutto, non già provvedere alla ricostruzione di stabilimenti distrutti, bensì rimettere nelle condizioni di anteguerra e migliorare ancora le linee di lavorazione. I bombardamenti hanno scompaginato la produzione, perché, per esempio, per la rottura di un tetto, una lavorazione, impostata in linea con un'altra, ha dovuto essere spostata di 10, 100, 1000 metri, in un sito interno od esterno: perciò, quanto è stato prodotto così durante la guerra è stato prodotto in maniera antieconomica».

olio pesante per grosse unità navali, materiale ferroviario, velivoli, motori per velivoli, oltreché apparecchi elettrodomestici», con un impegno nelle ferriere, nelle fonderie di ghisa e via dicendo, mentre solo nel settore aeronautico che si sarebbe dovuto ricominciare da capo.[272]

Ai funzionari del Ministero cui doveva render conto dell'operato e delle intenzioni della Fiat Valletta ribatté chiedendo conto dell'operato del governo. Riattivare la Fiat alla sua piena capacità produttiva, indirizzandosi in gran parte all'estero, avrebbe avuto senso solo se «dal centro, cioè da parte governativa, si provvedesse ad attivare un funzionamento esterno alle nostre officine in modo da richiamare il ritmo normale dell'intera nazione»:[273] ma a ciò, in un contesto di «disordine generale»,[274] si frapponevano per Valletta tre ostacoli. Individuandone cause e rimedi, Valletta tracciava una vera agenda di politica interna. In primo luogo, il caos monetario e l'inflazione, arrivata ormai a un livello tale che la riparazione ordinaria annuale degli stabilimenti del Lingotto sarebbe costata tanto quanto era costato costruirlo (un miliardo di lire). D'altro canto, Valletta lamentava la difficoltà a vendere, dovuta alla mancanza il circolante, «finito nelle calze dei contadini o in so quale reparto dei borsaneristi»:[275] ma la carta moneta, proseguiva, non poteva essere un bene scarso come il carbone e l'acciaio, in quanto viene stampata dall'uomo ed è perciò un «congegno dipendente dalla nostra volontà e determinabile nei vari momenti del suo svolgersi» (e qui il modello cui rimandava è Raymond Poincaré, il quale aveva «salvato la Francia dalla deflazione mentre stampava» moneta: è il Poincaré presidente del Consiglio nel 1926-29, che riuscì a evitare la deflazione e a portare il bilancio in pareggio).[276] Più avanti si dimostrava critico verso il livello attuale del cambio e la "linea Corbino" di «mantenere la circolazione nei limiti che sono fissati e rarefare la massa dei biglietti»: il Partito Liberale, cui il Ministro del Tesoro apparteneva (così come Demaria, il presidente della Commissione), avrebbe dovuto prendere l'iniziativa di dimostrare - anche tramite un'imposta patrimoniale - che anche le classi ricche, anzi esse per prime, erano animate

---

[272] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 345.

[273] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 345.

[274] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 346.

[275] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 347. Per il più ampio contesto dell'appoggio di Valletta alla stampa di nuova moneta cfr. *La Banca d'Italia e il risanamento post-bellico, 1945-1948,* a cura di Sergio Ricossa e Ercole Tuccimei, Laterza, Roma-Bari 1992, e ivi l'introduzione di Sergio Ricossa, pp. 1-104. Un sostenitore "da sinistra" della linea Einaudi quale Altiero Spinelli avrebbe accusato i comunisti e i socialisti di aver formato, contro Einaudi, «un blocco inflazionista di tipo sezionalista. Certi industriali ed operai premono insieme per il suo rovesciamento. Nenni e Togliatti hanno fatto il gioco dei vari Pirelli, Valletta, Caproni», lettera di Altiero Spinelli a Giuseppe Saragat, Venezia, 20 ottobre 1947, riportata ivi, pp. 482-486.

[276] Cfr. anche J.M. Keynes, *The Stabilization of the Franc*, in *Nation and Athenaeum*, 30 giugno 1928, ora in *Essays in Persuasion*, cit., pp. 113-117, di sostanziale approvazione.

dalla volontà di ricostruire e disponibili ai sacrifici necessari.[277]

Il secondo ostacolo messo in risalto da Valletta era l'impossibilità di ridare lavoro a tutte le maestranze prima che gli stabilimenti fossero pienamente ripristinati, in polemica cioè con il blocco dei licenziamenti: la Fiat nel 1945 era stata costretta a pagare 2522 operai in più rispetto al 1938 per una produzione che non era nemmeno un terzo; aveva dovuto prendere l'impegno del blocco in cambio dell'accettazione da parte della Cgil, nel maggio 1945, del principio dei turni. In queste condizioni, a ridurre la manodopera spingevano ragioni non solo di bilancio ma anche di efficienza, per restaurare una proporzione tra operai specializzati e non e per metter fine a una confusione che disgregava i sistemi salariali e di incentivazione. Per l'assunzione in massa di reduci, ex internati e partigiani spingevano invece numerose manifestazioni, tra cui il grande sciopero del 4 luglio 1945; e nel corso del 1946 non mancarono neanche scontri tra i dipendenti e i disoccupati che tentavano di bloccar loro l'entrata a Mirafiori.

Il terzo ostacolo era l'irregolarità, nel migliore dei casi, nell'afflusso delle materie prime. A tale irregolarità si sarebbe potuto per il momento porre rimedio con misure di contingenza, andando alla ricerca di nuovo carbone italiano o europeo (anche alla luce della considerazione che «l'Europa ha sempre consumato carbone europeo»);[278] ma se si fosse dimostrata un «male statico», ovvero una caratteristica radicata e sistemica dell'economia italiana, sarebbe divenuto necessario o diminuire la produzione, passando attraverso massicci licenziamenti (ma la Fiat sottoscriveva «l'indirizzo generale [...] di dare lavoro a qualunque costo» e caldeggiava un ampio programma di lavori pubblici),[279] o premere sul pedale della concentrazione in modo da

---

[277] Valletta aveva insomma una visione ben chiara del quadro problematico generale della ricostruzione: «Le gestioni dei "bilanci" (quelli delle aziende, quello dello stato e quello di interscambio con l'estero) si presentavano dunque sotto il segno oggettivo di una grave e generalizzata tensione. Il problema politico del finanziamento della ricostruzione sta, in definitiva, nelle diverse proposte che i partiti e le forze sociali formularono per una *redistribuzione* tra le classi sociali di tali tensioni, le quali proposte a loro ciocca sottintendevano contrastanti disegni politici di *assestamento* della società italiana», per rifarsi all'efficace sintesi di Bini, *La proposta economica degli industriali,* cit., p. 404, il quale riconosce in Valletta la «più lucida e, al tempo stesso, spregiudicata posizione tenuta da un industriale sulla politica finanziaria nel tempo della ricostruzione», ivi, p. 415.

[278] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 346; in conclusione dell'interrogatorio, p. 355, dirà che l'unica conseguenza positiva dell'autarchia è stata stimolare alcune aziende, tra cui la sua, a mettersi nelle condizioni di usare carbone nazionale e in special modo sardo. Suggerisce però di pensare anche a prendere carbone dai bacini della Ruhr, del Saarland [ma scrive Sarre], del Belgio e del Lussemburgo, anche perché quelli istriani dell'Arsa sono andati persi a Tito.

[279] *Rapporto della Commissione Economica Presentato all'Assemblea Costituente, II - Industria. III - Appendice alla Relazione (Questionari e monografie)*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma 1946, pp. 24-25: i «piani di lavori pubblici atti a compensare le fluttuazioni dell'attività privata» sono indicati nella risposta della Fiat quale misura di interventismo statale da mantenere nel «periodo di transizione dall'economia di guerra all'economia di pace».

razionalizzare la distribuzione delle materie prime.[280] Immediato compito del governo in questa fase era perciò elaborare e rispettare piani di rifornimento e attrezzarsi per una razionalizzazione dei flussi di più ampia portata. Ma verso questo ed altri problemi, lamentava Valletta, i ministri avevano dimostrato talvolta una certa comprensione come singoli (e qui si può intuire un riferimento specifico a Gronchi, il ministro con cui più la Fiat aveva avuto a che fare nei governi Bonomi e De Gasperi), ma mai visione d'insieme e capacità d'iniziativa come governo: sarebbe stato perciò opportuno sottrarre loro quest'ordine di decisioni e metterle nelle mani dei tecnici, ovvero né politiche né burocratiche.[281] Si tratta qui solo di poche righe, ma di peso, in cui si esprimeva un'acida «sfiducia verso l'equilibrio politico nato dalla resistenza»[282] e forse qualcosa di più: esaurita la stagione della gestione commissariale della Fiat, la sua dirigenza già poteva vagheggiare il commissariamento della politica economica da parte di «elementi tecnici» esperti di organizzazione, «liberi da pastoie politiche» e non provenienti dalla pubblica amministrazione: rimangono solo gli ambiti accademico e manageriale, e non è difficile immaginare a quale stesse pensando Valletta.

La politica si era dimostrata incapace davanti a quei problemi formidabili - fame, indigenza, mercato nero, agitazioni - i quali

> «se fossero affrontati darebbero luogo ad un'azione di leva immediata, che genererebbe richiesta, genererebbe a sua volta delle iniziative, perché i privati dormono in quanto vedono lo Stato dormire. Una volta che tutto sia in movimento, possiamo dire: - ebbene, siamo in condizioni anche un pochino migliori per chiedere all'America maggiori sussidi. Ma se ci presentiamo all'America come un paese con la fame e l'insurrezione permanente (che è quello che avverrà), l'America che credito ci fa? E' inevitabile che ci venga in soccorso se il paese è in calma; ma se il paese è in condizioni difficili, il credito non viene. Quindi bisogna trovare il modo di impiegare la gente, non in lavori inutili però.»

---

[280] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 346: «Se fosse male statico (e nel giro di qualche mese si potrebbe vedere se le difficoltà possono essere superate dalla buona volontà degli alleati e delle nostre autorità), bisognerebbe concludere che si devono licenziare le maestranze e diminuire la produzione. A questo si potrebbe rimediare se, ove le materie prime non potessero arrivare perché in linea di credito non possiamo averne di più, invece di disperdere la materia prima in tanti rivoli non importanti, la si concentrasse presso i grossi complessi, che potendo occupare la maggior quantità di maestranza, avrebbero una possibilità ampia di produzione e non dovrebbero procedere a licenziamenti perturbatori dell'attuale andamento».

[281] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 346-347: «A Roma ci si dovrebbe decidere a lasciare problemi di questo genere più in mani tecniche che politiche. Solo elementi tecnici dovrebbero esaminare problemi come la ricostruzione generale che finora non ha avuto nessuna soluzione, e come l'andamento di officina, di cui ho parlato per dare un'idea della situazione; esame da farsi con grande cura e con la volontà di giungere a soluzioni anche limitate in determinati settori o in determinati concentramenti. I ministri, anche se non distratti dalle elezioni, non potrebbero certo attendere a tali questioni come vi potrebbe attendere uno di noi, alla stessa maniera come uno di noi non potrebbe fare il deputato o il ministro. Ciascuno deve assolvere alle funzioni per cui è attrezzato. In momenti eccezionali e difficili, occorre una competenza che va al di là di quella normale. La burocrazia ha il suo compito, ma questo compito di sorveglianza della produzione italiana in generale deve essere affidato ad alti commissari tecnici che non abbiano nulla a che fare con la burocrazia. Il suggerimento mio sarebbe questo: togliere ai ministeri le materie riguardanti la ricostruzione e la produzione, e affidarli a commissari, responsabili in pieno dal lato tecnico e dal lato amministrativo e liberi da pastoie politiche. Ora, mentre credo che sarebbe difficile trovare dei ministri in mezzo alle persone competenti di queste materie, non credo sia impossibile trovare in Italia uomini ottimi che potrebbero benissimo assolvere a questo compito di carattere nazionale: compito che, essendo tecnico e non politico, potrebbe anche durare solamente qualche anno».

[282] Nota introduttiva di Lucio Villari all'interrogatorio di Valletta in *Il capitalismo italiano del Novecento,* cit., p. 265.

Una complessiva stabilizzazione e un aumento della fiducia degli Alleati verso l'Italia avevano perciò bisogno di una spinta alla creazione di lavoro da parte del governo, o in una politica di vasti lavori pubblici di utilità sociale, per esempio con le case popolari per i senzatetto, o sostenendo l'iniziativa dei privati, come quella della stessa Fiat nel suo settore aeronautico, che era stato azzoppato dai bombardamenti e si stava in quella fase riprendendo grazie all'aiuto degli americani e del ministro dell'Aeronautica Cevolotto.[283] Come direttore della divisione apparecchi e produzione varie, responsabile dell'aeronautica Fiat era in quella fase Aurelio Peccei;[284] interrogato l'8 aprile 1946, prometteva alla Commissione sviluppi straordinari del settore: «Dopo l'altra guerra l'industria automobilistica americana aveva preso uno sviluppo fantastico; dopo questa guerra è l'aeronautica che prenderà uno sviluppo ragionevolmente simile a quello dell'industria automobilistica. In Italia vi sono le condizioni per avere uno sviluppo aeronautico simile a quello americano».[285] Incoraggiato da queste prospettive Peccei avrebbe partecipato alla fondazione, nel settembre dello stesso anno, delle Aerolinee Internazionali Italiane - Alitalia.

Lungo tutto l'interrogatorio Valletta ostentava una certa fretta di mettere la Fiat al lavoro, anzi in prima fila, in questo processo di ripresa, peraltro già avviato, ma precisava che essa avrebbe dovuto basarsi sui prodotti vecchi («orientare la produzione di massa sui vecchi tipi») in attesa di prendere contatti e accordi chiari con «elementi americani (coi quali siamo sempre stati in rapporti magnifici)» per poter studiare «i progressi raggiunti negli Stati Uniti, per applicarli ai nostri nuovi tipi».[286] Tra Fiat e Stati Uniti vi erano stati sempre rapporti stretti, non di mero carattere finanziario bensì tecnico e commerciale, e «contatti durati anche nel periodo in cui dovevamo sottostare alla politica autarchica, cosicché oggi possiamo riprenderli con la massima facilità». Da parte italiana vi era l'intenzione di «aggiornarci al massimo» ma anche la consapevolezza che, per via dell'alto costo dei trasporti per mare, una produzione in Italia avrebbe potuto incontrare gli interessi degli americani stessi.[287]

---

[283] Cfr. la scheda del demolaburista Mario Cevolotto a cura di Mario Caravale nel DBI, vol. 24, Società Grafica Romana, Roma 1980, pp. 341-344, (http://www.treccani.it/enciclopedia/mario-cevolotto_(Dizionario-Biografico)/)

[284] Su Peccei cfr. la scheda a cura di Adriana Castagnoli nel DBI, vol. 82, 2015 (www.treccani.it/enciclopedia/aurelio-peccei_%28Dizionario-Biografico%29/) e *Fra etica, economia e ambiente. Aurelio Peccei: un protagonista del Novecento* (atti della giornata di studi tenutasi il 20 novembre 2008 presso l'Università degli Studi di Torino e la Facoltà di Architettura del Politecnico di Torino), a cura di Ead., Istituto Piemontese per la Storia della Resistenza e della Società Contemporanea "Giorgio Agosti", Edizioni SEB27, Torino 2009.

[285] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 381-384; faceva d'altra parte notare che nel campo della produzione dei velivoli non era solo questione di rendimenti di scala, ma anche «questione di tipi (cioè di disegno, di progetto), e di una certa preferenza nazionale, oppure ancora di quel fattore politico-militare per cui si vuole anche in Italia mantenere in vita questo ramo d'industria per avere una certa indipendenza». Cfr. anche Eric Lehmann, *Le ali del potere. La propaganda aeronautica nell'Italia fascista,* Utet, Torino 2010.

[286] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 345.

[287] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 347.

La capacità di Valletta di dialogare con "gli americani", industriali e finanzieri, fu una delle principali ragioni che ne rendevano inevitabile il reintegro alla direzione della Fiat: si era incontrato con il presidente della Bank of America Amadeo Giannini nel suo giro italiano di fine 1945. Per il reintegro, del resto, avevano insistito le autorità alleate sin da subito dopo la liberazione di Torino (Robert Marshall, commissario del governo alleato per il Piemonte, aveva insistito con Alessandro Galante Garrone, scrivendogli tra l'altro a metà luglio che Valletta veniva «attualmente preso in considerazione da questo comando per un importante incarico, nel cui svolgimento potrebbe adoperare la sua ampia esperienza e capacità a vantaggio della regione piemontese»).[288] Anche le voci di un interesse della GM ad acquisire la Fiat, che girarono nel 1945, suscitarono in un primo momento le richieste dei nazionalizzazione da parte delle sinistre, ma permisero poi agli Agnelli di far meglio valere le loro ragioni e chiedere il dissequestro della Fiat e la fine della gestione commissariale. Tra gli interrogati dalla Commissione economica vi fu in effetti, come si vedrà, chi immaginava per la Fiat un futuro di mera sussidiaria italiana delle grandi case di Detroit; ma non era affatto questo il progetto di Valetta, che anzi si vantava: «Noi prenderemo il meglio degli sforzi fatti dagli americani: sarà uno sforzo, ma l'Italia deve saperlo fare».[289] Era rincuorante inoltre che gli americani stimassero l'Italia: uno di loro, «e non un coreografo», parlando con Valletta aveva dato dell'Italia del Nord l'ormai celebre definizione di «unico granaio meccanico che esista in Europa».[290]

Sia che, tramite una migliore organizzazione, si fosse verificato un sufficiente sviluppo del mercato interno, sia che si fosse dovuto insistere sulla strada delle esportazioni, non vi sarebbe stata ragione di contrasto con i produttori statunitensi, in quanto «facciamo solo tipi piccoli, con basso consumo e non cambieremo mai»:[291] vi era cioè l'accordo per le vetture di piccole dimensioni che erano cominciate a uscire dalla Fiat nella seconda metà degli anni 1930, ovvero la "ultra utilitaria" 500 "Topolino", il cui primo modello era stato partorito dal Lingotto nel 1936 dopo lunga gestazione, e la 1100, in favore della quale nel 1939 era stata abbandonata la produzione della linea Fiat Balilla che nel decennio precedente era stata in Italia la protagonista della motorizzazione di massa (e delle Forze Armate). Per la concorrenza della Francia non vi era da temere in quanto, spiegò Valletta, essa aveva puntato su un «errore tecnico», la vettura d'alluminio (Gringoire); con gli Stati Uniti vi era invece concordia su questa linea, «non ardita... normale, tranquilla, tanto più che riguarda cose che prima della guerra

---

[288] Riportato in Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp. 700-701.
[289] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 347.
[290] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 348.
[291] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 349.

avevo tante volte discusso con la General Motors, con Kayser [sic], con la Ford».[292]

Riteneva improbabile, come esplicitò davanti a una preoccupazione espressa da Demaria, che prima o poi anche aziende americane come Buick o Studebaker si potessero interessare alla produzione di piccole vetture, specie per il mercato sudamericano. Ammetteva invece qualche difficoltà a coordinarsi per quanto riguardava la camionistica. La Fiat avrebbe dovuto cioè puntare su una gamma di produzioni diversa da quella delle case statunitensi e su mercati per queste antieconomici da raggiungere (ma sempre con la possibilità di stabilire delle *partnerships*, per esempio per raggiungere quelli mediterranei e del mediorientali).[293] Ribadirà Gaudenzio Bono che «la nostra programmazione di vendita in Italia è essenzialmente basata su due elementi: capacità di assorbimento del mercato in linea generale e rispondenza delle produzioni Fiat ai desideri della clientela, misurata in base alla percentuale di collocamento della nostra produzione rispetto alle richieste generali del mercato». Avevano maturato anche la convinzione che le auto Fiat erano sempre più «strumento di lavoro» piuttosto che di svago.[294] Si delineava un'attitudine ambiziosa ma prudente che avrebbe evitato alla Fiat di aggiungersi al novero di quelle aziende che «si sono rovinate precisamente per l'incapacità di chi doveva realizzare tale proporzionamento ed ha invece pensato di poter pedissequamente imitare degli schemi organizzativi che avevano detto buona prova in aziende dalle caratteristiche del tutto diverse».[295]

L'esigenza di trovare un "incastro" con l'industria americana, non al livello del mercato ma a quello di accordi e negoziazioni, era espressa in vari altri interrogatori, in riferimento soprattutto al settore dell'auto e alla siderurgia. La benedizione statunitense alla siderurgia e alla meccanica italiane (salvo che per le industrie di guerra) era, va da sé, un punto centrale delle argomentazioni di Oscar Sinigaglia a sostegno della siderurgia a ciclo integrale;[296] ma di

---

[292] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 350; ribadisce poco dopo: «In genere le ditte americane non producono il tipo piccolo di macchine; quindi noi col tipo piccolissimo siamo salvi, e anche col tipo immediatamente successivo, che è ancora piccolo. Per tipi superiori noi non faremo niente se non andremo d'accordo con gli americani. Si può affermare che noi non temiamo una grande concorrenza, anzi abbiamo la sicurezza di essere aiutati».

[293] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 349.

[294] Interrogatorio dell'ing. Gaudenzio Bono, direttore divisione auto Fiat, e Luigi Gajal de la Chenaye, direttore principale commerciale Fiat (Torino, 9 aprile 1946), *Rapporto della Commissione Economica (Appendice 11),* cit., pp. 411-417, spec. pp. 412 e 414: «E' evidente che chi compera una 500 non l'acquista per diporto; - spiegava Bono - si tratterà di un professionista, di un piccolo commerciante, comunque di qualcuno che ha necessità di un mezzo per spostarsi rapidamente. Se talvolta egli l'adopera alla domenica nel pomeriggio colla propria famiglia, non per questo la 500 diventa un mezzo voluttuario: l'automobile voluttuaria è una cosa del tutto diversa, e se noi pretendessimo di metterci in questo campo, avremmo poche possibilità di sostenere la concorrenza americana che ha capacità materiali molto maggiori delle nostre».

[295] Ivi, p. 415.

[296] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 5: «Gli alleati debbono per forza metterci in condizione di vivere, e ciò non sarebbe possibile se le nostre industrie venissero stroncate. D'altra parte tutto il nostro organismo industriale rappresenta una briciola trascurabile di fronte alla colossale industria inglese e americana, che non avvertirà mai una concorrenza sensibile dalla nostra produzione».

"complementarità" parlavano sia i suoi sostenitori che i suoi critici, ragionando i primi in termini di concordata spartizione dei mercati e i secondi in quelli di completa subordinazione. Tra i primi, il presidente del Banco di Roma Costantino Bresciani Turroni, che confermava alla Commissione che gli Stati Uniti avevano «certamente interesse a sviluppare certi rami della nostra industria, magari per renderli complementari alle industrie proprie».[297] Tra i secondi Giovanni Falck, secondo il quale un'Italia senza più mire imperialistiche non aveva certo bisogno di sviluppare un'industria siderurgica che fosse più che «un'industria complementare, indispensabile per i bisogni più minuti della Nazione, lasciando che i grandi acquisti della produzione di massa, come rotaie, ecc., possano venire dall'estero».[298]

«E' bene internazionalizzare al massimo gli accordi, non per aumentare i prezzi, né per fare cartelli, il che è contrario alle leggi e alla mentalità americane, ma anche per andare verso l'indirizzo che tutti dobbiamo assumere: noi dobbiamo alzare il metro di vita di tutti i paesi», sentenziava Valletta, sottolineando che a questo riguardo ci si sarebbe potuti appoggiare alla preoccupazione statunitense di non ripetere gli stessi errori fatti dopo la precedente guerra.[299] In tali condizioni, concordato il suo posto nei mercati internazionali con le case statunitensi, e facendo così dei rivali alleati, l'industria dell'auto italiana non avrebbe avuto bisogno di altra protezione doganale che quella di un regime di reciprocità con i dazi degli altri Stati (comprese, ove necessario, ritorsioni) ma tenendo a mente che il suo interesse di fondo risiedeva nell'abolizione delle barriere doganali per facilitare l'ingresso delle materie prime.[300]

Le «prospettive rosee» di Valletta suscitavano la diffidenza della Commissione e in particolare di Demaria, il quale le vedeva solide più sul breve periodo della ricostruzione che su

---

[297] Interrogatorio del prof. Costantino Bresciani Turroni, 9 marzo 1946, in *Rapporto della Commissione Economica (Appendice II),* cit., pp. 57-64, spec. p. 62. Su Bresciani-Turroni cfr. la voce a cura di Amedeo Gambino in DBI, vol. 14, 1972 (http://www.treccani.it/enciclopedia/costantino-bresciani-turroni_(Dizionario-Biografico)/).

[298] Interrogatorio dell'ing. Giovanni Falck, consigliere delegato acciaierie e ferriere lombarde Falck, Milano, 29 marzo 1946, *Rapporto della Commissione Economica (Appendice II),* cit., pp. 195-203, proseguiva a p. 196: «Se l'Italia fosse un paese a mire imperialistiche, come prima, capirei la necessità di una grande siderurgia, come i tempi in cui il fascismo pensava di arrivare agli 8 milioni di tonnellate-anno. Poiché i provati non si sentivano di seguire quella strada era intervenuto lo Stato, con i programmi di grandi impianti a ciclo integrale».

[299] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 353.

[300] Indicazioni più articolate e, in verità, anche più prudenti sulla posizione della Fiat riguardo ai dazi si trovano nella risposta al questionario diffuso dalla Commissione Economica, in *Rapporto della Commissione Economica (Appendice III)*, cit., pp. 7-8, dove la fiducia negli accordi internazionali per la riduzione delle tariffe appare più limitata e si sottolineava che «nella fase di trapasso e cioè: sino a quando il progressivo riassetto organizzativo dell'industria e dell'economia italiana non consentirà a quest'ultima di portare i propri processi produttivi ed i propri costi al livello medio delle consimili industrie straniere; sino a quando non vi sarà una corrispondenza più reale ed effettiva fra le capacità di acquisto della lira e delle altre monete; le tariffe doganali dovrebbero essere convenute in misura sufficientemente elevata onde evitare che sul nostro mercato interno venissero a determinarsi sperequazioni troppo strumenti fra le condizioni di offerta italiana e della produzione straniera». Si puntava, d'altro canto, a ripristinare la possibilità, venuta meno con l'autarchia, di «importare direttamente dai mercati di maggior convenienza numerose materie prime e semilavorati», in particolare combustibili solidi, metalli non ferrosi, correttivi leganti per metallurgia, lubrificanti e via dicendo.

quello lungo, «che è quello che interessa da un punto di vista costituzionale»: egli temeva che la Fiat, soffrendo la pressione della concorrenza statunitense, francese o inglese («che in parte è americana poiché Ford si è stabilito in Inghilterra»), avrebbe finito ancora una volta per «imporre al Governo quella politica che ha sempre seguito in questo ultimo ventennio, della protezione doganale più alta possibile per la produzione automobilistica, protezione che dà luogo a forme di ritorsione commerciale».[301] Rigettando l'osservazione di Demaria secondo cui le vetture italiane erano arrivate a costare il triplo di quelle straniere, Valletta ricordava che la Fiat aveva sino ad allora subito la «mentalità italiana secondo cui il prodotto di serie (e questo lo dicono anche persone intelligenti) è naturalmente un prodotto di second'ordine, mentre la produzione non di serie è un prodotto magnifico», ed era stata perciò costretta a combinare varietà di prodotti in Italia[302] e riduzione dei prezzi all'estero, anche se questo significava incontrarsi con chi aveva già dei prezzi molto competitivi. Anche per questo il regime dell'autarchia «ci ha rovinati tutti».[303] Con la fine della guerra, la Fiat acquisiva la prospettiva di un ampliamento della capacità di assorbimento di automobili da parte dei mercati italiano ed esteri e quindi di «aggiornare i nostri tipi addirittura sugli standard americani, e magari importare delle parti americane per i nostri tipi»:[304] la prospettiva cioè, mentre si dava la colpa di non averla seguita prima all'arretratezza del mercato italiano e al fascismo, era quella di mettersi finalmente sul binario della produzione di massa.

La Commissione avrebbe di lì a poco, il 17 marzo, ascoltato l'opinione del tutto opposta di Angelo Costa: pessimista sulla concorrenza americana nel campo meccanico in generale e automobilistico in particolare («Io non sono tranquillo. Posso dire, spero, ma non di più»), il presidente di Confindustria respingeva in modo reciso e sprezzante l'orientamento fordista: «Ma su tutta la produzione, che il mercato mondiale richiede, c'è una parte di prodotti in serie - e su questo campo noi dobbiamo limitare la nostra produzione - e una parte di prodotti riservati alla piccola e media industria; è per questi che non vedo il pericolo di una concorrenza estera alla nostra produzione. La nostra fortuna è che non abbiamo capacità di maestranze inferiore a quella di altri paesi», ma era inutile cercare di competere con essi sulla scala della

---

[301] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 350.

[302] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 350: «Ci volevano quindi dieci, quindici forme di carrozzeria, chiuse o aperte, mentre è dimostrato dai nostri conti interni che perché un tipo di carrozzeria possa essere immediatamente economico ci vogliono almeno ventimila esemplari di quel tipo di carrozzeria».

[303] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 350.

[304] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 350.

produzione o del mercato.[305]

L'ostentata sicurezza da Valletta verso gli Stati Uniti era bilanciata, peraltro, dai suoi ripetuti inviti alla prudenza nell'uso degli aiuti e nell'acquisto degli impianti americani, come quelli offerti a prezzi piuttosto bassi dalla Reconstruction Finance Corporation (l'azienda statale creata da Hoover nel 1932, impegnata nella ricapitalizzazione delle banche da Roosevelt e poi nella vendita dei veicoli e materiali di scarto dell'esercito dopo la fine della guerra).[306] Per quanto riguarda gli aiuti, definì «semplicemente bestiale» quello dei vecchi camion, «un ferravecchio che ci hanno lasciato nei fianchi e che è un'ira di Dio», che suggerì di dare in uso e non in vendita, ponendoli sotto il controllo governativo o di consorzi di consumatori e dedicandoli a scopi provvisori come il trasporto di beni alimentari.[307] I problemi emergevano non tanto con i pagamenti in lire - tornava qui la già accennata visione volontaristica della moneta nazionale - quanto con quelli in dollari; ma questa avrebbe potuto fungere da stimolo per non acquistare i macchinari statunitensi ma «fare in Italia gli stessi macchinari, a prezzi magari inferiori ai loro. L'Italia deve saper fare questo per mettersi in linea col mondo automobilistico», pur rimanendo consapevole che la sua produzione auto era poca cosa nel contesto mondiale.[308]

L'evidente intenzione di Valletta era, nel complesso, quella di dimostrarsi alla Commissione

---

[305] Interrogatorio di Angelo Costa, 17 marzo 1946, Roma, in *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 79-91; il testo è anche parzialmente riportato in *Il capitalismo italiano del Novecento,* cit., pp. 270-284, e in Costa, *Scritti e discorsi 1942-1976. Volume 1: 1942-1948,* a cura di Franco Mattei, Franco Angeli, Milano 1980, pp. 177-208. L'elezione di Costa alla presidenza di Confindustria rispondeva all'esigenza di «fornire della Confindustria un'immagine essenzialmente tecnica e sindacale, senza alcun impegno politico diretto, pur mantenendo stretti rapporti con gli organi burocratico-amministrativi dello stato e con il governo attraverso l'intesa Costa-De Gasperi», cfr. Paride Rugafiori, *Confindustria*, in *Il mondo contemporaneo, vol. 1. Storia d'Italia, 1,* a cura di F. Levi, U. Levra, N. Tranfaglia, La Nuova Italia, Firenze 1978, ora in Rugafiori, *Imprenditori e manager*, cit., pp. 167-194, spec. p. 185.

[306] Verso la stessa smobilitazione di impianti da parte della RFC vennero espresse diffidenze anche dal direttore generale di Finmare Paride Formentini, interrogato a Roma l'8 marzo 1946, ma per motivi diversi, ovvero per diffidenza verso l'adozione dei metodi della produzione di massa da parte della cantieristica navale italiana: «Dovrei supporre che si tratti di impianti completi e per produzione di serie; mentre per l'Italia lo sviluppo si avrà nel campo della qualificazione. I problemi che l'America deve superare nel campo della riconversione sono formidabili ed il collocamento degli impianti di guerra è uno di essi. D'altra parte bisogna ricordare che il costo basso degli impianti non è sufficiente da solo per rendere redditizia un'impresa. Se per effetto dell'abbondanza nelle installazioni della produzione di massa, l'America dovrò risolversi a curare al massimo la sua possibile clientela all'estero, vi potranno anche essere dei lati favorevoli per noi. Come è possibile che a questa smobilitazione di impianti bellici possiamo utilmente partecipare anche noi. Veda il caso delle navi Liberty», in *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 53. Sull'attività precedente della RFC cfr. James Stuart Olson, *Saving capitalism: the Reconstruction Finance Corporation and the New Deal, 1933-1940,* Princeton University Press, Princeton 1988 e Joseph R. Mason, *The political economy of Reconstruction Finance Corporation assistance during the Great Depression,* in *Explorations in economic history,* n. 2, vol. 40, 2003, pp. 101-121.

[307] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 348.

[308] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 348: le 360 tonnellate giornaliere di automobili e 460 o 480 di camions (da dividere per un peso medio, rispettivamente, di 0,7 e di 3-4) sono «quantitativi che impressionano noi italiani, ma che nel mondo non rappresentano nulla e che nel mondi europeo, per 10 anni, non rappresenteranno che una piccola cosa», a paragone per esempio con il «programma automobilistico ardito» su cui si è gettata la Francia (dove comunque la fabbrica Fiat continua ad avere successo e resta competitiva).

pessimista sulle capacità della politica di venire incontro alle esigenze economiche del momento e di lungo periodo ma, d'altro canto, ottimista sullo sviluppo della Fiat, la quale avrebbe potuto continuare ad avere successo «in qualunque regime economico, liberista o vincolato moderato» (dove con «liberista» pare ci si riferisse più all'assenza di dazi doganali che a quella di controllo pubblico sull'attività privata, ma non senza un'allusione anche al secondo significato, appoggiandosi alla già richiamata, e non di rado strumentale, confusione).[309] E per una ragione ben precisa: «perché in Italia l'industria meccanica in generale e quella automobilistica in particolare, se pure hanno deficienza di materie prime, possono contare su un mercato basso della mano d'opera più che altrove e per decenni: se un miglioramento delle condizioni di vita si verificherà, questo sarà generale e la differenza fra noi e gli altri permarrà».[310] Il basso costo del lavoro era cioè tale da compensare quello dell'importazione delle materie prime, non solo per la produzione automobilistica, ma anche per quelle ad essa collegate: «nel nostro processo siderurgico-metallurgico-meccanico la parte di costo riguardante il lavoro è così importante da fare sì che i nostri costi si avvicinino a quelli degli altri». Il lavoratore italiano, «ottimo, magnifico, bravo» e a bassa incidenza sui costi di produzione, il quale «comprende benissimo la situazione» e i sacrifici necessari per rimettere in moto l'economia nazionale,[311] era una trave portante e irrinunciabile del granaio meccanico: «Quest'operaio io lo conosco bene, dal 1900 in qua: merita tutta la nostra fiducia, tutto il nostro rispetto!» E anche la fiducia degli interlocutori statunitensi, con i quali si rinsaldava la sintonia: «Con gli americani abbiamo difeso tutta la parte meccanica dicendo: cosa ne facciamo degli uomini? Gli uomini costano meno che da voi!»

«L'operaio deve essere messo in condizione di lavorare seriamente e bene» nella consapevolezza che «il costo deve venire dalla organizzazione»: e questo non valeva solo per la grande, ma anche per la piccola e media industria. Lungi dall'accontentarsi del mito dell'Italia

---

[309] In *Rapporto della Commissione Economica (Appendice III)*, cit., pp. 24-25, alla domanda di quanto utile potesse essere un controllo statale sulle attività dei vari settori economici, la Fiat rispondeva: «Mentre si deve pensare che l'intervento dello stato sia sempre prezioso quando tende a fornire ai cittadini indirizzi chiari e concreti circa le attività più utili per la prosperità del Paese, si ritiene tuttavia indispensabile lasciare che il gioco delle forze economiche e delle iniziative produttive si svolga liberamente.
Ciò quanto meno per quanto riflette il particolare settore dell'industria automobilistica, ove l'entità dei capitali occorrenti per qualsiasi nuovo sviluppo rappresenta già di per sè [sic] una sufficiente garanzia contro qualsiasi iniziativa avventata»: una qualche misura di programmazione è quindi resa necessaria dalla scala stessa di un'azienda come la Fiat. Una vera e propria programmazione statale, si dirà rispondendo alla domanda sull'opportunità delle nazionalizzazioni, «dovrebbe essere limitata a quelle aziende che provvedono forniture e servizi di interesse generale e di carattere fondamentale per la vita della collettività, come ad esempio acqua, energia elettrica e simili», ivi, p. 58.

[310] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 347.

[311] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 348: «Io ho avuto il coraggio di dire agli operai: - Cari figlioli, voi vi lamentate dell'alimentazione, delle vetrine fornite, sono d'accordo con voi; ma anche se le assaltate e portate via la roba, voi non mangerete un grammo di più, perché la verità è che abbiamo degli approvvigionamenti scarsi -. L'operaio ha compreso questo linguaggio, come non sarebbe stato compreso in certi altri luoghi fuori d'Italia».

artigiana, Valletta riteneva che dalla concezione di efficienza della grande industria avrebbero avuto da imparare anche la piccola e la media. Valletta raccontava di essersi adoperato in vari modi, di persona e tramite i suoi tecnici, per incoraggiare il progresso di queste ultime, per rivitalizzare il rapporto complementare di piccola, media e grande industria.[312] La strada del progresso organizzativo doveva essere perseguita da tutti, sotto la guida della grande industria, o degli americani, o di organismi appositi (osservando che la distinzione tra direzione amministrativa e direzione tecnica era sorpassata, propose la creazione, in collaborazione con gli uffici delle banche, di «enti di carattere organizzativo e di controllo, sul tipo di quelli che esistono in Inghilterra e negli Stati Uniti, che vistano anche i bilanci»).

Nonostante il questionario generale fornito dalla Commissione ai suoi interlocutori quale *term of reference* cominciasse dal chiedere quali cause avessero «eventualmente ostacolato una maggiore industrializzazione del nostro paese o comunque un indirizzo verso un regime di più alta produttività e più alti salari»,[313] il basso costo del lavoro come fattore di compensazione dell'importazione di materie prime - e fattore irrinunciabile a meno che non vi fosse un proporzionato aumento di quello estero - era tema ricorrente negli interrogatori della Commissione, seppur inquadrato in visioni organizzative e morali dell'impresa diverse.

Tra le pochissime eccezioni sono da segnalare Giuseppe Paratore, allora presidente dell'Iri, e il direttore generale della Montecatini Luigi Morandi. Il ragionamento del primo è di carattere efficientistico: è necessario tener conto della «situazione psicologica dell'operaio», il rendimento sarà migliore dove l'operaio è meglio pagato e nutrito e dove ha più lavoro;[314] nel secondo, motivazioni efficientistiche e orientamento politico a sinistra si sostenevano a vicenda. Morandi raccontava di aver messo in atto, grazie all'appoggio dello stesso Guido

---

[312] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 351; cfr. anche alla p. successiva: «Tutti credono che la grande industria abbia interesse che la piccola e la media industria non vadano. Noi abbiamo interesse invece che vadano bene perché se non vanno bene occorre che noi ne facciamo una nostra. Cito un esempio. Quando venne di moda il pallino per le carrozzerie aperte, in pelle, noi alla Fiat non riuscivamo ad avere la pelle per questo tipo di carrozzerie ed abbiamo dovuto comprare una conceria. Si noti che noi in Italia nella concia siamo fra i primi del mondo. Ma non c'era una conceria adatta per fare queste pelli ai prezzi di cui avevamo bisogno noi, cioè a prezzi internazionali. Abbiamo fatto un mestiere che non era il nostro, poi abbiamo ceduto la carrozzeria quando era organizzata, magari perdendoci. A noi quello che interessava era che ci fosse in Italia chi sapesse produrre le pelli per le carrozzerie. E non trovandolo, evidentemente ci ho pensato io».

[313] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 3.

[314] Interrogatorio dell'on. Paratore, cit. p. 453. Anch'egli, come Morandi, si basava su suoi «esperimenti esaurientissimi: ho preso due sezioni di un mio stabilimento: una sezione in cui avevo degli operai (specialmente donne) che avevano una casa, sia pure modesta e che traevano dallo spaccio aziendale la possibilità di mangiare regolarmente, e un'altra sezione con operai nomadi che non avevano casa. Il rendimento dei primi superava del 12% quello dei secondi». E' presumibile che tali esperimenti abbiano avuto luogo alla Manifatture Cotoniere Meridionali, alla cui presidenza era stato chiamato dall'ex sodale nittiano Beneduce nel 1929, nel periodo di ritiro dalla vita politica attiva. Su Paratore cfr. la scheda a cura di Fernando Salsano in DBI, vol. 81, 2014 (http://www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-paratore_%28Dizionario-Biografico%29/), e, sulla sua breve presidenza dell'Iri affiancato da due vice, il democristiano Pietro Campilli e il comunista Antonio Pesenti, Fumi, *Dalla fine del fascismo allo statuto del 1948*, cit., pp. 569-577.

Donegani (che aveva poi sostituito alla testa della Montecatini), un "esperimento" per dimostrare che nell'industria chimica da lavoratori ben pagato e soddisfatti si ottenevano rendimenti più alti:

> «Io ho fatto questo esperimento in sede Montecatini elevando alquanto le retribuzioni nel settore che dipendeva da me. La Montecatini si dimostrò così preoccupata che a un certo momento disse: se questa politica si estende, noi finiremo con l'elevare tutte le paghe. Mi si disse allora di limitare la mia attività a quattro fabbriche. I rendimenti ottenuti sono stati tali che io, antifascista ben definito, sorvegliato strettamente nell'azienda e fuori, nel 1943 sono diventato direttore centrale per tutto il settore dell'industria chimica, dove ho applicato, si capisce con molte limitazioni, questo concetto.
>
> Che cosa dimostra in sostanza questo esperimento interessante? Che il vecchio grande industriale che aveva fatto grande la Montecatini, con dei meriti, ma anche pagando troppo poco il lavoratore - dal direttore al manovale -, si è convinto che la sua era una strada sbagliata. Quindi, maggiore retribuzione al lavoratore, la quale non porta soltanto, come affermano moltissimi, ad un maggior assorbimento di prodotti finiti e di manufatti, ma anche ci mette nella condizione di ottenere un maggior rendimento e quindi, se mai, porterà un beneficio nei costi e non uno svantaggio.»[315]

Nel settore chimico gli alti salari non miravano tanto alla promozione dei lavoratori in consumatori, dunque, quanto al miglioramento dei lavoratori in quanto tali; imporre loro sacrifici non si sarebbe tradotto in accumulazione di ricchezza, ma semmai in uno sperpero. Sperpero coerente, accusava Morandi, con l'attitudine parassitaria degli industriali e la loro tendenza a condurre una politica finanziaria anziché industriale, puntando più sulle protezioni doganali che sul miglioramento del processo produttivo (e senza mai prendere in considerazione l'efficacia di un sistema di collaborazione aziendale tra lavoratori e direzione).[316]

Che la dirigenza Fiat condividesse la priorità del basso costo del lavoro non può più stupire, una volta seguiti i ragionamenti di Valletta ma anche, e più ampiamente, ove si ricordi che il "fordismo" italiano del ventennio aveva compreso un vasto welfare aziendale e una rete di privilegi, ma mai l'ambizione degli alti salari e della trasformazione del dipendente in compratore del proprio prodotto.

Il fordismo, come mito o come spettro, è comunque una presenza ricorrente e talvolta vistosa nei colloqui della Commissione, non solo riguardo all'industria dell'auto (sui cui destini si pronunciano non solo i suoi dirigenti ma anche molti altri, tra cui, come si è visto, Angelo

---

[315] Interrogatorio di Luigi Morandi, Milano, 20 marzo 1946, *Rapporto della Commissione Economica (Appendice II),* cit., p. 98.

[316] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 100; è una della risposte date per iscritto al questionario di carattere generale per gli interrogatori.
Cfr. anche con l'opinione espressa da Roberto Tremelloni, interrogato a Milano il 30 marzo 1946 in quanto vicepresidente del Ciai, ivi, pp. 219-228: «L'imprenditore privato tende sempre verso la linea di minore resistenza, ed è la politica doganale, la politica economica del paese, che lo ha indotto a ritenere che la linea di minore resistenza fosse quella di determinati piccoli interessi e non l'ha condotto, viceversa, sui binari dell'interesse collettivo. Se la politica economica lo avesse indotto a specializzarsi e quindi ad aumentare ed allargare i propri mercati di consumo, a profittare della economicità della produzione di massa, ecco che l'imprenditore, pur facendo il suo interesse, avrebbe fatto l'interesse della collettività», p. 223. Anche più avanti, p. 224, Tremelloni legava le possibilità di incremento delle dimensioni del mercato nazionale a quella delle singole imprese e al «processo di organizzazione scientifica che consenta di sfruttare meglio le forze umane».

Costa). Si riconosce l'esigenza di determinare in che settori e, più nello specifico, in che tipi di lavorazioni si erano diffusi o si potevano o dovevano diffondere i metodi della produzione di massa, metodi spesso contrapposti a quelli basati sulla qualità (anche nel caso di un'industria di prima generazione quale il tessile),[317] con una distinzione di metodi di lavorazione non sempre sovrapponibile a quella tra prodotti di lusso e poveri. Ciò emergeva per esempio nel caso dei dolciumi: Venchi, proprietario sia del marchio eponimo che di quello Unica (una creazione di Gualino), spiegava che sotto il primo si vendeva nelle confetterie e pasticcerie, sotto il secondo dai droghieri.[318]

Tra le numerose espressioni di diffidenza o disprezzo verso le ambizioni della Fiat spicca quella di Pasquale Gallo. Dall'alto della direzione commissariale di un'azienda specializzata in vetture sportive, mostrava di ritenere che in Italia si sarebbero potute sviluppare industrie qualificate, ma non vere e proprie produzioni di massa: era un paese destinato a rimanere artigiano, nella struttura delle imprese e nella natura delle lavorazioni, e avrebbe potuto prendere a modello al massimo l'«artigianato organizzato» della Svizzera, dove all'assenza di materie prime corrispondeva l'assenza di elefanti industriali come la Fiat.[319] Il pessimismo di Gallo verso il modello della produzione di massa lo avrebbe indotto a dismettere, licenziandone tutti i dipendenti e cedendolo ad altre aziende Iri (la Metalmeccanica meridionale e l'Aerfer), lo stabilimento più grande dell'Alfa Romeo creato per la guerra e dalla guerra devastato, quello di Pomigliano d'Arco.

La contrapposizione tra Alfa Romeo e Fiat (che l'avrebbe infine acquisita nel 1986) ne esprimeva una più ampia, tra visioni delle possibilità economiche del paese e tra modelli produttivi aziendali (per Gaudenzio Bono, per esempio, un'industria automobilistica del tipo del «grosso artigianato» poteva benissimo esistere accanto a quella della produzione in serie).[320] Nata nel 1910, presto orientata sul mercato delle auto sportive, acquisita dall'Iri nel 1933 in seguito all'ennesimo salvataggio, l'Alfa era stata affidata alle cure di Ugo Gobbato: questi ne

---

[317] Cfr. l'interrogatorio dell'ing. Ugo Mancini, direttore generale della Società anonima italiana per le fibre tessili artificiali già Châtillon, interrogato a Milano il 30 marzo 1946, *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 211-218: all'osservazione di Cammarano secondo cui «Nel suo complesso, rispetto a tutti gli altri rami dell'industria tessile, l'industria delle fibre artificiali si presenta piuttosto come produzione di massa», Mancini rispondeva: «L'industria è diventata di massa quando è diventata prevalentemente di fiocco. L'industria dei filati è invece industria di qualità», ivi, pp. 213-214.

[318] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 361.

[319] Da questa contrapposizione parte Duccio Bigazzi, *Mass Production or "Organized Craftsmanship"? The Post-war Italian Automobile Industry*, in *Americanization and its limits. Reworking Us Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, a cura di Jonathan Zeitlin e Gary Herrigel, Oxford University Press, Oxford 2000, pp. 269-297.

[320] Interrogatorio di Gaudenzio Bono, cit., p. 414: l'industria produttrice della «vettura di qualità in piccolissima serie» presupponeva spese generali basse e poteva orientarsi «verso il grosso artigianato; se essa pretende di organizzarsi come la grande industria, incontrerà costi sicuramente superiori ai prezzi di vendita e non potrà mantenersi in equilibrio».

aveva guidato la ristrutturazione produttiva sulla base delle sue esperienze in Fiat ma anche delle esigenze di conversione alla produzione di guerra, e in particolare di motori d'aereo e autocarri, riducendo a poche centinaia di unità la produzione automobilistica e arrivando a sospendere nel 1933-38 la partecipazione alle gare. Se è vero che il «filo conduttore della storia industriale dell'Alfa Romeo è rintracciabile nella volontà manageriale di compiere in pieno il passaggio da una logica di produzione di nicchia (o in serie limitata) alla produzione di massa, aspirando a diventare un produttore di medie dimensioni, specializzato sull'alto di gamma a carattere sportivo, e orientato al mercato internazionale»,[321] non si trattò certo di un percorso lineare: la gestione Gobbato fu un momento di espansione per quanto riguarda scala e tecnologia, ma tramite uno spostamento dalla produzione automobilistica a quella bellica; la gestione Gallo, con la sua insistenza sull'«artigianato organizzato», rappresentò un'almeno parziale battuta d'arresto.

7. La produzione in serie tra consumi di massa e siderurgia di stato

Oltre all'aspirante fordismo torinese, l'obiettivo polemico di Gallo era la siderurgia a ciclo integrale, proposto dalla Finsider (e cioè da una *subholding* anch'essa, come l'Alfa Romeo, dell'Iri: solo verso la fine del 1946 avrebbe cominciato a prendere lentamente forma un coordinamento tra le varie aziende Iri, almeno nel settore meccanico, per elaborare programmi produttivi coordinati, estendendo o rinunciando produzioni varie, motori diesel, macchine utensili, materiale ferrotranviario, trattori e via dicendo, e facendo dell'Ufficio rapporti con l'estero dell'Iri il vero mediatore con i mercato esteri).[322] Al fordismo, infatti, si poteva richiamare anche una voce del calibro di Oscar Sinigaglia nel suo sforzo di propugnare una visione ambiziosa per la siderurgia italiana e l'adozione del ciclo integrale. La ricostruzione dell'industria italiana avrebbe dovuto basarsi su unificazione e specializzazione delle produzioni: una triplice specializzazione, spiegava, degli impianti, delle attrezzature, dei lavoratori, che razionalizzasse il processo produttivo in modo tale da rendere l'industria efficiente dal punto di vista tecnologico (sino a supplire alla pianificazione vera e propria), da darle una solida posizione nell'economia nazionale e inoltre, più nello specifico, da assorbire il

---

[321] Francesco Pirone, Francesco Zirpoli, *L'Alfa Romeo e l'industria automobilistica italiana*, in *Storia dell'IRI, 5. Un gruppo singolare. Settori, bilanci, presenza nell'economia italiana*, a cura di Franco Russolillo, Laterza, Roma-Bari 2014, pp. 277-385, spec. p. 380; sui primi vent'anni cfr. anche Duccio Bigazzi, *Il Portello: operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo, 1906-1926*, Franco Angeli, Milano 1988.

[322] Fumi, *Dalla fine del fascismo allo statuto del 1948*, cit., p. 581, individua il momento determinante nelle riunioni svoltesi presso l'Iri nei giorni 12-14 dicembre 1946.

prevedibile (e, da un punto di vista morale, auspicabile) aumento del costo del lavoro. Il modello di questa razionalizzazione era ovviamente il glorioso, "classico" modello T:

> «Ricordo che le nostre fabbriche di automobili costruivano infiniti tipi di vetture e cambiavano tipi ogni anno, mentre la vecchia Ford che tutti rammentiamo era l'unico tipo di vettura fabbricato per lunghi anni; era antiestetica, antiquata, poco veloce, ma il suo costo era talmente basso che nessuno al mondo poteva competere con essa».[323]

L'elogio della standardizzazione fordiana del prodotto da parte di Sinigaglia si può mettere mettere in relazione con quello della standardizzazione tayloristica del lavoro, presentato alla Commissione da Antonio Scortecci, direttore dell'Ilva (ovvero una delle quattro società, insieme alle Acciaierie di Cornigliano, Dalmine e Terni, che componevano la Finsider diretta da Sinigaglia).[324] Il taylorismo aveva fatto il suo aggressivo ingresso nella siderurgia di stato per iniziativa di Agostino Rocca: all'Ansaldo si era però scontrato con una resistenza da parte operaia, la quale esprimeva gli scarsi margini oggettivi della sua applicabilità a produzioni di grande e media meccanica non di serie, che necessitavano di un'elevata professionalità. Anche sulla base di questa esperienza, nel 1941 Rocca aveva lamentato che venivano profuse più energie «per predisporre, seguire, controllare le spese di manodopera diretta (si pensi al corpo di tecnici ed amministrativi adibiti al servizio dei cottimi ed al controllo e contabilizzazione della manodopera)» che per le misure «rivolte allo studio e al controllo degli altri elementi di costo, di importanza complessiva assai superiore»: lo sviluppo della siderurgia e delle sue economie di scala aveva bisogno di un salto di qualità organizzativo che non poteva limitarsi a

---

[323] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 7; ribadisce a p. 9 che una specializzazione saggiamente e coerentemente perseguita può essere sostitutiva e più efficace della pianificazione: «L'officina che si specializzi rigidamente nella fabbricazione di uno o due tipi di macchine, e faccia un'organizzazione di lavoro e delle attrezzature adatte ad una fabbricazione veramente di serie, può - a mio avviso - raggiungere rapidamente tali prezzi di costo, da battere in breccia tutti i concorrenti, e da imporsi, probabilmente, anche sul mercato di esportazione».
L'esigenza è condivisa, per esempio, da Leopoldo Piccardi, interrogato a Roma il 6 marzo 1946, già commissario dell'Iri ed allora consigliere dell'Azienda rilievi Alienazione residuati, cfr. ivi, p. 23: «...in Italia l'industria meccanica ha bisogno di una particolare opera di riorganizzazione e pianificazione, in quanto, mentre noi possediamo un patrimonio di macchine molto notevole, forse anche esuberante ai nostri bisogni, riscontriamo la deficienza di una organizzazione in base alla quale ogni industria abbia una specifica funzione. Quindi assistiamo ad un fenomeno di accavallamento di iniziative e di concorrenze che porta a dispersione di energie, ciò che rende necessario appunto di tracciare una certa linea programmatica per tutte le varie industrie meccaniche»; compiti di riorganizzazione e razionalizzazione che, ben al di là della fase di emergenza, spetterebbero all'Iri, «strumento fedele nelle mani dello Stato [...che] non si discosta d'altra parte, da quelle linee di organizzazione e di funzionalità che sono proprie del mondo economico e industriale. Esso ha saputo rappresentare un anello di collegamento fra lo Stato e l'industria che difficilmente avrebbe potuto congegnarsi fra lo Stato e l'industria».

[324] Antonio Scortecci venne interrogato dalla Commissione in due occasioni, entrambe a Milano: il 30 marzo 1946, pp. 204-210, e il 1° aprile 1946, pp. 254-270, cfr. spec, pp. 209-210 sulla valutazione del personale (per la quale si era consultato con Padre Gemelli) e p. 257 su taylorismo e «stackanovismo» (sic). Cfr. Albert Portevin, *Exposé des titres et travaux du Professeur Antonio Scortecci*, in *Revue de Metallurgie*, vol. 56, 4, aprile 1959, pp. 315–316, nota introduttiva a un articolo di Scortecci, *Le développement de la recherche dans un grand ensemble sidérurgique italien. Ses aspects techniques et humains et l'influence de la pensée d'Henry Le Chatelier*, ivi, pp. 317-323.

un più pressante controllo sui lavoratori.[325]

Più in generale, i piani di Sinigaglia incardinati su specializzazione, standardizzazione, concentrazione ereditavano progetti e studi della gestione Rocca dell'Ansaldo: da una parte, quindi, dei suoi sforzi per colmare il ritardo tecnologico e l'incomprensione della natura della guerra moderna da parte del fascismo; e, nello stesso tempo, dei piani strategici predisposti per il dopoguerra: nel 1941 Rocca sviluppava un progetto di conversione dello stabilimento di Pozzuoli dal montaggio di mezzi corazzati a quello di trattori. Non si trattava di una scelta esclusivamente di tipo aziendale, per quanto a lungo termine, ma di una visione del futuro del paese intero, di una trasformazione profonda che era in corso nel mondo agricolo e di un mutamento strutturale nei rapporti tra questo e l'industria. Sinigaglia, d'altra parte, era uno dei pochi, tra gli interlocutori della Sottocommissione, a mostrare di aver compreso che l'agricoltura stava venendo investita da un processo di meccanizzazione tale da cambiarne la natura e il ruolo economico e da passare all'industria l'onere di occupare la gran parte della popolazione;[326] di elasticità nell'assorbimento della manodopera grazie al lavoro nei campi parlava per esempio Costa, il quale la analizzava su angusta scala familiare.[327]

In questa visione e nell'investimento sull'espansione della trattoristica i piani dell'Ansaldo di Rocca venivano a convergere, e quindi anche a confliggere, con quelli della Fiat. Nel decennio di guerra dell'Italia fascista, a partire cioè dalla metà degli anni 1930, tra la Fiat e l'Ansaldo si era sviluppato un rapporto di stretta e organica collaborazione, producendo la prima i motori e la seconda le corazze e le artiglierie, con montaggio finale a Pozzuoli, quasi delineando un monopolio (che le autorità militari cercarono di spezzare ricorrendo anche ad altre aziende Iri, Alfa Romeo, Terni e Oto); ma il rapporto era non era privo di concorrenza ed era fitto di dissidi, come quando la Fiat progettò la costruzione di un impianto siderurgico a

---

[325] Paride Rugafiori, *Agostino Rocca e la nuova struttura aziendale,* in *Storia dell'Ansaldo, 6,* cit., pp. 77-92, spec. p. 87; sui limiti strutturali dell'applicazione del fordismo all'Ansaldo, cfr. gli studi di Alain Dewerpe e da ultimo *Les mondes de l'industrie. L'Ansaldo, un capitalisme à l'italienne*, EHESS, Parigi 2017.

[326] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 12: «Quindi il progresso meccanico dell'agricoltura rappresenta un vantaggio dell'economia nazionale per quanto riguarda la produzione, ma uno svantaggio per quanto si riferisce all'impiego di mano d'opera. La mia opinione è che, data la nostra situazione attuale, un maggior impiego di forze di lavoro possa aversi piuttosto nel campo industriale che in quello agricolo».

[327] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 80: «Un contadino che ha un podere e che ha poi due figli, quando mette i due figli a coltivare il podere, questo viene coltivato differentemente di quando era solo. Credo pertanto che se noi esaminiamo nel complesso lo sviluppo agricolo dell'Italia ci sia facile constatare che esso si è avuto soprattutto in funzione dell'aumento della popolazione, appunto per maggiore fruibilità di lavoro che ne deriva, e che esso è stato superiore a quanto non risulti dalle statistiche, perché in gran parte si è svolto nei cicli chiusi dell'economia delle singole aziende agricole. Una delle difficoltà di confrontare l'andamento della nostra economia con quelle degli altri paesi sta spesso nel fatto che da noi i fenomeni economici si ripercuotono in maniera assai più sensibile che altrove in cicli chiusi di piccole economie a carattere familiare».

Marghera: una sorta di divisione del lavoro venne infine sviluppata solo a guerra in corso.[328] Le ragioni di questa dialettica di complementarità e competizione stanno nella comune «visione prospettica» di Rocca e Valletta, visione di più ampio respiro rispetto agli apparati statali e militari (e, come si vede da questa disamina degli interrogatori della Commissione Economica, anche di molti colleghi industriali ancora all'indomani della guerra) e frutto di una «strategia di lungo periodo, che andava oltre il conflitto, utilizzando i copiosi investimenti resi possibili dalle commesse belliche per porre le premesse di una modernizzazione complessiva dell'apparato industriale, rafforzando la concentrazione e la standardizzazione delle produzioni, nella generale previsione di un ampliamento del mercato».[329] Non era stata solo l'Ansaldo di Rocca, ma più ampiamente tutto il gruppo dirigente dell'Iri (compreso Menichella), in quegli anni, ad imparare due lezioni dalla collaborazione con la Fiat: da una parte l'*habitus* alla mentalità manageriale e organizzativa, e quindi l'idea di trapiantarne la logica dal settore privato al pubblico (un esempio di "rivoluzione manageriale" nell'organizzazione della macchina bellica arriverà a Rocca da Speer); dall'altra, una diffidenza verso la capacità e volontà dell'impresa privata di servire gli interessi della nazione. La natura pubblica dell'impresa avrebbe dovuto anche, secondo alcuni (e Rocca in primo luogo), implicare che non vi era divergenza d'interessi tra dirigenti e maestranze, né quindi motivo di scontro "di classe", ma convergenza attorno all'obiettivo comune e "nazionale" della produzione.[330]

Assumendo, oltre all'Ansaldo di Rocca, la direzione dell'intera Finsider, Sinigaglia si trovava a portare avanti una complessiva modernizzazione che rendesse la siderurgia di stato in grado di resistere non più all'urto della guerra ma, sul versante interno, alle critiche del fronte liberista e più in generale di chi diffidava della via italiana alle economie di scala e, all'esterno, alle doglie dell'ingresso dell'Italia sui mercati internazionali senza più le barriere dell'autarchia.[331] Anche in questa prospettiva Sinigaglia insisteva sull'importanza

---

[328] Gian Luca Podestà, *Nell'economia fascista: autarchia, colonie, riarmo,* e Id., *Nella guerra*, in *Storia dell'IRI, 1*, cit., pp. 421-518 (p. 470 sulla distribuzione della Costituzione sovietica); cfr. anche Paolo Ferrari, *La produzione bellica*, in *Storia dell'Ansaldo, 6. Dall'IRI alla guerra, 1930-1945,* a cura di Gabriele De Rosa, Laterza, Roma-Bari 1999, pp. 191-224.

[329] Podestà, *Nella guerra*, cit., pp. 466-467.

[330] Gibelli, *Lavoro e guerra,* cit., p. 232 riporta uno stralcio del verbale della Direzione centrale Ansaldo del 18 agosto 1943: «L'Amministratore Delegato ha fatto ripetutamente presente ai membri delle Commissioni che la nostra azienda è un'azienda di stato e che tutti i Dirigenti, cominciando dall'A.D. stesso, sono stipendiati, senza avere alcun contrasto di interesse con i lavoratori ed avendo come unico dovere il continuo e migliore andamento della produzione». Sulla cultura di Menichella, Alfredo Gigliobianco, *Via Nazionale. Banca d'Italia e classe dirigente. Cento anni di storia,* Donzelli, Roma 2006, pp. 217-249.

[331] A settembre 1946 avrebbe peraltro cominciato ad operare, sotto forma di società per azioni, l'Ufficio sviluppo esportazione creato da Iri e Fiat allo scopo di organizzare la penetrazione nei mercati esteri (specie in Sudamerica, Turchia, Egitto, Russia e Cina); esso costituì perciò il «primo tentativo di istituire un servizio comune tra grandi complessi industriali per conoscere i mercati esteri e favorire le esportazioni», primo ma effimero perché presto emersero tensioni tra Fiat e Iri tali da convincere quest'ultimo a liquidarlo; cfr. Fumi, *Dalla fine del fascismo allo statuto del 1948*, cit., p. 582.

dell'importazione di tecnologie e competenze al fine di recuperare il tempo perduto in questi ultimi sei anni in cui «siamo rimasti tagliati fuori dal mondo». La formazione dei tecnici («si può cambiare la situazione di un'industria attraverso il miglioramento del personale, senza cambiare le persone») avrebbe dovuto includere visite a stabilimenti all'estero: da presidente dell'Ilva, raccontava, aveva pagato le vacanze ai tecnici che andavano all'estero se riportavano relazioni interessanti per visite a stabilimenti locali; e la Finsider aveva cominciato a dare il buon esempio inviando «due tecnici di grandissima classe in America, per esaminare tutto quello che si è fatto di nuovo, e per riprendere i contatti con quegli industriali» americani.[332]

Per altri versi Sinigaglia rimaneva fedele a una concezione tradizionale e nazionalista, quasi mercantilista, del commercio con l'estero: l'esportazione rimaneva la strada maestra e ad essa spettava il compito di colmare, o almeno accorciare, la distanza tra economie nazionali.[333] Questa era più rilevante di quella tra la ricchezza delle diverse classi. D'impronta nazionalista era infatti anche la filosofia sociale esposta da Sinigaglia: se in un paese povero come l'Italia erano minori le distanze tra le «classi estreme», tra i «signori» e i meno abbienti (distanze che comunque tendevano a diminuire sulla spinta di un processo storico di ampia portata, e forse inarrestabile, e che sarebbe stato accelerato dalle misure di imposta progressiva e sulle successioni), il miglioramento nel livello di vita dei lavoratori non era da cercare nel mero spostamento di ricchezza dai primi ai secondi, ma in un rafforzamento dell'economia italiana

---

[332] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 19. «Solo con gli americani noi possiamo risolvere il problema, sia perché abbiamo bisogno di un'alleanza tecnico-commerciale con forti gruppi esteri, non avendo ancora in Italia tecnici ed esportatori sufficientemente pratici del mestiere; sia perché solo gli americani possono risolvere il problema dell'acquisto di alcune miniere [...]; sia perché nulla possiamo fare senza un potente appoggio finanziario estero per ragioni valutarie», aveva scritto Sinigaglia ad Agostino Rocca in una lettera del 13 giugno 1945, riportata alle pp. 99-100 da Paride Rugafiori, *I gruppi dirigenti della siderurgia "pubblica" tra gli anni Trenta e gli anni Sessanta,* in *Acciaio per l'industrializzazione,* a cura di Franco Bonelli, Einaudi, Torino 1982, ora con il titolo *I gruppi dirigenti della siderurgia pubblica* in Rugafiori, *Imprenditori e manager,* cit., 80-112. Il saggio ricorda che l'interesse per il "modello americano" venne portato avanti soprattutto a Cornigliano, dove alimentò «suggestioni pionieristiche di novità e un atteggiamento di sempre maggior distacco o scarsa considerazione per il vecchio ambiente dell'Ilva, ritenuto legato a schemi e strutture superate. Del "modello americano" infatti si coglie subito il maggior peso attribuito a una conduzione collegiale dell'impresa, nel cui ambito i vincoli gerarchici si attenuano», ivi, pp. 101-102.
All'Ansaldo invece Rocca, fondando nel 1936 la Scuola apprendisti, puntava alla «formazione del lavoratore con il culto della tecnica, il senso della disciplina gerarchica e l'idea di missione: non tanto il militante fascista delle pose esteriori e dei rituali simbolici, quanto l'uomo nuovo che si identifica con la potenza della tecnologia e dell'organizzazione del lavoro», Gibelli, *Lavoro e guerra*, cit., p. 226; sui programmi di formazione avviati da Rocca, Roberto Maiocchi, *Una nuova leva di ingegneri e di tecnici,* in *Storia dell'Ansaldo, 6,* cit., pp. 92-112.
Cfr. anche l'interrogatorio dell'on. Giuseppe Paratore, presidente dell'Iri, Roma, 13 aprile 1946, in *Rapporto della Commissione Economica (Appendice 11),* cit., pp. 452-460, spec. p. 454: per rimediare al «guaio dell'arretramento tecnico [...] la nostra industria deve prendere alcuni suoi uomini e mandarli in America ad aggiornarsi».

[333] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 17: «Tutto quello che, nell'interno del nostro Paese, si faccia a carico di un italiano e a favore di un altro; tutto quello che un italiano guadagna su un altro italiano, non cambia minimamente la ricchezza del Paese, non mura di un centesimo il potere medio di acquisto. E' solo dall'esportazione, è solo da quello che qualunque italiano guadagni su genti di altri paesi, che viene un aumento della ricchezza nazionale».

rispetto alle altre attraverso l'esportazione (in cui erano essenziali i beni di lusso)[334] e il contenimento delle importazioni, specie di prodotti finiti.

Ciò avrebbe al contempo permesso di rendere più eguali le condizioni di lavoro: l'esempio era ancora una volta la differenza tra la paga giornaliera dell'operaio italiano e dell'americano. L'obiettivo di una politica di specializzazione doveva essere perciò l'«incremento del guadagno dei lavoratori, pur mantenendo i costi al minimo livello possibile», cioè un'elevazione del tenore di vita che non si traducesse in un aumento del peso del costo del lavoro sui costi di produzione. La forza lavoro italiana, sottolineava Sinigaglia, andava valorizzata: e soprattutto l'operaio specializzato andava incluso in un apparato industriale che ne trasferisse l'abilità dalla bottega o piccola officina - esemplificata dal racconto di un operaio che a Vado Ligure era diventato abilissimo nel lavoro alla punzonatrice, talvolta addirittura superandone il ritmo[335] - alla più vasta scala della produzione in serie.[336] Sinigaglia esprimeva anche una netta diffidenza verso le opzioni di «aggiornamento» miranti ad accelerare la formazione di mano d'opera industriale qualificata e a industrializzare delle aree depresse, in particolare il Meridione: opzioni che, più che offrire lungimiranti soluzioni economiche, sembravano voler rispondere a problemi sociali (non solo in Italia: alludeva per esempio al Distribution of Industry Act inglese

---

[334] A tale riguardo specificava che dal punto di vista economico non vi era differenza tra spese necessarie e spese di lusso, perché entrambe davano lavoro. L'Italia non avrebbe potuto rinunciare alla produzione di cappelli d'alta moda né di alcolici: «Io penso che, specialmente in un paese povero, non si possa moralizzare l'economia», in *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 16.

[335] Lucio Villari, *Le avventure di un capitano d'industria*, Einaudi, Torino 2008 (1a ed. 1992), pp. 15-16, fa notare che quella qui da Sinigaglia ricordata come «la mia piccola officina» a Vado Ligure era in verità una fabbrica di tutto rispetto, produttrice di materiali ferroviari e decauville, che passava da un centinaio di operai al momento della fondazione (1911) a circa 1500 solo quattro anni dopo (e dopo essere stata incorporata nelle Ferrorotaie),

[336] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 9-10: «La specializzazione porta come diretta conseguenza da un lato l'abbassamento notevole del costo di produzione e dall'altro la possibilità di far guadagnare agli operai, coi cottimi, delle paghe irraggiungibili con qualunque altro sistema.
In America un operaio guadagna in un'ora quello che un nostro operaio prende in una giornata di lavoro: eppure noi siamo spaventati dai bassi costi americani.
L'industriale intelligente deve porsi come compito fondamentale non quello di pagare gli operai il meno possibile, ma al contrario di far loro guadagnare con grande larghezza, senza che questo almeno gravi sul prezzo di costo. Deve cioè avere un'attrezzatura tale che l'operaio possa dare un altissimo rendimento con la minima fatica: metterlo in condizioni di lavoro che gli consentano, se diventa abbastanza pratico e svelto, di conquistare alti guadagni.
Da questo punto di vista, i nostri lavoratori sono meravigliosi e, contrariamente all'opinione talvolta espressa dagli stranieri, sono capaci di dare rendimenti superiori a quelli degli operai specializzati di qualunque altro Paese.
Naturalmente non bisogna poi quando si vede che gli operai guadagnano molto, ridurre i cottimi, come purtroppo si fa molto spesso: i cottimi sono una cosa delicatissima; bisogna studiarli molto accuratamente prima di fissarli, ma una volta stabiliti, non debbono più essere cambiati, qualunque sia il guadagno raggiunto dall'operaio».

del 1945).[337] La riflessione di Sinigaglia sul primato dell'organizzazione, debitrice della scoperta del taylorismo (e dei suoi limiti), ne faceva «forse l'unico, tra gli industriali italiani, a individuare non nel salario, cioè nel costo del lavoro, la chiave del profitto, bensì nella razionalizzazione» - e poneva le basi per una visione di taglio «keynesiano», sostiene Lucio Villari forse con un po' di forzatura, sulla necessità di dotarsi di strumenti di programmazione per sostenere lo sviluppo dei consumi e la meccanica di massa.[338]

Il riferimento diretto all'auto fordiana per eccellenza si inseriva così, nel celebre interrogatorio di Sinigaglia, in un complessivo disegno per la razionalizzazione tecnologica e organizzativa dell'industria siderurgica e, più ampiamente, in una visione dei processi di trasformazione dell'economia italiana, in cui come agente di tale razionalizzazione si riaffermava la mano pubblica (guidata ovviamente da mentalità manageriale, ovvero quella di Sinigaglia) e affioravano le contraddizioni del processo di meccanizzazione del settore primario, che ne avrebbe sempre più diminuito le capacità occupazionali.

Da parte di altri interrogati l'orizzonte fordista veniva richiamato con meno implicazioni, ma sempre come modello di un'altissima produttività cui difficilmente l'Italia e avrebbe potuto ambire. Il produttore di biciclette Giuseppe Bianchi, vicepresidente, consigliere delegato e direttore generale della Edoardo Bianchi di Milano, riportava alla Commissione il ricordo di una sua visita americana:[339]

«Voglio citare un fatto perché abbiano un'idea dell'organizzazione americana. Uno dei nostri direttori fu inviato in America, a vedere una fabbrica per automobili che faceva 10.000 telai al giorno. Al ritorno mi disse di aver visto il più bello spettacolo della sua vita: si riferiva al montaggio dei telai. Una cosa fantastica veder arrivare tutti i pezzi componenti il telaio su un *tapis roulant*, e raggrupparsi su un apparecchio dove non esisteva un solo operaio: questi pezzi si raggruppavano tutti insieme e venivano convogliati al loro posto, c'erano poi martelli pneumatici che in pochi secondi ribattevano tutti i chiodi e tutti i bulloni sul telaio. I telai venivano presi da una gru e portati a destinazione. Tutto automaticamente. Nei sotterranei c'erano i tubi azionati ad area compressa che portavano in ogni luogo tutti i bulloni. Quando una sola fabbrica specializzata fa 10.000 telai al giorno, dello stesso tipo, le spese generali in pochi mesi vengono ad essere ridotte enormemente e gli impianti ammortizzati. Si aggiunga che il carbone ed il ferro costano meno che da noi e sarà facile trarre le conseguenze.

In America anche gli altri gruppi come assali, sterzi, ecc. sono costruiti da officine specializzate. In genere il fabbricante americano non fa che il motore.

Cosa possiamo fare noi? I nostri tecnici devono necessariamente essere enciclopedici, devono saper fare e sterzo, e motore, e frizione e ponte, ecc.

Per la Fiat la situazione è diversa perché ha un più gran numero di uffici tecnici. Essa ha sempre cercato di fare,

---

[337] Poco più avanti esprimeva, però, una scala di priorità diversa a proposito della riforma agraria: «Come concezione agricolo-sociale, ho sempre auspicato lo spezzettamento della proprietà, non perché lo ritenga un vantaggio dal punto di vista tecnico, come ho già detto, ma perché ha una grandissima portata sociale»; ammetteva comunque che anche con la suddivisione dei latifondi «non si avrà affatto la sicurezza che l'azienda cammini, perché bisogna trovare dei contadini che sappiano coltivare con quei dati sistemi», p. 14. Cfr., a titolo di esempio, con la contrapposizione tra «soluzione politica» (programmi di lavori pubblici in risposta ad agitazioni popolari) e «soluzione economica» («adottata con freddo realismo dalla N.E.P.» e basata su libera concorrenza e competizione) nel già richiamato articolo di Demaria, *Scienza economica e ricostruzione*, cit.

[338] Villari, *Le avventure di un capitano d'industria*, cit., pp. 8-9 e 150-156.

[339] Interrogatorio di Edoardo Bianchi, Milano, 1° aprile 1946, in *Rapporto della Commissione Economica (Appendice 11),* cit., pp. 279-284, spec. pp. 283-284.

sia pure in proporzioni minori, quello che fanno gli Americani ed all'uopo ha mandato commissioni di tecnici molto spesso in America a studiare».

Toccava invece a Giovanni Perosino, direttore delle sezione officine del Lingotto, esporre in modo articolato il concreto processo di creazione di una vettura Fiat, attraverso lavorazioni di natura diversa: dalle operazioni di fonderia, fucinatura e stampaggio a freddo, nelle quali in genere si produce a seconda delle capacità dei macchinari e del fabbisogno programmato al montaggio; e poi appunto il montaggio, in cui «esistono linee di lavorazione, che prevedono una successione concatenata di operazioni, che vincolano il lavoro ad una cadenza stabilita nel tempo, nella giornata e nel mese, per cui tutto il lavoro ha un determinato ordine ed è subordinato ad un regolare ritmo di rifornimenti dei materiali».[340] Al primo tipo di lavori, spiegava Perosino, era adeguata una forma di pagamento a incentivo o a cottimo, in quanto incoraggiava al pieno utilizzo del macchinario (e ci si era di recente orientati verso un cottimo non individuale ma per gruppi affini di lavoro, dopo avere a lungo fatto uso del sistema Bedaux con il suo «eccesso dell'individualismo»); nel montaggio invece, «in linea di massima, i pezzi in lavorazione hanno un ritmo e una cadenza vincolata, per cui, quando un programma è impostato, l'iniziativa individuale ha meno possibilità di influenzare tutto l'insieme della produzione», cosicché il cottimo non portava lo stesso incentivo.

La fabbrica automobilistica imperniata sulla catena di montaggio, e in cui cominciano a farsi strada i bracci meccanici, rimaneva il simbolo per eccellenza del dispiego di organizzazione e di avanzata tecnologia che aveva fatto vincere la guerra all'America e la rendeva imbattibile in pace. Nel ricordo di Bianchi il "classico" lavoro di linea si arricchiva d'innovazioni tendenti a rendere automatico un crescente numero di operazioni: facevano così la loro comparsa sistemi di trasporto, gru, bracci meccanici, un «apparecchio dove non esisteva un solo operaio», cosicché il processo di montaggio del telaio veniva a svolgersi «tutto automaticamente». Si trattava di tecnologie di sviluppo recente negli Stati Uniti, ed ancora inapplicabili in Italia, dove la sostituzione di lavoro umano pareva meno urgente alla luce del suo basso costo.

Vi era anche chi immaginava di potere, grazie a quest'ultimo e mantenendolo, aggiornare gli impianti italiani in modo da metterli alla pari con quelli statunitensi: era il caso di Pier Luigi Roccatagliata, già membro della Consulta nazionale e ora amministratore delegato e direttore generale della Nebiolo di Torino.[341] Roccatagliata presentava alla Commissione una visione ambiziosa del rinnovamento degli impianti industriali italiani, che non esitava a criticare la strategia di rinnovamento seguita sia dalla Fiat che nei settori chimico, siderurgico e cartaio,

---

[340] Interrogatorio dell'ing. Giovanni Perosino, Torino, 9 aprile 1946, in *Rapporto della Commissione Economica (Appendice 11),* cit., pp. 418-421.

[341] Interrogatorio del dott. Pier Luigi Roccatagliata, amministratore delegato e direttore generale della società Nebiolo, Torino, 16 aprile 1946, in *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 356-359.

basata più sulle macchine generiche che su quelle speciali. Si rifaceva allora al mito di Detroit: «Bisognerebbe fare, a questo riguardo, ciò che coraggiosamente è stato fatto in America da Ford, il quale, per evitare il danno della disoccupazione, ha organizzato il passaggio da vecchio a nuovi impianti specializzati nello spazio di appena 7 giorni, durante i quali ha concesso ferie agli operai», spiegava Roccatagliata - ma facendo, a quanto pare, una grossa confusione attorno alla dolorosa riorganizzazione degli impianti del 1927.[342] Più ampiamente, la sua prospettiva voleva riprendere quella di Riccardo Gualino, l'ex alleato di Agnelli e ammiratore di Ford, caduto poi in disgrazia e mandato al confino: Gualino aveva progettato «la fabbricazione di un prodotto per il quale tanto decresceva la necessità di una protezione doganale all'interno, di quanto cresceva quella degli altri paesi», con un successo che solo la quota 90 aveva potuto stroncare. Roccatagliata confidava d'altra parte che «la mentalità dei dirigenti della nostra industria, un tempo assai vicina a quella dei dirigenti dell'industria tedesca, in seguito alle esperienze ed agi sforzi fatti in questi ultimi quattro o cinque anni, sta ulteriormente migliorando, tanto che in avvenire potrà competere - a parte la questione delle disponibilità di materie prime e di mercati - con quella stessa dei dirigenti industriali americani».[343] Ma per l'appunto tali ambiziosi piani, che miravano ad avvicinare il potenziale dell'industria italiana a quello della produzione di massa, non potevano fare a meno di sfruttare le due risorse dell'industria italiana, l'energia elettrica e soprattutto il basso costo della manodopera:

> «Al cambio ufficiale, se noi paghiamo la mano d'opera in ragione di 37 lire, l'Inghilterra la paga in ragione di 90 e gli Stati Uniti di 377,50. La nostra mano d'opera viene dunque a costare la decima parte di quella Nord-Americana, sicché se i nostri operai potessero lavorare attorno ad impianti di potenziale analogo a quello degli Stati Uniti, noi saremmo in grado di vendere il nostro prodotto ad un prezzo molto più basso di quello Nord-Americano.
>
> Un esempio tipico si verifica nel settore automobilistico: una "topolino" in Italia costa 500 ore di lavorazione, mentre una piccola "ford" [sic], all'industria americana, ne costa solo 88. Se i nostri operai potessero lavorare con impianti dello stesso potenziale di quelli della "ford", la "topolino" a noi verrebbe a costare tanto quanto costerebbe se fosse fabbricata in otto o nove ore di lavorazione!
>
> Quindi, se io andassi da un industriale americano e gli facessi la proposta di organizzare in Italia uno stabilimento di dimensioni e con strumenti di produzione analoghi a quelli che sono in America, per la fabbricazione di uno solo dei cinque o sei tipi di automobili più richiesti dal mercato mondiale ed italiano, l'industriale americano sarebbe certamente disposto a realizzare subito una conveniente combinazione in questo senso. Ma un tal metodo non è certo applicabile ad un ritmo di fabbricazione di 200 macchine al giorno, come quello della Fiat: bisognerebbe partire almeno da un ritmo di 1000 macchine al giorno»[344]

Addirittura, secondo Roccatagliata (che riprendeva un luogo comune di lunga durata), i lavoratori italiani avevano necessità fisiche più basse degli inglesi e degli americani: nelle sue parole, un «minimo biologico inferiore a quello degli altri paesi in grazia delle nostre particolari

---

[342] Ivi, p. 358. Roccatagliata inoltre criticava la scelta della Fiat di utilizzare più macchine specializzate che generiche; interrogato su questo da Cammarano, Bono negava, ma ammetteva che comunque sarebbe stato necessario pensare a una configurazione dell'attrezzatura che garantisse una certa flessibilità, ivi, p. 414.

[343] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 359.

[344] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 357.

condizioni di clima», tale che «noi possiamo realizzare una politica di alti salari, sempre mantenendoli al di sotto di quelli dei nostri maggiori concorrenti».[345] Un ragionamento analogo veniva dal senatore Alfredo Frassati, l'ex direttore della *Stampa,* amministratore delegato dell'Italgas, per sottolineare che il basso costo del lavoro avrebbe dovuto risparmiare all'Italia la necessità di protezioni doganali (nel caso specifico, sui sottoprodotti del coke): «Le paghe della mano d'opera in Italia, malgrado siano nominalmente elevate (300 a 400 lire al giorno), sono di gran lunga minori di quelle pagate in America e in Inghilterra. I venti dollari che passa Ford ad esempio sono, al cambio attuale, equivalenti a 4 mila lire al giorno».[346]

Anche Ottorino Pomilio, industriale abruzzese della cellulosa, sosteneva che la Fiat avrebbe dovuto «mettersi in condizione di fare la concorrenza alla Ford» sia mettendo a frutto il basso costo della sua manodopera che investendo in un complessivo rinnovamento degli impianti in Italia (e menzionava anch'egli la chiusura degli impianti di Ford, situandola però nel 1919 invece che nel 1927, e ricordando come fosse stata l'occasione di costruire un'ampia rete ferroviaria interna allo stabilimento industriale).[347]

Come si vede, in gran parte il modello fordista qui richiamato è ancora, con qualche aggiunta (come le gru osservate da Bianchi), quello del primo dopoguerra, cioè di quasi trent'anni prima. Ma alla metà degli anni 1940 gli Stati Uniti non offrivano solo il volto della grande industria privata, ma anche quello di un sistema industriale integrato sotto la coordinazione del governo - una coordinazione che a molti appariva ai confini della pianificazione o, comunque, in contraddizione con un limpido e integrale liberismo. Di quest'ultimo si faceva sostenitore un Costa, che esibiva tutto il suo disprezzo per l'Iri e per l'economia mista - tanto da dichiarare di preferire le nazionalizzazioni *tout court* - e premeva per un totale disimpegno dello Stato dalla sfera economica in cui, con successi solo parziali, si era impelagato sotto il fascismo.[348] Chi invece voleva dimostrare che istituzioni come l'Iri potevano essere conservate e anzi valorizzate in regime democratico, senza che ciò significasse rimanere aggrappati alle vestigia del regime fascista né scivolare verso il comunismo, poteva più o meno direttamente (e non di rado confusamente) richiamarsi all'esperienza del New Deal e del suo *Warfare State*.

Pietro Ferrerio, presidente dell'Edison, interrogato a Milano il 28 marzo, esprimeva una certa diffidenza verso l'esperienza della TVA, ma ammetteva che essa aveva dimostrato da parte dell'amministrazione americana una disposizione verso l'industria privata migliore rispetto a

---

[345] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 358.

[346] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 335.

[347] Interrogatorio di Ottorino Pomilio, 15 marzo 1946, *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 65-76.

[348] Interrogatorio di Angelo Costa, cit., p. 83: «Finch[é] lo Stato pensa che il suo intervento sia creatore di ricchezza, arriverà agli stessi risultati del fascismo».

quella della burocrazia italiana, che invece nell'industriale vedeva sempre lo speculatore;[349] si tenga conto che ovviamente Ferrerio nel suo interrogatorio mirava a mostrare come la nazionalizzazione dell'industria elettrica, e più in generale l'intervento dello Stato nel settore, ne avrebbe danneggiato l'efficienza, la capacità di investimento e dunque di sviluppo.[350]

Una visione articolata della realtà statunitense emerge da un intervento di Pasquale Gallo di cui vale la pena riportare un'ampia porzione:

> «In America vi è il regime capitalistico nella sua forma piena, assoluta. Ma lì fra capitalista e capitalista si battono. Gli operai non inseguono una ideologia; inseguono un fine: star meglio. In America gli operai non sono comunisti. In America gli operai sono operaisti. Dicono: voi capitalisti cercate di arrotondare i profitti, noi operai cerchiamo di migliorare lo standard di vita. Nella lotta di classe, che è inevitabile, in America, una volta vincono gli industriali, una volta vicino gli operai. Oggi, specialmente dopo la presidenza di Roosevelt, lo Stato, attraverso i suoi organi, è intervenuto per introdurre in questa lotta fra capitale lavoro un criterio di equità e di giustizia. In ultima analisi, Roosevelt è stato un pragmatista. Non si può dire che Roosevelt sia stato antimarxista o capitalista; Roosevelt è stato quell'uomo il quale ha cercato di trovare, ogni volta che si è presentato un problema, la migliore delle soluzioni, o più esattamente la meno peggio. E ha in quel momento potuto risolvere la situazione. A questo proposito io ho avuto parecchi colloqui col colonnello americano che è stato governatore della Lombardia, il colonnello Poletti, il quale mi ha fatto presente che la crisi del 1930-32, durante la quale non so quanti milioni di america[ni] morivano di fame, fu superata perché il presidente Roosevelt, senza puntare su una pregiudiziale di carattere dottrinario e seguendo le linee della soluzione del giorno per giorno, trovandosi di fronte a degli industriai i quali un po' incassavano e un po' mollavano, ha portato queste masse di operai, che soffrivano la fame, a lavorare e ad avere i mezzi per poter vivere. Il Poletti mi ha detto: io mi auguro che voi italiani possiate trovare un Roosevelt e una classe industriale come quella americana.»

Il capitalismo statunitense era dinamico - al contrario, sottintendeva, di quello italiano - sia per la genuina concorrenza tra i capitalisti sia per la lotta di classe; ma era una lotta di classe giocata sulla base d'interessi concreti e riconosciuti, non di ideali astratti: «voi capitalisti cercate di arrotondare i profitti, noi operai cerchiamo di migliorare lo standard di vita» (con rivendicazioni, dunque, «operaiste» e non politiche, non di partito, non sovversive). In questo contesto, politica e governo avevano assunto una posizione al tempo stesso pragmatica e illuminista. Richiamandosi alle conversazioni con il colonnello Charles Poletti (governatore della Lombardia nel 1945 per conto dell'amministrazione militare alleata), Gallo proponeva Roosevelt e i Ford, i Kaiser e gli Sloan come modello per politici e industriali italiani.

Si vedrà che l'ambizione di essere il "Roosevelt italiano" verrà abbracciata soprattutto da Amintore Fanfani nella sua ascesa alla testa della Democrazia Cristiana, mentre il New Deal verrà assunto dal Partito Comunista e in particolare da Togliatti come proposta di nuovo corso

---

[349] Interrogatorio dell'ing. Pietro Ferrerio, Milano, 28 marzo 1946, in *Rapporto della Commissione Economica (Appendice 11),* cit., pp. 160-180, spec. p. 164. Cfr. anche, a p. 162, la menzione di Ford come uno dei pochi industriali capaci di produrre da sé l'energia consumata dalla propria industria, senza rivolgersi ai grandi distributori.

[350] Cfr. spec. ivi, pp. 177-178, nonché l'interrogatorio del prof. Ing. Giovanni Silva, consigliere e direttore della Compagnia nazionale imprese elettriche, Roma, 6 marzo 1946, ivi, pp. 34-40; per un efficace e sintetico inquadramento cfr. Bruno Bottiglieri, *L'industria elettrica dalla guerra agli anni del «miracolo economico»*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia, 4. Dal dopoguerra alla nazionalizzazione. 1945-1962*, a cura di Valerio Castronovo, Laterza, Roma-Bari 1994, pp. 61-87.

economico e patto politico. In questo rimescolamento delle carte, stupisce comunque trovare, tra gli interrogati dalla Commissione economica, chi invocava la pianificazione di tipo sovietico: si tratta dell'ingegnere e industriale chietino Ottorino Pomilio, il quale in Russia era andato nel 1932 e vi aveva visto un «regime di supercapitalismo, in cui naturalmente il capitalista è lo Stato»; l'Italia avrebbe dovuto imparare, sottoponendo alcuni settori a una pianificazione gestita dall'Iri e lasciando altri all'iniziativa privata. Osservazione certo confusa, ma interessante se proveniente da uno come Pomilio, esponente di una famiglia spesso citata come esempio di una «buona borghesia illuminata» meridionale dalle dinamiche dote imprenditoriali, ma i cui successi erano stati sempre legati al sostegno statale.[351]

Se l'Unione Sovietica era definita da Pomilio nei termini di un supercapitalismo di Stato, gli Stati Uniti apparivano ad altri come un regime capitalistico che aveva «sentito la necessità» di organizzarsi secondo un piano. Così non solo il socialista Luigi Morandi il quale, alla domanda se fosse possibile un piano nelle condizioni dell'economia mista, rispondeva: «Abbiamo l'esempio dell'America. Negli Stati Uniti un piano è stato fatto. Si tratta di iniziare il lavoro, poi lo si avvia. Ci deve proprio essere una affermazione politica sulla questione del piano? Si noti che gli americani si dichiarano liberisti senza fare del liberismo»;[352] ma pure un liberale di formazione neoclassica che sarebbe rimasto ostile alla proposta keynesiana come Costantino Bresciani-Turroni, il quale invitava a non «dimenticare, innanzitutto, che quasi tutti i paesi fa[n]no dei piani. Io ho esaminato il piano americano per il 1947. L'America figura come uno Stato liberista, eppure buona parte della sua industria è stata od è pianificata. E la pianificazione viene fatta spesso dagli stessi privati, i quali si riuniscono e la concretano senza che essa venga imposta dallo Stato». Si trattava di una «pianificazione concordata» che aveva mosso i primi incerti passi con Roosevelt, con qualche insuccesso a causa dell'insufficiente raccolta di dati, ma «Non si può però dire che, una volta superate brillantemente queste difficoltà, il processo di pianificazione non abbia avuto successo in America. E' il sistema americano, capitalista, che ha sentito la necessità di questa pianificazione. In un mondo che, in un modo o nell'altro, è pianificato o tende alla pianificazione, la nostra economia deve essere pianificata per non soccombere» (e il suo riferimento era in primo luogo al Piano Sinigaglia).[353]

---

[351] Interrogatorio dell'ing. Ottorino Pomilio, presidente della società Cellulosa Cloro Soda, Roma, 15 marzo 1946, in *Rapporto della Commissione Economica (Appendice 11),* cit., pp. 65-75. Su di lui cfr. per un verso Emanuele Felice, *Tra inventiva privata e finanziamenti pubblici: Ottorino Pomilio da ingegnere-imprenditore a manager IRI*, in *Imprenditori e banchieri: formazione e selezione dell'imprenditorialità in Italia dall'Unità ai nostri giorni*, a cura di Giuseppe Conti et alii, Editoriale scientifica, Napoli 2004, pp. 333-395, e per l'altro Andrea Ostuni, *La cellulosa italiana. Promozione privata e intervento statale attraverso le iniziative della famiglia Pomilio. 1917-1963,* relatore prof. Gian Carlo Falco, tesi di laurea magistrale in Storia e Civiltà, Università di Pisa, a.a. 2015-16.

[352] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 98.

[353] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 64.

Il New Deal e il suo seguito nella presidenza Truman, sotto al cui liberismo di superficie covava un «piano», seppur concordato tra le parti sociali, offrivano perciò una sorta di modello. Nessuno cioè pensava di poterlo replicare in modo meccanico, ma ad esso ci si poteva richiamare come ispirazione e legittimazione per consolidare l'intervento dello Stato in economia - magari democratizzandolo, ma questo è un nodo che rimaneva al margine dei colloqui della Sottocommissione industria. Qui il nodo della democratizzazione nel campo economico non emergeva tanto nelle discussioni sul futuro della politica economica, quanto in quelle sulla vita e i rapporti interne alle aziende, e nello specifico con la chiamata in causa, in numerosi colloqui, dei consigli di gestione.

Questi venivano proposti dai socialisti e dai comunisti, sulla ceneri di un istituto repubblichino, come organi di codeterminazione nelle aziende di medie dimensioni o nelle divisioni delle grandi, come la Fiat: le loro competenze, i loro poteri e il loro personale venivano a sovrapporsi e confondersi con quelli dei Comitati di Liberazione (da cui inizialmente dipendevano) e delle Commissioni Interne, di cui vennero insistentemente accusati di essere un mero duplicato. Il tentativo del Ministro Morandi di sancire per legge l'esistenza dei Consigli di gestione era destinato a non andare a buon fine e a ispirare il riconoscimento, «ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, [... del] diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende» (art. 46 della Costituzione), lasciandolo però privo di strumenti giuridici e istituzionali di applicazione e perciò in balia dei rapporti di forza nelle aziende e nella società.[354]

Nell'immediato dopoguerra, attorno ai Consigli si proseguiva uno scontro a tre che aveva caratterizzato tutta la guerra nel Nord Italia: lo scontro, non astratto o solo ideologico, ma piuttosto concreto nelle fabbriche, tra l'immaginario insurrezionale, l'immaginario imprenditoriale terrorizzato dallo spettro della rivoluzione comunista e, infine, la volontà da parte dei dirigenti del movimento di liberazione, e dei comunisti in particolare, di trovare mediazioni e offrire garanzie (l'undicesima riunione clandestina del comando piazza di Torino nel settembre 1944 aveva dichiarato: «Le commissioni operaie hanno parlato chiaro: non si

---

354 Per un'attenta e sagace panoramica del dibattito cfr. Leonardo Pompe D'Alessandro, *I Consigli di Gestione: aspirazioni della Resistenza e norme costituzionali,* in *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico,* 1, 2018, *«Le grandi voci lontane»: ideali costituenti e norme costituzionali*, pp. 119-154.

propone l'occupazione in senso anticapitalistico degli stabilimenti, ma la difesa comune»).[355] Anche sui consigli di gestione, così come sulla produzione di massa, l'inevitabile punto di confronto e di scontro era la Fiat dove, appena scagionato, Valletta si era affrettato a siglare un accordo apripista nel febbraio 1946.[356] E come con la produzione di massa, anche su questo nodo la Fiat veniva presa a bersaglio delle critiche di industriali non disponibili ad ammettere compromessi nelle gerarchie industriali e insofferenti verso le "alzate di capo" della Fiat, verso le sue iniziative - come gli aumenti salariali unilaterali e i dialoghi stabiliti con i dirigenti della liberazione - che la piccola e media impresa piemontese sentiva di "subire". L'accettazione dei Consigli di gestione era stata quindi vista, all'interno degli ambienti industriali, come l'ennesimo episodio di un comportamento prepotente ed eccezionalista da parte della Fiat (e quindi la dimostrazione che essa avrebbe voluto mantenere, *mutatis mutandis*, quella posizione di privilegio che aveva avuto durante il ventennio): la decisione unilaterale di aumentare i salari minimi della categoria nella misura del 50% per tutti i dipendenti, a partire dal primo ottobre 1945, aveva già portato alla rottura prima con l'Unione industriali della provincia di Torino e poi con Confindustria.

La campagna per i Consigli di gestione era stata inaugurata dal Pci il 1° settembre 1945, in un'assemblea degli attivisti al dopolavoro Lancia, insieme alla rivendicazione della nazionalizzazione della Fiat, ritirata però già a dicembre. Essi furono accettati dalla direzione aziendale commissariale il 19 ottobre, esattamente un mese dopo l'insediamento di Antonio Cavinato (il quale aveva svolto funzioni di consulente minerario per la Fiat ma era rimasto estraneo agli ambienti torinesi, ed era stato poi comandante di alcune formazioni socialiste in Veneto) come Commissario straordinario nominato dal Cln. Le elezioni si svolsero il 4 dicembre, ma con una scarsa partecipazione elettorale, cosicché il Pci decise di rinunciare alla

---

[355] Paride Rugafiori, *Gli industriali e l'insurrezione,* in *L'insurrezione in Piemonte,* a cura dell'Istituto Storico della Resistenza in Piemonte, Franco Angeli, Milano 1987, ora in Id., *Imprenditori e manager*, cit., pp. 151-166, riporta la frase a p. 153; cfr. inoltre la riflessione di pp. 155-156: «Malgrado le garantiste prese di posizione ufficiali del Cln a sottolineare il carattere nazionale e unitario del movimento e i suoi obiettivi di lotta ai nazifascisti, comportamenti concreti, ma forse ancor più atteggiamenti di operai e partigiani rendono comprensibile il timore degli industriali. A dire il vero, anche su questo aspetto peraltro decisivo sarebbero indispensabili adeguate ricerche, tese non tantino a ricostruire la dinamica delle lotte, come è già stato fatto in vari studi al riguardo, quanto piuttosto ad analizzare forme e modi di rapportarsi con il padronato nella quotidianità di quegli anni da parte delle forze partigiane e degli operai nelle fabbriche. Tuttavia, i contenuti di classe evidenti nell'azione delle avanguardie come di grandi masse di lavoratori, la forte tensione antagonista espressasi con continuità, la radicolite stessa delle lotte nel particolare contesto di guerra civile in cui si svolgono, si può pensare abbiano contribuito a creare negli industriali un'immagine dell'insurrezione nella sostanza alquanto lontana dagli intenti delle sue forze dirigenti e piuttosto vicina, pur sul fronte opposto, a quello dei suoi protagonisti di base nelle fabbriche e in montagna».

[356] Il testo dell'accordo per i consigli consultivi di gestione nel gruppo Fiat, firmato il 23 febbraio 1946, tra gli altri, da Valletta, Agnelli ed Egidio Sulotto, è riportato in appendice a Liliana Lanzardo, *Classe operaia e Partito Comunista alla Fiat. La strategia della collaborazione: 1945-1949,* Einaudi, Torino 1971, pp. 624-626.

propria (schiacciante) maggioranza ed indirne di nuove.[357] La nascita dei Consigli alla Fiat era dovuta, in sintesi, non solo all'esigenza di una contropartita per la prevedibile reintegrazione di Valletta e, più in generale, ai rapporti di forza allora vigenti e al protagonismo del Pci, che aveva un rappresentante, Egidio Sulotto, nella direzione commissariale; ma anche alla necessità di una sede in cui discutere, negoziare e, in definitiva, condividere misure di ristrutturazione: gestione dei turni, riduzioni di manodopera (responsabilità delle Commissioni interne secondo un accordo del 29 agosto 1945), reintroduzione ed eventuale rimodulazione dei cottimi.[358] Questi erano dapprima applicati solo in pochi reparti e nelle linee, ma si ponevano così le basi per il rinnovamento dell'organizzazione scientifica del lavoro su basi tecnologiche più avanzate. Come ha notato con amarezza Fabio Levi, la storia dell'approvazione e della realizzazione del Consiglio di gestione alla Fiat fu «nel contempo la storia del ritorno al vertice della grande società torinese del Consiglio di amministrazione, esautorato di fatto nei momenti più caldi della lotta antifascista».[359]

Gli altri dirigenti della Fiat interrogati dalla Commissione economica vedevano nei Consigli di gestione un luogo di collaborazione, capace di rinsaldare la fiducia dei lavoratori verso i dirigenti, o poco più che un necessario «riconoscimento all'elemento lavoro».[360] Paradigmatica l'opposizione di Gaetano Marzotto, che invitava a rimandare quest'ordine di problemi all'indomani della ricostruzione, tenendo nel frattempo sotto osservazione gli sviluppi delle analoghe esperienze britanniche,[361] o quella di Angelo Costa, il quale si dichiarava fieramente ostile trincerandosi dietro un appello alla libertà dell'industriale e a motivazioni di carattere

---

[357]«Se abbiamo dei CdG completamente nelle nostre mani di fronte alle difficoltà gravissime dovremo prendere serie misure che la concorrenza ci imporrà... Se abbiamo nei CdG 7 comunisti e 7 rappresentanti dei datori di lavoro, durante la campagna elettorale vi sarà interesse a dimostrare che non siamo capaci, ad osteggiare le nostre iniziative. Nel CdG devono esserci 2 comunisti, 2 socialisti, 1 Pd'A, 1 DC, 1 apolitico... così funzionerebbe veramente bene perché affiancati dai vari partiti, dai vari strati sociali anche dal punto di vista della responsabilità. Non faremo fallimento perché appoggiati dalle masse popolari; potremo andare dalle masse, sentire cosa veramente vogliono. [...] Non possiamo fare il CdG Mirafiori di soli comunisti. Faremo di nuovo le elezioni qui perché vogliamo che vengano fuori tutti gli altri con noi», nelle parole del segretario di federazione riportate a p. 222 da Fabio Levi, *Torino*, in Id., Paride Rugafiori, Salvatore Vento, *Il triangolo industriale tra ricostruzione e lotta di classe 1945/1948*, pref. di Vittorio Foa, Feltrinelli, Milano 1974, pp. 219-306, spec.

[358] Il 30 gennaio 1946, in una riunione con Valletta, Agnelli e Camerana, Sulotto afferma che «si stanno studiando cottimi sulla cui necessità siamo tutti d'accordo. Il cottimo ripeto è necessario, certamente va adoperato non come si adoperava il Bedaux, ma va studiato non dimenticando che deve essere strumento di emulazione fra uomini non tutti capaci nella stessa misura e non strumento capestro nel senso di strangolare l'operaio solo a favore dell'imprenditore», riportato in Levi, *Torino*, cit., pp. 239-240.

[359] Fabio Levi, *Torino*, in Id., Paride Rugafiori, Salvatore Vento, *Il triangolo industriale tra ricostruzione e lotta di classe 1945/1948*, pref. di Vittorio Foa, Feltrinelli, Milano 1974, pp. 219-306, spec. p. 222.

[360] Rispettivamente Perosino, p. 420, e Bono, p. 416; quest'ultimo precisava che la scelta di farne, almeno per il momento, un organo consultivo e non deliberativo era dovuta a due ordini di motivi: «perché le condizioni internazionali e il modo di vedere prevalente nei Paesi anglo-sassoni con i quali oggi siamo maggiormente legati, non sono ancora orientati in tal senso, ed anche perché i lavoratori oggi immessi nella Direzione non sono forse ancora in condizioni di poter veramente deliberare con conoscenza di causa su tutti i problemi produttivi, organizzativi, ecc.»

[361] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 107.

efficientistico ma soprattutto organicistico. I consigli di gestione non potevano portare una collaborazione maggiore di quella già in atto, sosteneva l'armatore, bensì un «elemento di disgregazione nelle aziende» delle quali, dando agli operai voce in capitolo in questioni su cui erano incompetenti, minavano la comunanza di interessi - interessi mediati dal «principio di autorità», in base al quale sono i superiori che controllano gli inferiori e non viceversa: ad esso, e non a una qualche riforma democratica, spettava dare coerenza all'organizzazione.[362] Il dibattito sui consigli di gestione si inseriva in quello sulla collaborazione tra dipendenti e dirigenti, lacerato tra esaltazione dell'azienda-comunità, proposte di sperimentare modelli di compartecipazione provenienti dalla Germania o dall'Inghilterra, e speranze di nascondere sotto le spoglie di questi rivendicazioni rivoluzionarie. A partire da questa insistenza sul riconoscimento delle gerarchie, e poi come "autodifesa" davanti al consolidarsi del diritto di sciopero in sede di Costituente, gli industriali rendevano trasparente la loro autocoscienza di classe contro un'altra classe armata.[363]

Diffidente se non sprezzante nei confronti dei Consigli era pure Ugo Mancini, direttore generale della Società anonima italiana per le fibre tessili artificiali già Châtillon, sentito a Milano il 30 marzo 1946.[364] L'opinione merita di essere citata non tanto per la consueta difesa di un modello di «collaborazione gerarchica», in cui gli ordini dall'alto al basso sono bilanciati

---

[362] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 90-91: «Poi c'è una cosa fondamentale: il principio di autorità che dovrà essere per forza rispettato in qualsiasi organizzazione, qualunque essa sia, per il quale non si può ammettere che quello che è inferiore nella gerarchia necessaria per poter amministrare, possa, per esempio, avere una funzione di controllo su chi è sopra; perché attraverso la forma dei consigli di gestione, quale è stata prospettata da tante parti, questi avrebbero dovuto avere una funzione di controllo. Ora la funzione di controllo è lesiva del principio di autorità perché è il superiore che controlla l'inferiore, mai l'inferiore che controlla il superiore. [...] Siccome l'uomo tiene più di tutto alla propria libertà, io confesso che se dovessi dirigere la mia azienda in base a delle istruzioni date da altre persone che non posso riconoscere come superiori io ci rinuncerei. Piuttosto andrei a passeggio, mi dedicherei agli studi, farei il professionista, qualunque altra cosa ma mai il capo di azienda un queste condizioni. E come me nessun vero industriale può ammettere di vedersi menomato di quei limiti di libertà che gli sono necessari per svolgere la sua opera».

[363] Un articolo firmato Lacinius e apparso sulla *Rivista di politica economica*, febbraio 1947, pp. 248-252, è esemplare della posizione di Confindustria: quando viene presentato come la sola arma con cui la *classe lavoratrice* possa difendersi dai suoi avversari, «lo sciopero si autodefinisce già come un'arma della lotta di classe e non di collaborazione, e come diretta elaborazione della lotta di classe. Ma, a prescindere dal significato della parola "lavoratore" sul quale ci sarebbe molto da dire, se c'è una classe che lotta in un senso ne deve esistere evidentemente un'altra che lotti in senso contrario o almeno contro la quale la lotta è diretta. Possiamo, armando l'una, lasciar l'altra disarmata? Evidentemente no. ammettere questa sperequazione fra due classi, (parliamo sempre secondo la concezione tipicamente classista dei sostenitori del diritto di sciopero, perché noi abbiamo già detto di essere *aclassisti*), significa costituire un privilegio a favore dell'una nei danni dell'altra, negare il principio democratico che non consente privilegi individuali o collettivi (uguaglianza dei cittadini), e cioè, in parole povere, invertire, in pieno secolo ventesimo, il Medio Evo. E' pertanto evidente che il diritto di sciopero è complementare del diritto di serrata e viceversa», ora in *L'Italia dal 1943 al 1948*, cit., pp. 116-118. Per un esempio della paura della distruzione delle classi medie e del venir meno della loro funzione sociale e politica mediatrice che accompagnava il riconoscimento della divergenza tra gli interessi di classe di industriali e proletariato cfr. Adolfo Omodeo, *La distruzione delle classi medie*, uscito sulla rivista napoletana *L'Acropoli*, n. 1, 1946, pp. 7-11, poi incluso in Id. *Libertà e storia*, Einaudi, Torino 1960, pp. 386-390, ed ora in *L'Italia dal 1943 al 1948*, cit., pp. 99-101. Cfr. più ampiamente Piero Craveri, *Sindacato e istituzioni nel dopoguerra*, il Mulino, Bologna 1977.

[364] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 211-218.

da flussi dal basso in alto, o per la frequente accusa ai Consigli di Gestione di fungere da duplicato delle Commissioni Interne e a queste ultime di difendere interessi privati invece di quelli aziendali, quanto per la cinica descrizione della "cassetta delle idee" in uso in alcune aziende degli Stati Uniti. Essa veniva contrapposta a un'impresa italiana vista come piccola comunità nella quale cooperazione e comunicazione erano già in atto o almeno in potenza:

> «In America si usano le famose *suggestion boxes*, nelle quali si raccolgono i suggerimenti dei dipendenti per il miglioramento della lavorazione, e si pagano con premi quei suggerimenti che hanno poi applicazione. Io ho diretto stabilimenti in America, ma devo dire che le *suggestion boxes* sono più un espediente politico che una realtà, perché dei suggerimenti affidati ai [sic] *boxes* pochissimi avevano un valore anche modesto e la somma che si doveva devolvere a premio di questi suggerimenti era già in precedenza fissata, in maniera da distribuire il piacere di aver dato un suggerimento con sufficiente diffusione.
>
> Io credo che nelle nostre aziende esista già una possibilità di collaborazione così totale che tutti questi nuovi istituti non hanno alcuna necessità di esistere, ma possono invece essere causa di gravi danni. Noi abbiamo se mai una carenza di iniziativa nei capi. Ora l'iniziativa è sempre connessa alla possibilità di errare: qualora si costituisse accanto al capo un consiglio di ipercritici, come naturalmente sarebbe un consiglio di gente meno preparata, si avrebbe una remora anche nelle iniziative dei capi».[365]

Verso la rigida chiusura di Confindustria si dimostrava critico il direttore delle officine meccaniche Savigliano, l'ingegnere Mario Loria: ad altri industriali aveva detto, spiegava alla Commissione il 4 aprile,[366] che si trattava di **«**un errore che ci riporta a quelli commessi nel 1920. Allora effettivamente si erano costituiti dei consigli di fabbrica sulla carta, in fondo col consenso anche degli industriali; poi, appena le condizioni sono state tali che i lavoratori non rappresentavano più un pericolo, una forza, buona notte suonatori: non se ne è fatto più niente e si è creata tutta una involuzione di cose che non ha dato risultati felici».[367] Contro la chiusura dei confindustriali da una parte e progetti politici irrealistici dall'altra («E' stato commesso l'errore di aver preso le mosse da grandi progetti. Tutti i partiti hanno fatto a gara nel mettere fuori dei progetti uno più avanzato dell'altro. In tutto questo i partiti più estremi sono stati i più moderati nell'enunciazione dei loro progetti»), Loria sosteneva invece l'opzione di una collaborazione formalizzata tra capitale e lavoro, ma con dialogo e gradualità, cominciando dalla selezione di operai per «posti di comando» in funzione di un più efficace e produttivo sviluppo dell'azienda. Loria menzionava gli errori commessi nel 1920: forse, complice il velleitarismo dei «grandi progetti», la doppiezza di alcuni industriali (la dirigenza Fiat in primo

---

[365] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 217-218.

[366] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., pp. 324-333.

[367] Gli faceva eco, interrogato a Milano il 2 aprile 1946 presso il Consiglio Industriale Alta Italia insieme agli altri commissari, Giuseppe Bauchiero, commissario del Comitato industriale elettrotecnica: nel cercare di mettere un po' di prudenza sull'idea (e anche sul nome) dei consigli di gestione, premendo per un ingresso graduale dei lavoratori alla sfera gestionale, ricordava «come il voler fare il passo più lungo della gamba nel 1919-20 ha portato a quello che ha portato», ivi, p. 545. Di attitudine gradualista anche Luigi Morandi: «Le diverse formule per i Consigli di gestione quali vengono oggi discusse in Italia sono generalmente pericolose agli effetti della produttività dell'impresa in quanto troppo avanzate. Si dovrebbe cominciare con un compito consultivo, prima soltanto tecnico e poi di gestione», in *Rapporto della Commissione Economica (Appendice III)*, pp. 88-89; ma si noti che su questo punto la Società Montecatini fornisce una risposta separata e più recisamente negativa, ivi, pp. 77-78.

luogo) stava recitando di nuovo il copione del primo dopoguerra, quando i consigli di fabbrica erano stati prima accettati facendo buon viso a cattivo gioco e poi dati in pasto all'emergente fascismo?

A proposito appunto dei Consigli di gestione, peraltro, Cammarano stuzzicò Gaudenzio Bono sulla rigida disciplina nelle fabbriche Fiat e la necessità di una loro "democratizzazione": «In passato, per analogia con l'organizzazione politica imperante, forse sarà esistito anche qui un ordinamento un po' autoritario; cosa può dirci circa la democratizzazione che indubbiamente le[i] sarà riuscita a realizzare? Si trattava di modificare un po' il sistema di governo dell'officina». Al che Bono rispose: «In sostanza la nostra organizzazione non si è modificata gran che, a parte gli atteggiamenti più o meno autoritari che qualche uomo può aver assunto in passato nell'esplicazione delle proprie mansioni». Ci teneva a farne, dunque, una questione di atteggiamenti o stili di singoli piuttosto che di tecniche di organizzazione e comando del lavoro. Ciò veniva, secondo Bono, confermato dalle vicende più recenti: «In quasi tutti gli stabilimenti vi è sempre stato un contatto molto intimo fra il direttore e la massa operaia, tanto è vero che nel periodo di epurazione successivamente intervenuto nessuno ha toccato i direttori degli stabilimenti. Le maestranze hanno chiesto che venisse allontanato questo o quell'altro capo; ma in sostanza esisteva una fiducia delle masse nelle loro direzioni, e tale fiducia è stata confermata» - anche mediante l'istituzione delle Commissioni interne e dei Consigli di Gestione. La risposta di Bono appare in linea con la sua posizione di allora: nominato direttore generale della Fiat dopo essere stato membro della gestione commissariale e, in seno ad essa, principale tramite con Valletta e rappresentante della continuità (insieme a Arnoldo Fogagnolo, direttore della Grandi Motori).[368] L'immagine di una sostanziale «fiducia delle masse nelle loro direzioni» era certamente ottimistica e mirava a stemperare la questione posta da Cammarano.[369]

Del clima di tensione nelle fabbriche aveva fatto le spese proprio l'uomo che aveva allevato Bono al Lingotto: Ugo Gobbato, l'ex dirigente Fiat artefice della rinascita dell'Alfa Romeo come azienda Iri, esautorato dai partigiani, ucciso in un attentato negli ultimi giorni dell'aprile 1945. A sostituirlo alla testa dell'azienda milanese venne chiamato in qualità di commissario, e a quasi vent'anni da quando ne era stato cacciato nel 1927 per aver rifiutato di prendere la testa

---

[368] Cfr. la scheda biografica di Gaudenzio Bono a cura di Piero Bairati in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 34, 1988 (disponibile anche in linea all'indirizzo http://www.treccani.it/enciclopedia/gaudenzio-bono_(Dizionario-Biografico)/).

[369] All'estremo opposto troviamo la visione di una sete di giustizia, da parte operaia, che solo la fiducia nella rivoluzione o nei partiti rivoluzionari avrebbe domato: cfr. Lanzardo, *Classe operaia e Partito Comunista alla Fiat*, cit., pp. 51-52, che riconduce invece la mancanza di «misure drastiche nei confronti dei dirigenti» alla certezza, da parte operaia, «che si sarebbe fatta ben presto giustizia di tutto l'apparato dirigente della Fiat, con la radicale epurazione politica e morale garantita dal CLN».

del Pnf, quel Pasquale Gallo che si è visto provenire da una ventennale storia di antifascismo e dalla militanza nella sinistra non comunista (si definiva «mazziniano, cioè un socialista della scuola nazionale italiana»).[370] Approfittando dei margini aperti dal commissariamento, e per di più in un'azienda pubblica quali l'Alfa Romeo, egli creò in anticipo in tempi un Consiglio di gestione, concependolo come una sorta di surrogato del consiglio d'amministrazione che lo aiutasse nella sua funzione e componendolo di elementi di fiducia dalle commissioni interne e dai comitati di liberazione - e, riconosceva, il prestigio di perseguitato dal fascismo aveva contribuito al buon funzionamento: «gli operai hanno visto nell'ing. Gallo un nemico dell'*ancien régime*, un uomo che vuol creare un ordine nuovo e gli hanno fatto credito. Hanno accettato le mie soluzioni, dicendo: se lo dice l'ing. Gallo, è la soluzione migliore nell'interesse di tutti».[371] Ugo Gobbato era un amico, ricordava Gallo, ma la sua Alfa Romeo era «organizzata secondo i criteri del fascismo [...], cioè, secondo il prestigio, non secondo il profitto»; il Consiglio di Gestione lo aveva perciò aiutato a discutere dei problemi della produzione nei primi passi della riconversione, venendo così ad assolvere un positivo ruolo di collaborazione e, addirittura, funzioni essenziali che sarebbero altrimenti dovuto essere affidate a figure specifiche (ed appositamente stipendiate). Solo pochi mesi dopo, a partire cioè dal giugno 1946, avrebbero cominciato a mostrarsi le prime crepe nel disegno di collaborazione produttivista dell'Alfa Romeo; crepe destinate ad allargarsi nei pochi anni seguenti su nodi come la modifica dei tempi di lavoro (all'interno della trasformazione produttiva) e i licenziamenti del 1948: il Consiglio di Gestione, nato come organo per stabilizzare le relazioni industriali, si rivelava un luogo di destabilizzazione. Entro il 1951 i rappresentanti dei salariati vennero espulsi dal consiglio d'amministrazione e le forme di consultazione sulle decisioni sostituite dalla cassetta delle idee.[372]

Gli interrogatori della Sottocommissione industria offrivano ai lavori preparatori della Costituzione un articolato strumento di conoscenza dell'economia italiana, analizzata

---

[370] *Rapporto della Commissione Economica,* cit., p. 128.

[371] Nella *Relazione sull'attività svolta dal commissario straordinario dall'8 settembre 1944 al 12 marzo 1946* Leopoldo Piccardi aveva notato che una delle maggiori difficoltà nel ripristino delle amministrazioni ordinarie delle aziende Iri era stata «la deficienza di uomini che si venne a verificare per il fatto che molti degli amministratori precedentemente preposti alle aziende non potevano più essere utilizzati o perché effettivamente compromessi con il regime fascista, o perché comunque non più graditi alle masse lavoratrici», riportato in Fumi, *Dalla fine del fascismo allo statuto del 1948*, cit., p. 551; da parte comunista accuse di compromissione col fascismo erano state rivolte anche allo stesso Piccardi e a Giovanni Malvezzi, commissario dell'Iri a Milano.

[372] Cfr. Ferruccio Ricciardi, *L'échec de la démocratie industrielle dans l'Italie d'après-guerre : l'expérience du «conseil de gestion» chez Alfa Romeo, 1945-1951*, in *Histoire, économie & société*, 1, 2007, pp. 125-142, e Duccio Bigazzi, *I licenziamenti del 1948 all'Alfa Romeo nei verbali del Consiglio di gestione*, in Istituto milanese per la storia della resistenza e del movimento operaio, *Annali. I. Studi e strumenti di storia metropolitana milanese*, a cura di Grazia Marcialis e Giuseppe Vignati, Franco Angeli, Milano 1992, pp. 401-446; per il contesto milanese cfr. Salvatore Vento, *Milano*, in *Il triangolo industriale tra ricostruzione e lotta di classe 1945/1948*, cit., pp. 103-217.

attraverso i molteplici, e spesso discordanti (oltre che, va da sé, distribuiti in modo diseguale nel paese), punti di vista delle singole aziende; e offrono al lettore odierno un ritratto collettivo della classe manageriale italiana nello scorcio della primavera 1946, in una fase cioè in cui erano ancora in via di determinazione il ruolo dell'impresa di Stato, i poteri dei consigli di gestione, il peso politico dei grandi capitalisti, e via dicendo.

Riconversione, ricostruzione, scelta tra produzione di massa ed «artigianato organizzato»: questi erano tre dei nodi cruciali lasciati dalla guerra. L'ingresso precoce dell'Italia in un decennio di guerre aveva influenzato in profondità lo sviluppo economico nazionale, non solo sul piano delle relazioni di lavoro e commerciali ma finanche sul piano tecnologico; motivazioni belliche e civili per i tecnici e gli industriali erano state - ha sottolineato Rolf Petri - a lungo indistinguibili, sempre oggettivamente e spesso soggettivamente, tanto da rendere «vana la speranza di poter separare, almeno sul piano delle intenzioni, lo stimolo bellico da altri fattori del cambiamento tecnologico».[373] Diventa così difficile distinguere anche quanto vi fosse d'intenzionale, e quanto di eterogenesi dei fini, nei percorsi evolutivi di quelle industrie di beni di consumo che risultarono «"traghettabili" dalle secche della parsimonia autarchica ai lidi dell'abbondanza consumistica»; rimane comunque «a prima vista» - e forse, nonostante tutto, non solo a prima vista - «sorprendente che misure introdotte all'insegna della scarsità potessero concorrere a preparare assetti tecnico-organizzativi che avrebbero poi facilitato, negli anni cinquanta, l'affermarsi di nuovi modelli di produzione e di consumo».[374]

E' una domanda che Petri si poneva riguardo a materiali come l'alluminio e le vetroresine poliviniliche quali il Plexiglas, materiali dagli usi molteplici (il secondo si prestava in certi casi a sostituire materiali di uso millenario o protagonisti della rivoluzione industriale) che avevano ricevuto dalla preparazione alla guerra, e in particolare dall'aeronautica, la spinta a una più

---

[373] Rolf Petri, *Innovazioni tecnologiche tra uso bellico e mercato civile,* in *Come perdere la guerra e vincere la pace. L'economia italiana tra guerra e dopoguerra, 1938-1947,* a cura di Vera Zamagni, il Mulino, Bologna 1997, pp. 245-307, spec. p. 277, con riferimento specifico alla interdipendenza tecnica tra le produzioni basate di intermedi organici - coloranti ed esplosivi - che avevano il loro più intenso sviluppo sotto il tetto della Montecatini.

[374] Petri, *Innovazioni tecnologiche tra uso bellico e mercato civile,* cit., p. 248.

ampia diffusione e alla produzione su larga scala;[375] ma la questione può essere estesa, *mutatis mutandis*, a quelle industrie che nelle condizioni sociali e macroeconomiche garantite dal fascismo, sino all'autarchia, alla preparazione della guerra e poi a quella del dopoguerra, avevano intrapreso la traiettoria tecnologica delle economie di scala e della produzione di massa: industrie private produttrici di beni di consumo durevoli, cioè la Fiat, e industrie pubbliche produttrici di beni capitali, ovvero la siderurgia di stato tra Rocca e Sinigaglia.

Emergono nitidi, in questo riassunto degli interrogatori, lo speciale rilievo di quello di Valletta e l'importanza della Fiat che andava ben al di là del suo pur non trascurabile peso in termini commerciali ed occupazionali. La grande impresa torinese era, in primo luogo, punta avanzata della traduzione italiana della *mass production*, modello e alleato per Oscar Sinigaglia, bersaglio polemico per Angelo Costa o Pasquale Gallo, in una pluralità di concezioni e progetti per il tessuto produttivo italiano che, come si è visto, non è niente affatto sovrapponibile a un lineare spettro politico; inoltre, la Fiat era appena diventata il luogo di sperimentazione di un compromesso tra direzione aziendale appena reintegrata e rappresentanze operaie, e nello specifico il Consiglio di gestione, a guida comunista.

Nella Fiat il Partito Comunista aveva voluto individuare «una specie di azienda pilota, sia per quanto concerneva il rapporto tra organismo politico e organismo sindacale nella fabbrica, sia per quanto riguardava il rapporto tra partito e classe, e infine per quanto atteneva al comportamento operaio di fronte ai problemi politici ed economici nazionali». In tal modo, proprio nella «"roccaforte operaia", ove più alti potevano essere i timori borghesi per l'uso eversivo della forza dei lavoratori», la classe operaia torinese, e in particolare quella della Fiat, «dignitosa, disciplinata e cosciente, avrebbe dovuto fornire al ceto medio produttivo e piccolo borghese, cittadino e nazionale, la prova di volontà di collaborazione» - ovvero la prova di una forza egemonica democratica e nazionale. Ne era esemplificativa la scelta di affidare ai Cln, cioè a organi unitari, di carattere democratico e magari popolare ma non classisti, compiti di

---

[375] La fabbricazione del Plexiglas veniva avviata nel 1937 sotto l'egida Montecatini e in contesto di autarchia, non tanto allo scopo di *import substitution* quanto nella prospettiva di «completare nel settore in esame i progressi della tecnica e della scienza» e sotto la spinta della preparazione alla guerra (sarebbe costato troppo importare dalla Germania la vetroresina infrangibile necessaria per le costruzioni aeree militari; non è allora un caso che tale fabbricazione venisse avviata nel mezzo della guerra di Spagna, in cui l'Italia impegnò la sua aviazione); cfr. Petri, *Innovazioni tecnologiche tra uso bellico e mercato civile*, cit., p. 256, che cita Corporazione della Chimica, *Piano autarchico: Resine sintetiche*, Roma 1937, p. 65.
Secondo Petri si può parlare di un «disegno "listiano"» mirante allo sviluppo di alcuni specifici settori e forze produttive; «tale disegno è rimasto vitale tra vaste schiere di tecnocrazia industriale nell'industria di base almeno fino agli anni sessanta. Date le specificità di questi settori, e dati i tempi e le modalità del cambiamento internazionale, esso non ha avuto motivi di configgere né con le ambizioni autarchico-belliche del regime fascista, né con il processo di integrazione nei mercati esteri, degli anni cinquanta», pp. 306-307; anzi si veniva ad inserire in un flusso di innovazione, magari meno epocale della catena di montaggio, per quanto riguarda procedimenti (per le quali servivano livelli alti di R&D) per la raffinazione del petrolio, le fibre sintetiche, le materie plastiche, alcuni metalli leggeri. Cfr. inoltre l'esempio del legno a p. 253.

controllo sulla vita di fabbrica e di «garanzia che lo sforzo produttivo non vada a vantaggio di una sola classe o categoria». Sono parole di un classico libro di Liliana Lanzardo[376] - il quale, proprio mettendo a fuoco le ingenuità e le rigidità della «strategia della collaborazione» del Pci imperniata sulla Fiat (1945-49), a sua volta la metteva su un piedistallo "rovesciato" di «azienda pilota», simbolo del fallimento di questa strategia e di una frenetica dialettica di disciplina di partito e spontaneità di classe, calcolo politico e rivendicazione rivoluzionaria.

Come si è visto questa funzione "rappresentativa" della Fiat era trasversale, per gli italiani e gli stranieri: placare le agitazioni alla Fiat significava dimostrare agli americani che l'Italia tutta non era più preda dell'«insurrezione permanente», aveva spiegato Valletta, e quindi che si avviava a diventare un partner commerciale affidabile e volenteroso. La reintegrazione di Valletta alla testa della Fiat era, ovviamente, condizione di questo sviluppo: per la sua capacità di negoziare direttamente con il mondo degli affari statunitense e per la sua plasticità politica.

L'esame degli interrogatori alla Commissione economica del Ministero per la Costituente permette di mettere a fuoco la posizione della dirigenza Fiat nel mondo industriale italiano. Essa si distaccava con nettezza - e, per molti, con arroganza - da quanti sostenevano che la natura e il destino dell'Italia fossero quelli di paese artigiano o, come si esprimeva il commissario dell'Alfa Romeo, al massimo di «artigianato organizzato». La Fiat presentava quindi una visione più ambiziosa delle possibilità di sviluppo industriale del paese, visione che faceva in parte riferimento al fordismo (che può vantare di aver avuto con grande anticipo sulla sintonia politica tra Italia e Stati Uniti). In parte, certo, perché anche Valletta riteneva di doverlo adattare alle condizioni specifiche del mercato italiano: di qui la convinzione di dover trovare un incastro con i produttori americani, e non a livello di mercato ma di negoziati e accordi precedenti, in un rapporto di complementarità e reciproco vantaggio.

Lo stesso riferimento fordista - il modello T, addirittura - era preso da quanti intendevano puntare sulla grande industria, e in particolare modo da Oscar Sinigaglia, pur in un settore nettamente diverso da quello dell'auto: la siderurgia pubblica. Va sottolineato d'altra parte che il ritardo nella ricezione del fordismo si rifletteva in quello della percezione del mito di Ford, e gli errori fattuali qui ripercorsi ne sono solo il sintomo più palese; a questa semplificazione le eccezioni sono rare, e spicca quella di Giovanni Bianchi che conosceva i primi passi dell'automazione, su cui ci si dilungherà nel prossimo capitolo.

Ma anche i più fiduciosi nello sviluppo industriale italiano - con la parziale eccezione di Sinigaglia - non presagivano le proporzioni della transizione che il paese avrebbe attraversato

---

[376] Lanzardo, *Classe operaia e Partito Comunista alla Fiat*, cit., p. 77 e 64, riporta a suo sostegno un esemplificativo brano, da cui è tratta questa citazione, da un intervento di Luigi Longo tenuto ai quadri di partito e pubblicato sull'*Unità* nel giugno 1946.

nei decenni successivi, da paese agricolo e povero a paese industriale e ricco. L'ottimismo sulle capacità produttive si appoggiava perciò sulla fragile base di previsioni riduttive sulle dimensioni del mercato interno, con uno iato tra produzione di massa e mercato di massa. Di qui il già richiamato punto forte dei progetti vallettiani (l'orientamento verso modelli piccoli e la complementarità con le grandi case statunitensi) ma anche la loro fondamentale contraddizione: non poter fare a meno del vantaggio competitivo offerto dal basso costo del fattore lavoro, garantito anche dai bassi consumi delle classi lavoratrici. Questa era una delle ragioni che saldavano il fordismo della Fiat alla tradizione di controllo autoritario e paternalistico della forza lavoro: tradizione che, trascorsi gli anni della transizione alla Repubblica, verrà recuperata, traendo profitto dalle divisioni della Guerra Fredda e procedendo all'emarginazione degli istituti di rappresentanza operaia che Valletta aveva prima astutamente accettato come interlocutori.

Capitolo 11
I dilemmi del dopoguerra: la fabbrica nel mondo libero

1. Un impero commerciale e industriale

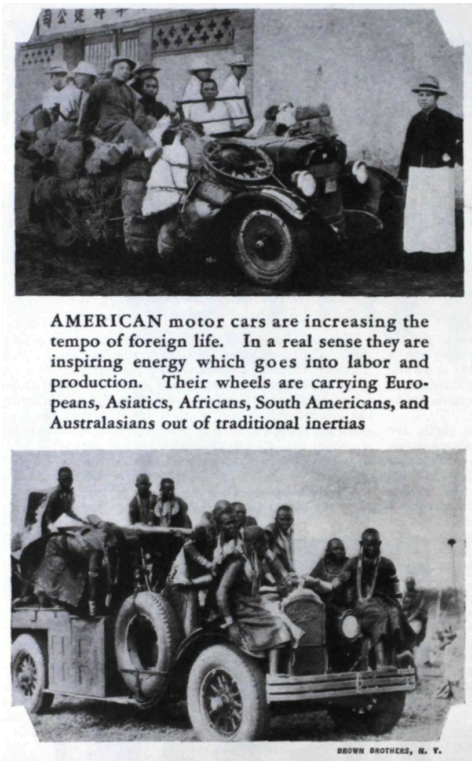
Nel dicembre 1928 il rappresentante del commercio internazionale della General Motors James Mooney presentò a *Nation's Business*, la rivista della U.S. Chamber of Commerce, un quadro dell'espansione commerciale degli Stati Uniti, corredato di alcune suggestive fotografie (due delle quali alla pagina successiva).[377] Erede dei suoi avi pionieri, l'uomo d'affari americano gli appariva come l'eroico avventuriero («Adventure with a brief case in its hand. Romance under a derby hat. But adventure and romance nevertheless.») di un mondo in intenso movimento: «Around the curve of the Earth, and without a thought of the appropriation of territory, he is building a great American commercial empire». Lungo tutto l'articolo Mooney adottava, tra il serio e l'ironico, il linguaggio dell'epica della frontiera e dell'impero. Merito delle virtù americane, come quelle che si richiedevano ai rappresentanti nelle 23 sedi fondate all'estero dalla GM, a partire nel 1924 da quella di Copenhagen: americani del miglior tipo, campioni di baseball e veterani, capaci di lavorare in un ambiente nuovo ed estraneo, perché «We need the first-class Yankee with sand in his craw. [...] They are all men who have demonstrated their ability to exercise authority under fire. They are the type of men who have made it possible to project American mass production past the barriers of alien frontiers».

In quell'anno la Chevrolet, divisione della GM, era stata ancora una volta *the World's largest builder of Automobiles*, come ricordava una pubblicità qualche pagina dopo, con lo slogan *Quality at low cost*.[378] Gli Stati Uniti, d'altra parte, erano ancora nella problematica condizione nella quale erano usciti dalla prima guerra mondiale, quella di paese creditore davanti a un mondo intero incapace di pagargli i debiti - questa la preoccupazione principale, in quegli anni, dell'«internazionalismo conservatore» di Harding e Coolidge e della loro riedizione della taftiana diplomazia del dollaro, con l'imposizione di disciplina monetaria in America Latina e i tentativi di risolvere, in forma cooperativa e multilaterale, la crisi delle riparazioni e dei debiti

---

[377] James D. Mooney, *Making the World Move Faster*, in *Nation's Business*, dicembre 1928, pp. 21-22 e 98-102. Cfr. Wren, *James D. Mooney and General Motors' Multinational Operations,* cit., e Anbinder, *Selling the World,* cit.

[378] Mooney, *Making the World Move Faster*, cit., p. 43.



AMERICAN motor cars are increasing the tempo of foreign life. In a real sense they are inspiring energy which goes into labor and production. Their wheels are carrying Europeans, Asiatics, Africans, South Americans, and Australasians out of traditional inertias

BROWN BROTHERS, N. Y.

di guerra in Europa.[379] L'obiettivo che in questo contesto avrebbero dovuto porsi «our exporters», proponeva Mooney, era quello di aiutare «the countries with which we trade to create wealth for themselves», così come aveva fatto il capitale inglese costruendo le ferrovie negli Stati Uniti. Ora toccava a questi, con il commercio, stimolare le economie degli altri paesi - quando non proprio metterle in moto - connettendole, impiegando e addestrando lavoratori, acquistando materie prime, facendo conoscere nuovi prodotti, nuovi mezzi e metodi; aumentando, nel medio e lungo termine, il potere d'acquisto (di prodotti americani, in primo luogo) ma anche la ricchezza complessiva del paese e quindi, infine, la sua capacità di pagare il debito.[380] Prendeva ad esempio la rete commerciale della GM: dall'Islanda alla Nuova Zelanda, dal Perù al Giappone, le automobili americane stavano portando non solo gli europei, ma anche gli australiani, gli africani e gli asiatici «out of their old-time lethargy and traditional inertias». Non che mancasse qualche resistenza: gli spagnoli continuavano, per esempio, a preferire il carro, perché più comodo per la *siesta*; ma via via l'auto avrebbe sostituito non solo il cavallo e il mulo ma anche il cammello, il lama, lo yak. Già il Medio Oriente si poteva viaggiare in taxi o in bus, e negli anni 1920 le celebri spedizioni archeologiche di Roy Chapman Andrews aveva attraversato il deserto del Gobi sventolando la bandiera a stelle e strisce sulle macchine Dodge e sugli autocarri Fulton.[381] La macchina americana cambiava la vita degli individui e il destino delle nazioni: Mooney lo aveva visto di persona nei suoi viaggi di ispezione all'estero in tutto il mondo. «We used to say that education follows the Flag. - sentenziava, riprendendo i termini dei dibattiti

---

[379] Cfr. Del Pero, *Libertà e impero*, cit., pp. 238-245, ed Emily S. Rosenberg, *Financial Missionaries to the World. The Politics and Culture of Dollar Diplomacy, 1900-1930*, Harvard University Press, Cambridge-London 1999 (sui cui pregi e limiti cfr. la recensione di Anders Stephanson in *The Journal of American History*, vol. 88, 3, dicembre 2001, pp. 1041-1042); cfr. inoltre De Cecco, *La restaurazione del sistema finanziario internazionale*, cit.

[380] «Every motor car or truck sold abroad is creating wealth in the territory where it is sold - wealth with which to pay the debts of the country and to purchase more American goods», ivi, p. 22.

[381] Cfr. il racconto dello stesso Roy Chapman Andrews in *On the Trail of Ancient Man. A Narrative of the Field Work of the Central Asiatic Expeditions*, G.P. Putnam's Sons, New York-London 1926, spec. pp. 3-23 sulla scelta dei veicoli e la fotografia a p. 128.

sui primi passi dell'imperialismo statunitense[382] - So it does. But our motors cars often run ahead of the Flag, and improvement and education follow just as surely in its path».

Non solo l'impero commerciale americano (o degli americani?) non aveva alcun «thought of the appropriation of territory»; non solo non pretendeva di imporre i propri costumi; ma proprio adattandosi a ciascun contesto avrebbe acquisito una maggiore forza espansiva, capacità di penetrazione e persuasione, nei confronti sia dei clienti che dei dipendenti. Soprattutto nei paesi più arretrati era necessario avere rispetto delle tradizioni: *Traditions must be considered*, s'intitolava un paragrafo. «It is a part of our policy to fit our activities into the life of the countries wherein we operate. It is human courtesy. It is diplomacy. It is also mighty sound business.» Nella fabbrica giapponese, ad esempio, si era fatto spazio per un santuario (di che culto, Mooney non lo specifica).[383] L'aneddoto più pittoresco veniva dalle Indie Orientali olandesi, un'area che in quegli anni stava beneficiando dell'aumento mondiale dei prezzi delle materie prime, in particolare per zucchero e gomma, e in cui si stava facendo sensibile la presenza di investimenti e imprese statunitensi come U.S. Rubber Company, Goodyear,

---

[382] Se la Costituzione dovesse «seguire la bandiera» fu un nodo spinoso nello scontro politico sui destini dei nuovi territori acquisiti dagli Stati Uniti con la guerra del 1898: per un inquadramento generale cfr. Del Pero, *Libertà e impero*, cit., pp. 159-195; Marco Mariano, *L'America nell'"Occidente". Storia della dottrina Monroe (1823-1963),* Carocci, Roma 2013, pp. 123-163; più spec. sulle decisioni della Corte Suprema riguardo ai cosiddetti "Insular cases", cfr. Pedro A. Malavet, *"The Constitution Follows the Flag... but Doesn't Quite Catch Up with It": The Story of* Downes v. Bidwell, in *Race Law Stories,* a cura di Rachel F. Moran e Devon W. Carbado, Foundation Press - Thomson West, New York 2008, pp. 111-146 (http://scholarship.law.ufl.edu/facultypub/213). In quel contesto alcuni avevano aggiunto: «whatever may be said about the American Constitution there can be no dispute about the fact that education follows the flag», scrisse, a proposito delle politiche educative del marito nelle Filippine, Helen Herron Taft nelle sue memorie, *Recollection of Ful l Years*, Dodd, Mead & Company, New York 1914, p. 159. La frase echeggiava a sua volta da un dibattito sull'accesso dei neri all'istruzione all'indomani dell'emancipazione: *Education follows the flag* era già stato il titolo di un articolo sul *Chicago Daily Tribune*, 3 aprile 1865; cfr. Christi M. Smith, *The Demise of Integration: Competition, Diffusion, and Ethnographic Expertise in the Emergent Field of Higher Education, 1865–1915*, in *Du Bois Review,* vol. 14, 1, primavera 2017 , pp. 189-217.

[383] Viene in mente la celebre frase con cui Calvin Coolidge aveva paragonato le fabbriche a templi, la produzione al culto: «...the man who builds a factory builds a temple, that the man who works there worships there, and to each is due, not scorn and blame, but reverence and praise», discorso all'Amherst College Alumni Association, Boston, 4 febbraio 1916, in Coolidge, *Have faith in Massachusetts. A Collection of Speeches and Messages*, Houghton Mifflin - The Riverside Press, Cambridge, 1923, p. 14. La frase è nota anche per essere stata citata da Arthur M Schlesinger, Jr., *The crisis of the old order, 1919-1933*, il quale però ne riportava solo la prima parte, riprendendola probabilmente da un articolo di Bruce Barton, *The Silent Man on Beacon Hill. An Appreciation of Calvin Coolidge*, in *Women's Home Companion*, marzo 1920; essa si riferiva al mutuo rispetto necessario tra capitalisti e lavoratori, da una parte per sottolineare il valore positivo delle recenti riforme dell'età progressista ma, dall'altra e soprattutto, rimproverare gli eccessi di un'età di «commercial criticism» (per quanto parziale la citazione da parte di Schlesinger, appare dunque fuorviante la critica rivoltagli da Robert Sobel, *Coolidge and American Business*, discorso alla Calvin Coolidge Presidential Foundation, https://coolidgefoundation.org/resources/essays-papers-addresses-35/, secondo cui dal testo intero risulterebbe «that in this instance, Coolidge is talking of the dignity of labor, not at all drawing a comparison between the workplace and the church»).

Standard Oil e appunto GM:[384]

«I have mentioned the absolute necessity for carrying on business overseas with tact and diplomacy. Careful regard must be had for the customs and traditions of various people. When we established our plant at Tandjong Priok in Java the Malay workmen requested permission to insure the premises against intrusion of devils and evil spirits. We gave them permission to employ their rites. So they held a "salamatan" or festival before the first car was started down the line.

It would have been stupid and bad business to have forbidden them to do what they desired to do. From early morning there was singing and dancing, and then the severed head of a water buffalo, horns gilded, was placed in a decorated car on which had been inscribed in Malay characters: "Send Honor with Peace to General Motors at Tandjong Priok."»

L'officina di assemblaggio GM in Indonesia vicino al porto di Jakarta è inaugurata, su richiesta dei dipendenti (malesi, si dice, con un po' di confusione), stando al racconto divertito di Mooney, da un rituale che invoca la protezione dagli spiriti maligni. Si tratta della festa indonesiana del *salamatan* o *slametan*, oggetto diletto di orientalisti e antropologi. A studiarla fu, tra gli altri, Clifford Geertz, a partire dalle sue ricerche di metà anni '50 a Pare nel Kediri, nell'est dell'isola di Giava (ovvero al capo opposto rispetto Tandjong Priok): l'aveva analizzata come il rituale più rappresentativo del carattere sincretico dell'islam giavanese e della sua vita comunitaria, nella quale, nelle occasioni più varie, svolgeva una funzione di «reassertion and reinforcement of the general cultural order and its power to hold back the forces of disorder».[385] Lo *slametan* al varo dell'officina GM sembra assolvere un compito cui Geertz, almeno in quei primi studi, dedicava un'attenzione solo marginale: quella della presa di familiarità con un elemento estraneo alla comunità o, più nello specifico, dell'integrazione di una novità tecnologica straniera.[386] Per Geertz, che citava solo un produttore di casse per birra

---

[384] Cfr. Gerlof D. Homan, *The United States and the Netherlands East Indies: The Evolution of American Anticolonialism*, in *Pacific Historical Review*, vol. 53, 4, novembre 1984, pp. 423-446; Adrian Vickers, *A History of Modern Indonesia*, Cambridge University Press 2005, pp. 16-53; Frances Gouda, Thijs Brocades Zaalberg, *American Visions of the Netherlands East Indies/Indonesia: US Foreign Policy and Indonesian Nationalism, 1920-1949*, Amsterdam University Press 2002, spec. pp. 66-82. Qui, p. 77, si ricorda che nel novembre 1925 il *Wall Street Journal* un dimostrava un certo interesse per le Indie orientali olandesi, un «marvelously wealthy colonial empire, excellently governed, with many modern facilities for comfortable living», e soprattutto ricche di materie prime; offrivano perciò «attractive opportunities for large-scale production». Per un quadro più generale, per quanto poco sensibile ai primi innesti di imprese americane fuorché quelle petrolifere, cfr. Anne Booth, *The Indonesian Economy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. A Story of Missed Opportunities*, MacMillan-St.Martin's, 1998.

[385] Clifford Geertz, *The religion of Java*, ed. or. Free Press, 1960, poi University of Chicago Press, Chicago-London 1976, p. 29: «The *slametan* concentrates, organizes, and summarizes the general *abangan* ideas of order, their "design for living." In a subdued dramatic form, it states the values that animate traditional Javanese peasant culture: the mutual adjustment of interdependent wills, the self-restraint of emotional expression, and the careful regulation of outward behavior. And it is at just those points in Javanese life when the need for the statement of these values is greatest, when the spirits and the nonhuman disorder they represent are most threaten ing, that the *slametan* tends to occur». Cfr. anche, in sintesi, Id., *Ritual and Social Change: A Javanese Example,* in *American Anthropologist* (nuova serie), vol. 59, 1, febbraio 1957, pp. 32-54, poi in *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 2000, pp. 142-169. Per una visione d'insieme di un dibattito cominciato almeno settant'anni prima di Geertz, cfr. Jochem van den Boogert, *The role of slametan in the discourse on Javanese Islam*, in *Indonesia and the Malay World*, vol. 45, 133, 2017, pp. 352-372; cfr. inoltre Vickers, *A History of Modern Indonesia*, cit., pp. 46-57.

[386] Geertz, *The religion of Java*, pp. 84-85, dove si racconta pure come l'autore stesso diede uno *slametan* per celebrare il cambiamento di cognome suo e della moglie.

che aveva così festeggiato l'acquisto di una macchine segatrice dalla Germania ovest, si trattava di una tipologia di «*slametans* which can only be ascribed to the effect of the "new era"», ovvero dell'Indonesia indipendente di Sukarno; qui ne abbiamo intravisto un caso precedente, risposta positiva e inclusiva a una fase di diffusione mondiale delle imprese statunitensi.

Va da sé che la descrizione dello *slametan* da parte di Mooney ci parla meno dei significati e funzioni della festa che dell'ottica del narratore: orientalismo e senso del *sound business* inseriti in una tradizione di adattamento; non di vera e propria *accomodatio*, perché non si trattava di ibridarsi con i linguaggi simbolici locali per farsi capire o accettare, ma solo di accettare le loro reazioni. Nello stesso numero di *Nation's Business*, peraltro, troviamo un articolo di Whiting Williams (e illustrato da fotografie scattate nei suoi viaggi) sulla fortuna dell'*America's Way of Work* in due «astonishing experiments» così diversi come l'Italia e la Russia:[387] da una parte, veniva inserita in un quadro di «effective but undemocratic compulsions», lascito di una controrivoluzione che gli appariva necessaria per evitare che il paese cadesse nella guerra civile e nelle mani dei comunisti; dall'altra, quei metodi e macchinari erano sottoposti alla direzione politica dell'economia, affidata a capi politici senza alcun talento o esperienza in campo manageriale, ed erano perciò destinati al fallimento. I film sovietici, come quello che Williams aveva visto in una città di minatori, mostravano gli operai americani sollevarsi contro il capitalismo e issare la bandiera rossa; al contrario gli abitanti dell'Urss, come quelli dell'Italia fascista, non desideravano altro che fuggire nei prosperi Stati Uniti. Ad entrambi i casi, concludeva Williams, gli osservatori americani potevano guardare con cauto ottimismo, sperando che i tentativi di seguire le orme dell'America aiutassero i due paesi a risolvere i loro problemi.[388] Siamo in una prospettiva non distante da quella di Mooney, in quanto si metteva l'accento sulla "plasticità" dell'*American Way of Work* e dei suoi effetti positivi, anche indiretti, anche a medio o lungo termine, su sistemi politici ed economici profondamente diversi.

L'enfasi di Mooney sul rispetto delle tradizioni e l'adattamento, d'altra parte, rifletteva due orientamenti della strategia internazionale della GM. In primo luogo la scelta - prosecuzione della crescita per aggregazione e della struttura multidivisionale - di agire, dove possibile,

---

[387] Whiting Williams, *Russia and Italy Pin Their Hopes on America's Way of Work*, in *Nation's Business*, dicembre 1928, cit., pp. 26-27 e 92-94. Su questa eccentrica figura di *social investigator*, giornalista, conferenziere, consulente aziendale, cfr. Daniel A. Wren, *White Collar Hobo: The Travels of Whiting Williams,* Iowa State University Press, Attes, Iowa 1987 (tenendo conto delle osservazioni critiche di Daniel Nelson, nella recensione in *The Business History Review*, vol. 62, 1, primavera 1988, pp. 167-168).

[388] «All of which means that probably the best thing we here can do is to observe both managers and men in Italy ands Russia with a combination not so much of watchful waiting as of careful hoping. That would include a willingness to let them work out their domestic problems in their own way, playing with all the domestic rope they think they'll need, together with a charitable wish that they by no means hang themselves. For that would take permanently out of the world's market the huge buying power of nearly 200 million people», Williams, *Russia and Italy Pin Their Hopes on America's Way of Work,* cit.

tramite i marchi nazionali acquisiti, Vauxhall in Inghilterra, Opel in Germania, Holden in Australia: una scelta che, come si è accennato, la distingueva dalla Ford, con l'effetto collaterale di contribuire a conservare a quest'ultima la sua primogenitura nell'immaginario collettivo. Più in generale l'orientamento, comune alla Ford, a gran parte della grande industria americana e non solo, a non preoccuparsi del regime politico dei paesi con cui si intendeva commerciare: né nel caso dell'Unione Sovietica, né poi in quello della Germania nazista, con cui anzi molte grandi imprese furono restie a tagliare i contatti anche dopo l'invasione della Francia, convinte di poter proseguire *business as usual*.[389]

Nel 1928 la prospettiva di Mooney poteva essere ancora del tutto ottimistica, come ribadiva nelle sue conclusioni:

> «We have reason to believe that the flow of capital and personnel to foreign lands and the building of this great American industrial and commercial empire overseas will continue. [...] Our major interest has not been to exploit, it has been to develop. Sanitation, educational facilities, good roads, advancement in medicine and hygiene, and of institutions for the needy - these are typical of what follow American business and the American business man.»[390]

Al contrario dei vecchi imperi, quello che andavano tessendo gli avventurosi uomini d'affari americani non aveva interesse a sfruttare le terre straniere ma, al contrario, ad immettervi capitale, uomini, tecnologie, innescando o accelerando processi di sviluppo: si formava così

---

[389] Esemplare la risposta di Sloan a un azionista preoccupato del destino dell'Opel all'inizio del 1939: «Now I believe that if an international business, such as General Motors, engages in the commercial activity of any country with the idea of making a profit... that it has an obligation to that country, both in an economic sense as well as in a social sense. It should attempt to attune itself to the general business of the community; make itself a part of the same; conduct its operations in relations to the customs... I believe further, that it should be its position, even if, as is likely to happen and particularly as was the case during the past few years [e qui l'uso del passato è ancora significativo dell'ottimismo con cui si voleva guardare alla Germania nazista], the management of the Corporation might not wholly agree with many things that are done in certain of those countries. In other words, to put this proposition bluntly, such matters should not be considered true business of the management of General Motors», riportato da Farber, *Sloan Rules*, cit., p. 222.

[390] Mooney, *Making the World Move Faster,* cit. Si può cfr., per es., con le dichiarazioni di Mooney in una conferenza a Jakarta poco più di un anno dopo: «We are very optimistic about the economic developments that will take place during the next ten or twenty years in the Dutch East Indies, and we are eager to take our humble part in anything that we may be able to contribute through our organisation here to this development by means, particularly, of the technique we may be able to offer in the way of motor transportation. [...] I am amazed at the developments that have already taken place here in projecting comforts and conveniences and luxuries of modern life. I hope you will forgive me for being so surprised because, after all, as you know, Western peoples are inclined to credit the East with being highly developed in the philosophies of life but rather eagerly developed in science, engineering, and modern methods. I find, however, remarkable examples here of engineering practices in your railroads, water power development, and roads. There are some lovely examples of modern architecture here that are quite equal to anything I have seen in the world. It is interesting for a visitor to observe that all of the Western practices are visible here to some extent. During the next ten or twenty years these practices obviously will extend themselves rapidly», riportato dal giornale inglese di Singapore *The Straits Times*, 28 gennaio 1930, in un articolo intitolato *American View of D.E.I.'s Future. Mr. Mooney in Java* (rintracciabile nell'emeroteca digitale della National Library Board di Singapore, all'indirizzo http://eresources.nlb.gov.sg/newspapers/Digitised/Article/straitstimes19300128-1.2.49?ST=1&AT=search&k=mooney%20motors&SortBy=Oldest&filterS=0&Display=0&QT=mooney,motors&oref=article; una ricerca a volo d'uccello su tale portale mostra peraltro che Mooney godette sempre di buona stampa sui giornali in lingua inglese delle Indie orientali).

quello che Mooney non esitava a chiamare un «impero commerciale e industriale».

Per quanto plastico, l'uso in storiografia del concetto di "impero" per l'egemonia degli Stati Uniti, al di là del loro momento "imperialista" in senso stretto, è inevitabilmente carico di sottintesi, problemi, ambiguità, discussioni che qui non si può nemmeno provare a riepilogare.[391] Se, prima che nei titoli spesso ad effetto di questa vasta bibliografia, lo troviamo nei discorsi dei protagonisti della fase ascendente di questa egemonia, come il nostro *chief executive* della General Motors, è evidente la sua potenza ideologica: sullo sfondo di un immaginario imperiale romantico e quasi ottocentesco, si delineavano un discorso basato su universalismo e interdipendenza e la proiezione globale dell'industria automobilistica di Detroit e del suo mito, l'un l'altra sostenendosi e spronandosi. Si trattava di una declinazione dell'idea di missione civilizzatrice che metteva al centro la superiorità tecnologica e produttiva (che qui pare sovraordinata a quella morale) e, attraverso di essa, la capacità di ottenere consenso su basi materiali (senza dominio), e di una visione già ambiziosa, anche se ancora immatura, dell'irresistibile «impero dei consumi» descritto da Victoria De Grazia. Le grandi industrie a proiezione globale e le loro politiche di espansione si palesano, dunque, come una delle forze che contribuivano a disegnare il cosiddetto (dalla nota inviata nel 1899 dal segretario di Stato Hay alle potenze europee presenti in Cina) "paradigma della porta aperta": la politica estera come «coerente espressione di una *Weltanschauung* tutta americana, centrata sulla convinzione che la sopravvivenza dell'esperimento repubblicano statunitense, e del tipo di libertà che esso incarnava, dipendesse dalla possibilità di espandere continuamente i volumi di scambi commerciali». L'elemento della stabilità sociale interna, caratteristico dell'inizio di questo dibattito a fine '800, passava in secondo piano rispetto a quello di nuove forme di collaborazione internazionale basate sul riconoscimento del primato del commercio e della sua intrinseca, irenica missione civilizzatrice.[392]

Caratteristico della cultura del *business* degli anni 1920, e in particolare di quello conservatore, è l'atteggiamento di superiorità anche rispetto all'Europa e l'enfasi sul ruolo degli attori privati (i cui interessi commerciali erano tenuti ben presenti nella politica estera, a

---

[391] Senza certo pretendere di poter dare una bibliografia orientativa sulla questione dell'«impero», mi limito a rimandare a Frank Ninkovich, *The United States and Imperialism*, Wiley-Blackwell, Malden 2001, per l'imperialismo in senso stretto; Anders Stephanson, *Destino manifesto. L'espansionismo americano e l'Impero del Bene*, Feltrinelli, Milano 1995; Del Pero, *Libertà e impero*, cit., a partire dalla premessa metodologica, pp. VII-XII; Charles S. Maier, *Among empires. American ascendancy and its predecessors*, Harvard University Press, Cambridge - London, 2006; infine, alla recensione a quest'ultimo da parte di Del Pero, *Wait a Minute – Is That an Empire?*, in *The International Spectator*, vol. 42, 3, settembre 2007, pp. 455–456.

[392] Id., *Libertà e impero,* cit., pp. 170-175 e, per un sunto della polemica storiografica attorno a William Appleman Williams, 492; cfr. inoltre Raymond A. Esthus, *The Changing Concept of the Open Door, 1899-1910,* in *The Mississippi Valley Historical Review* vol. 46, n. 3, 1959, pp. 435-454, e Frank Ninkovich, *Ideology, the Open Door, and Foreign Policy,* in *Diplomatic History*, vol. 6, n. 2, primavera 1982, pp. 185-208.

cominciare dalle discussioni sul debito europeo). Da questo punto di vista, la storia delle ideologie del "destino manifesto" *non facit saltus* tra Wilson e Roosevelt, come apparirebbe invece dalle poche pagine dedicate da Anders Stephanson alla «"normalità" isolazionista della stagione repubblicana degli anni venti [...] né così isolazionista né così normale».[393]

Questa ascesa non procedette certo senza intoppi e resistenze, arresti o ritirate. Il grande spazio dell'«impero commerciale e industriale» americano prendeva forma in un ciclo espansivo dei mercati mondiali destinato a sgretolarsi drammaticamente meno di un anno dopo il trionfale articolo di Mooney, con la crisi finanziaria, il blocco delle importazioni negli Stati Uniti e il tracollo delle esportazioni, e via dicendo. Dal crack del 1929, e lungo la crisi degli anni 1930, come si è visto, il prestigio del fordismo in patria e nel mondo usciva per certi versi in rovina, per altri addirittura amplificato. In quanto standard prospero di vita e di consumi, finiva al banco degli imputati come responsabile della crescita bulimica dei mezzi di credito che tentava di colmare un crescente scarto tra capacità produttiva e potere d'acquisto, risoltosi, infine, in una crisi di sovrapproduzione. In quanto modello di organizzazione del lavoro, veniva attaccato per la sua struttura autoritaria, per la gestione unilaterale e verticale delle relazioni industriali: nei paesi democratici il movimento sindacale riusciva a penetrare nei bastioni della produzione di massa e trovava al governo appoggi prima impensati. Al tempo stesso, però, questi schemi di organizzazione razionale, scientifica sembravano offrire - assieme ai ricordi della guerra, in cui si intrecciavano l'organizzazione della battaglia e la battaglia per l'organizzazione del fronte interno - un modello per il governo dell'economia e della società («society as factory», nell'iconica definizione di Maier)[394] dopo il collasso di quello liberista e liberale.

Gettandosi nella mischia della seconda guerra mondiale ed affacciandosi sul dopoguerra, per dispiegare le loro potenzialità egemoniche agli Stati Uniti non bastarono più i soli attori privati - gli Sloan, i Mooney, i Ford, o quelli come Henry Luce che esaltavano il potere combinato di tecnologia e prodotti culturali - che avevano tessuto le tele globali di un «impero commerciale e industriale». Il discorso del Presidente Roosevelt sulle *four freedoms* e la sua influenza sulla Carta

---

[393] Stephanson, *Destino manifesto,* cit., pp. 156-157, secondo cui il rifiuto dell'imperialismo da parte di Coolidge e Hoover coincideva con la scelta di ritirarsi in «forme nuove e rivoluzionarie di accumulazione capitalistica, il cui orizzonte era, però, interno»; a seguire lungo tutta la storia degli Stati Uniti il filo della superiorità tecnologica è Michael Adas, *Dominance by Design. Technological Imperatives and American Civilizing Mission*, Belknap Press, Cambridge-Londra 2006.

[394] La società da governare come una fabbrica, Charles S. Maier, *Factory as Society: Ideologies of Industrial Management in the Twentieth Century*, in *Ideas into Politics. Aspects of European History, 1880-1950*, a cura di Roger J. Bullen, Hartmut Pogge von Strandmann, A.B. Polonsky, Groom Helm, Londra 1984; con curiosa inversione, questo saggio fu incluso, insieme a *Between Taylorism and technocracy* (1970), nel capitolo *Society as Factory*, in Id., *In search of stability*, cit., pp. 19-69 (*La società-fabbrica* nella trad. it., *Alla ricerca della stabilità*, il Mulino, Bologna 2003). Riprendo inoltre Stéphane Rials, *Administration et organisation, 1910-1930. De l'organisation de la bataille à la bataille de l'organisation dans l'administration française*, Beauchesne, Parigi 1977.

Atlantica fu infatti il momento cardinale dell'elaborazione di un messaggio universalistico di prosperità e sicurezza, libertà (in contrapposizione all'Unione Sovietica e soprattutto al nazismo e al fascismo, che Roosevelt era stato accusato di voler imitare) e giustizia (per dare una risposta all'altezza della Depressione in cui era precipitato il capitalismo, ma anche della sfida ideologica lanciata dal comunismo, mentre ci avvicinava ad allearsi con esso contro il nemico comune). La discussione sulle "nuove libertà", nel pieno della guerra, fu al centro dei dibattiti di politica interna, sul ruolo degli Stati Uniti nel mondo, e sui suoi rapporti con gli alleati - e, presto, con gli sconfitti.[395]

Nel discorso sullo stato dell'Unione del gennaio 1941, Roosevelt infatti annunciava non solo la difesa delle libertà classiche del patrimonio liberale - «freedom of speech and expression» e «freedom of worship» - ma anche due libertà nuove, risposte coraggiose ai problemi posti dalla crisi e dalla guerra: «freedom from want» e «freedom from fear».[396] Se non "positive" (nel senso della tradizionale contrapposizione liberale tra "libertà da" e "libertà di"), almeno di carattere strutturalmente collettivo e che chiamavano la politica a un ruolo attivo, di protezione e non di mera non interferenza. Furono presto ritratte da Norman Rockwell in un ciclo di dipinti ad olio, pubblicati dal *Saturday Evening Post*, riprodotti e venduti in milioni di copie, portati in tour in tutto il paese in un *Four Freedoms War Bond Show*. Rockwell offriva una rappresentazione in chiave "moderata" e familiare: è una famiglia riunita a banchetto attorno a un tacchino quella che gode della libertà dal bisogno;[397] ma le ambiguità del discorso di Roosevelt permettevano per certi versi di rilanciare uno spirito riformatore radicale del New Deal, legando in modo inscindibile la necessità di ripensare la sicurezza internazionale alla sicurezza sul piano interno e sociale.

Libertà, benessere, sicurezza divennero le parole d'ordine del linguaggio in cui si intendevano le diverse componenti del New Deal, o meglio, nella sua versione "allargata" sotto le pressioni della minaccia della guerra: dall'editore Henry Luce, nemico politico di Roosevelt, il quale nel celebre articolo che squillava la tromba d'inizio *The American Century* (1941) aveva disegnato, trattenendo a stento toni sciovinisti, un futuro di egemonia culturale, economica e

---

[395] Elizabeth Borgwardt, *A New Deal for the World. America's Vision for Human Rights,* Belknap Press 2005 (su cui però cfr. le obiezioni di Melvyn Dubofsky nella recensione in *The American Journal of Legal History*, vol. 47, 3, luglio 2005, pp. 337-338); *The Four Freedoms. Franklyn D. Roosevelt and the Evolution of an American Idea*, a cura di Jeffrey A. Engel, Oxford University Press 2016. Il Secretary of War Stimson si oppose al Piano Morgenthau in quanto esso mirava a «deprive many millions of people of the right to freedom from want and freedom from fear», che secondo la Carta Atlantica spettava a «victors and vanquished alike», citato da Borgwardt a p. 208.

[396] All'indirizzo http://americanrhetoric.com/speeches/fdrthefourfreedoms.htm si possono trovare sia un file audio del discorso di Roosevelt che una trascrizione completa.

[397] Accompagnata da un testo del romanziere filippino Carlos Bulosan, *Freedom from want*, in *Saturday Evening Post,* 6 marzo 1943 (http://www.saturdayeveningpost.com/2017/12/21/in-the-magazine/carlos-bulosans-freedom-want.html).

politica americana, al vicepresidente Henry Wallace, il quale parlando alla Free World Association nel 1942 annunciò che produttività e democrazia erano inseparabili, e che gli Stati Uniti avrebbero proseguito la «march of freedom» della «people's revolution», all'insegna della pace e della cooperazione sociale ed internazionale (in primo luogo con l'Unione Sovietica, la cui rivoluzione del 1917 era rubricata tra le pietre miliari di quella marcia accanto a quelle del 1775, del 1792, del 1848 e di Bolívar);[398] e tale linguaggio divenne in una certa misura una *koiné* della democrazia antifascista. Questi principi e questo discorso furono posti, con la Carta Atlantica nell'agosto 1941, a fondamento dell'alleanza con la Gran Bretagna, contribuendo a spingere il governo conservatore verso il progetto di espansione della sicurezza sociale di lì a poco messo nero su bianco dal Rapporto Beveridge (che si prefiggeva esplicitamente l'obiettivo della *freedom from want*). E furono la base del dialogo e poi dell'alleanza con l'Unione Sovietica. Anni dopo, nel dicembre 1948, nella forma del diritto ad uno standard di vita dignitoso, la *freedom from want* lasciò il suo marchio nella Dichiarazione universale dei Diritti Umani (preambolo, articoli 22 e 25).

In un campo della politica come quello statunitense, dove la lotta è anche *sui* simboli, *sulle* parole e *sui* valori e non solo *tra* di essi, queste libertà non avevano affatto un significato univoco: come Eric Foner ha mostrato in un'impresa storiografica di ampio respiro, la storia dei conflitti politici si vede riflessa nella storia di un concetto, come quello appunto di libertà, intrecciando sottili sfumature e contrasti drammatici.[399] Anche in questo caso, come molte altre volte nel corso del New Deal, lo stesso Roosevelt si mosse tra le ambiguità (e grazie ad esse), in particolare sulla *freedom from want*: concepita dapprima nel senso wilsoniano di prosperità figlia del *free trade* internazionale, egli passò poi a intenderla in quello più vasto di sicurezza economica. Anche la libertà dalla paura, peraltro, aveva il suo riferimento più diretto

---

[398] Il testo completo dell'appello *The Price of Free World Victory* di Wallace (maggio 1942) è disponibile all'indirizzo http://newdeal.feri.org/wallace/haw17.htm. Esemplare il punto 15, in polemica diretta con Luce: «Everywhere *the common man must learn to build his own industries with his own hands in a practical fashion.* Everywhere *the common man must learn to increase his productivity* so that he and his children can eventually pay to the world community all that they have received. No nation will have the God-given right to exploit other nations. *Older nations will have the privilege to help younger nations get started on the path to industrialization, but there must be neither military nor economic imperialism.* The methods of the nineteenth century will not work in the people's century which is now about to begin. India, China, and Latin America have a tremendous stake in the people's century. *As their masses learn to read and write, and as they become productive mechanics, their standard of living will double and triple.* Modern science, when devoted wholeheartedly to the general welfare, has in it potentialities of which we do not yet dream», corsivi miei. Ma, come nota Foner, *Storia della libertà americana* cit., p. 307, sulla scorta del saggio *The (American) People's Century* di Dwight Macdonald (in *Partisan Review* di luglio-agosto 1942), in realtà «Luce e Wallace avevano in comune più di quanto fossero disposti ad ammettere. Sotto forma di libera iniziativa universale o di un New Deal mondiale, la guerra aveva prodotto un'immagine imperiale del ruolo americano nel mondo del dopoguerra, una visione inestricabilmente legata alla promessa di benessere economico». Cfr. Justin Hart, *Empire of Ideas. The Origins of Public Diplomacy and the Transformation of U.S. Foreign Policy*, Oxford University Press 2013, spec. pp. 41-70.

[399] «American political culture is not one of consensus of values, as much as a contest over them – and an often bloody one at that», nota Jefferson Cowie, *The Great Exception. The New Deal and the Limits of American Politics*, Princeton University Press, Princeton-Oxford 2016, p. 17.

alla minaccia della guerra, ma riecheggiava il primo discorso inaugurale di Roosevelt (il suo «firm belief that the only thing we have to fear is fear itself - nameless, unreasoning, unjustified terror which paralyzes needed efforts to convert retreat into advance») e, più indietro, lo "Swope Plan" del 1931, il progetto avanzato nel 1931 dal presidente della General Electric, che mirava ad uscire dalla Depressione attraverso un coordinamento di produzione e consumo e il superamento della «psychology of fear» attraverso un sistema di protezioni sociali.[400]

Questa evoluzione si avviava già nel processo di redazione del discorso del 1941, in cui la libertà dal bisogno fu infine definita nei termini ampi di «economic understandings which will secure to every nation a healthy peacetime life for its inhabitants - everywhere in the world». E progrediva negli anni successivi, quando lo sviluppo dell'economia di guerra spinse il National Resources Planning Board e i suoi economisti di matrice keynesiana (Alvin Hansen in particolare) ad avanzare, nei suoi rapporti del 1942 e del 1943, le linee direttive di un'economia in tempo di pace che si prefiggesse gli obiettivi della piena occupazione, del soddisfacimento dei bisogni essenziali e della condivisione del benessere attraverso un sistema di *welfare*. Roosevelt accolse la spinta proveniente dal NRPB e nel discorso sullo Stato dell'Unione dell'11 gennaio 1944, presentato prima al Congresso e poi in una *fireside chat*, promosse un secondo "Bill of Rights".[401] L'America era nata e cresciuta «to its present strength» grazie alle libertà personali e politiche, ma con il raggiungimento della maturità della Repubblica e della sua economia industriale «these political rights proved inadequate to assure us equality in the pursuit of happiness»: essa era ormai arrivata a riconoscere - come «verità economiche auto-evidenti» - un altro ordine di diritti, economici e sociali. Riconosciuti, ma non ancora realizzati: al Congresso Roosevelt chiedeva di muoversi in questa direzione. Il rapido elenco andava dal

---

[400] Franklin D. Roosevelt, *Inaugural Address*, 4 marzo 1933, online sul sito di The American Presidency Project, http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=14473; Gerard Swope, *Stabilization of Industry,* in *Electrical Engineering*, vol. 50, 10, ottobre 1931, pp. 816-819 (discusso su *Time*,vol. 198, 13, 28 settembre 1931). Cfr. anche Id., *Stabilization of Industry,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 14, 4, gennaio 1932, *Can Prices, Production and Employment Be Effectively Regulated?,* pp. 103-112, e *Planning and Economic Organization,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 15, 4, *Current Problems of Unemployment and Recovery Measures in Operation,* gennaio 1934, pp. 84-90. Il piano Swope sollevò un certo dibattito, del quale si può richiamare lo scetticismo dell'AFL: «The strength of the scope plan lies in its industrial character, its recognition of employee needs and rights, its willingness to recognise the right of the public to know what is going on; its weaknesses are that it hopes to extend the present unsatisfactory, inefficient and unsocial system of industrial relations obtaining in the General Electric plants throughout the entire industry», *Swope Plan,* in *Journal of Electrical Workers,* 10, ottobre 1931, pp. 528-529; la stessa rivista, 1, gennaio 1832, p. 19, nell'articolo *Swope Plan Analyzed By Plan Expert* riportò il parere di Mary van Kleeck. Cfr. più ampiamente Kim McQuaid, *Young, Swope and General Electric's 'New Capitalism': A Study in Corporate Liberalism, 1920–33*, in *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 36, 3, 1977, pp. 323–334, ed Ead., *Competition, Cartellization and the Corporate Ethic: General Electric's Leadership during the New Deal Era, 1933-40*, in *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 36, 4, 1977, pp. 417-428; Thomas Irmer, *Gerard Swope*, in *Immigrant Entrepreneurship: German-American Business Biographies, 1720 to the Present*, vol. 4, a cura di Jeffrey Fear, German Historical Institute 2013 (online all'indirizzo http://www.immigrantentrepreneurship.org/entry.php?rec=61).

[401] Franklyn Delano Roosevelt, Messaggio al Congresso sullo Stato dell'Unione, 11 gennaio 1944 (http://www.fdrlibrary.marist.edu/archives/address_text.html).

diritto a un lavoro utile e a un salario giusto a quelli alla salute e all'educazione. Senza di essi, del resto, anche le libertà personali e politiche si svuotavano: «true individual freedom cannot exist without economic security and independence», e i disoccupati e gli affamati erano «the stuf fof which dictatorships are made». Questi diritti erano perciò protagonisti nel "fronte unico" della guerra, in quello sforzo totale che comprendeva le fabbriche come i campi di battaglia: «Our fighting men abroad - and their families at home - expect such a program and have the right to insist upon it».[402]

Dalla capacità di garantirli dipendevano, insisteva Roosevelt, tanto l'equilibro interno e la salute della nazione quanto il suo «rightful place in the world» in tempo di pace; li vogliono anche gli Alleati, tutti concordi nel desiderare un «just and durable system of peace» che permetta a ciascun paese di proseguire l'obiettivo dello sviluppo e di «the resumption of peaceful progress by their own peoples - progress toward a better life. All our allies want freedom to develop their lands and resources, to build up industry, to increase education and individual opportunity, and to raise standards of living». Si scagliava contro l'idea, diffusa dai suoi nemici politici, che pensare di alzare il livello di vita i altri paesi avrebbe implicato un abbassamento di quello statunitense. La visione contraria, quella in sostanza di un circolo virtuoso, era stata la base di «plain common sense» su cui avevano dialogato a Mosca e Cairo e Teheran.

Il primo e più concreto esito di queste promesse di Roosevelt fu, sei mesi dopo, il Servicemen's Readjustment Act, o G.I. Bill:[403] un pacchetto di *benefits* per i combattenti, come aiuti per studiare, trovare lavoro, avviare un'impresa. Per quanto di ampie proporzioni, il G.I. Bill era la pietra angolare di una serie di iniziative legislative che andavano a consolidare la formazione di un *welfare* segmentato, piuttosto che di un sistema di sicurezza e previdenza sociale su base universale e «dalla culla alla tomba» come quello immaginato da Roosevelt (e disegnato in Gran Bretagna da Beveridge). Il potere intanto si spostava sempre più dal NRPB al Bureau of the Budget: emergeva un contrasto tra una prospettiva di politica economica

---

[402] Questa sovrapposizione di fronte interno e fronte di guerra non può stupire, nel contesto della guerra, ma aveva anche precedenti significativi: appena eletto Presidente, nel chiedere al Congresso «broad Executive power to wage a war against the emergency», Roosevelt lo aveva paragonato a «the power that would be given to me if we were in fact invaded by a foreign foe», *Inaugural Address*, 4 marzo 1933 (http://www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php?pid=14473).

[403] Su un tema a lungo affidato alla storiografia di taglio celebrativo, si può ora rimandare a David H. Onkst, *'First a Negro ... Incidentally a Veteran': Black World War Two Veterans and the G.I. Bill of Rights in the Deep South, 1944-1948*, in *Journal of Social History*, 31, 1998, pp. 517-44; Margot Canaday, *Building a Straight State: Sexuality and Social Citizenship under the 1944 G.I. Bill*, in *The Journal of American History*, vol. 90, 3, dicembre 2003, pp. 935-957; Ira Katznelson, *When Affirmative Action Was White. An Untold Story of Racial Inequality in Twentieth-Century America*, W.W. Norton, New York 2005, spec. pp. 113-141; Kathleen J. Frydl, *The GI Bill,* Cambridge University Press 2009; Glenn C. Altschuler, Stuart M. Blumin, *The GI Bill. A New Deal for Veterans*, Oxford University Press 2009.

proiettata sul piano ed una incardinata sul bilancio, ovvero tra «planning and budgeting».[404]

Per uno dei più autorevoli storici del New Deal, Alan Brinkley, seguito in ciò da Foner,[405] già le proposte del NRPB e poi di Roosevelt segnarono la rinuncia alla riforma complessiva del capitalismo e della sua architettura istituzionale e il ripiego del New Deal verso una ristrutturazione in senso largo keynesiana, fondata su sicurezza sociale e piena occupazione, dettata dal compromesso, cementato durante la guerra, con i grandi capitalisti e i manager delle grandi imprese. Per alcuni di questi però si trattava di piani eversivi, rivoluzionari e dittatoriali, primi passi verso il totalitarismo. Sin dai primi del 1941 da gran parte del mondo del business e delle sue associazioni, a cominciare dalla National Association of Manufacturers, oltre che dal Partito Repubblicano, crebbero le voci che si opponevano alla versione più "radicale" delle *four freedoms*, quella proposta da Wallace: il senatore Robert A. Taft le definì un'utopia visionaria, poiché «I don't believe we are engaged in any crusade for the four freedoms»;[406] *Fortune* temeva che gli Stati Uniti volessero abbandonare l'individualismo per mettersi in competizione con Hitler;[407] per altri invece l'ipocrisia era dimostrata dall'atteggiamento morbido verso i sovietici (una vignetta del *Chicago Tribune*[408] attaccò l'estensione del Lend-Lease Act all'Urss rappresentando Harry Hopkins a dialogo con Stalin, mentre alle sue spalle vi è il cimitero delle libertà in Russia).

La retorica delle quattro libertà aveva certo ispirato tentativi di affrontare i punti ciechi del New Deal, invocando come «quinta libertà» quella delle donne o dei neri. Ma queste battaglie

---

[404] «If the NRPB was the agency emblematic of the developmental state, the BOB was the institutional core of the fiscalist state, a role it came to assume in an active way after 1939», secondo una formula efficace di Ira Katznelson, Bruce Pietrykowski, *Rebuilding the American State: Evidence from the 1940s*, in *Studies in American Political Development*, 5, 1991, pp. 301-339. Cfr. inoltre il resoconto di un suo membro, l'esule austriaco Fritz Morstein Marx, *The Bureau of the Budget: Its Evolution and Present Rôle*, in due parti in *The American Political Science Review,* vol. 39, 4, agosto 1945, pp. 653-684, e 5, ottobre 1945, pp. 869-898. Sulla cultura economica e il ruolo amministrativo del Bob cfr. infine Patrick J. Wolf, *Neutral and responsive competence: The bureau of the budget, 1939-1948*, in *Administration & Society,* 31, marzo 1999, pp. 142-167, e Julian E. Zelizer, *The Forgotten Legacy of the New Deal: Fiscal Conservatism and the Roosevelt Administration, 1933-1938*, in *Presidential Studies Quarterly*, vol. 30, 2, giugno 2000, pp. 331-358.

[405] Alan Brinkley*, The End of Reform. New Deal Liberalism in Recession and War*, Knopf, New York 1995, e Foner, *Storia della libertà americana*, cit., pp. 308-309.

[406] Robert A. Taft, *Commencement address* al Grove City College, 22 maggio 1943, riportato da Matthew Jones, *Freedom from Want,* in *The Four Freedoms*, cit., pp. 125-163, spec. p. 134.

[407] It is an issue on which Hitler and the United Nations are competitors rather than enemies», in *Freedom from Want can be achieved only if we understand that it is a paradox. Why economic security is not compatible with economic freedom*, editoriale di *Fortune*, ottobre 1942, pp. 126-128. Non bisogna essere fascisti per ammirare le innovazioni di Hitler nel campo dell'economia - e per sospettare che esse possano essere utili che in tempo di pace, ammetteva l'articolo. La filosofia tradizionale americana, il materialismo, non bastava più (e per questo *Fortune* aveva di recente pubblicato Niebuhr e Maritain); ma era su questo piano che andava trovata la soluzione alla questione del bisogno. Ma se il popolo americano per esempio avesse scelto il controllo statale sull'industria alimentare in modo da assicurarsi «free food» tutti i giorni, non si accorgerebbe di star minando altre libertà fondamentale: «freedom of choice as consumers and of enterprise as producers». Era quindi necessario restaurare i valori dell'individualismo, che hanno fatto grande l'America, contro quelli dei grandi interessi, del governo, del sindacato e delle grandi *corporations*, e della «unholy alliance» tra di loro.
Cfr. anche il sondaggio a cura di Elmo Roper nel numero di novembre 1942, pp. 8-10 e 14-20.

[408] Riportata da Borgwardt, *A New Deal for the World*, cit., fig. 11.

rimasero di dimensioni ridotte rispetto a quella condotta da alcuni Repubblicani[409] e soprattutto dalle imprese e dalle associazioni imprenditoriali, con i loro mezzi e le loro tecniche,[410] per rivendicare la *Fifth Freedom*, senza la quale le altre quattro avrebbero perso di senso: la libertà d'iniziativa economica, la libertà d'impresa, il «system of free enterprise». Questa battaglia vide in prima fila la NAM e sarebbe durata anche nel dopoguerra: «America's Fifth Freedom is Free Enterprise» era il motto che appariva in calce ad una serie di vignette della Union Oil Company of California in riviste come *Life, Nation's Business, Engineering and Science* a partire dal 1946. Le pubblicità che puntavano sulla libertà di scelta del consumatore avevano un accento diverso, meno politicamente aggressivo, ma non di rado i confini tra questa e la libertà di scelta dell'imprenditore erano sfumati.[411]

Qualche volta si parlava apertamente di «freedom of management and ownership»:[412] il giornalista di *Fortune* John Chamberlain, che in quegli anni abbandonava il campo dei *liberals* per passare alla destra libertaria, conduceva la sua battaglia contro il *closed shop* in nome

---

[409] A cominciare dall'ex presidente Herbert Hoover, *The Fifth Freedom: Freedom of enterprise,* discorso allo Union League Club, Chicago, 19 novembre 1941, in *Vital Speeches of the Day*, vol. viii, pp. 117-120: «The American system is built not on four freedoms but on five. And absolutely we are slipping from the fifth freedom; that is, the freedom of men to choose their own jobs, the freedom to save for one's children and old age, the freedom of enterprise. The four freedoms have never survived in all history without economic freedom. The four freedoms were born and live by economic freedom». E poi Id., Hugh Gibson, *The Problems of Lasting Peace*, Doubleday, Doran & Co., 1942, poi in *Prefaces to Peace*, Simon & Schuster -Doubleday, Doran & Co. - Reynal&Hitchcock - Columbia University Press, pp. 149-360, spec. p. 242; Albert W. Hawkes (senatore del New Jersey e membro del National War Labor Board), *As Business Sees the Labor Issue,* in *Nation's Business*, dicembre 1941, pp. 44 e 79.

[410] Ferdinando Fasce, *The Fifth Freedom. Freedom of Enterprise and U.S. Informal Propaganda in World War Two*, relazione al 22° Congresso AISNA, Trieste, settembre 2013, e Id., *Dramatizing Free Enterprise: The National Association of Manufacturers' Public Relations Campaign in WWII*, relazione alla Fifth International History of Public Relations Conference (IHPRC), Bournemouth, luglio 2014.

[411] «The Fifth Freedom is Freedom of Choice» recitava la pubblicità dell'aspirapolvere Hoover apparsa sul *Saturday Evening Post* nel 1944, cfr. Rob Kroes, *If You've Seen One, You've Seen the Mall: Europeans and American Mass Culture*, University of Illinois Press, Urbana and Chicago 1996, pp. 114-116, o per una sintesi Id., *American Empire and Cultural Imperialism: a view from the Receiving End*, in *Diplomatic History,* vol. 23, 3, estate 1999, pp. 463-477 (poi anche in *The Ambiguous Legacy: U.S. Foreign Relations in the 'American Century'*, a cura di Michael J. Hogan, pp. 500 ss.). *Variety* parlò invece di *fifth freedom* come della «freedom of self-expression in all branches of the show business», cfr. per es. *The Fifth Freedom,* in *Variety,* vol. 145, 5, gennaio 1942: al confine tra libertà di parola e libertà d'impresa.
Nel 1942 una pubblicità dell'Interchemical Corporation, nel lamentare che i suoi prodotti metallici venivano messi in secondo piano rispetto alle produzioni belliche, proclamava che gli elettrodomestici garantivano «Freedom from drudgery». Essa rappresentava una donna - e non era già più scontato che fosse solo una casalinga, dato che sulla copertina di *Fortune* di aprile dominava una rivettatrice - china a lavare i panni, accanto a un'imperiosa scritta *slavery* e al seguente testo: «Inventive genius and mass production have developed labor-saving devices to free American women from household slavery».

[412] *Fortune Management Poll*, sondaggio tra i managers attorno alla domanda «What is the most important problem facing your business in the war ahead?», in *Fortune*, marzo 1942, pp. 10, 24, 177-178: non stupisce trovare il governo al secondo posto, dopo la scarsità di materiali, tra le preoccupazioni dei 5000 che hanno risposto al sondaggio, che dichiarano di temere l'evoluzione verso «a totalitarian system that would limit or do away with the freedoms we are fighting for».

ovviamente della libertà.[413] Non aveva perciò tutti i torti chi, come uno sconsolato un sindacalista texano degli Electrical Workers, commentava che «we feel that the Fifth Freedom apparently is simply freedom *from* collective bargaining».[414] Neanche il più rooseveltiano dei grandi industriali mancò di far sentire la sua voce nel coro, seppur con una più marcata carica produttivista: la quinta libertà era la «freedom to produce» - libertà, beninteso, anche dalla burocrazia statale - ripeteva a più riprese tra 1942 e 1943 Henry J. Kaiser, mentre i suoi cantieri navali sulla West Coast sfornavano le Liberty Ships ordinate dal governo.[415]

Nel clima della coesione nazionale (e delle ricche commesse federali), la polemica con Roosevelt poteva anche rimanere implicita, o essere esplicitamente rimandata a dopo la guerra. Poco pubblica, ma dirimente fu la contesa per la gestione della macchina propagandistica e quindi dell'immagine degli Stati Uniti, sia nella mobilitazione interna che all'esterno. La presa dei *liberals* sull'Office of War Information (fondato nel giugno 1942) durò poco e l'iniziativa passò alle grandi aziende e ai professionisti della pubblicità, diventando, pur sotto il coordinamento del War Advertising Council, un «affare strettamente privato». E così la campagna per la mobilitazione si mescolò con quella per la libertà d'impresa, propaganda e pubblicità si allinearono: nel febbraio 1944 *Fortune* rappresentò uno Zio Sam salvatore - anche se, a dire il vero, piuttosto arcigno - che offriva la quinta libertà, il «system of free enterprise», all'Europa devastata dalla guerra.[416] Le réclame della Chevrolet mettevano in evidenza la V di *Victory*.[417] Dopo la Depressione e gli scontri con governo e sindacati negli anni 1930, dalla prima metà degli anni 1940 le grandi imprese e i loro dirigenti uscivano con un prestigio e una popolarità rinnovati e rinfrescati: già nel 1942 il presidente dell'Advertising Federation of America previde che sarebbe stata nota come «the War that Business Hepled to Win», da cui

---

[413] John Chamberlain, *Democracy and the Closed shop*, in *Fortune*, aprile 1942, pp. 64-65, 126, 131-139: «Sometimes the objection to enforcing the union shop, or maintenance of membership, is a mask for union-wrecking activities. But many employers who are quite ready to obey the Wagner Act, which permits labor to bargain collectively through representatives of its own choosing, gag at being made active parties to a form of compulsion that comes close to striking at freedom of conscience. as more than one industrialist puts it, "We don't force our men to join a given church, or a given political party. Why should we force them to join a given union?"»

[414] Lettera di L.J. Galmiche, *The Journal of Electrical Workers and Operators*, vol. XLIII, 1, gennaio 1944, pp. 27-28.

[415] Dei vari discorsi in cui Kaiser presentò questa parola d'ordine il più significativo è *Management looks at the post-war world. An address before the 47th annual meeting of the National association of manufacturers held at New York on December fourth, 1942*, Newcomen Society of England - American Branch, Princeton UP 1943; cfr. Stephen B. Adams, *Mr. Kaiser Goes to Washington The Rise of a Government Entrepreneur, The University of North Carolina Press*, Chapel Hill 1997, e Wilson, *Destructive Creation*, cit., p. 112.

[416] Foner, *Storia della libertà americana* cit., pp. 303-305.

[417] «CHEVROLET is proud to be a member of GENERAL MOTORS, whose thousands of different products are doing so much to win the war», in *Life*, 27 settembre 1943, pp. 45-46, cui segue un testo il cui l'integrazione tra le divisioni GM è proposta a modello della mobilitazione della nazione: «Cooperation is the key to Victory - operation among the armed forces, industry, agriculture and all segments of the nation - and Chevrolet is proud to be a member of General Motors, which, from the beginning, has gad such a full understanding of this fact. [..] It is cooperating wholeheartedly with our armed forces and with thousands of other war producers, just as the individual Divisions of General Motors are cooperating with one another».

esso avrebbe recuperato prestigio davanti al «common man and his wife, and their boy home from the wars» (prestigio da capitalizzare al momento del voto). Da parte dei dirigenti d'impresa, l'accettazione esplicita della limitazione delle loro prerogative anche a guerra conclusa - come quando nel 1943 il presidente della U.S. Chamber of Commerce disse: «Only the willfully blind can fail to see that the old-style capitalism of a primitive, free-shooting period is gone forever» - appare quindi un fenomeno marginale o provvisorio o, meglio, propedeutico a rideclinare la propria identità in un contesto mutato, dal quale bisognava cercare di trarre benefici.[418] Le rivendicazioni della «quinta libertà» da parte del *Big Business* non potevano che essere esacerbate dal Bill of Rights del 1944, in cui peraltro Roosevelt non aveva menzionato l'iniziativa d'impresa tra le libertà personali "di prima generazione", ma aveva parlato tra i nuovi diritti di quello «of every businessman, large and small, to trade in an atmosphere of freedom from unfair competition and domination by monopolies at home or abroad» - con una curvatura evidentemente più antimonopolista che antistatalista.

E' certo vero, dunque, che la carica ideale del Four Fredoms Speech offriva «a potential program for global action»[419] e per *public policy*; ma anche che le sue ambiguità intrinseche e i conflitti che provocava (nella società, nella politica, all'interno della stessa amministrazione presidenziale) prefiguravano le ambiguità e i conflitti del dopoguerra e del dopo-Roosevelt: tanto la forza ideale e il radicamento sociale del suo modello di patto e compromesso, quanto le crepe che lo dilaniavano, i conflitti inevitabili, e che sarebbero venuti fuori una volta trascorsa l'emergenza bellica.

2. La riforma della Ford Motor Company

Su basi tecnologiche in gran parte poste nel corso degli anni 1930,[420] ma solo con l'impegno nello sforzo bellico coordinato dal governo, l'immensa macchina produttiva statunitense uscì finalmente dalla Depressione. Per una storia quantitativa di ampio respiro come quella di Robert J. Gordon, per gli Stati Uniti è il 1940 il simbolico anno spartiacque «from revolution to evolution»:[421] tra un periodo di incalzanti rivoluzioni tecnologiche, 1870-1940, in sostanza una "lunga seconda rivoluzione industriale", ed uno di relativa "stabilizzazione", in cui l'apogeo coincide con il relativo rallentamento del passo del progresso tecnologico (di più breve durata:

---

[418] Entrambi riportati in Phillips-Fein, *Invisible Hands*, cit., p. 31.

[419] Mark Mazower, *Governing the World. The History of an Idea*, Penguin, Londra 2012, p. 199.

[420] E' ad Alexander J. Field che si deve la formulazione più netta di questa tesi, in numerosi articoli e poi in *A Great Leap Forward. 1930s Depression and Economic Growth*, Yale University Press, New Haven-London 2011.

[421] Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth*, Princeton University Press 2016, p. 319.

fino alle rotture degli anni 1970 e alle innovazioni del decennio precedente, primo passo della rivoluzione elettronica). Gli aumenti di produttività e consumi dipenderebbero meno da sussulti qualitativi, con i tempi imprevedibili della "distruzione creatrice", che dalla messa a frutto, perfezionamento e diffusione delle innovazioni precedenti, che si estendono ad altri settori e consolidano la propria presenza centrale nella vita quotidiana.

Si può guardare, per fare l'esempio forse più comprensivo, al completamento della copertura elettrica degli Stati Uniti e in particolare delle regioni rurali. Per quanto nel settore operassero alcuni dei colossi privati, tra cui si ergeva la General Electric guidata da Swope (e fondata da Thomas Edison), l'espansione della rete elettrica fu una caratteristica iniziativa governativa del New Deal, una *public policy* di portata non solo emergenziale ma strutturale. La Tennesse Valley Authority, creata da Roosevelt nel maggio 1933, sbloccando un dibattito che si trascinava ormai da quindici anni, e diretta da David Lilienthal, era destinata a diventare un bastione dell'ottimismo tecnocratico dei Newdealers e - ben oltre i confini degli Stati Uniti - il simbolo dei piani di sviluppo guidati dalle istituzioni. Tre anni dopo Roosevelt varava il Rural Electrification Act. Con la sua campagna per l'elettrificazione, l'interventismo governativo assumeva i modelli della produzione di massa e s'impegnava in un investimento di lungo periodo nella crescita dei consumi, non solo nelle zone urbane, portando l'elettricità in tutte le case.[422]

La costruzione delle case stesse, del resto, doveva molto al modello della produzione in serie. Quelle della Levitt and Sons venivano costruite facendo ampio uso di pezzi prefabbricati e suddividendo il processo produttivo in un numero limitato di operazioni, ciascuna delle quali affidata a uno o più manovali - o almeno così raccontava la sua immagine pubblica, in cui tale ispirazione "fordista" era centrale. «We are not builders. We are manufacturers. - William Levitt dichiarava fiero nel 1948. - The only difference between Levitt and Sons and General

---

[422] Gregory B. Field, *"Electricity for All": The Electric Home and Farm Authority and the Politics of Mass Consumption, 1932-1935*, in *The Business History Review*, vol. 64, 1, primavera 1999, *Government and Business,*, pp. 32-60, e Ronald C. Tobey, *Technology as Freedom. The New Deal and the Electrical Modernization of the American Home*, University of California Press, Berkeley 1996; sul periodo fino al 1930, Christopher F. Jones, *Routes of Power. Energy and Modern America*, Harvard University Press, Cambridge-London 2014, pp. 195-226. Sulla TVA come modello di modernizzazione, Geoff Burrows, *Rural Hydro-Electrification and the Colonial New Deal: Modernization, Experts, and Rural Life in Puerto Rico, 1935-1942,* in *Agricultural History,* vol. 91, 3, estate 2017, pp. 293-319, e più ampiamente David Ekbladh, *"Mr. TVA": Grass–Roots Development, David Lilienthal, and the Rise and Fall of the Tennessee Valley Authority as a Symbol for U.S. Overseas Development, 1933–1973*, in *Diplomatic History*, vol. 26, 3, 2002, pp. 335-374; ma cfr. anche David E. Lilienthal, *TVA. Democracy on the March*, Harpers & Brothers, New York 1944, pubblicato poi da Overseas Editions per la diffusione internazionale. Per un'interpretazione tesa a ridimensionare l'impatto economico del programma, Carl Kitchens, *The Role of Publicly Provided Electricity in Economic Development: The Experience of the Tennessee Valley Authority, 1929-1955,* in *The Journal of Economic History*, vol. 74, 2, giugno 2014, pp. 389-419, e Id., Price Fishback, *Flip the Switch: The Impact of the Rural Electrification Administration 1935-1940*, in *The Journal of Economic History*, vol. 75, 4, dicembre 2015, pp. 1161-1195. Sulla preparazione di piani energetici in vista della guerra, Philip J. Funigiello, *Kilowatts for Defense: The New Deal and the Coming of the Second World War,* in *The Journal of American History*, vol. 56, 3, dicembre 1969, pp. 604-620.

Motors is that we channel labor and materials to a stationary outdoor assembly line instead of bringing them together inside a factory on a mobile line. Just like a factory, we turn out a new house every twenty-four minutes at peak production».[423] L'abilità nel produrre case in tempi rapidi rispondeva ai bisogni della guerra e all'urgenza di sistemare migliaia di lavoratori vicino ai centri industriali; incontrava poi quelli del dopoguerra e in particolari dei veterani, sostenuti dai mutui del GI Bill e della Federal Housing Administration (ma riproducendo le contraddizioni strutturali del *welfare* segregato: Levitt non vendeva ai neri).[424] I quartieri di case Levitt sulla East Coast, in qualche caso piccoli centri autonomi che prendevano il nome di Levittown, così come quelli costruiti da Joseph Eichler e Henry Kaiser in California, divennero così un elemento familiare della geografia urbana e sociale degli anni 1950: i *suburbs*, sobborghi.

La parabola di Gordon è ben esemplificata da un prodotto maturo della seconda rivoluzione industriale quale l'automobile.[425] Negli anni di "stabilizzazione" le auto andarono accumulando miglioramenti in termini di sicurezza, potenza ed efficienza energetica, tutti profili sotto i quali la Ford modello T era debole (per non dire, almeno per i criteri successivi, un disastro); ma, oltre a rimanere insuperata per accessibilità di costo, questa continuava ad essere per così dire la "matrice" del paradigma tecnologico. La natura del prodotto e del suo mercato, certo, non esaurisce l'intero ambito della produzione. La storia della grande industria dell'auto, nel suo ambiente di Detroit, basta a ricordare ciò che invece sfugge alle larghe maglie di una storia quantitativa come quella di Gordon, così come a quelle che, non solo ovviamente nella storia economica, si accontentano di stabilire una successione di tempi di ascesa e tempi di declino: ovvero che nella fase di «apogeo» del fordismo si riconoscono già i tratti della crisi e si pongono le basi delle fase successiva di innovazioni tecnologiche e di «distruzione creatrice».[426]

La Ford Motor Company si affacciava sul dopoguerra con il fiato di una doppia crisi sul

---

[423] In T. Bernard, *New Homes for Sixty Dollars a Month*, in *American Magazine*, aprile 1948, riportato da Slade, *Made to Break*, cit., p. 130. Ha lasciato questa immagine ai posteri: Rosalyn Baxandall, Elisabeth Ewen, *Picture Windows: How the Suburbs Happened*, Basic Books, New York 2000, p. 39, definisce Levitt lo «Henry Ford of housing». Cfr. inoltre *Nation's Biggest Housebuilder*, in *Life*, 23 agosto 1948, pp. 75-78; Richard Harris, Michael Buzzelli, *House Building in the Machine Age, 1920s–1970s: Realities and Perceptions of Modernisation in North America and Australia*, in *Business History*, vol. 47, 1, 2005, pp. 59-85; Gordon, *The Rise and Fall of American Growth*, cit., pp. 351-370.

[424] Altschuler, Blumin, *The GI Bill*, cit., pp. 179-203; James Wolfinger, *"The American Dream - For All Americans": Race, Politics, and the Campaign to Desegregate Levittown*, in *Journal of Urban History*, vol. 38, 3, pp. 430–451. Cfr. anche la caricatura delle Levittowns e dei sobborghi come appendice della vita "organizzata" in un classico della sociologia come William H. Whyte, Jr., *The Organization Man,* Simon & Schuster, New York 1956, pp. 265-404; Herbert J. Gans, *The Levittowners. Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*, Columbia University Press, New York 1965; Richard Harris, Robert Lewis, *The Geography of North American Cities and Suburbs, 1900-1950. A New Synthesis,* in *Journal of Urban History,* vol. 27, 3, marzo 2001, pp. 262-292.

[425] Gordon, *The Rise and Fall of American Growth*, pp. 374-393.

[426] Come si discuterà meglio più avanti, è questa la proposta centrale di Thomas J. Sugrue, *The Origins of the Urban Crisis. Race and Inequality in Postwar Detroit*, Princeton University Press 2014 (1a ed. 1996). L'importanza del libro venne colta già all'uscita e si conferma anche oggi: cfr. il simposio in *Labor History,* vol. 39, 1, 1998, pp. 43-69, e Nelson Lichtenstein, *Vanishing Jobs in a Racialized America*, in *Radical History Review,* 78, 2000, pp. 178-188 (rassegna insieme a Cowie e Stein).

collo.[427] Crisi all'esterno, con la ripresa della concorrenza con le altre case automobilistiche: con sei case minori, tra cui spiccano Packard, Studebaker e Kaiser-Frazer (fondata nel 1946 dall'armatore californiano); con la Chrysler, che aveva raggiunto il secondo posto nel mercato statunitense (con una quota di mercato del 26% nel 1946), e soprattutto con la General Motors, ormai stabile al primo (38%, lasciando la Ford al terzo con il 23%). Non era certo possibile affrontare queste sfide, e più in generale le doglie della riconversione, con una struttura tanto dispotica quanto inefficiente: l'autorità continuava ad essere concentrata in Henry Ford, ormai senile, e di fatto passava da lui al brutale Harry Bennett. Nel corso della guerra Charles Edward Wilson, il manager della General Electric posto alla testa dell'Office of Price Administration, aveva persino ipotizzato di mettere la FMC sotto la tutela del governo. Alla fine si era deciso solo di richiamare dalla Marina nel maggio 1943 Henry II, per fare da contraltare a Bennett dopo la morte di suo padre Edsel Ford.[428]

Crisi interna, dunque, di organizzazione e di potere. Dopo due anni di aspro braccio di ferro, appena si poté chiudere il periodo d'emergenza della guerra Bennett fu defenestrato (e con lui centinaia di quadri dirigenti) con un colpo di mano in consiglio d'amministrazione, quasi un intrigo di palazzo ordito dalla moglie del vecchio Henry e dalla vedova di Edsel.[429] Fecero scrivere a Henry una lettera di dimissioni, che venne letta al *board of directors* nel settembre 1945, e tennero nascosta una clausola del suo testamento che vietava che la presidenza dell'azienda fosse assunta da altri dopo di lui per dieci anni, così da far passare la carica al nipote (gli altri, Benson e William Clay Ford, erano più giovani ed avrebbero cominciato ad assumere ruoli direttivi negli anni successivi).

Nato nel 1917, Henry Ford II aveva vissuto la giovinezza del principe, con qualche apprendistato da meccanico in fabbrica, due anni in Marina, una svogliata e incompiuta

---

[427] Sul dopoguerra della FMC il riferimento va ad una storiografia utile e ricca di dettagli, ma ancora di spiccato taglio simpatetico: Allan Nevins, Frank Ernest Hill, *Ford: Decline and Rebirth, 1933-62*, Charles Scribner's Sons, New York 1963, pp. 294 ss., e Douglas Brinkley, *Wheels for the World. Henry Ford, his company, and a century of progress, 1903-2003*, Penguin, London 2004, pp. 489 ss.

[428] Per il CEO della Ford dal 1945 al 1979 si dispone solo della biografia da lui stesso proposta a un giornalista responsabile delle pubbliche relazioni e poi vicedirettore della Ford europea, Walter Hayes, *Henry. A Life of Henry Ford II*, Grove Weidenfeld, New York 1990, e di quella di Victor Lasky, *Never complain, never explain. The story of Henry Ford II,* Berkley, New York 1981. Secondo Brinkley, *Wheels for the World,* cit., p. 710, non ci sarà mai «a fully detailed book» su di lui, anche perché all'inizio degli anni 1980 cominciò a distruggere tutte le proprie carte private. Cfr. inoltre David S. Landes, *Dynasties. Fortne and Misfortune in the World's Great Family Businesses*, Penguin, New York 2006, pp. 117-152.

[429] «Trying to find out what goes on in Ford is like trying to find out what goes on in Russia», scrisse il giornalista Gilbert Burck nel settembre 1945, in Brinkley, *Wheels for the World*, cit., p. 504; «Though in no sense an N.K.V.D. operation, the purge was thorough and uncompromising, and young Ford pulled no punches», *The Rebirth of Ford*, in *Fortune*, maggio 1947. Tra i purgati vi era William J. Cameron, uno dei principali responsabili delle p.r. della compagnia e delle campagne antisemite di Henry; fu presto sostituito, indice di un rinnovato sforzo di *public relations,* da un professionista come Elmo Roper, cfr. anche André Fontaine, *The Paper that Nobody Sees*, in *Nation's Business*, ottobre 1948, pp. 55-56 e 64-65.

formazione universitaria. Arrivava alla testa dell'azienda di famiglia con un imperativo urgente, rimettere in sesto i conti e frenare il flusso di perdite, e con l'obiettivo di contendere alla GM il primato almeno nel settore delle auto a buon mercato: «Beat Chevrolet». Fu subito netto il distacco dalla solitudine del comando degli ultimi quindici anni del nonno (non che questi se la fosse cavata senza collaboratori e "luogotenenti", ma erano inseriti in una gerarchia più rigida e verticale e venivano oscurati dalla sua autorità e protagonismo). Già tra 1943-45 Henry II si appoggiò a dirigenti come John R. David, nominato responsabile delle vendite, Mead Bricker, alla produzione, e John Bugas, che era arrivato a Detroit come capo del FBI e responsabile del servizio anti-sabotaggio negli stabilimenti Ford durante la guerra ed era stato assunto dall'azienda nel 1944 come braccio destro di Bennett per poi passare alla parte opposta.[430]

Nel tornante 1945-46, il reclutamento fu intenso, e mirato a uomini non tanto di formazione tecnica e pratica (come Bricker, partito da macchinista) quanto universitaria, nei campi della finanza e dell'ingegneria. Nell'ottobre del 1945 Henry II fu il primo ad accettare l'offerta che il colonnello Charles Bates "Tex" Thornton andava facendo a vari industriali (Eastman Kodak, U.S. Steel, Allegheny): un "pacchetto" di giovani ufficiali, perlopiù provenienti da studi di matematica, che avevano ricevuto presso la Harvard Business School una formazione in controllo statistico, per poi andare a costituire presso l'Aeronautica un servizio apposito.[431] I metodi dello *Statistical Quality Control* (SQC) erano stati elaborati nel periodo interbellico all'interno delle industrie più avanzate (industria elettrica, Du Pont, GM) come mezzo per esercitare un controllo di qualità su un processo produttivo standardizzato e mirato soprattutto alla quantità, insomma come "correttivo" alla produzione di massa. Dopo le prime ipotesi dell'ingegnere George S. Radford (il primo a parlare di controllo qualità), avevano trovato il loro più compiuto teorico (e primo insegnante) in Walter S. Shewhart della Western

---

[430] Sul suo lavoro nel FBI cfr. Baime, *The Arsenal of Democracy,* cit., e inoltre la recensione di Bugas a *The Federal Bureau of Investigation* di Max Lowenthal in *The Texas Law Review,* vol. 29, 4, aprile 1951, pp. 562-569.

[431] David Lowell Hay, *Bomber businessmen: The Army Air Forces and the rise of statistical control, 1940-1945*, tesi di PhD, Department of History, University of Notre Dame, Indiana, aprile 1994.

Electric e dei laboratori Bell.[432] Nell'ufficio controllo statistico dell'Aeronautica, gli uomini di Thornton misero a punto un sistema centralizzato, coordinato la raccolta di informazioni, svolto ispezioni nei luoghi della produzione in America e in Inghilterra, ma anche nei luoghi di battaglia nel Pacifico. Essi facevano certamente parte della «*statistically minded new generation of those physicists, chemists, engineers, and others* who will develop and direct the mass production processes of tomorrow» di cui parlava Shewhart.[433] L'intuizione di Thornton fu quella di "riconvertire" l'intero gruppo dall'amministrazione dell'industria bellica statale a quella civile e privata: un trasferimento di competenze che appare come uno scambio continuo nel percorso professionale e politico del più abile e celebre di loro, Robert McNamara.[434]

Quest'ultimo ha ricordato che al loro arrivo a Dearborn trovarono «an awful mess»,[435] una terribile confusione: «Ford must be rebuilt from the ground-up. - scrisse a un amico - The extent of decade which existed throughout the organization defies description. Channels of communication are poor, controls are lacking, Organization is non-existent, planning is unheard of, and the personale problem is serious beyond belief».[436] Lui e i colleghi - tutti giovani, più o meno coetanei di Henry, si conquistarono presto il soprannome di *Whiz Kids*, bambini prodigio - s'impegnarono subito per rimettere in ordine non solo i conti ma l'intera struttura, dotandola di quei servizi su cui era in ritardo rispetto ai concorrenti, come l'ufficio di

---

[432] George S. Radford, *The Control of Control in Manufacturing,* Ronald, New York, 1922; Walter S. Shewhart, *Applications of Statistical Method in Engineering*, in *Journal of the Franklin Institute*, vol. 205, marzo 1928, pp. 395-405, e poi in *Journal of the American Statistical Association*, vol. 26, 173, *Proceedings of the American Statistical Association,* marzo 1931, pp. 214-221; Id., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Van Nostrand, New York 1931 (di cui ho consultato la ristampa dell'American Society for Quality Control, Milwaukee 1980); ma lo scritto più diffuso ed influente di Id. fu *The Future of Statistics in Mass Production*, in *Annals of Mathematical Science,* vol. 10, 1, 1939, pp. 88-90. In particolare con i lavori di fine anni 1930 Shewart influenzò W. Edwards Deming, che gli dedicò un *obituary* in *The American Statistician*, vol. 21, 2, aprile 1967, pp. 39-40. Cfr. inoltre Sebastian B. Littauer, *The Development of Statistical Quality Control in the United States,* in *American Statistician,* vol 4, 5, 1950, pp. 14-20; il dossier su Stewart in *Industrial Quality Control*, 24, 1967; Beniger, *The Control Revolution*, cit., pp. 308-309; Joe Stauffer, *SQC Before Deming: The Works Of Walter Shewhart*, in *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 8, 4, ottobre 2003. Gli studi furono concentrati, ma non limitati, nelle imprese statunitensi: Richard Becker, Herbert Plaut, I. Runge, *Anwendungen der mathematischen Statistik auf Probleme der Massenfabrikation*, Springer, Berlino 1927, fu un riferimento influente anche per Shewhart.

[433] Shewart, *The Advancing Statistical Front*, discorso di commiato dalla presidenza dell'American Statistical Association, Cleveland, 26 gennaio 1946, in *Journal of the American Statistical Association*, vol. 41, 233, marzo 1946, pp. 1-15.

[434] La biografia di riferimento è Deborah Shapley, *Promise and Power: The Life and Times of Robert McNamara*, Little, Brown, Boston 1993. Cfr. inoltre Abraham Zaleznik, *The education of Robert S. McNamara, Secretary of Defense, 1961-1968*, in *Revue Française de Gestion,* 159, 2005, pp. 45-70; Phil Rosenzweig, *Robert S. McNamara And the Evolution of Modern Management,* in *Harvard Business Review,* vol. 88, 12, dicembre 2010, pp. 86-93; Leo McCann, *'Management is the gate' – but to where? Rethinking Robert McNamara's 'career lessons'*, in *Management & Organizational History*, vol. 11, 2, 2016, pp. 166-188.

[435] In *The Fog of War: Eleven Lessons from the Life of Robert S. McNamara* di Errol Morris, 2003 (una cui trascrizione si trova sul sito del regista: http://www.errolmorris.com/film/fow_transcript.html).

[436] Riportato in Brinkley, *Wheels for the World*, p. 506.

indagini di mercato.[437] Thornton se ne andò già nel 1948, ma molti di loro rimasero alla Ford a lungo, facendo carriera, con ruoli sempre più importanti, sino al vertice. Nel 1960 McNamara, ormai affermato come «high priest of financial control», divenne il primo Presidente fuori dalla famiglia Ford dal 1906 - ma solo per poco tempo, poiché poco dopo fu convinto da Kennedy ad entrare nella sua squadra di "the best and the brightest" come Segretario della Difesa, in carica dal gennaio 1961.[438]

Direttamente al vertice, invece, nel 1946 Henry II si prese come vice - e come stretto collaboratore, alleato e amico, tanto da attirare soprannomi come "the Siamese Twins" - Ernest R. Breech, che si era fatto notare rimettendo in salute due aziende controllate dalla GM, in particolare riorganizzando secondo i suoi criteri manageriali la Bendix Corporation.[439] A ruota di Breech migrarono dalla GM alla Ford anche due ingegneri, Harold Youngren e Delmar "Del" Harder, e due dirigenti della produzione, Lewis Crusoe (dalla divisione Fisher) e nel 1947 John Dykstra (Oldsmobile). Se nell'ampia leva dei nuovi assunti di questo periodo ricordiamo il giovane laureato in ingegneria Lido Anthony Iacocca (che, con il più riconoscibile nome Lee, si sarebbe fatto notare come il più abile venditore della Ford e ne sarebbe divenuto presidente sino al 1978), vediamo nel frangente del dopoguerra la formazione di quello che sarebbe stato il gruppo dirigente della Ford per i venti, trent'anni successivi: un gruppo non certo compatto, ma segnato da crescenti tensioni e rivalità, in cui le ambizioni personali si accavallavano con divergenze nelle scelte strategiche, nelle scommesse di mercato, negli orientamenti rispetto ai rapporti con la politica e con il sindacato. Henry Ford II, che l'aveva creato, ne rimaneva per così dire il baricentro e il garante; ma diminuiva la rilevanza di quel rapporto di fiducia col capo di cui avevano beneficiato, con ampia discrezionalità, i Bennett e i Sorensen.

Non si trattava solo di cambio della guardia o di risanamento dei bilanci, ma di una ristrutturazione complessiva. *Fortune* parlò di rinascita, *Time* e *Collier's* di "rivoluzione" a River

---

437 Ricco d'informazioni, anche se spesso aneddotiche e di tono celebrativo, il volume del giornalista di *Business Week* John Byrne, *The Whiz Kids. Ten Founding Fathers of American Business - and the Legacy They Left Us*, Doubleday, New York 1993.

438 Shapley, *Promise and Power*, cit., p. 64; avrebbe poi portato quel rigore organizzativo non solo alla Difesa ma anche alla Banca Mondiale: divenuto presidente nel 1968, subito McNamara chiese resoconti, presiedette alla centralizzazione della raccolta di informazioni, fece fare piani di sviluppo quinquennale in ciascun dipartimento, e via dicendo: «McNamara's five-year plan inaugurated a period in which quantitative programming replaced the more qualitative, ad hoc style that had long characterized the Bank's lending operations». Cfr. Patrick Allan Sharma, *Robert McNamara's Other War. The World Bank and International Development*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2017, spec. pp. 43-53. In David Halberstam, *The Best and the Brightest*, 1972, trad. it., *Le teste d'uovo,* Mondadori, Milano 1974, su McNamara cfr. spec. pp. 250-273.

439 Cfr. l'intervista *Reviving the Giants,* in *Nation's Business,* ottobre 1966, pp. 48-49 e 84-90, nel ciclo *Lessons of Leadership*; la scheda a cura di Yanek Mieczkowski in *American National Biography Online,* 1999; J. Mel Hickerson, *Ernie Breech. The story of his remarkable career at General Motors, Ford, and TWA*, Meredith Press, New York 1968.

Rouge.[440] Dalla scelta e dagli orientamenti della nuova leva di dirigenti, è evidente quale fosse la sua principale fonte di ispirazione: la GM, prima modello che avversario, studiata anche sulle pagine di *The concept of corporation* di Drucker. La Ford ne adottò l'articolazione multidivisionale, ridefinendo in base ad essa sia le tradizionali funzioni e responsabilità - relazioni industriali, vendite e pubblicità, produzione, ingegneria - che i diversi rami produttivi - divisione Lincoln-Mercury, divisione internazionale, e nel 1949 una specifica divisione Ford.

Il modello dell'organizzazione centralizzata veniva abbandonato, del resto, non solo al livello manageriale ma anche a quello produttivo: la produzione di alcune componenti era trasferita fuori da River Rouge o dalla stessa area di Detroit. Particolarmente notevole per l'impresa simbolo della grande fabbrica integrata, la scelta della Ford si inseriva in una più diffusa tendenza alla decentralizzazione: se con la guerra si era toccato il picco del gigantismo industriale, con i cantieri Kaiser o il titanico Willow Run (firmato Albert Kahn, come River Rouge), essa aveva anche posto le premesse del suo superamento, spingendo il governo a costruire su tutto il territorio nazionale impianti di medie dimensioni, poi rivenduti a basso prezzo ai grandi privati.[441]

La riforma della struttura si poté dire compiuta nel 1955-56, quando la Ford fu trasformata in un *public company*, ovvero in una società quotata in borsa e con un azionariato diffuso: ennesima rottura rispetto all'impostazione del fondatore, noto per il suo odio per la finanza intriso di antisemitismo. Nelle intenzioni del nipote, si trattava probabilmente meno della necessità di allargare le fonti di finanziamento che di quella di cercare «the public's trust and common spirit» mutando l'identità dell'impresa e frammentando la proprietà.[442] L'operazione fu gestita attraverso la Fondazione Ford, depositaria di una quota consistente delle azioni della famiglia dopo essere stata creata nel 1936 con pretesti filantropici ed il principale scopo di aggirare la

---

[440] *The Rebirth of Ford*, in *Fortune*, maggio 1947, pp. 82-89 e 204-211; André Fontaine, *Revolution at the Rouge*, 15 novembre 1947, pp. 20-21 e 58-60; George Koether, *How Henry Ford II Saved the Empire*, in *Look*, 30 giugno 1953, pp. 48-52. Cfr. Harold C. Livesay, *Entrepreneurial Persistence through the Bureaucratic Age,* in *The Business History Review*, vol. 51, 4, 1977, pp. 415-443, poi in *Managing Big Business*, a cura di Richard S. Tedlow e Richard R. John, Jr., Harvard Business School Press, Boston 1986, pp. 107-135.

[441] Le precedenti politiche di decentralizzazione della Ford erano basate principalmente sulle *village industries,* che Henry II decideva invece, già nel 1946, di concentrare, cfr. Bruce Pietrykowski, *Fordism at Ford: Spatial Decentralization and Labor Segmentation at the Ford Motor Company, 1920-1950,* in *Economic Geography*, vol. 71, 4, ottobre 1995, pp. 383-401. Per uno sguardo ampio sulla parabola del gigantismo industriale cfr. Joshua B. Freeman, *Behemoth. A History of the Factory and the Making of the Modern World*, W.W. Norton & Co., New York 2018.

[442] Brinkley, *Wheels for the World*, cit., pp. 570-573.

nuova, pesante tassa sull'eredità proposta da Morgenthau.[443] All'offerta pubblica iniziale, lanciata nel gennaio 1956, rispose una folla di piccoli investitori (più di 350.000, con una media di 29 azioni a testa), ma una salda quota di maggioranza (79%), garante della continuità e di un principio di autorità centrale, rimase nelle mani della famiglia e della Fondazione Ford. Accolta con grande eccitazione, fu la più grande emissione azionaria della storia (e lo sarebbe rimasta per quasi trent'anni, fino all'avvio della privatizzazione di British Telecom nel novembre 1984).[444]

Anche in casa GM, peraltro, le trasformazioni non mancarono.[445] Nel 1946 Peter Drucker ritagliava su di essa, e sulla pratica di Sloan, il concetto stesso di *corporation*: ma era un concetto in costante evoluzione e movimento. Nella successione a Sloan emergeva la rivalità tra il suo vice Donaldson Brown e il presidente Charles Erwin Wilson, che aveva accumulato potere e prestigio durante la guerra e gestendo i negoziati con i sindacati. Soprattutto, la lunga riconversione si varava all'insegna dalla tensione tra gli uffici di Detroit e quelli di New York, ovvero tra il management e la proprietà, in primo luogo i Du Pont, rappresentati da Walter S. Carpenter.[446] Questi conflitti trovarono una provvisoria ricomposizione con la riorganizzazione del giugno-luglio 1946, da cui usciva una GM bicefala, in cui cioè le responsabilità di finanza ed operazioni erano separate in Financial Policy Committee ed Operations Policy Committee (a quest'ultimo sottostava poi un Administration Committee).[447] Il primo comitato era espressione della proprietà, che attraverso di esso esercitava potere di controllo finanziario e diritto di veto su alcune decisioni operative (e così fece frenando sugli investimenti negli aerei, sulla scommessa sulla piccola auto nel 1947, sulla ripresa del controllo sulla Opel nel 1948). Alla struttura M "da manuale" si sarebbe tornati solo nel 1958, sotto la supervisione dell'ormai ottantatreenne Sloan, dopo il quinquennio di confusione e dissidi della presidenza troppo

---

443 Sulle attività della Fondazione Ford, Olivier Zunz, *Philantropy in America. A History*, Princeton University Press 2012, spec. pp. 171-189, e Inderjeet Parmar, *Foundations of the American Century. The Ford, Carnegie, & Rockefeller Foundations in the Rise of American Power*, Columbia University Press, New York 2012 (anche se quest'ultimo descrive in modo semplicistico l'ingegneria sociale della FMC in modo tale da enfatizzarne la continuità con le attività internazionali e le idee di americanismo e modernizzazione della Fondazione e non nomina mai Henry Ford II, che fu a lungo il raccordo essenziale tra le due); sul contesto della tassa sull'eredità e i progetti antimonopolistici di Morgenthau e Frankfurter, W. Elliot Brownlee, *Federal Taxation in America. A History*, Cambridge University Press 2016 (1a ed. 1996), pp. 124-139; sui rapporti tra *non-profit* e *business history* cfr. Scranton, Fridenson, *Reimagining Business History*, cit., pp. 87-91.

444 *History's Biggest Stock Issue*, in *Life*, 30 gennaio 1956, pp. 32 ss.: il servizio comprende i ritratti di alcuni dei piccoli azionisti e la foto degli uffici di Merrill Lynch all'opera, in cui si nota l'utilizzo del nastro trasportatore anche per velocizzare la trasmissione di documenti e informazioni. Henry II conquistava anche la copertina della rivista, con River Rouge imperiosa sullo sfondo. Per i dati sulla privatizzazione di British Telecom, William L. Megginson, *The financial economics of privatization,* Oxford University Press, Oxford-New York 2005, spec. pp. 286-287.

445 Freeland, *The Struggle for Control of the Modern Corporation*, cit., pp. 175-222.

446 Charles W. Cheape, *Strictly Business: Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore 1995.

447 Cfr. lo schema in Freeland, *The Struggle for Control of the Modern Corporation*, cit., p. 195.

accentratrice di Harlow Curtice.[448]

Negli stessi anni, peraltro, la GM attraversava una trasformazione, di origine per così dire esogena, nel suo assetto proprietario. La Corte Suprema, segnata in quegli anni dalla guida progressista del giudice Warren e da una linea di espansione dei diritti civili, in una sentenza del giugno 1957 bollava come pratica monopolistica i rapporti commerciali preferenziali tra GM e Du Pont, dichiarando perciò illegittima la quota di proprietà detenuta da quest'ultima.[449] Il campanello d'allarme delle pratiche di monopolio suonava anche per la sola GM quando, a metà degli anni 1950, le sue vendite superavano seppur di poco la soglia del 50% del mercato statunitense (per poi cadere rapidamente al di sotto, ragione non ultima della caduta anche di Curtice). Quello di acquisire una quota eccessiva del mercato interno si presentava quindi come un rischio per la GM, rispetto al quale la ripresa dello storico rivale tornava utile. Ma alla Ford per rimettersi in gara con la GM non sarebbe bastato imitarla. Essa andava infatti anche esplorando strade nuove, specie nell'ambito in cui si sentiva più sicura e autonoma: i metodi di produzione.

3. "Detroit Automation"

La mutazione di forma della Ford, dal monolite di Henry all'articolazione multidivisionale di Henry II, è sempre stata un oggetto di studio privilegiato degli storici d'impresa e dell'organizzazione; non si può dire altrettanto dei processi di innovazione tecnologica che si delineavano più o meno negli stessi anni.[450] Questi del resto consistevano della sintesi e

---

[448] Freeland, *The Struggle for Control of the Modern Corporation*, cit., pp. 239-267.

[449] United States v. E. I. du Pont de Nemours & Co., 353 U.S. 586 (2 giugno 1957), scritta dal giudice William J. Brennan Jr., disponibile all'indirizzo https://supreme.justia.com/cases/federal/us/353/586/. Utilizzo due commenti dell'epoca: Jesse W. Markham, *The Du Pont-General Motors Decision*, in *Virginia Law Review*, vol. 43, 6, ottobre 1957, pp. 881-888, e Joel B. Dirlam, Irwin M. Stelzer, *The "Du Pont-General Motors" Decision: In the Antitrust Grain*, in *Columbia Law Review*, vol. 58, 1, gennaio 1958, pp. 24-43.

[450] Si possono indicare due validi riferimenti. In prima istanza, un'ambiziosa e ancora insuperata storia sociale della tecnologia negli Stati Uniti della seconda metà del secolo, David F. Noble, *Forces of Production. A Social History of Industrial Automation*, Oxford University Press 1986 (l'ispirazione militante è ancor più evidente in Id., *Social Choice in Machine Design. The Case of Automatically Controlled Machine Tools, and a Challenge for Labor*, in *Politics & Society,* 8, 1978, pp. 313-347; per un profilo dell'autore cfr. Thomas J. Misa, *David F. Noble, 22 July 1945 to 27 December 2010,* in *Technology and Culture*, vol. 52, 2, aprile 2011, pp. 360-372).
In secondo luogo, con un più specifico fuoco sulle vicende della Ford, vari articoli di David A. Hounshell (che però, dopo il suo ormai classico *From the American System to Mass Production, 1800-1932. The development of manufacturing technology in the United States,* The Johns Hopkins University Press, Baltimora 1984, non hanno trovato una sistemazione complessiva): *Ford automates: technology and organization in theory and practice*, in *Business and Economic History*, vol. 24 1, 1995, pp. 59-71; *Planning and executing "automation" at Ford Motor Company, 1945-1965: The Cleveland engine plant and its consequences*, in *Fordism Transformed*, cit.; *Assets, Organizations, Strategies, and Traditions: Organizational Capabilities and Constraints in the Remaking of Ford Motor Company, 1946-1962*, in L*earning by Doing in Markets, Firms, and Countries*, a cura di Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff e Peter Temin, University of Chicago Press, 1999, pp. 185-218; *Automation, Transfer Machinery, and Mass Production in the U.S. Automobile Industry in the Post-World War II Era*, in *Enterprise & Society*, 03, 2000, pp. 100-138.

applicazione sistematica (ma non totale, come si vedrà) dei risultati di un processo dipanatosi nei trent'anni precedenti, più attraverso piccole invenzioni e modifiche graduali che con una grande e vistosa rottura tecnologica, e si realizzavano in due ambiti che rimanevano mal definiti e comunque in parte distinti: l'uso di macchine transfer nella produzione e di dispositivi di controllo automatico sulla produzione.[451]

Strumentazioni elettriche o pneumatiche erano state applicate, spesso «without benefit of supporting theory»,[452] al controllo di alcuni aspetti (corrente, pressione, temperatura, umidità) di processi o ambienti diversi (energia elettrica, raffinazione del petrolio, panificazione, sviluppo di fotografie); intorno al 1930 veniva sviluppato il sistema in retroazione negativa del controllore pneumatico PID (proporzionale-integrativo-derivativo). Sin dall'inizio degli anni 1920 si era ipotizzato di utilizzare queste tecnologie per un controllo statistico della qualità sui processi di produzione di massa, nei metodi teorizzati da Shewhart e studiati da McNamara e dai Whiz Kids; ma lo sviluppo dell'automazione dei macchinari seguiva una traiettoria in parte distinta. Ciò che prenderà poi il nome di automazione di Detroit trovava i suoi precedenti più importanti, del resto, in due esperimenti di genio ma di breve durata.

La scena del primo erano le officine della Morris Motors a Conventry, durante il primo ciclo di studio ed emulazione dei metodi americani da parte inglese. Frank George Woollard, direttore prima del settore motori (1923-26) e poi dell'intera Morris (1926-32), vi introdusse nel 1924 una significativa e promettente innovazione: un sistema idraulico che muoveva automaticamente i blocchi tra le postazioni ed azionava alcuni macchinari. Nelle intenzioni di Woollard, l'applicazione di questi principi avrebbe dovuto permettere di imboccare un'originale strada inglese alla «flow production», autonoma da quella americana alla «mass production» (cosicché «...British methods would evolve on, at least, as original lines as those employed by our overseas' cousins»); ma si trattava di un'innovazione non solo in anticipo sui tempi, ma soprattutto di complessità sproporzionata alla scala relativamente ridotta della produzione, e dovette presto essere abbandonata per insufficienze dei sistemi elettrico ed idraulico.[453]

L'altro precedente di rilievo era, invece, più vicino e direttamente imparentato con Ford e

---

[451] Cfr. le osservazioni di Philip Scranton, Patrick Fridenson, *Reimagining Business History*, The Johns Hopkins University Press, Baltimora 2009, pp. 22-26, sui necessari rischi delle periodizzazioni.

[452] Beniger, *The Control Revolution*, cit., p. 301; cfr. più ampiamente l'intero capitolo, pp. 291-343.

[453] Frank G. Woollard, *Some Notes on British Methods of Continuous Production*, in *Proceedings of the Institution of Automobile Engineers*, 19, 1924–5, pp. 419–74 (compreso un dibattito dell'autore con Herbert Austin e altri), poi incluso nella ristampa del 2009 di Id., *Principles of Mass and Flow Production*, Iliffe, Londra - Philosophical Library, New York 1955. Cfr. la scheda a cura di Wayne Lewchuck nell'*Oxford Dictionary of National Biography*, 2004, e M.L. Emiliani, P.J. Seymour, *Frank George Woollard: forgotten pioneer of flow production*, in *Journal of Management History*, vol. 17, 1, 2011, pp. 66-87 (che fornisce una preziosa bibliografia degli scritti di Woollard e ne offre una concisa panoramica, ma mi pare sopravvalutarne il valore di anticipazione, specie rispetto ai metodi Toyota-Ohno).

GM: la A.O. Smith Corporation di Milwaukee produceva, tra le altre cose (bombe, caldaie, scaldabagno), telai per Detroit. Sotto la direzione di Lloyd Raymond, figlio del fondatore, all'inizio degli anni 1920 la fabbricazione del telaio venne svolta da una sistema integrato di macchine, in grado di tagliare e modellare il metallo, trapanare, imbullettare, verniciare e via dicendo, circa 550 operazioni, con scarsa necessità di aiuto manuale dai soli 180 operai su due turni.[454] Prendeva il nome di "Mechanical marvel", ma era tanto meraviglioso quanto costoso, e non altrettanto produttivo, e rimaneva perciò un caso isolato.

Il principio del transfer continuava però ad essere al centro degli studi dei produttori di macchine utensili. Nel settore operavano perlopiù aziende di dimensioni ridotte, ricettive ai bisogni, alle richieste e ai suggerimenti delle più grandi e in particolare delle industrie dell'auto, come la Ford che di loro si serviva sin dall'inizio.[455] Anche in questo, fu la guerra a dare la spinta per l'accelerazione. Nelle parole di un rapporto del Bureau of Labor Statistics del 1947, «during the war, under the necessity of increasing rapidly the output of metal products, the development of new machines was intensified and hastened», con tendenze alla riaffermazione di strumenti monouso e all'aumento della divisione del lavoro, con una crescente divaricazione tra lavoratori specializzati e non.[456] La spinta fu senza precedenti nel settore aeronautico, e fu soprattutto nella fabbricazione dei motori d'aereo Wright-Cyclone che si svilupparono macchine transfer. Contemporaneamente, la guerra imprimeva una nuova marcia alla ricerca e sviluppo nel campo dell'elettronica e nei sistemi di controllo automatico, che dovevano garantire elevata e costante precisione nel monitoraggio della temperatura nell'estrazione di butadiene dall'alcool per produrre gomma, o del volume di carburante per gli aerei, o nella supervisione degli esperimenti del progetto della bomba atomica. Anche dopo la guerra tali sistemi si diffusero e svilupparono soprattutto nelle industrie caratterizzate da processi produttivi continui (elettrica, chimica, petrolio).[457]

La tecnologia delle macchine transfer trovava invece spazio, per caratteristiche tanto del modo quanto della scala della produzione, soprattutto nella meccanica. Cominciò nel 1946 la

---

[454] Hounshell, *Automation, Transfer Machinery, and Mass Production*, cit., pp. 104-106.

[455] Philip Scranton, *The shows and the flows: materials, markets, and innovation in the US machine tool industry, 1945–1965,* in *History and Technology*, 3, 2009, pp. 257-304. Cfr. anche i classici Lionel Thomas Caswall Rolt, *A short history of machine tools,* MIT Press, Cambridge 1967, e Robert S. Woodbury, *Studies in the History of Machine Tools*, MIT Press, Cambridge 1972, o lo studio del caso della californiana Burgmaster, produttrice di trapani a torretta, Max Holland, *When the Machine Stopped: A Cautionary Tale from Industrial America*, Harvard Business School Press, Boston 1989.

[456] BLS, *Employment Outlook in Machine Shop Occupations*, Government Printing Office, 1947, riportato da Noble, *Forces of Production,* cit., p. 36.

[457] Ivi, p. 60; Ernest Braun, Stuart Macdonald, *Revolution in miniature. The history and impact of semiconductor electronics*, Cambridge University Press 1978; Bo Lojek, *History of Semiconductor Engineering*, Springer, Heidelberg-New York 2007; P.R. Morris, *A history of the world semi-conductor industry*, The Institution of Engineering and Technology, Londra 2008, spec. pp. 21-24.

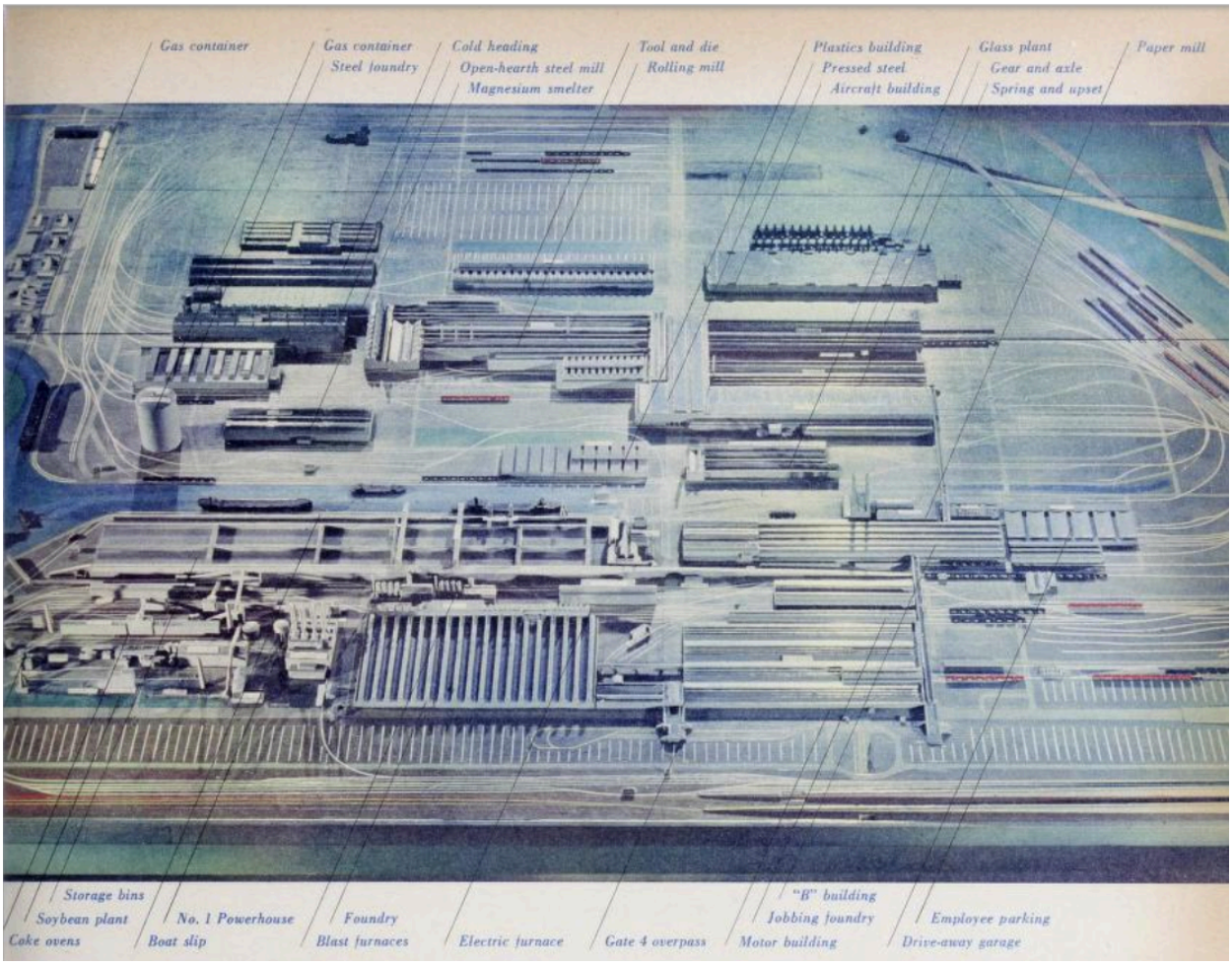
Buick, seguita da alcune altre divisioni GM, dalla Chrysler nel suo nuovo impianto a Dearborn e, più tardi e più a stento, da alcune delle minori. Per tutto il ventennio successivo l'uso delle macchine transfer rimase concentrato nell'industria dell'auto e in altre con essa "imparentate", come la produzione di macchine agricole (International Harvester), di componenti di aerei e di ferrovie, di impianti di aria condizionata o frigoriferi. L'uso più sistematico (e celebre) di macchine transfer fu però alla Ford, dove nel 1947 Del Harder - uno degli ingegneri trapiantati dalla GM insieme a Breech - fondò l'Automation Department all'interno della divisione produzione, che dirigeva in qualità di vicepresidente. Piuttosto che in una struttura come la fabbrica di River Rouge, l'automazione poté essere sperimentata negli spazi vuoti dei nuovi impianti di Buffalo e Cleveland: sarà quest'ultimo ad attirare l'attenzione della stampa tecnica e a stabilire in qualche modo il paradigma della "fabbrica automatizzata".

E' di norma attribuito a Harder, con la fondazione del dipartimento nel 1947, il conio del termine *automazione* come sintesi di *automatization* o di *automatic production*, o almeno la sua applicazione all'industria e ai metodi di produzione (anche per questa paternità la GM, che non poté che seguire la Ford su questo terreno, usava il termine malvolentieri).[458] Esso nasceva, a ben guardare, non tanto per battezzare un set definito di tecniche e tecnologie, quanto per esprimere un progetto, un bisogno: «We must have more automation», dichiarò Harder. Dal punto di vista dell'ingegnere-manager, significava puntare su una nuova tipologia di macchine utensili sostitutive di lavoro umano (*labor-saving*), sulla graduale svolta da un apparato produttivo a intensità di lavoro ad uno a intensità di capitale fisso e, in prospettiva, sulla possibilità di controllare le macchine attraverso le macchine. Avrebbe comportato vantaggi in termini di produttività ma anche di miglioramenti delle condizioni di lavoro, permettendo di eliminare le mansioni più gravose e rischiose (per esempio quella di spostare in pochi secondi la molla a spirale rovente dalla macchina avvolgitrice alla vasca della tempra: un'operazione dall'eloquente soprannome di *mankilling*). Significava anche, quindi, guardare oltre il paradigma tecnologico della linea di montaggio mobile, seppur rimanendo nello stesso solco: era «a better way to do the job», spiegava Harder a metà anni 1950, con toni pragmatici e tranquillizzanti; «the era of automation is nothing more than a continuation of the industrial revolution which greatly increased our national wealth [...] and helped bring about the highest standard of living in the world».[459]

---

[458] Per i precedenti in altri ambiti, cfr. per es. il dibattito sull'ipotesi di una prima occorrenza della parola nella seconda edizione (1669) del pamphlet *A Brief Account of the New Sect of Latitude-Men Together with Some Reflections upon the New Philosophy* del platonico di Cambridge Symon Patrick per definire il meccanismo di movimento del mondo, messo in moto Margaret Wiley Marshall, *'Automation' Today and in 1662,* in *American Speech,* vol. 32, 2, maggio 1957, pp. 149-151; lettera di R. W. Burchfield in *American Speech,* vol. 33, 2, maggio 1958, pp. 146-147; Wiley Marshall, Burchfield, *'Automation' Today and in 1669*, in *American Speech*, vol. 34, 3, ottobre 1959, pp. 236-237.

[459] In Sugrue, *The Origins of the Urban Crisis,* cit., p. 130.



Si trattava in origine, in sostanza, di poco più dell'uso sistematico di macchinari, perlopiù monouso (presse), azionati per via elettromeccanica, idraulica e pneumatica; alcuni di essi potevano essere dotati di meccanismi di retroazione, ma dispositivi di controllo elettronico erano poco presenti, quelli tramite computer ancora quasi per nulla. In una breve riflessione sempre del 1955,[460] che inaugurava la rivista *Automation*, Harder riconosceva che l'automazione era progredita in pochi anni da novità isolata a elemento irrinunciabile per ogni nuova fabbrica (nello stesso anno il presidente della Dodge Division dichiarava che «nel quadro complessivo della nostra economia le leggi economiche dell'automazione sono brutali ma semplici: automatizzare o perire», *automate or die*).[461] La stessa definizione di automazione, spiegava Harder, si era allargata - «from a simple definition involving automatic handling between operations to a concept which has engulfed planning for all our manufacturing processes» - e prometteva di allargarsi ancora negli anni a venire, «as new products and changes in old ones necessitate expansion or rearrangement of existing facilities». Il termine *automation* andava accumulando significati a valanga, insomma, attraverso una miriade di innovazioni e

[460] Del S. Harder, *Planning for Automation: One Company's Experience*, in *Automation,* 1, poi anche in *Management Review*, vol. 44, 5, 1 maggio 1955, pp. 310-311.
[461] W.C. Newberg, *The Economics of Automation*, 1955, riportato in Pollock, *Automazione*, cit., p. 29.

perfezionamenti nelle macchine utensili e l'ampia letteratura che li popolarizzava.

Nel paesaggio frastagliato dell'innovazione nell'industria statunitense, si delineava però una marca specifica di Detroit e dell'industria della catena di montaggio. La "Detroit automation" si caratterizzava per il carattere automatico di tre fasi: la lavorazione da parte di una macchina utensile; il trasferimento da una macchina utensile all'altra; il controllo dei risultati mediante retroazione (*feedback*); il pezzo così prodotto poteva essere poi inviato al reparto di montaggio.[462] Le macchine utensili venivano acquistate dall'esterno, da aziende come Greenlee Brothers, Ex-Cell-O o Ingersoll; alla Ford venivano poi disposte e combinate, integrando il processo con macchine e attrezzi propri. Accanto a quella della supervisione, cresceva perciò l'importanza di un lavoro di manutenzione rapido e continuativo. Agli occhi di tecnici e dirigenti di Ford e GM emergevano subito, però, la rigidità di un tale sistema, e la vita breve di macchinari molto costosi. Rigidità in potenza, già nel 1947; in atto, quando tra le due s'innescò la *horsepower race*, una competizione sulla potenza cavalli, e quindi concentrata in primo luogo sul pezzo dalla produzione più automatizzata, il motore.[463]

In un primo momento, la Ford ricorse alla frettolosa costruzione di nuovi impianti: prima un altro a Cleveland, poi a Lima in Ohio e via via in altre sedi (nell'articolo del 1955 Harder descriveva il difficile incastro tra la progettazione dei nuovi impianti e quella dei processi automatici che essi avrebbero dovuto ospitare).[464] Gli ingegneri dell'Automation Department continuarono ad esplorare modi di superare la rigidità del sistema: sulle modalità di combinazione delle macchine vi erano state sin dall'inizio idee diverse, in particolare su quanto continuo e serrato dovesse essere il flusso e di quanto spazio dovesse avere l'intervento umano tra le operazioni automatiche, e su quante macchine usare per la stessa operazione, in modo che quando se ne bloccava una non dovesse fermarsi tutto il flusso (si parlava di «segmented automation»). Il gruppo di Harder si focalizzò sull'elaborazione di un processo costituito dalla combinazione di macchine composte di pezzi di misure standardizzate e intercambiabili, in modo da poter essere facilmente ricombinate, ricomposte, spostate secondo le esigenze dei cambiamenti dei processi e dei prodotti.

---

[462] Pollock, *Automazione*, cit., pp. 86-89, fa l'esempio di una macchina che lavora monoblocchi per motori a otto cilindri: si snoda su 117 metri a forma di ferro di e svolge 555 operazioni sotto la tutela di un unico sorvegliante e due montatori per la sostituzione degli utensili (segnalata da un apparecchio di controllo) e le riparazioni. Al termine del processo il pezzo va al reparto di montaggio.

[463] «Until recently an auto engine was designed to have a ten year model life. Now it is desirable to reduce that model life to four years, in order to remain competitive and to take advantage of fast-moving technology. On the other hand, production lines have become much more expensive and rigidized... The mass producer is thus hamstrung by the very equipment that has made it possible for him to manufacture at a satisfactory price», in *Ford Says: Let's Have "Building-Block" Machine Tools*, in *American Machinist* 100, 16 luglio 1956, pp. 113–17, riportato in Scranton, *The shows and the flows,* cit., p. 281; cfr. David N. Lucsko, *The Business of Speed: The Hot Rod Industry in America, 1915–1990,* Johns Hopkins University Press, Baltimora 2008, pp. 65-66.

[464] Hounshell, *Planning and executing "automation",* cit.

Dopo una prima uscita pubblica alla fiera delle macchine utensili di Chicago nel 1955, le idee di Harder vennero propagandate nella seconda metà del decennio sotto il nome di *block-building automation* e sottoposte ai costruttori di macchine utensili, peraltro sospettosi che la Ford stesse solo preparando il proprio ingresso nel settore. Essa però si limitò a promuovere e coordinare sforzi di standardizzazione, sino alla creazione nel 1949 di uno Special Machine Tools Standards Committee, guidato da Henry C. Daum della Ford, che avrebbe dovuto stabilire criteri e misure di intercambiabilità e compatibilità delle macchine e delle loro componenti comuni ai diversi costruttori. L'obiettivo era, in sintesi, combinare l'altissima produttività delle nuove tecnologie con una sostanziale flessibilità che le rendesse più durature: «The use of standardized building blocks - riassumeva una rivista specializzata - would thereby not only save dollars in retooling but also save time in getting equipment built».[465]

Rispetto alla linea di montaggio mobile instaurata nel 1913-14, che aveva sofferto della mancanza di flessibilità solo dopo alcuni anni e aveva subito modifiche relativamente marginali, l'automazione richiedeva insomma un processo di aggiornamento continuo, incalzato dalla competizione tra Ford, GM, Chrysler, che ricadeva su quella tra i costruttori di macchine utensili. Per la Ford, di nuovo all'avanguardia del progresso tecnico, era l'occasione di "appropriarsi" di una parola che simboleggiava ciò con cui era stata scavalcata dalla GM: «Obsolescence is the very hallmark of progress», rivendicò Henry II in un discorso del 1955. «The faster we obsolete products, machines, and antiquated, costly means of working, the faster we raise our living standards and our national wealth».[466] Per la Chrysler, sempre in difficoltà finanziarie, era più difficile: tentò sia decentralizzazione che automazione ma su scala minore, tanto che entro il 1960 divenne il maggior datore di lavoro di Detroit. I produttori più piccoli, cosiddetti indipendenti, non potevano neanche tentare di stare al passo: fu uno dei motivi che spinse alla fusione Packard e Studebaker nel 1953, Hudson e Nash-Kelvinator nel 1954; da quest'ultima nacque American Motors che, sotto la direzione di George Romney, nel giro di tre anni allontanò tutta la produzione da Detroit. Per altri versi, dunque, l'automazione spingeva alla centralizzazione: del mercato, con il rafforzamento del nucleo forte delle "tre grandi", e in particolare delle prime due; ma anche di alcuni aspetti della produzione, nella misura in cui esse ri-incorporavano operazioni che erano in grado di svolgere meglio dei fornitori esterni (molti dei quali furono infatti costretti a chiudere).

---

[465] James C. Klebber, *Building Block Automation*, in *Automation*, febbraio 1958, pp. 47-48, in Hounshell, *Automation, Transfer Machinery, and Mass Production*, cit., p. 134. Spiegava Harder, *Planning for Automaton,* cit., p. 310: «In automation equipment, much has been done to develop standard sections which can be utilised in various locations and interchanged, if necessary. Quite recently a considerable amount of work has been done in developing standard drive units for automation devices which can be replaced readily with a minimum of time lost».

[466] In Sugrue, *Origins,* cit., pp. 133-134.

Ciascuna delle "tre grandi" conduceva una sua ambiziosa attività di ricerca e sviluppo: essa non solo era più ricettiva, rispetto alla stagione precedente, alle scoperte e innovazioni in altri settori, ma era anche una delle spinte che portava all'espansione del perimetro di operazioni, studi e produzioni delle case stesse, espansione favorita dalla struttura multidivisionale e da politiche di diversificazione a livello sia di mercato che dei prodotti. La nascita della divisione Ford Aeronutronic (poi Aerospace) nel 1956, con il suo laboratorio a Newport Beach in Orange County, California, e poi l'acquisizione della Philco nel 1961 (rivenduta però nel 1974) mostrarono la volontà di esplorare nuove vie, senza seguire le orme della GM, e di affermare una presenza vivace nel settore delle telecomunicazioni e nello sviluppo delle tecnologie satellitari, cercando collaborazione (e contratti) dagli apparati militari: la Ford ambiva a diventare «a creative, primary defense contractor».[467] Mentre continuava ovviamente nella produzione di aerei anche su contratti militari, partecipava dunque allo sviluppo tecnologico legato alla corsa allo spazio: a partire dal 1963 la Philco-Ford divenne beneficiaria del contratto per la creazione, gestione e addestramento del personale del centro di controllo missioni nella base NASA a Houston in Texas; le operazioni sarebbero partite già dall'anno successivo con il programma Gemini.[468] Analogamente nel 1962 la GM aprì un centro di ricerca a Santa Barbara e lo affidò alla propria divisione elettronica, Delco (acquisita nel 1918): fu in prima fila, attraverso una serie di contratti con la NASA, nella progettazione e sperimentazione dei *rovers* lunari, in particolare per quanto riguarda le ruote (qui la figura chiave fu l'ingegnere Ferenc Pavlics, emigrato dall'Ungheria dopo il 1956 e transitato per la divisione ricerche GM a

[467] Robert Sheehan, *It's a New Kind of Ford Motor Co.*, in *Fortune*, febbraio 1962, pp. 112 ss; cfr. Brinkley, *Wheels for the World,* cit., pp. 599-600, e Scranton, Fridenson, *Reimagining Business History*, cit., pp. 83-87.

[468] Sulla partecipazione delle grandi industrie alla corsa allo spazio sembra che vi sia ancora molto da fare (a quelle automobilistiche si potrebbero aggiungere Boeing, Bendix, Goodyear e via dicendo). Appare in questo senso promettente Layne Karafantis, *Under Control: Constructing the Nerve Centers of the Cold War*, tesi di PhD, Johns Hopkins University, Baltimora, febbraio 2016, supervisor Stuart W. Leslie. Cfr. inoltre l'autobiografia dell'ingegnere Gene Kranz, *Failure Is Not an Option: Mission Control from Mercury to Apollo 13 and Beyond*, Simon and Schuster, New York 2000; E. James Crescenzi, *Bay Area Microwave Technology for Defense - Developments in the Cold War Years,* in *IEEE MTT-S International Microwave Symposium Digest*, 2006, pp. pp. 1000-1003 (https://ieeexplore.ieee.org/document/4015085/?part=1).

Detroit).[469] Va da sé che la gestione degli impianti di controllo satellitare o la costruzione dei *lunar rover vehicles* nulla aveva in comune con le economie di scala della produzione di massa; ma le esperienze e le strutture di ricerca e sviluppo che da essa prendevano le mosse, il *know-how* dei suoi ingegneri, offrivano la base di partenza.

Questa rapida digressione sino alla partecipazione di Ford e GM alla corsa allo spazio ha seguito il filo della continuità con la produzione aeronautica tra guerra mondiale e guerra fredda e quello dello sviluppo di dispositivi di controllo automatico e dell'elettronica. Tirando questi fili possono delinearsi alcune considerazioni. Emerge, in primo luogo, un classico campione di compenetrazione di pubblico e privato, che imprimeva una spinta al progresso tecnico anche in settori nuovi: in questo senso, l'energico e accelerato stimolo della guerra mondiale andava evolvendosi, tramite il sistema dei contratti, in una più costante collaborazione, se non in una coerente sinergia. Che lo si guardi dal punto di vista della storia delle imprese o da quello del progresso tecnico, vi si può rintracciare un esempio limpido di quello che Mariana Mazzucato - aggiornando e divulgando una prospettiva di studi economici tendente a valorizzare il ruolo dello Stato nelle economie capitalistiche, e con l'obiettivo di ridarle lustro dopo decenni di appannamento - ha definito il «carattere collettivo dell'innovazione».[470] Esso mostra anche qualcosa che, a causa di questi stessi obiettivi, rimane fuori (non nascosto, ma non tematizzato) dal quadro di Mazzucato: la dimensione della guerra, calda e fredda, all'interno della quale si determinavano fini, modi, tempi e ideologie dell'intervento statale. Guerra in senso stretto: un nuovo stimolo giunse con la guerra di Corea, anche se essa imponeva restrizioni sulla produzione civile della GM e, più penalizzanti, della Ford.[471] Guerra fredda, più ampiamente, una «guerra in tutti i sensi eccetto quello militare», con

---

[469] «The oddest vehicle General Motors ever built may some day travel on the moon», annunciò *Popular Science*, gennaio 1964, p. 99; cfr. inoltre, nel numero di febbraio, *Dr. Wernher von Braun tells How We'll Travel on the Moon,* pp. 18-26. Per maggiori informazioni si può rimandare ad alcuni approfondimenti storici in pubblicazioni tecniche: Saverio F. Morea, *The Lunar Roving Vehicle - Historical Perspective,* in *The Second Conference on Lunar Bases and Space Activities of the 21st Century*, a cura di Wendell Mendell, NASA, Washington 1992, pp. 619-6321; Vivake Asnani, Damon Delap, Colin Creager, *The development of wheels for the Lunar Roving Vehicle,* in *Journal of Terramechanics,* 46, 2009, pp. 89–103; più divulgativo Anthony H. Young, *Lunare and Planetary Rovers. The Wheels of Apollo and the Quest for Mars*, Springer-Praxis, Chichester 2007.
Può essere interessante richiamare la circostanze del reclutamento di Pavlics da parte della GM, come narrate da lui in un'intervista a cura di Márton Deák, 21 dicembre 2009 (http://www.pulispace.com/en/education/space-moon-and-the-hungarians/100-interview-with-ferenc-pavlics-lead-developer-of-the-apollo-lunar-rovers): dopo l'arrivo negli Stati Uniti, «I expected to work as a street sweeper until I'd learn the language, but I was so lucky that after only five days, a gentleman from General Motors [Becker] showed up in the refugee camp – that was in New Jersey, next to New York – to look for engineers. He interviewed five Hungarians in the camp and hired all of them immediately.»

[470] Mariana Mazzucato, *The Entrepreneurial State. Debunking public vs. private sector myths,* Anthem Press, Londra 2013 (trad. it. *Lo Stato innovatore. Sfatare il mito del pubblico contro il privato,* Laterza, Roma-Bari 2014), spec. pp. 193-195. Cfr. inoltre Ead., *L'innovazione, lo Stato e i capitali pazienti*, in *Ripensare il capitalismo*, a cura di Ead. e Michael Jacobs, Laterza, Roma-Bari 2017, pp. 158-191.

[471] Freeland, *The Struggle for Control*, cit., pp. 234-239, e Brinkley, *Wheels for the World*, cit., pp. 533-534.

gli sproni continui della competizione tecnologica, di armamenti e di prestigio, sino alla corsa allo spazio: una competizione spalmata su tempi più lunghi, che incoraggiava progetti più lungimiranti e richiedeva perciò capitali «pazienti» (per riprendere un'altra espressione di Mazzucato).[472]

Nel mettere a fuoco i fattori e, in senso più ampio, le forme del progresso tecnico delle case automobilistiche (anche al di fuori, come si è accennato, del settore originario), bisogna perciò tenere conto dell'interazione tra investimenti non produttivi e mercato, la «pazienza» del capitale pubblico e l'urgenza di remunerazione degli azionisti. Tale progresso si situa alla convergenza dell'incorporamento della scienza nel National Security State con la sussunzione da parte dell'industria privata delle promesse di alta produttività e benessere, delineate durante la guerra dagli scienziati "progressisti".[473] Il manifesto di questo atteggiamento fu il rapporto di Vannevar Bush su *The Endless Frontier* del luglio 1945, con un riferimento diretto al mito della frontiera e ai ricorrenti dibattiti sulla sua traumatica "fine". Un riferimento che ben si prestava a un'età di ottimismo tecnologico e di espansione dei consumi, e che infatti fu raccolto dal leader che sembrava volere al tempo stesso incarnarla e affrontare le aporie: John Fitzgerald Kennedy accettò la candidatura democratica alla presidenza con il celebre discorso sulla "nuova frontiera", fatta di opportunità, pericoli, sfida (oltre di essa, «uncharted areas of science and space, unsolved problems of peace and war, unconquered pockets of ignorance and prejudice, unanswered questions of poverty and surplus»). Poco più di due anni dopo, inaugurando il centro di Houston, lanciò la frontiera nello spazio: «What was once the furthest outpost on the old frontier of the West will be the furthest outpost on the new frontier of science and

---

[472] «The cold war is war-like in every sense except the military» è l'ironica conclusione di Anders Stephanson, *Fourteen Notes on the Very Concept of the Cold War,* in *H-Diplo,* 1996, poi in *Rethinking geopolitics,* a cura di Gearóid Ó Tuathail e Simon Dalby, Routledge, Londra-New York 1998, pp. 62-85. Cfr. Adas, *Dominance by Design*, cit., pp. 237-242; in Nicholas Michael Sambaluk, *US policymakers confront aerospace doctrine, 1957–59*, in *Cold War History*, vol. 14, 1, 2014, pp. 91-107 ; per la questione del prestigio, cfr. Yanek Mieczkowski, *Eisenhower's Sputnik Moment. The Race for Space and World Prestige*, Cornell University Press, Ithaca 2013.

[473] Daniel J. Kevles, *Scientists, the Military, and the Control of Postwar Defense Research: The Case of the Research Board for National Security, 1944-46*, in *Technology and Culture*, vol. 16, 1, gennaio 1975, pp. 20-47; *Science in the Cold War,* numero speciale di *Social Studies of Science*, vol. 31, 2, aprile 2001, spec. l'introduzione di Mark Solovey, *Science and the State during the Cold War: Blurred Boundaries and a Contested Legacy,* pp. 165-170, e le conclusioni di David A. Hounshell, *Rethinking the Cold War; Rethinking Science and Technology in the Cold War; Rethinking the Social Study of Science and Technology*, pp. 289-297; per uno sguardo generale, David Reynolds, *Science, Technology, and the Cold War*, in *The Cambridge History of the Cold War*, vol. 3, *Endings*, a cura di Melvyn P. Leffler e Odd Arne Westad, Cambridge University Press 2010, pp. 378-399. Cfr. inoltre Jessica Wang, *American Science in an Age of Anxiety. Scientists, Anticommunism, and the Cold War,* The University of North Carolina Press, Chapel Hill-London 1999, dove a p. 33 si riporta un passo del pamphlet *Future of American Science* (1944) scritto dai dirigenti dell'American Association of Scientific Workers: «An expanding economy based on international cooperation can bring to the American people, and to the people of the entire world, higher standards of well-being, health, and culture. To achieve these goals, which must be based on full employment and on a high level of productivity, it is necessary to harness scientific and technological research for the aims of peace to the same extent that produced the miracles of scientific and technological development in the war effort.»

space».[474] Gli avamposti su queste frontiere erano sempre costruiti da una collaborazione tra pubblico e privato, governo e grande impresa. Al tempo stesso si può convenire con Arnaldo Testi quando ha notato che il valore paradigmatico della «più grande avventura scientifica, tecnologica e militare del periodo, il progetto Apollo per mandare l'uomo sulla Luna», risiede tanto nel suo successo spettacolare quanto nel fatto che il successo stesso nascondeva il fatto che «i tempi delle ristrettezze erano già arrivati»: miliardi di dollari furono convogliati sul progetto Apollo sacrificandogli quelli futuri ed esso stesso fu chiuso in anticipo nel 1972.[475] Due anni dopo la Ford si liberò della Philco, che continuava a gestire il centro di controllo missioni di Houston.

Vale la pena correre in anticipo su tali questioni perché furono le produzioni militari, ovvero grazie alla sinergia di pubblico e privato che le caratterizzava, a porsi all'avanguardia del graduale processo di unificazione tra macchina transfer e sistema di controllo elettronico, cui una parola come *automazione* aveva sempre alluso, ma che difficilmente era stato realizzato. Già nel 1949, per *Fortune* una chiave alla fabbrica automatizzata poteva essere che «the computers that direct guns might also direct machines».[476] Nell'etichetta di automazione, evocativa ma vaga, a partire dall'immediato dopoguerra erano confluiti dunque fenomeni tecnologici (e conseguenti innovazioni organizzative) di natura molto diversa. Una tale confusione è parte integrante della loro genesi, della loro "storia intellettuale": come ha ammesso il loro studioso più perspicace, distinzioni certosine tra gradi e tipologie diverse di controllo sarebbero in realtà fuorvianti per comprendere «a time of intense excitement, if little understanding and reflection, about the wonders of scientific progress». L'eccitata confusione contagiava del resto non solo gli entusiasti e i critici, ma pure i tecnici: «Sober and practical by training and disposition, they also lived in a world in which the future was easily confused with the present».[477]

In questa confusa messe d'innovazioni, sembrava prendere corpo il sogno futurista della fabbrica senza operai. (Sogno futurista ma, al tempo stesso, antichissimo: lo stesso concetto di lavoro non era stato forgiato da Aristotele per contrasto con impossibili telai che tessono da

---

[474] Vannevar Bush, *Science The Endless Frontier. A Report to the President*, United States Government Printing Office, Washington 1945, su cui cfr. Noble, *Forces of Production,* cit., e G. Pascal Zachary, *Endless Frontier. Vannevar Bush, engineer of the American Century,* MIT Press, Cambridge 1999; John F. Kennedy, *Address of Senator John F. Kennedy Accepting the Democratic Party Nomination for the Presidency of the United States,* Memorial Coliseum, Los Angeles, 15 luglio 1960, in *The American Presidency Project* (http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=25966); Id., *Address at Rice University in Houston on the Nation's Space Effort*, 12 settembre 1962, *The American Presidency Project* (http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=8862).

[475] Testi, *Il secolo degli Stati Uniti*, cit., pp. 200-201.

[476] *A Key to the Automatic Factory*, in *Fortune*, novembre 1949, pp. 139-152, sull'azienda Arma.

[477] Noble, *Forces of Production*, cit., p. 67.

soli?)[478] Nei suoi libri e nella sua propaganda, Henry Ford aveva promesso non la scomparsa del lavoro o dei lavoratori, ma l'abolizione della fatica grazie alla catena di montaggio. Negli anni e mesi precedenti la grande crisi, si cominciavano a vedere negozi senza commessi, fatti di soli distributori automatici (di francobolli, sigarette, generi alimentari).[479] Lloyd Raymond Smith esaltava la sua Mechanical Marvel chiedendosi: «Can automobile frames be built without workers?» - e rispondendo in affermativo.[480] L'immagine della fabbrica senza lavoratori tornava alla ribalta già nell'immediato dopoguerra, tirando le fila del progresso delle macchine transfer (e con la smobilitazione delle industrie di guerra sullo sfondo): nel novembre 1946 un servizio di *Fortune* poteva descrivere, con fiduciosi verbi al futuro, una fabbrica integralmente automatizzata.[481] Secondo gli autori, due ingegneri canadesi, la tendenza alla divaricazione tra operai specializzati e tecnici da una parte ed operai semplici dall'altra sarebbe approdata alla scomparsa degli operai tutti, con la sopravvivenza dei soli supervisori: «Replacement of machines means replacement of men» (del resto, nelle parole di *Time* di una decina di anno dopo, «unless automation eliminates jobs, it is neither profitable nor practical»).[482] La fabbrica era popolata quasi di sole macchine, ma di un nuovo tipo, risultato dell'assemblaggio flessibile di unità minori, ciascuna deputata a un'operazione, come quella che chiamano «hand-arm

---

[478] Aristotele, *Politica,* 1253b-1254a (in *Opere,* vol. 9, Laterza, Roma-Bari 1986, p. 9): «Se ogni strumento riuscisse a compiere la sua funzione o dietro un comando o prevedendolo in anticipo <e>, come dicono che fanno le statue di Dedalo o i tripodi di Efesto i quali, a sentire il poeta [Omero], "entran di proprio impulso nel consesso divino", così anche le spole tessessero da sé e i plettri toccassero la cetra, i capi artigiani non avrebbero davvero bisogno di subordinati, né i padroni di schiavi».

[479] Milton Wright, *Robots for Salesmen,* in *Scientific American*, vol. 140, 1, gennaio 1929, pp. 24-26; Kerry Segrave, *Vending Machines: An American Social History*, McFarland, Jefferson 2002, spec. pp. 21 ss. Il più significativo di questi fu il negozio aperto a New York nel 1928 dalla Consolidated Automatic Merchandising Corporation, che andò in bancarotta pochi anni dopo. Alla sua creazione aveva preso parte, con Henry Morgenthau Sr., Roosevelt: i suoi critici conservatori hanno discusso con «gusto malizioso» questo ed altri insuccessi; ma essi meriterebbero attenzione «come argomento d'analisi [...] del suo orientamento sociale nell'epoca della prosperità», suggeriva Richard Hofstadter, *La tradizione politica americana*, il Mulino, Bologna 1960, p. 319. «I suoi rapporti con la società furono molto brevi e poco importanti; ma le conseguenze sociali dei negozi senza commessi e dei commessi senza lavoro [...] non sembravano preoccuparlo troppo».

[480] «A frame plant without men! Can it be done? Yes, figuratively. And even literally we can say now that we surpassed our objective», Lloyd Raymond Smith, *We Build a Plant to Run Without Men*, in *The Magazine of Business*, febbraio 1959. A partire da esso, il numero di marzo di *The Electrical Workers Journal* evidenziava luci e ombre del processo in un articolo intitolato *Now At Last, A Workerless Factory is Initiated*: «Unless mechanisation is controlled in favour of the worker, and the consumer, it will usher in difficulties little short of unsurmountable».

[481] *The Automatic Factory* e Eric W. Leaver, J.J. Brown, *Machines Without Men*, in *Fortune*, novembre 1946, pp. 160-165 e 194-204; cfr. anche il servizio sul *continuous flow* nel numero di agosto 1946. Leaver e Brown parteciparono anche ad una tavola rotonda su *The Automatic Factory*, in *Fortune,* ottobre 1953, pp. 168-171, 178-180, 185-195, insieme a rappresentanti di Ford, GM, GE, IBM e al sociologo David Riesman.

[482] *Automation. Robot Machines Are Cutting Costs, Boosting Profits and Making Jobs, Bringing More Leisure to Everyone*, in *Time*, 19 marzo 1956, pp. 98-106; prosegue con l'esempio di «Detroit Machine Maker Charles F. Hautau [who] claims that he can cut a man off the payroll for every $5,000 a manufacturer invests in Hautau's automation machinery».

machine», ovvero braccio meccanico.[483] La diffusione di questo nuovo tipo di fabbrica avrebbe dato vita, proseguiva l'articolo, a un «new industrial order», fondato sul circolo virtuoso tra elevata produttività, libera da qualunque preoccupazione sull'elemento umano, e prodotti a basso costo.[484] Per avere un mercato che li consumasse, però, sarebbero stati necessari più lavoratori ad alta qualifica, e con più tempo libero.

L'articolo ammetteva che essa avrebbe potuto dar luogo a «waves of temporary unemployment», ma si affrettava a ribadire che a lungo termine gli effetti positivi sarebbero stati superiori. Dello stesso tono Harder: chi agitava il pericolo di disoccupazione «just don't know what they're talking about»; al contrario, l'automazione avrebbe creato «more jobs, create more products at less cost, and increase the ability of people to consume. It is the key to less human effort in the future and an increase in our standard of living tomorrow».[485] Altre voci più prudenti, però, vedevano nella potenza produttiva dell'automazione anche delle potenzialità distruttive, che rischiavano di sfuggire al controllo degli uomini - e non era raro, come nel caso celebre di Norbert Wiener, affiancare questo pericolo a quello della bomba atomica.[486]

Un celebre aneddoto-parabola, diffuso dalla UAW, racconta del suo leader Walter Reuther in visita alla fabbrica di Cleveland, accompagnato da dirigenti Ford. Uno di loro chiede allegro, indicando le macchine: «How are you going to collect union dues from these guys?» A Reuther,

---

[483] Leaver, Brown, *Machines Without Men*, cit.: «The new machine is made up of many small units plugged together. Each unit is capable of performing one function, and several plugged together will be capable of doing all the operations required to build a given part. A great number of units linked electrically and by conveyers will produce and assemble a complete product. The complete machine will be highly adaptable, with easy detachable components designed to be shuffled and rearranged at any time to build an entirely different product».

[484] «These devices are not subject to any human limitations. They do not mind working around the clock. They never feel hunger of fatigue. They are always satisfied with working conditions, never demand higher wages based on the company's ability to pay. They not only cause much less trouble than human do in comparable work, but they can be built to ring an alarm in the central control room whenever they are not working properly. In every department of nonemotional thinking, planning and doing, machines can be built that are superior to human workers on the same job», ivi, p. 204. Sul mito dghella catena di montaggio tra guerra e dopoguerra, David E. Nye, *America's Assembly Line,* MIT Press, Cambridge-Londra 2013, pp. 127-155.

[485] Riportato in *Automation,* in *The Labour Gazette*, 1955, pp. 409-

[486] Cfr. *Blueprints for Workerless Factory Now Ready*, in *The Journal of Electrical Workers and Operators*, gennaio 1947, p. 5, dove si riprendeva il modulo dell'articolo del 1929: le novità di oggi, concludeva, sono novità solo per chi non ricorda che hanno il loro *background* negli sviluppi successivi al 1929, rispetto ai quali «the atomic bomb is just another step in the control of nature by man. In that whole period of a generation, there has been a cold indifference to the human element in the situation. The effect upon workers, and the effect upon society, has not been stressed - it has been merely used forest as an instrument of profit and an instrument of production. Now humanity is reaching an impasse. It has to make a decision. It has to decide the moral values against the commercial and mechanical values. Humanity must make the choice between saving the human race, or going down in an orgy if universal destruction»

come sempre, non mancò la risposta a tono: «How are you going to get them to buy Fords?»[487]

4. Logica aziendale e movimento sindacale

Con il suo largo sorriso, i modi educati e bonari, l'aspetto da *executive* più che da padrone, a Henry II fu gioco facile distaccare la propria immagine da quella ruvida del nonno e apparire al pubblico così come lo rammentava a *Fortune* un professore di Yale: «Very likeable man with correct manners always»[488] - sino a lasciare, anche alla storiografia, un'immagine di «utter candor».[489] Henry il fondatore, eroe dell'organizzazione e della razionalizzazione negli anni 1920, rispetto agli standard della scuola GM appariva un capitano d'industria d'altri tempi, un barone di genio ma rozzo, confusionario e anzi, negli anni 1930 e nel braccio di ferro contro governo e sindacati, ormai intrattabile e folle. Rispetto a quella dei Bennett e dei Sorensen, l'era di Breech e dei Whiz Kids si mostrava subito indirizzata a un'amministrazione meno autocratica, orientata alla ricerca del consenso anche all'interno dell'impresa, improntata allo stile più burocratico e anonimo della moderna *corporation* (fino a un certo punto: "My name is on the building", ribadiva talvolta Henry II). Questa logica si estendeva alle relazioni industriali, che Henry II immaginava di gestire secondo una tradizione di paternalismo riverniciata di pubbliche relazioni e tecnocratico *human engineering*: dichiarava di voler metter al centro il «fattore umano», ma portandolo al livello di organizzazione della meccanica.[490] La logica dell'organizzazione non eclissava però l'antagonismo tra la direzione e la forza lavoro che nelle lotte degli anni 1930 aveva organizzato la propria rappresentanza: antagonismo che

---

[487] Così nella prima comparsa dell'aneddoto, sotto l'appropriato titolo di *Parable* in apertura di *Automation. A Report to the UAW-CIO Economic and Collective Bargaining Conference Held in Michigan, 12th and 13th of November 1954*, UAW-CIO Education Department, Detroit 1955 (gran parte del testo fu riprodotto in *Computers and Automation*, vol. 4, 5, aprile 1955, pp. 14-20). Una versione leggermente diversa è stata raccontata dallo stesso Reuther in un discorso a un *council group* della National Education Association, poi in Id., *Selected papers,* a cura di Henry M. Christman, Macmillan, New York 1961 (trad. it. di Fiammetta Moronti, *Scritti e discorsi scelti,* Opere nuove, Roma 1966).

[488] *Rebirth of Ford*, cit.

[489] Brinkley, *Wheels for the World*, cit., p. 503.

[490] Henry Ford II, *The challenge of human engineering: an address*, Ford Motor Co., Detroit 1946. Emblematica inoltre la dichiarazione riportata da Fontaine, *Revolution at the Rouge*, cit.: «Machines alone do not give us mass production. [...] Mass production is achieved by machines *and* men. And while we have gone a long way toward perfecting our mechanical operations we have not successfully written into operations whatever complex factor represents [Man, the] human element. I am suggesting, therefore, that we try to [make] the equations to take into account the human factor. If we can solve the problem of human [?] in industrial production, I believe we can [have as] much progress toward lower costs during the next ten years as we made during the past quarter century though the development of the machinery of mass production.» *Rebirth of Ford*, cit., riporta un questionario ai dipendenti con domande come: «Are you made to feel that you are a definite part of the company - a member of the Ford team?», ma anche «Do you believe that you are given a fair opportunity to make suggestions and criticisms about company practices and officials?» o «How do you think the products of the Ford Motor Company compare with those of its principal competitors?»

persisteva, ma andava mutando di forma, terreno e linguaggi.[491]

La svolta verso la decentralizzazione, ad esempio, non corrispondeva solo alla nuova cultura organizzativa, ma anche alla consapevole scelta di "alleggerire" i grandi complessi, River Rouge in primo luogo, in cui il sindacato aveva messo radici. Né era una scelta isolata della Ford: s'inseriva in un contesto postbellico in cui il rilancio dell'economia di pace s'intrecciava con la smobilitazione e, più nello specifico, in un ciclo di delocalizzazioni. All'aumento di conflittualità operaia e di regolazioni statali dell'ultimo decennio infatti numerose imprese, in comparti e di dimensioni diverse, reagivano "migrando" verso zone a minore o nulla presenza sindacale, ovvero soprattutto verso Sud, alla ricerca di riserve di manodopera più docile e di occasioni di sfruttamento delle divisioni di qualifiche, etnia e genere. S'inserivano perciò in un flusso di industrializzazione in gran parte promosso da Washington che a partire dalla guerra, anche su pressione dei parlamentari degli Stati del Sud, vi insediava un crescente numero di industrie militari.[492] La tendenza fu confermata dal fallimento della campagna di conquista degli Stati del Sud da parte del CIO, la cosiddetta Operazione Dixie lanciata nella primavera 1946 con la convinzione - già maturata prima della guerra - che un Sud non sindacalizzato costituisse «a menace to our organized movement in the north snd likewise to northern industry».[493]

Grazie a Jefferson Cowie,[494] possiamo leggere quello della Radio Corporation of America (fondata nel 1919 come sussidiaria GE) come un caso da manuale, seppur con una cronologia leggermente anticipata: in seguito alle lotte degli United Electrical Workers, uno dei sindacati più combattivi tra gli affiliati al CIO,[495] si spostò da Camden nel New Jersey a Bloomington in Indiana già nel 1940, per poi, dopo una parentesi a Memphis e un susseguirsi di scioperi negli anni 1960, attraversare il confine e stabilire una fabbrica *maquiladora* a Ciudad Juárez nel

---

[491] Più in generale, sulla "trappola" per gli storici del paradigma lineare della razionalizzazione, cfr. Scranton, Fridenson, *Reimagining Business History*, cit., pp. 30-34.

[492] Katznelson, *Fear Itself. The New Deal and the origins of our time,* Liveright, New York-London 2013, pp. 442 ss; Ann Markusen, Peter Hall, Scott Campbell, Sabina Deitrick, *The rise of the gunbelt. The military remapping of industrial America,* Oxford University Press, Oxford-New York 1991; cfr. inoltre Bruce J. Schulman, *From Cotton Belt to Sun Belt,* Duke University Press, Durham 1994, pp. 88 ss..

[493] Prospetto del 1939 riportato da Zieger, *The CIO*, cit., p. 230.

[494] Jefferson Cowie, *Capital Moves. RCA's Seventy-Year Quest for Cheap Labor*, New Press, New York 1999.

[495] Ronald L. Filippelli, Mark D. McColloch, *Cold War in the Working Class. The Rise and Decline of the United Electrical Workers*, State University of New York Press, Albany 1995.

1968[496] (anche se poi la dinamica conflittuale tendeva di volta in volta a riprodursi).[497] Come altri storici del lavoro e dell'impresa che ne hanno calcato le orme, Cowie ha rintracciato nelle dinamiche di questa fuga di capitali, storici del lavoro e dell'impresa hanno rintracciato un *pattern* di comportamento che anticipa il più ampio ciclo degli anni 1970-80 e, più in generale, hanno visto una smentita dell'idea dell'«accordo» tra capitale e lavoro, tra management e sindacato negli Stati Uniti (per limitarsi per ora al discorso, appunto, di questa corrente storiografica).[498]

Si è trattato di un contributo importante che, innestandosi in una precedente tradizione di ricerche sulle politiche conservatrici di alcuni settori e associazioni del *business*, hanno increspato un paradigma spesso assunto - non solo, va da sé, dalla storiografia - in modo troppo univoco o passivo. Neanche questi risultati possono, d'altra parte, dar luogo a generalizzazioni: il percorso delle industrie dell'auto non coincide, com'è ovvio, con quello della RCA tracciato da Cowie o del produttore di tappeti di Yonkers studiato da Friedman.[499] Esse avevano una natura di alta intensità di capitale fisso, richiedevano uno strato di manodopera qualificata e comunque con un certo grado di stabilità, avevano sempre dato salari in media più alti; ma anch'esse furono spinte alla decentralizzazione non dalla Depressione, ma dal suo superamento, che si accompagnava ad una rinnovata forza del sindacato. Il presidente della Ex-Cell-O, uno dei maggiori produttori di macchine utensili, spiegava che nel corso degli anni 1950 aveva costruito le nuove fabbriche in Indiana e in Ohio perché a Detroit vi era un pessimo «business climate» a causa della «militant and venomous attitude toward industry. [...] Industries, like

---

[496] Con l'approdo in Messico nel 1968, «RCA's peregrinations reinforced the differ between highly skilled, high-technology "male" work and low-skilled, labor-intensive, "female" work by separating the two labor processes not just on the shop floor but by region and nation as well», con le operazioni più semplici rimaste a Bloomington e quelle più complesse assegnate a ragazze messicane, Cowie, *Capital Moves,* cit., p. 5; cfr. anche pp. 113-126.

[497] «The search for inexpensive and malleable workers that shaped each location decision had its own subversive logic, however: the integration of production into the economy and social life of the new site irrevocably transformed the community into a new place of conflict with the corporation», ivi, p. 4. Il pattern del comportamento della RCA spiega in parte, secondo le conclusioni di Cowie (diverse, ci tiene a precisare, dalle ipotesi iniziali della ricerca), ciò che hanno in comune le esperienze dei lavoratori che essa attraversa: «I was surprised to find, however, that RCA workers in all the sites exhibited amazingly high levels of shared experience across time and space. In an age in which the political celebration of differences and the intellectual examination of the singular and unique dominate the stage, I found commonality not just in the ways of work but, most important, in the challenge and opportunities RCA workers faced across. North America in the twentieth century. One of my hopes, in fact, is that workers may be able to recognise their own experiences across the barriers of national experience, ethnic difference, and geographic distance», p. 5.

[498] Tami J. Friedman, *"Acute Depression... in... the Age of Plenty": Capital Migration, Economic Dislocation, and the Missing "Social Contract" of the 1950s*, in *Labor: Studies in Working-Class History of the Americas*, 4, 2011, pp. 89-113; Ead., *Exploiting the North–South Differential: Corporate Power, Southern Politics, and the Decline of Organized Labor after World War II*, in *Journal of American History,* vol. 95, 2, settembre 2008, pp. 323–348.

[499] Ead., *Capital Flight, "States' Rights," and the Anti-Labor Offensive After World War II,* in *The Right and Labor in America. Politics, Ideology, and Imagination*, a cura di Nelson Lichtenstein ed Elizabeth Tandy Schermer, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2012, pp. 79-97; Daniel Sidorick, *Condensed Capitalism: Campbel l Soup and the Pursuit of Cheap Production in the Twentieth Century*, Cornell UP, Ithaca 2009; Elizabeth Tandy Shermer, *Sunbelt Capitalism. Phoenix and the Transformation of American Politics.* University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 2013.

people, will not go where they are insulted and vilified daily».

Thomas Sugrue ha voluto cercare, nel suo libro importante sulle *Origins of the Urban Crisis*,[500] le radici del declino della sua città proprio nel suo momento più iconico, gli anni 1940-50. Detroit sperimentò, seppur in grado minore, trasformazioni della stessa natura di altri centri di una *Manufacturing Belt* che dava precoci segni di ruggine: tra 1947 e 1963 si persero 134.000 posti di lavoro nell'industria, mentre cresceva la popolazione lavoratrice. Aumentavano quindi la distanza tra lavori *white collar* e lavori umili, casuali, lanciati in quello che veniva con sprezzo chiamato *slave market*; e con essa le diseguaglianze, con un irrigidimento di quelle razziali. Ciò si rifletteva - questo il fuoco dell'analisi di Sugrue - in quelle tra quartieri, *suburbs*, *slums*, in una affrettata urbanizzazione diretta da una «partnership between the federal government and local bankers and real estate housing» in cui i confini tra pubblico e privato erano spesso sfumati; e ciascuno di questi attori riproduceva la separazione per classe e per razza (vicino alle fabbriche Chrysler addirittura case e stanze venivano affittate secondo i turni di lavoro).[501] Il disagio urbano e il mercato del lavoro fortemente discriminatorio e segmentato cristallizzavano lo stereotipo della «black male shiftlessness that came to represent the African American urban "underclass"», che fungeva anche da razionalizzazione per quelle stesse discriminazioni.[502] La carica distruttiva della questione razziale era venuta fuori con la rivolta del quartiere di Sojourner Truth nel giugno 1943: tre giorni di *riots* con 34 morti e quasi 2000 arresti, fino all'intervento delle truppe federali. Nonostante la Ford si fregiasse di essere stata la prima industria dell'auto ad assumere lavoratori neri, accettava la sostanza delle politiche discriminatorie, come quelle di Orville Hubbard, sindaco di Dearborn dal 1941 al 1973, il cui programma prevedeva tenere la città "bianca come un giglio" («lily white», poiché «Housing the

---

[500] Thomas J. Sugrue, *The Origins of the Urban Crisis. Race and Inequality in Postwar Detroit*, Princeton University Press 2014 (1a ed. 1996); qui, p. 138, la frase di H.G. Bixby della Ex-Cell-O, *How Shall We Produce a More Favorable Climate for Business, Industry, and Payrolls in Detroit and Michigan*, discorso all'Economic Club di Detroit, 18 aprile 1960. L'importanza del libro, oggi come minimo intatta, venne colta già all'uscita: cfr. il simposio in *Labor History,* vol. 39, 1, 1998, pp. 43-69, e Nelson Lichtenstein, *Vanishing Jobs in a Racialized America*, in *Radical History Review,* 78, 2000, pp. 178-188 (rassegna insieme ai volumi di Cowie e Judith Stein). Sull'intreccio di questione sociale, questione razziale e rinascita conservatrice nella cornice della guerra fredda cfr. Colleen Doody, *Detroit's Cold War. The Origins of Postwar Conservatism*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2013.

[501] Sugrue, *The Origins of the Urban Crisis*, cit., pp. 43 e 54: gli anni del sindaco repubblicano Alfred Cobo (1950-57) per es. si caratterizzano per la molta pianificazione urbanistica, ma con scarsa edilizia pubblica. Complessivamente più positivo il giudizio di June Manning Thomas, *Redevelopment and Race. Planninfg a Fine City in Postwar Detroit*, Wayne State University Press, Detroit 2013 (1a ed. 1997: quasi contemporaneo del libro di Sugrue, non si confronta con esso). Per una critica radicale delle diseguaglianze nelle città, cfr. i saggi di geografia urbana di David Harvey tra cui *Revolutionary and Counter-Revolutionary Theory in Geography and the Problem of Ghetto Formation*, in *Antipode*, vol. 4, 2, luglio 1972, pp. 1-13, ora in Id., *The Ways of the World,* Oxford University Press - Profile Books, Oxford - New York, pp. 10-36.

[502] Sugrue, *Origins*, cit., pp. 120-121: «The "slave market thus became a metaphor for perceived racial difference. Whites created a cognitive map of the city shaped by these perceptions. Their racial geography of the city became, in part, the basis of their decisions about where to live, what areas to avoid, and what federal social policies to support and to contest. Above all, the perception of black male shiftlessness and undependability became rationalisations for discriminatory hiring practices».

Negroes is Detroit's problem»).[503] Nell'immediato dopoguerra, i quartieri neri del West Side e di Paradise Valley vennero divisi e devastati dalla costruzione della Edsel Ford Freeway (oggi parte della Interstate 94), prosecuzione della "Bomber Road" che connetteva Detroit e Willow Run.[504]

Nella fabbrica di aerei di Willow Run aveva raggiunto il culmine il gigantismo industriale, vanto storico della Ford. Sull'onda della mobilitazione bellica, gli UAW proposero al governo di costruire una "Defense City" per alloggiare, in strutture con *facilities* comuni, 10.000 operai di Willow Run e le loro famiglie. Il progetto era elaborato da Walter Reuther e dagli architetti Oscar Stonorov e Louis I. Kahn, ispirati dal modernismo di Le Corbusier e Bauhaus, dalle città operaie sovietiche e dall'edilizia popolare delle amministrazioni rosse dell'Europa centrale (a sua volta non priva di richiami "fordisti").[505] La "Defense City" sarebbe stata l'incarnazione del nesso continuo tra grande fabbrica integrata, concentrazione di popolazione operaia e radicamento dell'organizzazione sindacale, realizzando le ambizioni degli UAW di non fermarsi all'attività rivendicativa ma di assumere un ruolo creativo e proattivo nel governo delle comunità.

Non stupisce insomma che la Ford combattesse, e alla fine sconfiggesse, il progetto, e che all'indomani della guerra avviasse, seppur con prudenza, una politica di decentramento della produzione (né che si liberasse in fretta di Willow Run vendendola a Kaiser). In prima battuta come esternalizzazioni: il dipartimento costruzioni di River Rouge venne smantellato, i suoi addetti sparsi in altri dipartimenti, e per i suoi lavori ci si rivolse ad imprese edilizie sotto controllo dell'AFL. Il primo grande impianto nato per scorporo da River Rouge fu nel 1949 la pressa delle lamiere di Buffalo, con una decisione presa subito dopo un grande sciopero: la sezione UAW 600 della Ford la denunciò come "Operation Job Runaway" e "migrazione forzata dei lavoratori" . La loro avversione verso lo scorporo delle operazioni era tale che nell'agosto 1951 l'azienda portò via da River Rouge alcune macchine con il favore della notte, per evitare azioni di protesta.[506] In quell'anno veniva infatti varata la fabbrica di motori di Brook Park, presso Cleveland, verso cui sarebbero state sempre più operazioni (e dipendenti) e dove gli stipendi erano in media minori che a Dearborn (dove si persero circa 3000 posti di

---

[503] Ivi, p. 76; cfr. David L. Good, *Orvie: The Dictator of Dearborn. The Rise and Reign of Orville L. Hubbard*, Wayne State University Press, Detroit 1989. Per un quadro generale della storia dei nero d'America, Stefano Luconi, *Gli Afro-Americani: quattro secoli di storia*, CLEUP, Padova 2015.

[504] Un'utile cronologia sul sito «Michigan Highways»: http://www.michiganhighways.org/indepth/early_I-94.html; cfr. inoltre Christopher W. Wells, *Car Country. An Environmental History*, University of Washington Press, 2013.

[505] Eric J. Sandeen, *The Design of Public Housing in the New Deal: Oskar Stonorov and the Carl Mackley Houses*, in *American Quarterly,* 37, 1985, pp. 645–67, e Susan Herrington, *Fraternally yours: the union architecture of Oskar Stonorov and Walter Reuther*, in *Social History*, vol. 40, 3, 2015, pp. 360–384; per le influenze europee sul *public housing* statunitense, Patel, *The New Deal,* cit., spec. pp. 202-209.

[506] *Confusion at the Rouge*, in *Fortune*, ottobre 1950, pp. 48-50; Sugrue, *Origins*, cit., pp. 157-158.

lavoro); poi un'altra a Chicago nel 1956 e così via: sempre più operazioni venivano spostate fuori da River Rouge, dove i dipendenti crollarono da 85.000 nel 1945 a solo 30.000 nel 1960. La fine della produzione bellica per la Corea fu l'occasione per massicci licenziamenti e spostamenti, mentre altre fabbriche come Hudson e Packard chiudevano i battenti. Tra 1946 e 1956 la GM intensificò le sue operazioni di decentralizzazione, rese più facili e meno vistose dalla sua struttura organizzativa e sparsa; un po' meno, come si è accennato, la Chrysler; ma tutte le Big Three costruirono impianti, anche di piccole dimensioni, sia in città ai margini dell'area metropolitana di Detroit che in piccoli centri dell'Ohio, in California, in Indiana (qualcuno fuori dai confini nazionali, ma in prossimità del Michigan, era già stato creato in Canada negli anni 1920).[507] Dato che era soprattutto nei nuovi stabilimenti, modellati per ospitarli, che potevano essere messi alla prova le nuove macchine transfer e i nuovi processi, automazione e decentralizzazione (e quindi anche, in prospettiva, la deindustrializzazione di Flint, di Dearborn e dell'area urbana di Detroit) erano inseparabili. Aumento della produttività di un processo significava anche diminuzione dei lavoratori necessari: la produzione di 154 basamenti superiori dei motori in un'ora ne richiedeva 117, pochi anni dopo 41, poco più di un terzo. Aumentava inoltre la distanza tra lavori qualificati e di controllo e mansioni semplici e di manovalanza, spesso rischiose, consolidando la polarizzazione razziale. Soprattutto nei primi anni, l'introduzione di nuove tecnologie si accompagnava spesso all' accelerazione dei tempi di lavoro alle linee di montaggio: fu una di queste, ad esempio, a innescare lo sciopero del maggio 1949.[508]

Esso veniva, in realtà, solo in coda a un imponente momento di *labor unrest*, scoppiato non appena furono sollevate le restrizioni del tempo di guerra su salari, licenziamenti e scioperi. A uno sguardo retrospettivo, quella del 1945-46 appare come l'ultima delle grandi ondate di scioperi che, a partire dal 1877, avevano scosso l'industria degli Stati Uniti con ritmo più o meno decennale. Gli scioperi rispondevano all'esplosione della disoccupazione (che raggiunse il picco nel gennaio 1946, con 2 milioni di lavoratori *off the job*, di cui 175.000 provenienti dalla GM) e al timore che essa fosse solo l'inizio di una nuova depressione; ma così non fu. In questo senso, il vero «miracolo» non era stata l'uscita dalla Depressione con lo stimolo fornito

---

[507] Sulla crescita industriale della capitale, Robert Barrow, *Indianapolis: Silver Buckle on the Rustbelt*, in *Snowbelt Cities. Metropolitan Politics in the Northeast and the Midwest since World War II*, a cura di Richard M. Bernard, Indiana University Press, Bloomington 1990, pp. 137-157. Secondo Andrew R. Highsmith, *Beyond Corporate Abandonment: General Motors and the Politics of Metropolitan Capitalism in Flint, Michigan,* in *Journal of Urban History,* vol. 40, 1, 2014, pp. 31–47, la creazione di altri impianti nella contea di Gensee non va attribuita a una scelta di disimpegnarsi da Flint, ma a un orientamento che definisce «metropolitan capitalism»: una visione che permette di sfumare quella di una decentralizzazione accelerata, ma sembra non tenere conto del contesto più generale.

[508] Sugrue, *Origins*, cit., spec. pp. 130-138 e il cap. 6, pp. 153-177, tratto da Id., *"Forget about Your Inalienable Right to Work": Deindustrialization and Its Discontents at Ford, 1950–1953,* in *International Labor and Working-Class History*, 48, 1995, pp.112-130.

all'industria bellica, ma essere riusciti a «riallocare un terzo della forza lavoro complessiva al servizio dei consumatori e degli investitori privati nel giro di soli due anni». Sono parole di un economista libertario conservatore, critico della presenza dello Stato in economia, per il quale la ripresa era dovuta principalmente al cadere della «bizantina e costantemente mutevole» struttura di regolazioni dell'economia di guerra (ma anche alla cooptazione degli uomini d'affari nella macchina statale, cosicché essa era "in mani amiche").[509] Esse ovviamente trascurano il carattere traumatico di alcune trasformazioni della riconversione: basti pensare al licenziamento della maggior parte delle lavoratrici entrate in fabbrica durante la guerra.[510] Anche la dinamica degli scioperi e gli accordi con cui si conclusero, però, contribuirono a dar forma alla ripresa - a cominciare dalle questioni che lasciarono sul piatto, in particolare le questioni di potere.

La figura dominante di questa stagione, anzi di un lungo segmento della storia del sindacato dell'auto (e non solo), dalla sua ascesa negli anni 1930 fino all'inizio del declino negli anni 1960, è senza dubbio colui che appariva ai produttori di automobili come «the most dangerous man in Detroit - nelle parole del loro rappresentante George Romney - because no one is more skillful in bringing about the revolution without seeming to disturb existing forms of society»: Walter Reuther.[511] Nato nel 1907 in West Virginia in una famiglia tedesca e socialista, entrato diciannovenne alla Ford, inviato in Unione Sovietica ad addestrare gli operai nelle nuove fabbriche dei piani quinquennali, al rientro a Detroit aveva preso parte alla nascente UAW e nella sua lotta contro le fortezze della produzione di massa, inespugnabili da almeno vent'anni, era presto emerso come lo stratega più acuto e il volto più in vista (il volto martoriato, anche, dopo la famosa aggressione da parte dei picchiatori di Bennett nella "battaglia di Overpass" del maggio 1937). Con tenaci scioperi e occupazioni delle fabbriche, aveva strappato alla GM e alla Chrysler nel 1937 e alla Ford nel 1941 accordi che includevano il riconoscimento del sindacato. Alla fine del 1940 era entrato a gamba tesa nelle discussioni sulla partecipazione degli Stati Uniti alla guerra europea proponendo di consacrare la capacità produttiva dormiente

---

[509] Robert Higgs, *From Central Planning to Market: the American Transition, 1945-1947*, in *The Journal of Economic History*, vol. 59, 3, 1999, pp. 600-623 (tr. it. *La transizione americana. Dalla pianificazione centralizzata al mercato, 1945-57*, in *900,* 12, 2005, *Le fagli della storia: il Quarantacinque,* pp. 67-82).

[510] Sheila Tobias, Lisa Anderson, *What really happened to Rosie the riveter? Demobilization and the female labor force, 1944-1947*, in *MSS Modular Publications*, 1974; diversi articoli in *Radical America*, vol. 9, 4-5, luglio-agosto 1975; Karen Tucker Anderson, *Last Hired, First Fired: Black Women Workers during World War II*, in *The Journal of American History*, vol. 69, 1, giugno 1982, pp. 82-97..

[511] Nelson Lichtenstein, *Walter Reuther. The Most Dangerous Man in Detroit,* University of Illinois Press, Urbana and Chicago (1a ed. Basic Books 1995) è la biografia di riferimento e si apre con la frase da cui ricava il titolo (George Romney era allora direttore dell'Automobile Manufacturers Association, cfr. D. Duane Angel, *Romney. A political biography,* Exposition Press, 1967, pp. 46-68). Il volume di Lichtenstein stata preceduta da numerosi altri articoli in cui aveva discusso aspetti ideologici e pratici degli UAW di Reuther: articoli nel complesso tacciati di «purismo» sindacale da parte del precedente biografo, Anthony Carew, *Walter Reuther,* Manchester University Press, Manchester-New York 1993, pp. 161-162.

dell'industria civile all'emergenza bellica, alla «mass production of defense planes» - 500 al giorno! - con cui aiutare la Gran Bretagna. Nei mesi successivi, prima e dopo Pearl Harbor, altri sindacati fecero le loro proposte per il pieno impiego delle forze industriali del paese e accordi sulle relazioni industriali.[512] Mentre l'isolazionismo di John L. Lewis lo portava a rompere con il CIO da lui stesso fondato, il "Reuther Plan" si allineava all'internazionalismo rooseveltiano e anzi lo incalzava; e lanciava il suo estensore come garante dell'appoggio del sindacato allo sforzo bellico.[513]

Appoggio, però, non incondizionato: in cambio, «Labor asks only that it be allowed to contribute its own creative experience and knowledge and that it be given a voice in the education of its program», ma anche che industrie come la Ford fossero «forced to obey the Wagner Act». Insomma, «Labor asks only in return that its hard-won rights be preserved». Dopo le lotte a River Rouge dell'inverno 1941, Reuther sostenne una *no-strike policy*, una politica di sospensione degli scioperi durante la guerra, ma essa venne di fatto - e con molte tensioni nelle fila della UAW - scavalcata da una miriade di interruzioni del lavoro.[514] Non appena Truman ebbe revocato il congelamento degli aumenti salariali, mentre confermava che la contrattazione collettiva e i sistemi di conciliazione avrebbero dovuto mantenere la pace industriale così come avevano fatto durante la guerra appena conclusa, Reuther si lanciò

---

[512] Walter Reuther, *More Airplanes for Defence*, noto anche come *500 Planes A Day Speech*, discorso alla NBC, 28 dicembre 1940 (dattiloscritto disponibile all'indirizzo http://reuther100.wayne.edu/pdf/500_Planes_Speech.pdf); fu imitato dallo Steel Workers Organising Committee, poi dagli Aluminium Workers of America (*A Plan for the Immediate Expansion of the Aluminium Production*), dall'International Union of Mine, Mill and Smelter Workers e via dicendo. Cfr. Richard Feise, *Aircraft - A Mass Production Industry,* e J. Raymond Walsh, *Labor Looks at the Manpower Problem*, in *Yearbook of American Labor - Volume 1. War Labor Policies*, a cura di Colston E. Warne et alii, Philosophical Library, New York 1945, pp. 251-277 e 464-472; Nelson Lichtenstein, *Labor's War at Home. The CIO in World War II,* Cambridge University Press, Cambridge-New York 1982, spec. pp. 85-89.

[513] Sulla rottura del leader degli United Mine Workers con il CIO e con Roosevelt, cfr. Robert H. Zieger, *John L. Lewis. Labor Leader*, Twayne, Boston 1988, pp. 103-131.

[514] Per i dibattiti sul patto di non sciopero all'interno del CIO, come sempre spesso feroci, Martin Glaberman, *Wartime Strikes: The Struggle Against the No Strike Pledge in the Uaw During World War II*, Bewick, Detroit 1980, e Lichtenstein, *Labor's War at Home*, cit. (era l'oggetto della sua tesi di dottorato, *Industrial Unionism Under the No-strike Pledge. A Study of CIO during the Second World War*, Università di Berkeley, California, 1974).

all'attacco della GM.[515] Il 18 agosto 1945 chiese un aumento salariale del 30%, senza incremento dei prezzi. Davanti alle resistenze dell'azienda, che sosteneva fosse impossibile, Reuther contrappose la richiesta, di grande impatto simbolico, di poterne vedere i bilanci, di poter controllare i conti per verificare se fosse vero. Si innescava una lunga lotta, con sciopero in tutte le fabbriche GM del paese per 113 giorni e trattative tra Reuther e Wilson; alla fine la proposta di aumento di soli 18,5 cents venne accettata dagli United Electrical Workers e dagli United Steelworkers of America e quindi gli UAW dovettero seguire. Accordi con Ford e Chrysler per moderati aumenti erano stati siglati già a gennaio. Rispetto alle richieste iniziali era solo una mezza vittoria, ma per Reuther fu un trionfo all'interno degli UAW e del CIO, in cui si affermava come il leader più coraggioso, più capace di andare a scontrarsi con le grandi aziende della produzione di massa, cercando anche un coordinamento con gli altri sindacati (ai quali però addossava la colpa della fine dello sciopero).

In contemporanea con la lotta contro le grandi aziende, infatti, Reuther era impegnato in quella all'interno del sindacato. Ambizioso non meno che coraggioso, puntava alla leadership degli UAW: la ottenne al tumultuoso congresso del marzo 1946 per mantenerla sino alla morte nel maggio 1970. La strappava, seppur di misura, a Roland J. Thomas, presidente dal 1938, proveniente dalla Chrysler e appoggiato dai comunisti (il suo gruppo continuò a mantenere la maggioranza negli organi direttivi sino al congresso successivo, ad Atlantic City nel 1947). I comunisti erano infatti ancora forti nel CIO, nel quale erano coinvolti sin dalla fondazione, avendone costruito il primo scheletro di organizzazione e militanza, pur rimanendo in secondo piano rispetto alle personalità carismatiche come Lewis. In un sindacato da sempre dilaniato dallo scontro anche violento tra capi e fazioni, le divisioni non aveva tardato a manifestarsi; né Reuther, tanto dinamico quanto divisivo, ad affermarsi come uno perno e "ariete" del blocco anticomunista, prendendo le distanze dalla sinistra del fronte popolare (e dal proprio stesso

---

[515] Harry S. Truman, *Statement by the President Proposing Measures To Insure Industrial Peace in the Reconversion Period*, 16 agosto 1945, The American Presidency Project, http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=12387. La mossa dei sindacati fu repentina, ma meditata e tutt'altro che imprevista, come mostrano i numerosi studi preparatori sulla riconversione, governativi e non. Cfr. John Maurice Clark, *Demobilization of Wartime Economic Controls*, collana del Committee for Economic Development Research Study, McGraw-Hill, New York-London 1944, il quale avvertiva che le questioni del lavoro sarebbero state particolarmente delicate («Labor policy represents an area in which it may be easiest to go disastrously wrong») e che la guerra aveva alzato le aspettative soprattutto di quei gruppi che ne avevano beneficiato e che, paradossalmente, se ne erano sentiti più frustrati: «Among those whose real incomes have increased, there are many strong groups who are, nevertheless, firmly convinced that they have suffered serious injustice under the "hold the line" order and have acquiesced only in order not to disrupt the war effort. Such groups feel that as soon as the end of fighting frees them from the obligation not to strike, they have something coming to them. It is entirely possible that there will be a wave of demands for increased wages, which were denied while the war was going on», p. 32. L'analisi proseguiva, p. 33, ipotizzando che fossero i datori di lavoro a prendere l'iniziativa «to beat down wages, using the leverage of unemployed war workers, or possibly even to attack the closed shop or maintenance-of membership arrangements established during the war»: ciò che succederà infatti nel corso, e soprattutto all'indomani, dell'ondata di scioperi del 1945-46.

passato socialista).[516] Quando i comunisti nel 1943 avevano dato il loro sostegno al cottimo come misura di stimolo della produttività delle industrie di guerra, Reuther aveva fiutato il malcontento operaio e aveva colto l'occasione per criticarli. Quando Reuther aveva messo in evidenza i limiti della "no strike pledge" (l'impegno a non scioperare richiesto dal governo ai sindacati), fu attaccato dai comunisti, che l'avevano abbracciata con ardente patriottismo.[517] Sempre più forte dopo il 1945, la polemica di Reuther contro i comunisti li stringeva in accuse a tenaglia: moderatismo rivendicativo ed invadenza politica, lealtà ad un soggetto esterno ed estraneo. Dopo il fallito sciopero alla Allis-Chalmers presso Milwaukee, Reuther lo imputò ai comunisti e adottò lo slogan "Against Outside Interference".[518]

In modo ineluttabile per un sindacato che si era affermato come interlocutore verso il governo e il sistema delle imprese, d'altra parte, la guerra intestina passava per le discussioni e le prese di posizione su questioni di portata più ampia: Reuther lo guidò all'appoggio del Partito Democratico e di Truman nelle elezioni presidenziali del 1947 - stroncando ogni simpatia verso il Progressive Party di Wallace - e poi del Piano Marshall - assicurando il contributo dei lavoratori americani alla ricostruzione democratica dell'Europa. L'opposizione alla guerra di Corea non fu nella sostanza più che formale.[519] Con una strategia spesso spregiudicata (Reuther per esempio saldava rapporti con la National Association for the Advancement of Colored People, ma continuava a tenere posizioni ambigue sulla segregazione), venivano emarginati i leader locali e nazionali delle fazioni di sinistra, fino all'espulsione nel 1949 di undici sindacati ritenuti sotto controllo comunista, tra cui persino gli

---

[516] Sul radicamento dei comunisti nell'industria dell'auto e negli UAW, Harvey Klehr, *American communism and the united auto workers: New evidence on an old controversy*, in *Labor History*, vol. 24, 3, 1983, pp. 404-413.
I rapporti di Reuther con il Socialist Party e soprattutto con il CPUSA negli anni 1930 furono ovviamente oggetto della polemica contemporanea (John L. Lewis rivendicò di essere anticomunista da prima che Reuther andasse in Unione Sovietica) e lo sono per quella storiografica: Martin Glaberman, *A Note On Walter Reuther*, in *Radical America,* 7, 1973; Kevin Boyle, *Building the vanguard: Walter Reuther and radical politics in 1936,* in *Labor History*, vol. 30, 3, 1989, pp. 433-448; Glaberman, *Walter Reuther, 'Social Unionist'*, recensione di Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., in *Monthly Review*, novembre 1996, pp. 52-7, seguita da Lichtenstein, *Response to Martin Glaberman*, e Glaberman, *Reply to Nelson Lichtenstein*, in *Monthly Review,* marzo 1997, pp. 58-62; Victor G. Devinatz, *Reassessing the Historical UAW: Walter Reuther's Affiliation with the Communist Party and Something of Its Meaning - a Document of Party Involvement, 1939*, in *Labour / Le Travail,* 49, 2002, pp. 223-45; Lichtenstein, *Reuther the Red?*, e di nuovo Devinatz, *Nelson Lichtenstein and the Politics of Reuther Scholarship*, entrambi in *Labour / Le Travail,* 51, 2003.

[517] Roger R. Keeran, *"Everything for Victory": Communist Influence in the Auto Industry during World War II,* in *Science & Society*, vol. 43, 1, 1979, pp. 1-28.

[518] «Our failure at Allis-Chalmers was the result of the open interference on the part of the Communist Party in the affairs of the local union involved [...] There were people in leadership positions in that local who put loyalties outside of their union, outside of the rank and file, and outside of this country... That is why we lost», in Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., pp. 259-260. Sulla vicenda cfr. Stephen P. Meyer, *"Stalin over Wisconsin". The Making and Unmaking of Militant Unionism, 1900-1950,* Rutgers University Press 1992.

[519] Seth Wigderson, *The Wages of Anticommunism: U.S. Labor and the Korean War*, in *Labor's Cold War: Local Politics in a Global Context*, a cura di Shelton Stromquist, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2008, pp. 226-257.

United Electrical Workers.[520] Reuther continuò, peraltro, ad avere la simpatia e l'appoggio di alcuni esponenti ed intellettuali della sinistra socialista, trotzkista o comunque antistalinista, come Irving Howe e B.J. Wildick, nel libro *Walter Reuther and the UAW* (1949), o Harvey Swados, nei racconti raccolti nel classico *On the Line* (1957), oltre che di ex socialisti come Daniel Bell.[521] L'offensiva anticomunista di Reuther fu presto vincente, ma mai in modo esauriente. I comunisti e, più in generale, gli anti-reutheriti resistevano in una sezione - la più grande sezione sindacale del mondo: la Local 600 di River Rouge, con i suoi circa 50.000 tesserati. Importantissima per ovvi motivi di numero, strategici e simbolici, la sezione 600 era composta da forze variegate - fino a trotzkisti e cattolici - e quasi sempre impegnate in una selvaggia lotta tra fazioni. La militanza comunista era infatti stata la prima a farsi strada nelle maglie del sistema Ford e da allora aveva mantenuto una sostanziale preminenza.[522]

Reuther era spesso stato accusato dai suoi nemici interni di essere un amico degli interessi padronali ("the Bosses' Boy") e un *red-baiter,* cioè di usare la caccia ai rossi per indebolire e dominare il sindacato; ma uno dei suoi obiettivi era quello di attrezzarsi contro il *red-baiting,* contro le accuse di comunismo che venivano rivolte per screditarlo al sindacato in toto: perciò esso doveva «get its house in order».[523] Ci si doveva insomma preparare al revanscismo di quella consistente parte dei ceti dirigenti economiche che non vedeva l'ora di sbarazzarsi dei vincoli posti dalla legislazione, e più ampiamente dal clima politico, del New Deal, ed era pronta

---

[520] Filippelli, McColloch, *Cold War in the Working Class*, cit., pp. 129-140; cfr. inoltre Judith Stepan-Norris, Maurice Zeitlin, *Left Out. Reds and America's Industrial Unions*, Cambridge University Press 2003, e il controcanto di Nelson Lichtenstein, *Communism on the Shop Floor and Off*, in *New Politics*, inverno 2004, ora in Id., *A Contest of Ideas. Capital, Politics, and Labor*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago-Springfield 2013, pp. 100-106.

[521] Alan M. Wald, *The New York Intellectuals. The Rise and Decline of the Anti-Stalinist Left from the 1930s to the 1980s*, University of North Carolina Press, Chapel Hill 2017 (1a ed. 1987), pp. 311-343. Bell commentò su *Fortune* il "trattato di Detroit", cfr. Lichtenstein, *Walter Reuther,* cit., pp. 280-281; Michele Cento, *Dalla fine dell'ideologia alla società post-industriale. Daniel Bell sociologo del potere*, in *Scienza & Politica,* 45, 2011, pp. 81-99.

[522] Stephen Meyer, *Manhood on the Line. Working-Class Masculinities in the American Heartland*, University of Illinois Press, Urbana, Chicago, Springfield 2016, capitolo *Fighting to Provide. The Battle to Organise the Ford River Rouge Plant, 1930-1945*, pp. 82-111; Lichtenstein, *Labor's War at Home*, cit; Keeran, *"Everything for Victory"*, cit.; sulla presenza cattolica, Dennis A. Deslippe, *"A Revolution of its Own". The Social Doctrine of the Association of Catholic Trade Unions in Detroit,* in *Records of the American Catholic Historical Society of Philadelphia,* vol. 102, 4, 1991, pp. 19-36.

[523] «We are living in a period in which there are going to be witch-hunts, hysteria and red-baiting by the most vicious group of congressmen that have gathered under the dome of the Capitol», discorso di Reuther in una riunione del board UAW, marzo 1947, in Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., p. 260. Cfr. a titolo di esempio i vari casi raccolti in *American Labor and the Cold War. Grassroots Politics and Postwar Political Culture,* a cura di Robert W. Cherny, William Issel, Kieran Walsh Taylor, Rutgers University Press, New Brunswick - Londra 2004

cogliere la guerra fredda come un'occasione per restaurare il pieno «right to manage».[524] E' un atteggiamento di cui, come si è visto, è emblematico Alfred Sloan: «It took fourteen years to rid this country of prohibition. - imprecava - It is going to take a good while to rid the country of the New Deal, but sooner or later the ax falls and we get a change».[525] Nel 1946 il presidente della NAM Robert Ross Wason annunciò che essa intendeva restaurare «some liberties that hard been lost through fourteen years of anti-enterprise sabotage by government».[526]

Una delle prime battaglie di questo contrattacco si giocò, dopo gli scioperi del 1945-46 e la vittoria repubblicana alle elezioni del 1946, attorno alla miriade di proposte di legge che miravano a ridurre i conflitti industriali, ovvero a erodere il Wagner Act e a ridimensionare i poteri dei sindacati. Emergeva tra di esse quella firmata dai repubblicani Robert Taft e Fred Hartley, che riceveva l'appoggio della National Association of Manufacturers (NAM) e, approfondendo la spaccatura nel Partito Democratico, cementava nel Congresso la coalizione conservatrice di Repubblicani e Democratici del Sud, intenti a bloccare l'espansione del movimento sindacale nei loro Stati, e in particolare i tentativi di coinvolgere i neri.[527] La questione venne discussa in interminabili udienze in cui intervenivano rappresentanti del governo e delle sue commissioni, ma anche delle imprese e dei sindacati, scambiandosi acide accuse di "un-Americanism": il *closed shop* era «a very un-American thing to do»,[528] lamentò Wilson della GM, contro gli scioperi UAW tra guerra e dopoguerra. La difesa della libertà d'impresa dall'ingerenza sindacale si allargava quasi sempre all'invettiva contro l'espansione del

---

[524] Howell John Harris, *The Right to Manage*; cfr. anche *Against Labor. How U.S. Employers Organized to Defeat Union Activism*, a cura di Rosemary Feurer e Chad Pearson, University of Illinois Press 2017, e spec. il saggio di Dolores E. Janiwski, *Through a Glass, Darkly: The NLRB, Employer Counteroffensives, Investigative Committees, and the CIO*, pp. 129-158. Certo vi era anche chi invitava alla prudenza, nel senso di non concentrarsi sui soli comunisti: «Nothing is more dangerous than to assume that those who today attack 'Communists' within the union, and who are in consequence unthinkingly labeled 'right-wingers' are ipso facto believers in private enterprise or in our form of government. [...] It is not necessary to pin the label of 'Marxist" upon a labor leader to prove that what he believes is incompatible with our basic political and economic beliefs», avvertiva nel 1946 un consulente della Montgomery Ward di Chicago, riportato in Lichtenstein, *Communism On the Shop Floor and Off,* cit., p. 104.

[525] In Lichtenstein, *Walter Reuther,* cit., p. 240. Non era ovviamente solo un atteggiamento dell'«oligopolistic core of the national economy», ma anche di «a phalanx of midsize businesses [...] determined to rein the entrepreneurial freedom and labor market power denied them by nearly a generation of New Deal reforms and war-era regulations. Where unionism had established only a tenuous foothold [..] family capitalists and old-line managers still fought the unions with the fervour of those who were defending a whole social order», ivi, p. 254,

[526] In Friedman, *Capital Flight, "States' Rights," and the Anti-Labor Offensive*, cit., p. 82.

[527] Katznelson, *When Affirmative Action Was White*, cit., pp. 52-79, e *Fear Itself,* cit., spec. pp. 393-402.

[528] «It is not consistent at all with the ideas we have against discrimination for various kinds of purposes or for any other reasons in employment. I do not think it is consistent at all to have that position», intervento di Charles E. Wilson, 5 febbraio 1947, *Labor Relations Program. Hearings before the Committee on Labor and Public Welfare - United States Senate, Eightieth Congress. First Session on S. 55 and S.J. Res. 22 and all the other bills and resolutions referred to the committee having the object of reducing industrial strife in the United States. Part 1: January 23, 28, 29, 30, 31, February 4, 5, 6 and 7, 1947*, stampato ad uso del Committee on Labor and Public Welfare, Government Printing Office, Washington 1947, pp. 437-492, spec. p. 462. Anche il vicepresidente della Motor Wheel Corporation di Lansig, Michigan, CC. Carlton, dichiarò che il sindacato era monopolistico e quindi *un-American,* 31 gennaio, ivi, pp. 374 ss.

potere statale e, magari, il rischio di totalitarismo.[529] Sloan non fu udito, ma le indicazioni contenute nel suo discorso del dicembre 1946, discusso nel capitolo precedente, furono in gran parte recepite.[530]

Rispetto agli altri dirigenti di AFL e CIO,[531] l'arringa di Reuther si distinse per la sua istanza affermativa di un movimento sindacale parte integrante della tradizione americana, perché era nato come rivolta contro la durezza inumana delle condizioni di lavoro nell'industria dell'auto.[532] Il sindacato era necessario per difendere gli operai in fabbrica ma anche nella società, in nome dell'equilibrio tra profitti, salari e prezzi: «The trouble is that the wage-price-profit equation is out of balance, and until we get these things back in balance we are going to be in trouble»; i lavoratori americani «must be fully employed at wage levels that permit them to buy back the products which American industry and American farmers are able to create. And, unless we achieve a balance between productive power and purchasing power, we are in trouble». Ciò non significava volere il socialismo, al contrario: «free enterprise [...] will survive only if we make it work. It must be made to work, not to meet only the requirements of the people who operate the Wall Street end, but it must be made to meet the needs of the people who work in America's factories».[533] Anche Reuther, a modo suo, voleva «more and better consumers», per riprendere le parole di Sloan: ma vi aggiungeva un tono populista («the people who work in America's factories» contro «the people who operate the Wall Street end»), un'enfasi sulla qualità e la retribuzione del lavoro che dovevano permettere di godere del consumo e, più in generale, un'unione di lavoro e consumo tale da superare l'estraneità dell'operaio al suo prodotto.

---

[529] Spiccava per foga il regista Cecil B. DeMille, 4 febbraio 1947, in *Labor Relations Program. Hearings before the Committee on Labor and Public Welfare - United States Senate, Eightieth Congress. First Session on S. 55 and S.J. Res. 22 and all the other bills and resolutions referred to the committee having the object of reducing industrial strife in the United States. Part 2: February 11, 12, 14, 15, 18 and 19, 1947*, Government Printing Office, Washington 1947, pp. 796-819: «This is not democracy. It is collectivist absolutism. There is not an iota of difference in principle between it and the dictatorships which we have lately defeated on the field of battle»; e più avanti: «There are two great subjects before the world today. It is a question of whether government owns the people, or people own the government. That whole ideology is the next coming great battle in this world, and the same applies to unions.»

[530] Alfred P. Sloan, *Business Trend for 1947. Restore balance to our economic society*, discorso alla Boston Chamber of Commerce, 19 dicembre 1946, in *Vital speeches of the day*, vol. XIII, 8, 1 febbraio 1947, pp. 237-241.

[531] William Green, 18 febbraio 1947, e Philip Murray, 19 febbraio, ivi, pp. 973-1057 e 1089-1168.

[532] Walter Reuther, 21 febbraio 1947, in *Labor Relations Program. Hearings before the Committee on Labor and Public Welfare - United States Senate, Eightieth Congress. First Session on S. 55 and S.J. Res. 22 and all the other bills and resolutions referred to the committee having the object of reducing industrial strife in the United States. Part 3: February 20, 21, 25, 26, 27, 28 and March 4, 1947*, Government Printing Office, Washington 1947, pp. 1275-1326, spec. p. 1276: «Workers built our union because they had no security without a union. Our industry was an industry known for its speed-up, for its complete mechanization and destruction of the human equation. At 45 you were too old for the assembly line, and they dumped you without ceremony on the industrial scrap heap. You had no security in terms of seniority. They called you back when they wanted to, or they did not call you back at all. We had no status as human beings. There was no human dignity or security. And, the workers in our industry revolted against that, and they built a union».

[533] Ivi, p. 1278.

Truman vi si oppose perché conteneva «seeds of discord which would plague this Nation for years to come» (e perché avrebbe in realtà aumentato, e non diminuito, la presenza del governo nelle relazioni industriali, chiamandolo continuamente in causa e facendone un «unwanted participant at every bargaining table»).[534] Superando il veto presidenziale, il Labor Management Relations Act divenne legge nel giugno 1947. Più noto come Taft-Harley Act (o, tra le fila sindacali, come "Slave-Labor Bill"), esso rendeva illegale il *closed shop* (lasciando i singoli Stati liberi su altri tipi di accordi), permetteva alle aziende di fare propaganda antisindacale all'interno, chiedeva ai dirigenti sindacali una dichiarazione di non appartenenza al Partito Comunista, proibiva l'associazionismo dei *foremen*, riformava il NLRB, limitava e normava più rigidamente lo sciopero dichiarando «unfair» pratiche come gli scioperi di solidarietà (*secondary boycotts*): la lancetta non veniva portata indietro agli anni 1920 perché la contrattazione collettiva non veniva messa in discussione di per sé, ma essa veniva sottoposta a condizioni più ardue, con un vistoso spostamento a favore della parte padronale, tracciando il perimetro - o, come si è detto in uno studio importante, il paradigma - del pluralismo industriale all'interno del quale si sarebbero svolte le contrattazioni e i conflitti dei decenni successivi.[535]

Anche Reuther, certamente, vi si oppose - ma forse, suggerisce il suo biografo, senza troppa convinzione (come del resto Truman).[536] Invocò il veto contro il Taft-Hartley Act, lo chiamò «a vicious piece of Fascist legislation», promise che alle nuove regole gli operai avrebbero risposto con più conflitto; ma esse corrispondevano in realtà ad alcuni importanti aspetti della sua concezione del sindacalismo, almeno nella misura in cui sbarravano la porta ai comunisti e incoraggiavano la concentrazione delle lotte sindacali sulla scala aziendale (secondo lo stesso

---

[534] Harry S. Truman, *Veto of the Taft-Hartley Labor Bill*, 20 giugno 1947, *The American Presidency Project,* http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=12675.

[535] In teoria, il Taft-Hartley Act dichiarava di proporsi di «mitigate and eliminate these obstructions [to the free flow of commerce] when they have occurred by encouraging the practice and procedure of collective bargaining and by protecting the exercise by workers of full freedom of association, self-organization, and designation of representatives of their own choosing, for the purpose of negotiating the terms and conditions of their employment or other mutual aid or protection», come si può leggere sul sito del NLRB, https://www.nlrb.gov/resources/national-labor-relations-act-nlra; cfr. inoltre Josiah Bartlett Lambert, *"If the Workers Took a Notion": The Right to Strike and American Political Development*, Cornell University Press, Ithaca 2005, pp. 102-128.
Sul concetto di pluralismo industriale e il suo valore paradigmatico, Katherine van Wezel Stone, *The Post-War Paradigm in American Labor Law*, in *The Yale Law Journal*, vol. 90, 7, giugno 1981, pp. 1509-1580; sul suo declino cfr. inoltre Ead., *The Legacy of Industrial Pluralism: The Tension between Individual Employment Rights and the New Deal Collective Bargaining System*, in *The University of Chicago Law Review*, vol. 59, 2, primavera 1992, pp. 575-644. Gary Gerstle, *Working-class Americanism. The politics of labor in a textile city, 1914-1960,* Cambridge University Press, spec. pp. 310-318, contrappone *industrial democracy* e *industrial pluralism* e vede nella sconfitta della prima, promossa dalle ali radicali del sindacato, la premessa dell'affermazione del secondo.

[536] Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., pp. 261-266; Martin Halpern, *Taft–Hartley and the defeat of the progressive alternative in the united auto workers*, in *Labor History*, vol. 27, 2, 1986, pp. 204-226.

spirito, del resto, si era dimostrato favorevole alla decentralizzazione).[537] O, perlomeno, alle nuove regole Reuther seppe egregiamente adattarsi, e adattare il complesso organizzativo degli UAW, ottenendone qualche successo di non poco conto.

Con gli scioperi dell'immediato dopoguerra Reuther mise a punto un metodo, e uno stile, che combinavano tattica e relazioni con il pubblico, intraprendenza e capacità organizzativa, rappresentanza del lavoro e quella di interessi generali, conflitto (o minaccia di conflitto) e compromesso, in modo tale da permettergli a dettare in gran parte l'agenda, il ritmo e il rituale dei negoziati.[538] Si consolidava il metodo di affrontare il settore dell'auto facendo leva su ciò che le diverse imprese avevano in comune, ma anche sulle loro divisioni, cioè cominciando con una delle "Big Three" per poi passare alle altre. Alle trattative bisognava arrivare preparati, conoscendo l'organizzazione tecnica e del lavoro, studiando l'amministrazione, i conti e tutti i temi su cui il sindacato aveva diritto di contrattazione (e su cui quindi le imprese non avevano possibilità di decisioni unilaterali), elaborando con grande anticipo le proposte e le rivendicazioni da discutere prima in miriadi di riunioni con i militanti e nelle "locali", poi al tavolo con il management.[539] Ne uscivano accordi della validità di due, tre o cinque anni, da ridiscutere alla scadenza sulla base dell'esperienza (oltre che, ovviamente, della più generale situazione economica e politica): questo dava alla contrattazione, e più in generale alla vita del sindacato, una scansione in *rounds* che avrebbe mantenuto per decenni.

Lo schema era vincente su alcuni aspetti, ma non mancava di contraddizioni e punti deboli. Le imprese avevano gioco abbastanza facile nel profittare dei margini di "flessibilità" lasciati dalle regole sull'organizzazione della produzione fissate negli accordi, e nel rimodulare metodi, operazioni e mansioni senza violarle: su questo si moltiplicavano spesso le vertenze, non solo con l'azienda ma anche tra i lavoratori, specie per i passaggi di categoria. Gli UAW ottenevano

---

[537] «Our experience in General Motors demonstrates that the drive to establish more complete centralization of control on a corporation-wide basis, as opposed to control on the plant level, comes from the corporation rather than from the union. Efforts on the part of the union to obtain disposition of grievances and policy matters on the plant level have been and are rebuffed with the response that these matters must be dealt with by corporation officials in Detroit», dichiarò Reuther, 21 febbraio 1947, *Labor Relations Program. Hearings before the Committee on Labor and Public Welfare. Part 3*, cit., p. 1315.

[538] Cfr. C. Wright Mills, *The New Men of Power. America's Labor Leaders*, Augustus M. Kelley, New York 1971 (ed. or. 1948), spec. pp. 107-108, con riferimento a Reuther: «In all, the American labor leaders have much in common with the mythical image of the American entrepreneur. [...] More than the businessman of comparable power, the national labor leader has built up a business; his commodity is labor, and he bargains for its price»; ma non ne trae guadagno e deve perciò essere anche politico. Del resto, p. 6, «is it farfetched to believe that, given the motive and the opportunity, young Walter Reuther [...] could do the job that young Henry Ford [...] is doing just as well or perhaps better?» Cfr. inoltre Dan Geary, *The "Union of the Power and the Intellect": C. Wright Mills and the Labor Movement*, in *Labor History*, novembre 2001, vol. 42, 4, pp. 327-34, ed Elizabeth Faue, *Rethinking the Labor Movement,* Routledge, New York-Londra 2017, pp. 113-143.

[539] Reuther mise il vecchio collaboratore socialista Robert Kanter alla testa dell'Engineering Department del sindacato per studiare le tecniche di controllo dei tempi e dei movimenti e insegnarle ai lavoratori per poter controbattere in fabbrica, Lichtenstein, *Walter Reuther,* cit., p. 289.

in molti casi una scala salariale ispirata a criteri egualitari, ma permanevano divari e diseguaglianze nella natura del lavoro, creando insoddisfazioni e tensioni. In generale, sulla negoziazione di condizioni e tempi di lavoro il modello Reuther soffriva - tanto da disinteressarsene, a poco a poco - la contraddizione tra contrattazione su scala aziendale e di fabbrica, tra trattativa ai vertici e microconflitto. In tale quadro, del resto, Reuther non si opponeva agli scioperi in linea di principio, ma essi erano di fatto resi più difficili sia dalle regole fissate negli accordi che dalla complessiva ideologia della sua direzione, che entrava spesso in frizione con i centri locali più indisciplinati, come la Local 600 di River Rouge. Senza mai raggiungere i livelli di *labor unrest* del 1945-46, rimaneva però una certa conflittualità endemica, una vitalità di interruzioni del lavoro o *wildcat strikes*. I più importanti di questo periodo furono alla Ford: a River Rouge nel 1949, contro l'accelerazione dei tempi di lavoro; in diverse fabbriche nel 1955, poco *dopo* un la stipula di un accordo.

La Ford di Dearborn rimaneva infatti, come si è accennato, la più tenace spina nel fianco di Reuther. Nel 1950 fu eletto segretario della sezione 600 un candidato appoggiato da Reuther, centrista e anticomunista, Carl Stellato, ma la rottura non tardò ad arrivare: fedele in un primo momento alla linea del centro (sostenne la guerra di Corea), Stellato si oppose a Reuther su una questione tutta interna all'organizzazione, l'aumento delle quote, e andò allo scontro frontale nell'aprile 1951 al congresso nazionale. Era solo l'inizio: Stellato attaccò i compromessi di Reuther con il governo e con la Ford, si alleò con i comunisti e minacciò di indire uno sciopero nonostante la guerra in corso. La linea di Reuther era debole perché appariva passiva - specie dopo l'esplicita rinuncia ad entrare nelle scelte aziendali - davanti alle due grandi svolte della Ford degli anni 1950, decentralizzazione e automazione. La prima veniva definita "operation job runaway", contro la quale non si ottenne altro che diritti di trasferimento verso le nuove sedi. Contro la seconda, la sezione 600 propose un'ambiziosa riforma del rapporto tra tempo di lavoro e salario tesa a salvaguardare sia i livelli occupazionali sia quello retributivi (30 ore di lavoro per 40 di salario), ma la centrale UAW si oppose considerandola una proposta comunista, che minava lo sforzo produttivo della guerra fredda, e negoziò solo un mantenimento del scale salariali.[540]

La Ford diventava un ambiente tanto ostile che nel 1951 Reuther non partecipò alle celebrazioni per il decennale del contratto UAW-Ford (e fu rimpiazzato con il suo nemico John

---

[540] Ivi, p. 290, che commenta: «The union's overall approach reflected a technological determinism that saw productivity growth as an autonomous process divorced from the character of class relations. Thus the union argued that the timing of a union push for a decrease of work hours depended upon "the forward march of science and technology [which] since the beginning of the industrial revolution has enabled men in our industrial society to create greater economic wealth"», riportando da *Proceedings of the Fourteenth National Convention* degli UAW. Per un'analisi più approfondita cfr. Jonathan Cutler, *Labor's Time. Shorter Hours, the UAW, and the Struggle for American Unionism*, Temple University Press 2004.

Lewis, ancora presidente degli United Mine Workers, non affiliati al CIO). L'anno successivo nell'area di Detroit e Flint si formò persino il Comitato per una UAW-CIO democratica, ma ebbe vita breve e fallì nel tentativo di lanciare Stellato nella dirigenza nazionale (così come fallì quello, a fine decennio, di fargli vincere le primarie democratiche, contro John Lesinski Jr., per il seggio di Detroit al Congresso).[541] La vivace presenza comunista e la renitenza a firmare i giuramenti del Taft-Hartley Act aveva intanto attirato l'interesse della Commissione del Congresso per le attività antiamericane, che più volte prese di mira la sezione 600 nei suoi interrogatori a Detroit:[542] Reuther colse l'occasione per un commissariamento, ma alla nuova vittoria della coalizione di sinistra di Stellato alle elezioni interne dovette arrendersi e lasciare i suoi a lottare come una fazione tra gli altri.[543] Il colpo più duro alla popolarità dei comunisti sarebbe arrivato solo più tardi e per tutt'altra via, con la crisi del 1956; ma Stellato rimase in sella finché non si ritirò nel 1965, per poi entrare negli uffici internazionali del sindacato.

Questa dinamica di conflitto interno al sindacato (ma a partire da problemi dell'evoluzione dell'impresa) fu uno dei fattori che consolidò, anche dopo il cambio di vertici e di mentalità alla Ford, la tendenza di Reuther a concentrarsi sulla GM. Dopo il Taft-Hartley Act, il primo accordo importante fu quello biennale con la GM nel 1948, seguito l'anno successivo da quello con la Ford che stabiliva un sistema pensionistico ($100 al mese per i lavoratori con trent'anni di attività). La pietra miliare fu, allo scadere del precedente, un nuovo accordo con la GM nel maggio 1950, subito battezzato da *Fortune* "trattato di Detroit".[544] I negoziati si svolgevano a pochi mesi da uno sciopero alla Chrysler e vedevano come protagonisti Reuther e il presidente Charles Wilson, coadiuvato da veterani della contrattazioni, Louis Seaton e Harry Anderson. A Wilson si deve una parte dell'iniziativa dell'accordo: già nel 1948 aveva cominciato a promuovere «a new approach to the living cost problem», uscendo quindi dallo stretto perimetro dei primi contratti. Nello stile come negli obiettivi, Wilson si distaccava dalla prima generazione di dirigenti GM: come raccontò a Drucker, essi avevano costruito una grande organizzazione efficiente, ma «to develop citizenship and community is the task of the next

---

[541] H.W. Benson, *Stellato Runs for Congress Against Fair Deal Democrat*, in *Labor Action,* 11 agosto 1958.

[542] *Communism in the Detroit Area. Hearings before the Committee on Un-american Activities - House of Representatives, Eighty-Second Congress*, 2 volumi, Printed for the use of the Committee on Un-American Activities, US Government Printing Office, Washington 1952.

[543] William D. Andrew, *Factionalism and anti-communism: Ford local 600,* in *Labor History,* vol. 20, 2, 1979, pp. 227-255; Robert Zieger, *John L. Lewis,* cit., pp. 167-170, e Id., *Showdown at the Rouge,* in *History Today*, vol. 40, 1, 1990, pp. 49-56; Doody, *Detroit's Cold War,* cit.; cfr. anche *Mutiny at Ford,* in *Fortune*, agosto 1951, pp. 43-44 e 48, e George D. Blackwood, *The Battle for Local 600*, sulla rivista liberal *New Leader*, vol. 36, 32, 10 agosto 1953.

[544] *The Treaty of Detroit,* in *Fortune,* luglio 1950, pp. 53-55, che nella sostanza lo appoggia; cfr. anche il contemporaneo commento di Frederick H. Harbison, *The General Motors-United Auto Workers Agreement of 1950*, in *Journal of Political Economy,* vol. 58, 5, ottobre 1950, pp. 397-411, e Lichtenstein, *Walter Reuther,* cit., pp. 270-298.

generation. We are, so to speak, going to be the Jeffersonians to Mr. Sloan's Federalists»[545] - governanti etici e democratici, dopo il liberismo patrizio di Sloan.

Il "trattato" del 1950 stabiliva il legame tra l'aumento della produttività e quello delle retribuzioni: ovvero impegnava da una parte l'impresa, dall'altra il sindacato, che non poteva reclamare il secondo se non in proporzione al primo, e secondo la proporzione e gli automatismi fissati. L'accordo prevedeva inoltre un programma pensionistico e un'assicurazione sanitaria coperta per circa metà dall'azienda, che andavano a sommarsi alla sicurezza sociale pubblica creando uno status differenziato e "privilegiato" per il dipendente GM. Conteneva inoltre un'affermazione di principio che sarebbe divenuta formula corrente in molti contratti siglati dalla GM, almeno sino alla fine degli anni 1960: «The annual improvement factor provided herein [the annual 4-cents-an hour increase] recognizes that a continuing improvement in the standard of living of employees depends upon technological progress, better tools, methods, processes and equipment and a cooperative attitude on the part of all parties in such progress. It furthered recognises the principle that to produce more with the same amount of human effort is a sound economic and social objective». Si consolidava, aumentandolo rispetto all'accordo del 1948, l'uso del fattore di miglioramento annuale (AIF, *annual* o *automatic improvement factor*) come strumento di calcolo dell'aggiornamento dei salari reali all'incremento della produttività (per la precisione, delle previsioni di aumento della produttività nazionale media, rispetto alla quale la GM poteva con una certa sicurezza presumere di essere nello strato superiore; l'aumento salariale andava rapportato anche all'aumento del costo della vita ed ai rischi di inflazione). Il concetto stesso di produttività si modificava, come risultato tanto delle lotte quanto delle innovazioni tecnologiche, poiché era definito in termini che lasciavano da parte l'accelerazione dei tempi di lavoro e mettevano al centro il progresso tecnico.

L'accordo non poteva che suscitare reazioni miste nell'opinione pubblica e tra gli uomini d'affari. In molti lo accusarono di essere portatore di inflazione di costi di produzione o di essere un cedimento all'arrogante sindacato. Il presidente GM lo discusse al National Press Club a giugno, con un discorso intitolato che portava il titolo del suo obiettivo: *Five Years of Industrial Peace*.[546] Rispetto al 1945-47 colpisce, al netto di qualche vittimismo sugli scioperi di quel periodo, la svolta verso una narrazione non conflittuale: l'accordo infatti era basato, spiegava Wilson, «upon experience, logic, and principles rather than on pressure, propaganda,

---

[545] Peter Drucker, *Adventures of a Bystander*, Harper and Row, New York 1978, p. 266.

[546] Charles E. Wilson, *Five Years of Industrial Peace*, discorso al National Press Club, 8 giugno 1950, presente su richiesta del rappresentante democratico del Michigan John D. Dingell Sr., 23 settembre 1950, in *Congressional Record. Proceedings and Debates of the 81st Congress - Second Session, Appendix*, vol. 96, part 17 (4 agosto-22 settembre 1950), pp. A7249-A7252 (pubblicato anche in opuscolo dalla GM nel 1955).

and force»; alle sue spalle vi era «the story of building up good, workable relationships with the unions based on reason and experience over a period of years», dimostrata già con l'accordo del 1948 e con l'onestà di entrambe le parti negli anni successivi. Progresso e prosperità erano principi americani, e andavano perseguiti (e incrementati) tramite scienza e tecnologia, «cooperation and peace rather than strife and industrial warfare».[547] Di più: era giusto che i lavoratori volessero condividerne i frutti, e quindi che i salari fossero stabiliti anche in base al potere d'acquisto; perché gli operai sono «customers as well as producers». Sarebbe stato un modo - che sperava fungesse da modello[548] - di trovare una «American solution» delle relazioni industriali, evitando la contaminazione da parte della cultura europea e socialista del conflitto.

L'obiettivo più generale della GM era, mettendola al riparo da scioperi e tumulti, riguadagnare la possibilità di fare piani di medio e lungo periodo; ma dava maggior respiro anche al sindacato. A un mese dalla firma della pace di Detroit, i primi imprevisti: l'Armata del popolo coreano varcava il 38° parallelo ed entrava in Corea del Sud; gli Stati Uniti intervennero nel conflitto in agosto. Il trattato di Detroit dimostrava allora sia la sua forza che i suoi limiti: la mobilitazione non tolse al sindacato le sue prerogative e il suo spazio d'azione, ma essi erano ormai ben definiti, e non poté avere voce in capitolo nelle produzioni di guerra, né l'ascolto presso il governo avuto negli anni precedenti. Per un nuovo ciclo di contrattazioni gli UAW aspettarono comunque la fine della guerra, ottenendo già nel 1953 un contratto "aggiornato" con la GM, il quale fissava una tabella di aumenti differenziati per fascia di qualifiche, rivedeva la formula del calcolo del rapporto tra salario e costo della vita e aggiungeva 1 cent orario agli aumenti per produttività.

Reuther passò allora all'obiettivo successivo, il cosiddetto salario minimo garantito (in caso di disoccupazione), e andò a riscuoterlo a partire dalla Ford, dove Stellato e la sezione 600 lo reclamavano sin dal 1951 (contro l'accordo precedente).[549] Lo scopo del salario garantito non era solo di attutire le conseguenze delle scelte aziendali, ma anche di condizionarle, in particolare

---

[547] Anzi, ivi, p. A7250: «The benefits of technology in raising the standard of living of a country can be dissipated through strikes, work restrictions, featherbedding, absenteeism, and an artificial short workweek. Without a clear understanding regarding this matter, we would not have had the courage to promise in advance a yearly increase in real wages».

[548] Non solo nelle altre grandi aziende, ivi, p. A7251: «If I were a small business-man operating a nice little business, I would just love to take this General Motors agreement and put it right into effect in my business. I would expect to get a fine morale from my people».

[549] Nel vasto dibattito sul salario minimo garantito, e tra i diversi significati che questo riferimento poteva assumere, si può rimandare a Wassily Leontief, *The Pure Theory of the Guaranteed Annual Wage*, in *Journal of Political Economy*, vol. 54, 1, febbraio 1946, pp. 76-79; David Levinson, *The Developing Law The Guaranteed Annual Wage and Unemployment Compensation*, in *Labor Law Journal*, vol. 5, 6, 1 giugno 1954, pp. 387-390; William Papier, *Guaranteed Annual Wage Proposals: Their Implications for Unemployment Compensation,* in *ILR Review,* vol. 8, 2, gennaio 1955, pp. 265-274; Sumner Slichter, *Guaranteed Annual Wage: It's a Dubious Approach to a Desirable Objective,* in *Barron's National Business and Financial Weekly,* 11 aprile 1955, pp. 3 e 25-28; Norma Pope, Paul A. Brinker, T*he Guaranteed Annual Wage: The Ford Settlement,* in *Labor Law Journal,* settembre 1968, vol. 19, 9, pp. 555-562.

per quanto riguardava le tecnologie dell'automazione: «The guaranteed annual wage will serve as a regulator of the process of technological change, tending to minimize its disruptive consequences. - si spiegava al congresso del novembre 1954 - It will affect management decisions concerning both the timing and the placement of new automation installations so that those will be tempered by a degree of social consciousness».[550] Insomma, il salario minimo avrebbe dovuto, prima di venire in aiuto dei disoccupati, diventare una previsione di costo da parte del management tale da spingerlo ad introdurre le nuove macchine solo nella misura in cui gli aumenti di produttività sarebbero starti compensati in aumenti della produzione ed espansione dei mercati, senza quindi effetti negativi sull'occupazione.

Dopo lunghi negoziati con il ruvido Bugas, si ottennero 4 settimane pagate al 65% del salario normale (senza togliere il sussidio statale) seguite da 22 settimane al 60%. Non era quindi "né un salario né annuo né garantito", come commentava maligno un dirigente Ford,[551] e prendeva invece il nome di indennità supplementare di disoccupazione (*supplemental unemployment benefits*), ma si trattava di una conquista importante, che realizzava finalmente idee in circolazione nelle sinistre degli anni 1930. Anche grazie ad una "competizione amichevole" tra sigle sindacali (o agli sforzi di alcune imprese di evitare che il sindacato mettesse piede), nei dieci anni successivi l'adeguamento dei salari alla produttività e al costo della vita, le previdenze pensionistiche o l'indennità supplementare di disoccupazione si espandevano anche ad altri settori, incluso il lavoro impiegatizio, in una pletora di accordi.

Questo genere di accordi manifestava il chiaro protagonismo degli UAW sul movimento operaio americano e la sua maturazione dal livello rivendicativo a un'idea più ampia dei diritti sociali, sino a una visione della stabilità del sistema economico (e, come si vedrà tra poco, a un ruolo politico di spessore). D'altra parte, tali risultati in termini di diritti non devono perciò essere presi per rappresentativi, né le ricadute sulle classi lavoratrici del paese vanno sopravvalutate: raramente andarono oltre il "centro" più avanzato del sistema produttivo, caratterizzato da grandi imprese oligopolistiche, sindacati bene organizzati, manodopera perlopiù bianca.[552] Questi accordi contribuivano dunque, costituendone uno degli strati superiori, alla formazione di un *welfare* segmentato, dalle fonti plurali e differenziate, pubbliche

---

[550] *Automation - A Report to the UAW-CIO Economic and Collective Bargaining Conference,* cit., pp. 11-13.

[551] Riportato in Serrin, *The Company and the Union,* cit., p. 173.

[552] Per un'analisi della parabola del *welfare* rapportato alla profittabilità dei settori più produttivi, cfr. Guglielmo Carchedi, *The U.S. Welfare State: Rise, Fall, and Beyond*, in *Zapruder World,* 3, 2016, *The Origins of the Welfare State: Global and Comparative Approaches*, a cura di Stefano Agnoletto, Brian J Griffith, Cristina Palmieri (http://zapruderworld.org/journal/archive/volume-3/the-u-s-welfare-state-rise-fall-and-beyond/).

e private, tra le quali quella aziendale conservava un ruolo cardinale.[553] A beneficiarne di più erano gli operai maschi bianchi (che rimanevano il referente sociale principale del CIO, nonostante i suoi sforzi di sindacalizzazione dei neri); molto meno invece chi lavorava con discontinuità o fuori dalla cerchia delle grandi imprese, come donne e neri.

Il "trattato di Detroit", come già quello del 1948 e poi quelli successivi, fu una «sorta di patto leonino» nella misura in cui apriva agli operai la strada dei ceti medi in cambio della rinuncia ai mezzi e ai fini del 1945-46, alla conflittualità e all'intromissione nei processi decisionali dell'impresa, se non attraverso la procedura altamente regolamentata dell'arbitrato: è in questo senso e con l'accordo del 1950 che, secondo Giuseppe Berta, è ad Alfred Sloan che si deve l'introduzione del «vero fordismo, almeno nell'accezione corrente, [...] perfezionandolo parecchio rispetto all'abbozzo ancora primitivo di Ford».[554] Concepita all'interno di una riflessione sulla figura dell'imprenditore, a tale interpretazione si può imputare una sopravvalutazione dell'importanza di Sloan nell'accordo, che fu da lui avallato ma gestito principalmente da Wilson, e un eccesso di teleologia nel tracciare la linea dal Five Dollar Day al Trattato di Detroit. Essa però ci riporta a quelle caratteristiche proprie dell'industria dell'auto che la distinguevano dalle dinamiche studiate da Cowie e Friedman. L'alta intensità di capitale fisso, la dipendenza da una certa continuità di manodopera, il bisogno di poter fare piani di medio e lungo periodo e, infine, un'immagine Detroit-centrica la ancoravano in una certa misura al territorio dove si erano formate e la portavano ad affrontare questioni di stabilizzazione sia nell'ambito delle relazioni di lavoro, per allontanare il pericolo di interruzioni della produzione, che in quello del mercato e del sistema economico più in generale, dovendo calcolare i propri aumenti e bonus in modo non inflazionistico. Appare eccessivo attribuire a Wilson, a Boulware (GE) e ai loro colleghi l'uso di strumenti e prospettive "keynesiane", come fa Samuel Milner in un peraltro brillante saggio recente, perché implicherebbe sottovalutare il nocciolo non solo ideologico del "right to manage" e del rigetto del Wagner Act e in generale del New Deal; si può vedere che, pur conservando questa fondamentale concezione del potere dell'impresa, le strategie di GM e Ford trovavano un ruolo preciso nel quadro post-New Deal di contrattazione tra grandi interessi («planning replaced by bargaining», nella formula di Patel): strategie di stabilizzazione delle relazioni industriale incardinate sull'aumento dei salari e benefici accessori, a loro volta legati all'espansione dei

---

[553] Un punto di riferimento essenziale si può indicare in Jennifer Klein, *For All These Rights: Business, Labor, and the Shaping of America's Public Private Welfare State*, Princeton UP 2006; cfr. anche Alice Kessler-Harris, *In Pursuit of Equity. Women, Men, and the Quest for Economic Citizenship in 20th-Century America*, Oxford University Press, 2001.

[554] Berta, *L'enigma dell'imprenditore*, cit., p. 159.

consumi e della produttività.[555]

Anche gli UAW, come si è visto, si erano scavati un ruolo in questo quadro; accumulando successi ma anche contraddizioni. Le conquiste più avanzate degli UAW erano al tempo stesso dei vincoli, e contenevano tendenze al declino - e Reuther se ne fece, a suo modo, una precoce consapevolezza. Un sindacato nato e cresciuto su spinta conflittuale in fase di depressione si trovava a dover riporre totale fiducia nei contratti e in ultima istanza nel sistema dell'arbitrato (e nella figura dell'*umpire*, l'arbitro professionista) per risolvere le vertenze sul luogo di lavoro[556] e, più in generale, ad avere la funzione principale di gestire, aggiustare, aggiornare, controllare accordi che miravano in primo luogo alla condivisione della nuova prosperità, proiettata in un'espansione senza limiti. I giovani entrati a lavorare negli anni 1950, del resto, faticavano a vedere negli accordi l'esito di lunghe lotte. Questo si era accompagnato alla "smobilitazione" ideologica del sindacato, con la lotta interna e la campagna di epurazioni con cui Reuther aveva conquistato la leadership: come esito di questo processo e attorno a queste funzioni, gli UAW, che all'origine erano stati «democracy run wild»,[557] assumevano un'organizzazione sempre più pesante e burocratizzata, che faceva perno su di lui e i suoi collaboratori più fidati, a cominciare dai fratelli.

Stesso discorso, nelle linee generali, si potrebbe fare per il CIO, alla cui segreteria Reuther arrivava, non senza contrasti, dopo la morte di Murray nel 1952. Il segno politico anticomunista e la pratica non conflittuale rendevano il CIO sempre più simile alla American Federation of Labor, contro la quale era sorto nel 1935: Reuther gestì la marcia di avvicinamento e l'unificazione, sino alla creazione dell'AFL-CIO nel 1955. Sperava di diventarne presidente, ma fu battuto da George Meany dell'AFL (che sarebbe rimasto in carica fino al 1979, con una crescente rivalità con Reuther). Per controbilanciare il moderatismo, prima tra gli UAW, poi nel CIO e nell'AFL-CIO, Reuther si trovò invischiato in un gioco di equilibri: ricorse per un breve momento alla Local 600 della Ford e a Stellato, che aveva combattuto; elaborò poi una strategia di allargamento delle alleanze verso le organizzazioni non sindacali, come la NAACP (incoraggiandola a purgare i comunisti al suo interno). Reuther non sopportava, del resto, di essere chiamato un moderato: «The American labor movement is as radical on basic things as the European labor movement, but we don't dress our things up with socialist slogans... - rivendicò - We are pragmatic; if a thing will work, we are for doing it - if it's radical or

---

[555] Samuel Milner, *The Problem of Productivity: Inflation and Collective Bargaining after World War II*, in *Business History Review*, 92, 2018, pp. 227–250; Patel, *The New Deal*, cit., p. 402.

[556] La GM si dotò di un *umpire* già nel 1940, la Chrysler nel 1944; alla Ford arrivò il professore di Yale Harry Schulman, che si era avvicinato alla professione presiedendo un comitato del WLB. Doveva godere della fiducia sia del sindacato che dell'azienda: Bugas lo definisce «a safety valve in our relationship with the union», Lawrence Galton, *Harry is for the Headaches*, in *Nation's Business*, agosto 1947, pp. 47-49 e 65-67.

[557] Irving Bernstein citato in Meyer, *Manhood on the Line*, p. 83.

conservative, we're for doing it».[558]

E' una frase del 1958, tipica del pragmatismo reutheriano, sorretto da una carica di idealismo, da una retorica studiata e solenne.[559] Non perdeva occasione di distanziarsi dalla retorica marxista ed anzi apprezzava che molti considerassero le sue conquiste la prova della vitalità dell'economia americana e dell'errore delle profezie di Marx, se non della *Fine delle ideologie,* come Daniel Bell intitolò il libro in cui riprendeva anche l'articolo del 1953 su di lui. Né moderato né rivoluzionario, Reuther parlò sempre in nome del *labor* (del sindacato e dei lavoratori, non della "classe operaia") e dell'americanismo e, in un certo senso, del produttivismo: «Labor is not fighting for a larger slice of the national pie - dichiarò Reuther alla rivista liberal *The New Republic* nel pieno del ciclo di scioperi del dopoguerra - Labor is fighting for a larger pie».[560] Con l'avvio della guerra fredda, in una riunione interna dichiarò che gli UAW avrebbe dovuto appoggiarsi al boom della produzione militare attraverso la contrattazione collettiva.[561] Fu insomma con continuità un sostenitore degli aumenti salariali come incremento del potere d'acquisto dei lavoratori che si sarebbe riversato sul sistema economico tutto (*Purchasing Power for Prosperity* s'intitolava un pamphlet del 1945) in un circolo virtuoso potenzialmente senza confini.[562] Sulla base di risultati, di questa abitudine al compromesso formata anni di conflitti, Reuther sviluppò all'inizio degli anni '50 la speranza che i successi del sindacato potessero costituire la pietra angolare di un complessivo accordo tra capitale e lavoro, come quelli che osservava in Europa e in particolare in Germania: forse addirittura - scrive Lichtenstein con gusto dell'anacronismo - «an American Social Democracy».[563] Elaborò proposte di riduzione della settimana lavorativa e, probabilmente ispirato dalla Mitbestimmung, un piano di condivisione dei profitti che avrebbe dato alle rappresentanze operaie voce in capitolo sulle decisioni o aziendali (si può ben comprendere

---

[558] Intervista con Henry Brandon in *New Republic,* 21 luglio 1958, in Lichtenstein, *Walter Reuther,* cit., p. 286.

[559] Ai suoi critici Reuther poteva apparire come «the greatest moralist and idealist of the labor movement», capace però di lotte spietate all'interno. «A strange, complex man, vain, intelligent, exasperatingly self-righteous, ambitious, hypocritical», che inseguì il movimento per i diritti civili perché stava «hysterically seeking the front row in a parade that had passed him by», William Serrin, *The Company and the Union. The "Civilized Relationship" of the General Motors Corporation and the United Automobile Workers,* Alfred A. Knopf, New York 1973, pp. 142 e 148.

[560] Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit. p. 235. La metafora della torta sarebbe diventato onnipresente a partire da un aneddoto riportato da Serrin, *The Company and the Union,* cit., p. 180: «in 1955, on his forty-eighth birthday, Louis Seaton [GM] presented Reuther with a cake; moments klater, the reporters gave him a second cake - larger than Seaton's. "Like the GM offer," Reuther said, "Mr. Seaton's cake was inadequate"».

[561] Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., p. 278; cfr. Edmund F. Wehrle, *Welfare and Warfare: American Organized Labor Approaches the Military-Industrial Complex, 1949-1964,* in *Armed Forces & Society*, vol. 29, 4, luglio 2003, pp. 525-546, e Id., *"Aid Where It Is Needed Most": American Labor's Military-Industrial Complex*, in *Enterprise & Society*, vol. 12, 1, 2011, pp.96-119 .

[562] «Collective bargaining is an eternal struggle. Fifty years from now [...] the standard of living will be fantastic... They will look back at this period and think we were a bunch of cave dwellers», osservò nel 1955, Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., p. 286.

[563] Ivi, pp. 299-326; cfr. anche Berta, *L'enigma dell'imprenditore,* cit., pp. 158-160.

come nonostante tutto molti uomini d'affari credessero che Reuther stesse ancora «selling socialism»).[564] In sintesi, la linea di Reuther impersonava e incalzava quel complessivo miglioramento degli standard di vita che, lungo gran parte degli anni 1950, sembrava aver fatto sì che gli operai venissero promossi a ceto medio, a una vita quotidiana paragonabile a quella dei colletti bianchi. Oggetto privilegiato della sociologia dell'epoca, la promozione di status dei lavoratori finiva per eclissare la persistenza e riconfigurazione delle diseguaglianze; il fatto che molti degli operai bianchi diventassero proprietari della propria casa oscurava la questione abitativa che si andava accumulando nei quartieri neri e poveri di Detroit. L'ascesa sociale dei *blue collars* dei primi anni 1950 si fissava in un'immagine di benessere familiare, armonia di fondo con le grandi imprese (messa nero su bianco nei "trattati"), tramonto della conflittualità con cui era stata conquistata.

Già il 1957-58 fu da questo punto di vista una doccia fredda: la recessione più dura dal 1938 provocò una rinnovata insorgenza delle destre e delle ideologie antisindacali. Esse non trovavano più tanto spazio nei dirigenti delle Big Three, ormai in gran parte adusi all'accomodamento con i sindacati, né nell'area del Grand Old Party più vicina al presidente, quanto in personaggi più aggressivi quali il presidente dell'American Motors George Romney tra gli industriali e Barry Goldwater tra i repubblicani. Spesso senza più bisogno di ricorrere allo schermo del comunismo, la destra conservatrice presero ad attaccare gli accordi tra Big Business e Big Labor (e alle loro spalle, ovviamente, il Big Government), accusandoli di essere responsabili di una spirale inflazionistica e della recessione. Per Goldwater, tre pericoli minacciavano, dall'interno, lo spirito della libertà di una «Nation of small shopkeepers, of small manufacturers, on independent operators»: la concentrazione di potere nel mondo degli affari (ma la colpa era delle tasse); quella nel governo federale; quella infine (a partire ovviamente dagli anni 1930) nel sindacato, ormai una grande e organizzazione monopolistica in cui lo scopo originario del sindacato, unire i molti, andavano perduti: «the destiny of millions of stage earners is controllo by a handful of union leaders many of whom were not democratically elected, who submit themselves to Little democratic control or suggestione and who operate

---

[564] Così nell'allarmista *Business looks at Walter Reuther,* in *Nation's Business,* ottobre 1957, pp. 32-33 e 121-129: «He doesn't put a socialist label on his ideas, or admit they are socialistic, because otherwise the American public would reject them. The effect of his ideas would be the same, however, with or without the socialist label»; cfr. ivi anche l'accusa di Henry Ford II, secondo cui Reuther stava sfruttando «a grave national problem into a propaganda platform designed to divert public criticism from himself». Cfr. inoltre *'That Man' - What Labor Wants*, in *Newsweek,* 27 gennaio 1957, pp. 83-86, e *Unions' profit-sharing demand*, in *Nation's Business*, maggio 1958, pp. 31-33 e 76-77, spec. il commento di Breech: essa avrebbe provocato «increasing demanda for union veto power over day-to-day management decisions. [...] Budget for advertising, research and engineering, new-model tooling; capital expansion plans; make-or-buy decisions - all would be viewed by the union as affecting profits».

with all the ruthless selfishness of political dictatorship».[565]

Goldwater divenne infatti famoso a livello nazionale per i continui attacchi contro Reuther, che usavano come *casus belli* lo sciopero nelle fabbriche Kohler a Sheboygan, in Wisconsin: il senatore dell'Arizona andò a Detroit nel gennaio 1958 per denunciare la cospirazione guidata dagli UAW e dal loro presidente, «more dangerous than Soviet Russia and all the Sputniks»; fu presto ricambiato con l'accusa di essere uno squilibrato mentale al servizio del Big Business, un «number one political fanatic, peddler of class hatred, and union hater». La faida culminò in un celebre interrogatorio al calor bianco nel marzo 1958, presso il Comitato del Senato sulle Attività Improprie del Sindacato e del Management, più noto come comitato McClellan: creato con il principale scopo di indagare sulle attività degli International Brotherhood of Teamsters di Jimmy Hoffa (espulsi dall'AFL-CIO l'anno prima), Goldwater lo usò per prendere di mira Reuther («I would rather have Hoffa steal my money than Reuther streaming my freedom»). In quella sede Reuther l'ebbe vinta sull'aggressivo Goldwater, ma le conseguenze politiche furono durature: da una parte, un salto di notorietà per Goldwater (e, nell'immediato, la sua rielezione); dall'altra, l'inizio dell'avvicinamento a Reuther dei fratelli Kennedy, in particolare di Bob, segretario del comitato McClellan, ma anche di John, che da senatore del Massachusetts ne era membro, e che così si allontanava dal profilo di indefesso *red-baiter* tenuto nell'immediato dopoguerra.[566]

La recessione e la caduta dell'occupazione rimisero sul piatto e nel dibattito pubblico la questione dell'automazione, su cui si pronunciò anche Eisenhower (la sua posizione al riguardo

---

[565] Barry Goldwater, *No Time for Timid Souls,* discorso al Congresso della Federazione delle Donne Repubblicane, Prescott, Arizona, 3 maggio 1958, inserito (su richiesta di Goldwater) in *Congressional Record - House of Representatives*, 1958, pp. 8354-8356. Non si vuole con ciò omologare Romney e Goldwater, che anzi si scontrarono duramente per la candidatura repubblicana alle presidenziali del 1964.

[566] Le udienze di Reuther alla commissione McClellan si tennero dal 27 al 29 marzo 1958, ora in *Hearings before the Select Committee on Improper Activities in the Labor or Management Field, Eighty-fifth Congress, Second Session, Pursuant to Senate Resolutions 74 and 221, 85th Congress*, vol. 25, US Government Printing Office, Washington 1958, pp. 9957-10256. Cfr. Anthony Baltakis, *On the Defensive: Walter Reuther's Testimony before the McClellan Labor Rackets Committee*, in *Michigan Historical Review*, vol. 25, 2, autunno 1999, pp. 46-68, e più ampiamente Rick Perlstein, *Before the storm. Barry Goldwater and the unmaking of the American consensus*, Hill and Wang, New York 2001, spec. pp. 26-42; Elizabeth Tandy Shermer, *Origins of the Conservative Ascendancy: Barry Goldwater's Early Senate Career and the De-legitimization of Organized Labor,* in *The Journal of American History,* vol. 95, 3, dicembre 2008, pp. 678-709; Phillips-Fein, *Invisible Hands,* cit., pp. 115-149; Milner, *The Problem of Productivity,* cit.; sulle dinamiche dell'ascesa di Goldwater anche Lisa McGirr, *Suburban Warriors. The Origins of the New American Right*, Princeton University Press, Princeton-Oxford 2001. Cfr. inoltre William F. Buckley Jr., *Flying High. Remembering Barry Goldwater,* Basic Books, New York 2010, spec. pp. 52-56 sui sindacati.

dà la misura della relativa apertura verso il sindacato).[567] L'amministrazione partecipò alla campagna pubblicitaria per il rilancio della fiducia dei consumatori, con lo slogan "You auto buy now" (sottinteso, prodotti americani). Il 1958 era anche un anno di scadenza degli accordi: gli UAW furono colti impreparati e trascinarono i negoziati, cambiando obiettivi di continuo (Reuther offrì una magra giustificazione: «We tailor our economic demands to fit the economic realities»), e lasciarono che a maggio i vecchi accordi scadessero prima di averne siglati di nuovi: le Big Three colsero l'occasione al volo e, nel pur breve intermezzo, tagliarono salari e accelerarono i ritmi di lavoro. Reuther bloccò ogni tentazione di sciopero che veniva da Detroit, in particolare dalla sezioni della Chrysler dove, giustificata attraverso la minaccia del fallimento, era in atto una mandata di licenziamenti e una severa stretta repressiva. Sulle rivendicazioni più avanzate, come il *profit-sharing* e la riduzione della settimana lavorativa, Reuther batté in ritirata per non riprenderle più.[568]

Il processo di legittimazione e maturazione del sindacato sembrava aver portato a un rapido invecchiamento tanto dei suoi quadri dirigenti quanto della sua strategia. Negli anni successivi Reuther avrebbe provato a uscirne consolidando la collaborazione con il movimento per i diritti civili e l'alleanza con il Partito Democratico, anche grazie al legame con uomini come Hubert Humphrey e i Kennedy. Il sindacato reutheriano, come si è visto, era spinto dal suo profilo pubblico e dalle sue scelte strategiche ad impegnarsi nell'agone politico e ad acquisire un ruolo di interlocutore con il governo, oltre che con le imprese, sino a sviluppare l'idea di fare da perno a un corrispettivo americano delle socialdemocrazie europee. La recessione del 1957-58 e la sconfitta nel round di negoziati costrinsero Reuther alla ritirata; la vittoria di Kennedy gli guadagnò prossimità al potere politico, ma così perse in termini di autonomia progettuale e rimase ancorato al collateralismo al Partito Democratico e al governo.

---

[567] «I believe that automation ought to be used in the United States. But I think that we should be able through business and labor leadership, again, to make the proper use of it and not just say it has one purpose only and that is to throw people out of work», spiegava Eisenhower alla conferenza stampa presidenziale del 2 aprile 1958, in *Public Papers of the Presidents of the United States: Dwight D. Eisenhower, 1958*, US Government Printing Office, Washington 1959, pp. 259-269. Cfr. anche la conferenza stampa del 16 marzo 1955, in *The American Presidency Project* (http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=10434) e in generale John W. Sloan, *Eisenhower and the Management of Prosperity,* University Press of Kansas, Lawrence 1991.

[568] Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., pp. 294-297.

Momenti dello sciopero del maggio 1949 a River Rouge nell'archivio fotografico della Walter P. Reuther Library, Wayne State University, sezione UAW:

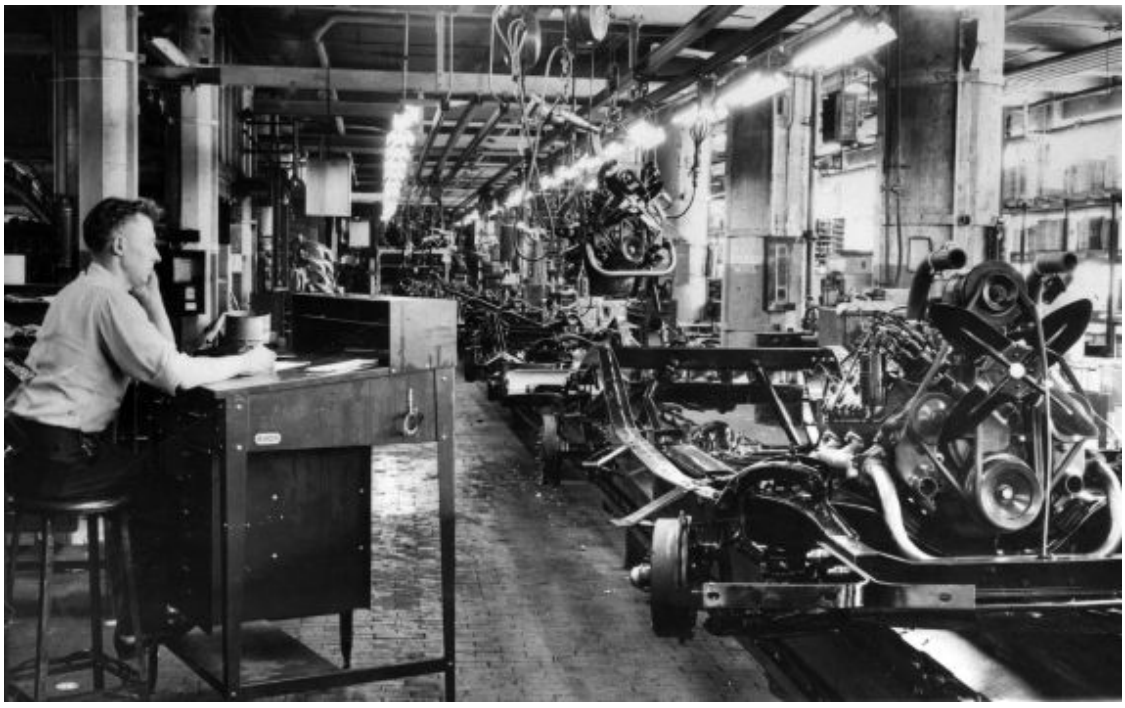
1. una barriera umana blocca l'ingresso agli stabilimenti;

2. un foreman *vigila sulla catena di montaggio abbandonata;*

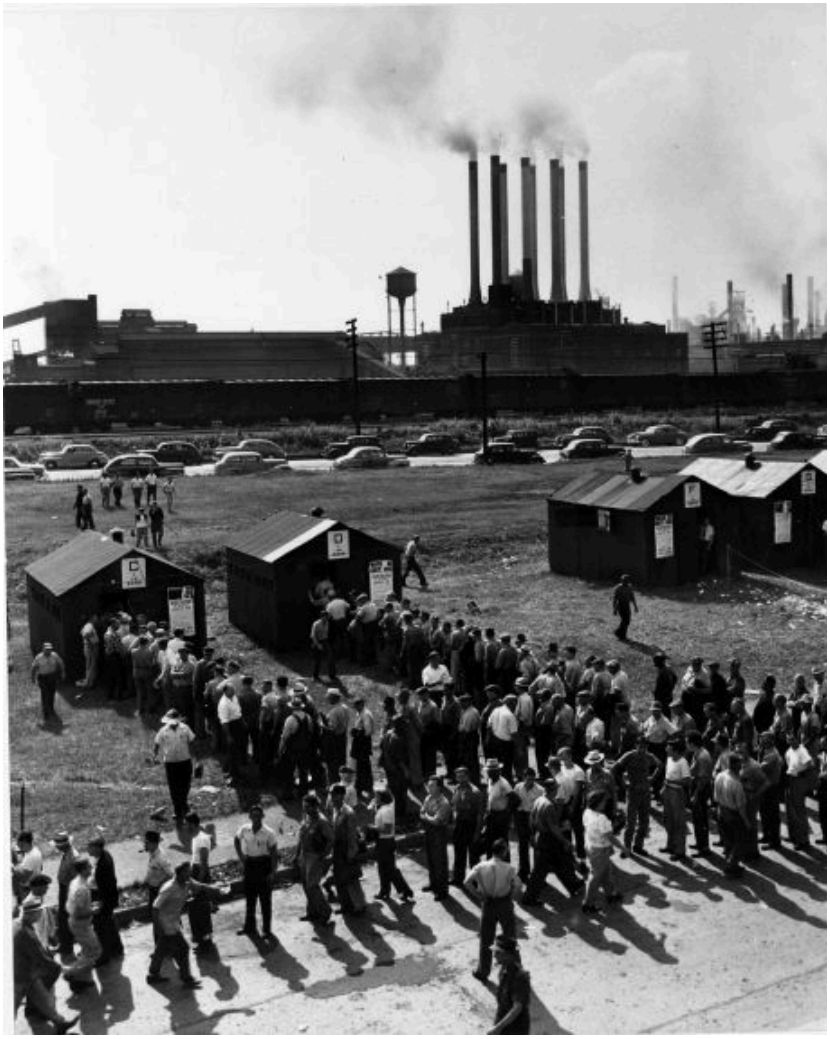
3. il team negoziale degli UAW in attesa della controparte aziendale. Si riconoscono tra gli altri, in prima fila, Ken Bannon (direttore dell'ufficio Ford degli UAW), Walter Reuther, Gene Prato, Carl Boyle e Sheldon Tappes (sezione 600). L'accordo produrrà il primo piano pensionistico aziendale;

4. le file per il voto sulla fine dello sciopero.









5. Le politiche della produttività

Secondo la ricostruzione di Lichtenstein che qui si è ampiamente utilizzata, dopo i successi dei "trattati" con GM e Ford Reuther immaginava di fare del sindacato il promotore di una "social-democrazia americana". In quest'etichetta Lichtenstein sembra voler riassumere l'eredità degli ideali radicali socialisti nel Reuther che cerca il compromesso con le grandi imprese, politicamente moderato e anticomunista. Il paragone con quelle europee è, ovviamente, anacronistico - e rischia di essere tanto suggestivo quanto fuorviante: in Germania e in Italia erano saldi al governo i partiti democratico-cristiani, in Gran Bretagna Attlee aveva perso le elezioni nel 1951, la Francia era segnata da un'instabilità degli esecutivi in cui la SFIO (anche se poteva vantare il Presidente della Repubblica, Vincent Auriol) era solo un attore tra gli altri.

Più importante ancora, all'inizio degli anni 1950 i paesi europei erano usciti dalla crisi postbellica e sembravano più o meno stabilmente sulla strada della crescita economica ma, con la parziale eccezione dell'Inghilterra, erano ben lontani da quel livello di prosperità materiale e ideologia della prosperità che costituiva la base dei progetti e dei discorsi di Reuther. E ancora indistinto, e densamente conflittuale, era quel quadro di relativo equilibrio e consenso attorno al *welfare state* e all'economia mista in cui Tony Judt ha individuato la cifra caratterizzante del dopoguerra europeo, come risultato di una convergenza tra gli obiettivi politici e sociali di partiti conservatori e socialisti ormai vincolati alle regole del gioco democratico. Quel quadro di consenso postbellico è stato infatti anche descritto come una sorprendente eterogenesi dei fini di conflitti politici interni sottoposti a una rinnovata influenza delle dinamiche internazionali: «The outcome of what was only political pragmatism came to have a surprisingly coherent economic appearance», secondo un giudizio - forse riduttivo - di Alan Milward nel volume su *The European Rescue of the Nation-State.* Affermazione che si può mettere a confronto con quanto ha scritto uno dei suoi stretti collaboratori sulla natura degli aiuti americani: anche nella misura in cui essi non si ponevano obiettivi politici specifici, «potevano restare al tempo stesso apolitici nelle motivazioni e politici nei risultati». Il chiasmo delle due affermazioni rivela non tanto una contraddizione quanto una compenetrazione: una serrata dialettica tra il politico e l'economico, amplificata da quella tra la dimensione nazionale e quella internazionale, così come si veniva a configurare nella "guerra fredda"; dialettiche così serrate da lasciare poco spazio per tracciare confini tra i diversi ambiti.[569]

---

[569] Alan S. Milward con George Brennan e Federico Romero, *The European Rescue of the Nation-State*, University of California Press, Berkeley - Los Angeles 1992, p. 33; Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo,* Edizioni Lavoro, Roma 1989, p. 161; Tony Judt, *Postwar, A History of Europe Since 1945,* Vintage, New York 2010.

E' qui la radice di quelle che Charles Maier ha chiamato «politiche della produttività», nel senso forte di *politics* piuttosto che in quello più neutro e amministrativo di *policies.* Se già gli Stati Uniti di Roosevelt avevano dato spinta e ispirazione ai progetti per il dopoguerra (si è già sottolineato l'esplicito riferimento di Beveridge al New Deal e alla *freedom from want* e la sua connessione alla Carta Atlantica), il passaggio da una politica di aiuti e soccorsi a un programma organico di sostegno alla crescita economica in un quadro di contenimento del comunismo, con lo European Recovery Program o Piano Marshall, segnò un salto di qualità - e di quantità, di capitali in primo luogo - nell'interdipendenza atlantica e nella volontà di determinare le forme di quella crescita e di quella interdipendenza. Era anche il salto dall'immagine della terra promessa a quella della «prosperità riproducibile»,[570] nelle parole di Pier Paolo D'Attorre; e con tale successo che «by the mid-1950s the theory of economic growth was to become the ideology which justified the merely pragmatic policies. [...] It was the one ideology which explained how the political consensus could permanently endure».[571] La levigata definizione di consenso non deve peraltro far trascurare che si trattava anche di un salto di qualità nelle dinamiche dell'interazione tra i diversi attori in gioco, anzi dei diversi giochi. Tra gli attori europei, troviamo in prima fila le imprese che con gli Stati Uniti già prima della guerra avevano maturato legami e affinità, anche di competizione mista ad emulazione, ovvero nel caso italiano soprattutto la Fiat il cui amministratore delegato si trovò a svolgere una funzione semi-ufficiale di interlocutore con rappresentanti delle industrie, delle banche e della diplomazia economica statunitense.

Con la demolizione dei regimi fascisti in Italia ed in Germania, il coraggioso progetto di *welfare* britannico, la faticosa edificazione della Quarta Repubblica francese e, in molti paesi, più o meno durature e tormentate alleanze democratiche tra i partiti di centro e le sinistre, il dopoguerra europeo fu un periodo di ricostruzione, non di restaurazione. A confronto con il primo dopoguerra o con la situazione precedente il 1939-40, il capitalismo europeo era percorso da un nuovo dinamismo nella ricerca di nuovi equilibri, di un legame solido con il sistema pluralista e democratico e di una via di fuga in avanti dai pericoli della crisi e della guerra. Se invece si fa il confronto con il fermento di progetti per il rinnovamento delle istituzioni e dei rapporti sociali elaborati nel corso della guerra e immediatamente dopo, il secondo dopoguerra appare certamente come un periodo di stabilizzazione (impressione

---

[570] D'Attorre, *Sogno americano e mito sovietico nell'Italia contemporanea*, in *Nemici per la pelle*, cit., pp. 15-68, spec. p. 28.

[571] Maier, *Politics of productivity*, cit.; Id., *The world economy and the Cold War in the middle of the twentieth century*, in *The Cambridge History of the Cold War,* vol. I, *Origins*, a cura di Odd Arne Westad e Melvyn P. Leffler, Cambridge University Press, Cambridge 2010, pp. 44-66; Pier Paolo D'Attorre, *Sogno americano e mito sovietico nell'Italia contemporanea*, in *Nemici per la pelle. Sogno americano e mito sovietico nell'Italia contemporanea*, a cura di Id., Franco Angeli, Milano 1991, pp. 15-68, spec. p. 28.; Milward, *The European Rescue of the Nation-State*, cit., p. 41.

rafforzata dalla relazione organica con le urgenze della stabilizzazione fiscale e monetaria contro l'inflazione) - seppure di una stabilizzazione strutturalmente ed eternamente «incompiuta».[572] Non che con ciò perda d'interesse, spessore e problemi: nelle parole di Charles Maier, del resto, «stabilization is as challenging a historical problem as revolution».[573]

Da entrambi i punti di vista, emerge una linea di modernizzazione sempre contraddittoria, ma energica e, alla fine, dai risultati di molto superiori alle previsioni in termini di aumenti della produttività e dei consumi. Non solo la modernizzazione industriale appariva come un'urgenza gravissima, e l'americanismo come inseparabile da essa (anche perché il produttivismo tedesco appariva ormai politicamente e tecnicamente sconfitto), come già era stato quando Agnelli o Citroën avevano fatto i primi passi verso la standardizzazione dei prodotti e dei processi; gli Stati Uniti avevano adesso un ruolo diretto e direttivo nella ricostruzione, sia a livello economico che politico, a partire dai primi finanziamenti fino al più organico European Recovery Program varato nell'aprile 1948. Per amministrare il Piano Marshall i Dipartimenti di Stato e del Commercio crearono la Economic Cooperation Administration (ECA) e la affidarono a Paul G. Hoffman, presidente della Studebaker dal 1935 (fuori, quindi, dalla stretta cerchia dei Big Three, e tra i dirigenti del settore dell'auto più favorevoli al New Deal): le politiche di produttività dell'industria automobilistica erano un evidente punto di riferimento. L'interventismo del governo degli Stati Uniti modificava il quadro dell'americanizzazione dell'industria rispetto al primo dopoguerra, e in parte lo uniformava, delineando i contorni di un processo politico, economico e tecnologico

---

572 Carlo Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta. Il piano Marshall in Italia (1947-1952)*, prefazione di Charles S. Maier, Carocci, Roma 2001; Charles S. Maier, *The politics of inflation in the twentieth century*, in *The Political Economy of Inflation*, a cura di Fred Hirsch e John H. Goldthorpe, Londra - Cambridge 1978, ora in *In Search of Stability* cit., pp. 187-224. Per un'interpretazione dell'inflazione italiana che ne ipotizza la sostanziale natura politica, Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Bollati Boringhieri, Torino 2000, p. 43: «La grande ondata di inflazione, in questa ottica, sarebbe stata lasciata libera di gonfiarsi allo scopo di far apparire inaccettabile l'azione delle sinistre e renderne alla fine impossibile la permanenza al governo; la brusca deflazione, con la depressione che ne seguì, avrebbe avuto la funzione di stroncare l'azione sindacale, consentire una ondata di licenziamenti, favorire l'opera di ristrutturazione cui la grande industria era intenta, e avviare la ripresa all'insegna della pace sociale e della moderazione salariale.»

573 Maier, *The two postwar eras and the conditions of stability* cit., p. 154.

frastagliato ma rispondente ad alcuni principi unitari, e concepito dai suoi attori come tale.[574]

L'interpretazione classica del Piano Marshall è quella di un salvataggio dell'Europa dalla crisi e dalla propaganda comunista. Alan Milward ha sottoposto questa visione ad una critica serrata, mettendo al centro gli scopi politici del Dipartimento di Stato. L'immagine del salvataggio veniva presentata per battere su un versante gli isolazionisti statunitensi, su un altro il nemico comunista, ma i dati rivelano invece una situazione di «unmistakable improvement, sometimes mitigated by growing inadequacies or injustices in the rationing system, sometimes overshadowed by the sudden redistribution of welfare which could come from the abandonment of controls, or from rapid inflation, but real enough to sustain hope».[575] Nel 1947 si possono individuare caratteri di crisi a livello finanziario e politico, ma la produttività era in piena ripresa in tutta l'Europa occidentale, non vi era pericolo di stagnazione in vista, e la crisi sarebbe da situare principalmente a livello di bilancia dei pagamenti; gli stessi inceppi, specie nel reperimento delle materie prime e nel rapporto salari-prezzi, sarebbero da ricondurre alla rapidità della ripresa. Faceva in parte eccezione solo l'Italia, minata dall'inflazione da inadeguatezze, ingiustizie e inerzie particolarmente gravi. Nell'efficace sintesi di Milward:

> Marshall Aid did not save Western Europe from economic collapse. In order to defend America's own strategic interests it allowed some Western European governments to pursue by means of an extensive array of trade and payments controls the extremely ambitious, expansionist domestic policies that had provoked the 1947 payment crisis and destroyed the Bretton woods agreements almost at birth. It thus postponed, without resolving, the problem of combining self-sustained recovery with foreign equilibrium.[576]

Che l'intervento statunitense e il Piano Marshall rispondessero in primo luogo a spinte provenienti dall'interno degli Stati Uniti e dalla logica della guerra fredda non significa che essi si trovassero davanti un'Europa passiva: la definizione di Lundestand dell' "impero su invito" appare «non sbagliata ma parziale» e può essere corretta in quella di una «interazione

---

574 Alan Raucher, *Paul G. Hoffman. Architect of Foreign Aid*, University of Kentucky Press, Lexington 1985. Oltre ai già citati Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta*, e Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana,* spec. pp. 15-55, uso come riferimenti principali Michael J. Hogan, *The Marshall Plan. America, Britain, and the reconstruction of Western Europe, 1947-1952,* Cambridge University Press, Cambridge 1987; *The Marshall plan: a retrospective,* a cura di Stanley Hoffmann e Charles Maier, Westview Press, Londra 1984; Nicola Crepax, *Storia dell'industra in Italia. Uomini, imprese, prodotti,* il Mulino, Bologna 2002, pp. 125-277; Petri, *Storia economica d'Italia* cit., spec. pp. 181-217 e 291-354; Mauro Campus, *L' Italia, gli Stati Uniti e il piano Marshall, 1947-1951,* prefazione di Ennio Di Nolfo, Laterza, Roma-Bari 2008; Barry Eichengreen, *La nascita dell'economia europea. Dalla svolta del 1945 alla sfida dell'innovazione*, il Saggiatore, Milano 2009; Francesca Fauri, *Il Piano Marshall e l'Italia*, Il Mulino, Bologna 2010; Martin Schain, *The Marshall plan: fifty years after,* a cura di Martin Schain, Palgrave, New York 2001; William I. Hitchcock, *The Marshall Plan and the creation of the West*, in *The Cambridge History of the Cold War*, vol. 1, cit., pp. 154-173; Benn Steill, *The Marshall Plan. Dawn of the Cold War,* Simon & Schuster, New York 2018.

575 Alan S. Milward, *The Reconstruction of Western Europe, 1945-51*, Routledge, Londra 1992, p. 18; cfr. il commento, e spec. le critiche riguardo al nodo dell'influenza americana, di Marcello De Cecco, *Le frontiere della svoranità nazionale secondo Milward*, in *Studi storici,* gennaio-marzo 1996, *Italia, Europa, America. L'integrazione internazionale dell'economia italiana (1945-1963)*, a cura di Federico Romero e Luciano Segreto, pp. 353-362.

576 Milward, *The Reconstruction of Western Europe,* cit., p. 466.

(fortemente diseguale per risorse e potere)».[577] Da parte loro gli Stati Uniti offrivano all'Europa i due versanti dell'egemonia: protezione militare e inclusione nella logica della guerra fredda, con i suoi oneri e vincoli, inseparabili da una missione universale che offriva all'Europa un «via d'uscita dal suo passato, con la prospettiva dell'approdo a una modernità resa credibile - e appetibile - da quella società americana opulenta che tutti vedevano al cinema».[578] In tale modernità opulenta echeggiava la "libertà dal bisogno" di Roosevelt, ma pure un ideale di libertà privata che abbracciava anche la libertà d'impresa (seppur dotata di responsabilità sociale).[579] Nelle visioni che enfatizzano le specificità del compromesso sociale europeo si trova spesso citata la frase in cui A.J.P. Taylor nel 1945 sosteneva che in Europa nessuno crede più nella libera impresa («private enterprise»): ma ciò rischia di sottovalutare i conflitti, molto pratici e tecnici ma anche smaccatamente ideologici, che si giocarono sulla delimitazione delle prerogative dell'impresa, sull'uso degli strumenti pubblici da parte delle imprese, e ovviamente sul concetto stesso di piano.[580] Al contempo si consolidava così la natura della guerra fredda come competizione tra sistemi economici e si offriva un "punto d'incontro" tra i socialisti e i loro oppositori.[581]

Charles Maier ha definito il dirigismo fascista in termini di «economia di guerra in tempo di pace»: come si è visto nel caso degli Stati Uniti, lo sviluppo industriale del dopoguerra cercò di superare l'alternativa tra burro e cannoni. Nel loro rapporto con l'Europa, l'iniziale enfasi sul burro trovò un incastro con l'urgenza del riarmo imposta dall'inizio della guerra fredda: dopo i primi soccorsi emergenziali, i piani di aiuti imperniati sul Piano Marshall, organici e con

---

[577] Geir Lundestad, *Empire by Invitation? The United States and Western Europe, 1945–1952,* in *The Society for Historians of American Foreign Relations Newsletter,* 15, settembre 1984, pp. 1–21, e in versione rivista in *Journal of Peace Research,* 23, settembre 1986, pp. 263–77; Id., *The American 'Empire' 1945–1990*, in *The American "Empire" and Other Studies of US Foreign Policy in a Comparative Perspective,* Oxford University Press-Norwegian University Press, Oxford-Oslo 1990, pp. 31–115; Federico Romero, *Storia della guerra fredda. L'ultimo conflitto per l'Europa*, Einaudi, Torino 2009, p. 57.

[578] Ivi, p. 70. La via d'uscita dal passato era, certo, in gran parte un'amnesia collettiva, che fu condizione della ripresa del dopoguerra, Judt, *Postwar*, p. 61.

[579] Cfr. in questo senso anche Stephanson, *Fourteen Notes*, cit.: «By that time, the New Deal elements in the original Rooseveltian peace ('freedom from want' etc) had been compressed by Truman into an entirely abstract notion of Freedom, defined positively as that which resides in the United States and negatively as that which is the opposite of Totalitarianism. Deciding who was a true friend from then on was comparatively easy. Because of current obfuscations, however, one should add that freedom was not yet directly equated with capitalism, at least not unblushingly. The collective memory of preceding experiences was still fresh enough to make one liable to think that behind 'free enterprise' lay enterprise but nothing automatically free».

[580] A.J.P. Taylor alla BBC, novembre 1945, in Judt, *Postwar*, cit., p. 69. Cfr. anche Stephanson, *Fourteen Notes*, cit.: «... the New Deal elements in the original Rooseveltian peace ('freedom from want' etc) had been compressed by Truman into an entirely abstract notion of Freedom, defined positively as that which resides in the United States and negatively as that which is the opposite of Totalitarianism. Deciding who was a true friend from then on was comparatively easy. Because of current obfuscations, however, one should add that freedom was not yet directly equated with capitalism, at least not unblushingly. The collective memory of preceding experiences was still fresh enough to make one liable to think that behind 'free enterprise' lay enterprise but nothing automatically free».

[581] Su questo secondo punto cfr. Donald Sassoon, *One Hundred Years of Socialism. The West European Left in the Twentieth Century,* I.B. Tauris, Londra 2010, p. 174.

obiettivi di incentivare la crescita e la cooperazione, precedettero di poco la costituzione di un più frastagliato sistema di commesse militari, che si consolidò con la guerra di Corea e con la seconda stagione delle politiche di contenimento (assumendo la risoluzione 68 del National Security Council dell'aprile 1950 come spartiacque). Caratteristica dell'azione statunitense fu l'uso delle commesse militari e della mobilitazione industriale nei programmi di riarmo come volano di espansione del mercato interno, disegnando un connubio tra politiche di sicurezza e sviluppo economico, tra *containment* e *productivity*, tra *warfare* e *welfare*, destinato a seguire una linea di continuità lungo tutta la riconversione postbellica.

Quello dell'Italia, studiato da Simone Selva, fu un caso esemplare di condizionamento, attraverso la gestione di singole scelte economiche (da parte delle autorità diplomatiche più che di quelle militari), «della fisionomia che questa espansione della domanda aggregata interna avrebbe dovuto assumere per Washington» e suo inserimento in una rete di interdipendenze di prodotti e capitali.[582] A partire dal 1947, con la rottura della collaborazione con le sinistre, il connubio si concretizzò sotto l'egida dell'anticomunismo, nelle relazioni in fabbrica, nella vita politica interna e nelle relazioni internazionali. La sintonia tra i progetti di americanizzazione e le culture delle classi dirigenti centriste italiane, ed in particolare quelle del partito cattolico, fu un passaggio tanto obbligato quanto difficile, ambiguo e forse mai pienamente compiuto, se non nella misura in cui finì per trovare come cornice la guerra fredda e come collante l'anticomunismo come priorità assoluta (al quale cioè, in sintesi, ogni altra scelta politica andava subordinata). Qui si può identificare la radice politica di quello che è stato chiamato un «americanismo senza riformismo», permesso dalla «corposa convergenza di fini – stabilizzazione politica e sociale interna, allineamento subalterno in politica estera – che accomuna la *leadership* democratico-cristiana all'amministrazione statunitense».[583]

Quanto agli ambienti industriali, si affermava subito come linea generale la dottrina politica di Angelo Costa, l'armatore genovese che da presidente di Confindustria aveva puntato sul «fornire un'immagine *essenzialmente tecnica e sindacale* degli industriali e dell'organizzazione che ne rappresenta[va] gli interessi, senza alcun impegno politico diretto, pur mantenendo stretti rapporti con gli organi burocratico-amministrativi dello Stato e con il governo attraverso

---

[582] Simone Selva, *Integrazione internazionale e sviluppo interno. Stati Uniti e Italia nei programmi di riarmo del blocco atlantico (1945-1955),* Carocci, Roma 2009. Cfr. inoltre Romero, *Storia della guerra fredda*, cit., pp. 79-82; Diane B. Kunz, *Butter and Guns. Ameroca's Cold war Economic diplomacy,* Free Press, New York 1997, spec. pp. 29-68; Steven Casey, *Selling NSC-68: The Truman Administration, Public Opinion, and the Politics of Mobilization, 1950-51,* in *Diplomatic History,* vol. 29, 4, 2005, pp. 655-690; Curt Cardwell, *NSC 68 and the Political Economy of the Early Cold War*, Cambridge University Press, Cambridge 2011; Adriana Castagnoli, *La guerra fredda economica. Italia e Stati Uniti 1947-1989*, Laterza, Roma-Bari 2015, pp. 3-59.

[583] D'Attorre, *Sogno americano e mito sovietico nell'Italia contemporanea*, cit.; cfr. inoltre Guido Formigoni, *La Democrazia cristiana e l'alleanza occidentale, 1943-1953,* il Mulino, Bologna 1996, e Mario del Pero, *L'alleato scomodo. Gli USA e la DC negli anni del centrismo (1948-1955)*, pref. di Federico Romero, Carocci, Roma 2001.

l'intesa personale tra Costa e De Gasperi, e i finanziamenti alla stampa e ai partiti moderati».[584] Fu soprattutto Costa a dar voce ai timori che l'applicazione del modello statunitense fosse troppo meccanica e finisse per danneggiare gli industriali italiani: «Gli americani, nell'intento di aiutare la nostra economia, troppo facilmente riteng[o]no che i mezzi e le vie seguiti in America, e che nel loro paese hanno portato a buoni risultati, possano essere impiegati e seguiti anche in Italia».[585] Valletta e la Fiat, come si è visto, erano di idee diverse, e intendevano fare buon viso al cattivo gioco del crollo delle protezioni fasciste e cogliere l'occasione di adattare il modello americano nel modo "plastico" che la Fiat aveva imparato nei precedenti trent'anni: egli si sarebbe dimostrato nel complesso il più ricettivo verso le *politics of productivity* e la dialettica di modernizzazione e *containment*, secondo una strategia che ne spiega anche gli orientamenti politici, il gioco di alleanze e di appoggio ai diversi governi, che condusse in sostanziale autonomia rispetto a Confindustria.[586]

Le autorità statunitensi consideravano dunque che la posta in gioco della ripresa europea fosse non solo la semplice buona salute del capitalismo, ma la sua stabilità e il suo futuro: era in gioco cioè una «regeneration of Western European civilization», che poteva avvenire solo sulla base di un rafforzamento dell'interdipendenza tra i paesi europei e tra questi e gli Stati Uniti. Si trattava per Washington di rimettere in sesto il proprio principale partner commerciale, piuttosto che di ridurlo in un rapporto di dipendenza, anche aiutandolo ad essere di nuovo competitivo con gli Stati Uniti stessi: con un certo “egoismo illuminato”, il direttore della CIA Allen Dulles disse che il piano Marshall «presupposes that we desire to help restore a Europe which can and will compete with us and far that very reason will be able to buy substantial amounts of our products».[587] La competizione non toccava né poteva toccare ovviamente tutti i settori e l’interdipendenza venne tessuta in gran parte anche attraverso negoziati e accordi a

---

[584] Rugafiori, *Imprenditori e manager,* cit., p. 72. Cfr. anche Ugo Mancini, *Industria. Classe industriale e costituzione economica. Il progetto liberista del "partito degli industriali"*, in *Costituenti ombra. Altri luoghi e altre figure della cultura politica italiana, 1943-48,* a cura di Andrea Buratti e Marco Fioravanti, Carocci, Roma 2010, pagg. 356-371.

[585] Proseguiva: «Caratteristica dell'economia italiana è che non ci sono, sostanzialmente, regioni agricole e regioni industriali, ma agricoltura e industria sono compenetrate al punto che nelle stesse famiglie si hanno spesso lavoratori agricoli e lavoratori industriali che vivono sotto il medesimo tetto», in Berta, *L'Italia delle fabbriche* cit., pp. 104-105.

[586] Oltre a Castronovo, *Fiat,* cit., pp., e Bairati, *Vittorio Valletta,* cit., cfr. Francesca Fauri, *Surviving in the Global Market: ‘Americanisation’ and the Relaunch of Italy’s Car Industry after the Second World War*, in *Contemporary European History*, vol. 21, 1, 2012, pp. 41–59. Cfr. l'aneddoto raccontato da Guido Carli, Paolo Peluffo, *Cinquant'anni di vita italiana*, Laterza, Roma-Bari 1993, p. 51: nel corso di una cena nel 1946, Nelson Monfort, rappresentante in Francia della Bank of America, «chiese a Valletta: "Presidente, qual'è la differenza tra la situazione attuale e quella esistente durante il fascismo?". Valletta rispose: "Durante il fascismo, quando avevo un problema da risolvere, sapevo a chi rivolgermi, ora non lo so...". Un esponente dell'antifascismo cui raccontai l'episodio concluse: "...ma lo imparò ben presto”».

[587] *The economic integration of Western Europe,* memorandum scritto da Theodore Geiger ed altri, 15 ottobre 1949, e Allen Dulles sono riportati da Milward, *The Reconstruction of Western Europe* cit., pp. 296 e 94.

monte: paradigmatico il caso dell'auto, dove Valletta diede fondo alla sua abilità diplomatica. In questa chiave si comprende l'importanza dei programmi di assistenza tecnica, imperniati sul programma per la *Technichal Assistance and Productivity* fondato dall'ECA nel 1949 con gli obiettivi - come riassumeva un suo documento ufficiale - di favorire il sistema concorrenziale contro le pratiche monopolistiche ed avviare «ampi programmi produttivistici nazionali» e mirare a «un'equa distribuzione degli incrementi di produttività con i consumatori e i lavoratori attraverso più alti salari e prezzi più bassi, eliminando ogni precedente tradizione prebellica di mercati in qualche modo delimitati».[588] Carlo Spagnolo ha scritto che dalla «forma dell'interdipendenza» - dalla sua capacità di imporsi su chiusure e particolarismi - dipendeva l'affermazione del modello fordista americano o la riproposizione del capitalimo europeo, con tutti le debolezze strutturali che esso aveva tragicamente dimostrato.[589] L'interpretazione di Spagnolo si è concentrata sui problemi dello sviluppo capitalistico e, dal punto di vista politico, sul pericolo del risorgere dei nazionalismi economici e delle pratiche restrittive piuttosto che quello dell'espansione del comunismo in Europa occidentale (citando a suo sostegno le tre relazioni preparate da gruppi di analisi dell'amministrazione Truman tra febbraio e marzo 1947 - lo State-War-Navy Coordinating Committee, il Policy Planning Staff coordinato da George Kennan, quello del sottosegretario all'economia William L. Clayton). In quest'ottica anche l'espulsione delle sinistre dai governi in Europa occidentale «si spiega non come effetto della pressione imperialistica statunitense - tesi a lungo sostenuta dalla storiografia di sinistra - ma come decisione autonoma dei riformisti e dei conservatori europeo-occidentali, tradizionalmente anticomunisti e fortemente interessati a cogliere le opportunità politiche offerte dall'imminente ritorno ad un regime di scambi più libero grazie al previsto ritorno della sterlina alla convertibilità e agli annunciati aiuti economici statunitensi».[590]

Un esempio su tutti, Luigi Einaudi. La restituzione a tutti gli effetti del potere politico alle imprese si può datare infatti all'affermazione della linea Einaudi, con la rinuncia non tanto a politiche keynesiane o alla pianificazione quanto alle ipotesi di inquadramento dell'attività privata nella programmazione, per esempio nella versione dei quattordici punti di Morandi.[591]

---

[588] *European Productivity and Technical Assistance Program. A Summing Up 1948-1958*, citato da Jacqueline McGlade, *Lo Zio Sam ingegnere industriale. Il programma americano per la produttività e la ripresa economica dell'Europa occidentale (1948-1958)*, in *Studi Storici,* gennaio-marzo 1996, cit., pp. 9-40.

[589] Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta* cit., p. 25.

[590] Ivi, p. 61.

[591] Le biografie di riferimento rimangono rispettivamente Riccardo Faucci, *Luigi Einaudi,* Utet, Torino 1986, e Aldo Agosti, *Rodolfo Morandi. Il pensiero e l'azione politica*, Laterza, Bari 1971. Cfr. inoltre Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta* cit., p. 86-90; Francesco Alicino, *Liberismi. Einaudi e il "pre-partito" liberale,* in *Costituenti ombra* cit., pp. 372-384; Michele Battini, *Rodolfo Morandi ministro dell'industria*, in *Rivista di storia contemporanea*, 3, 1981, pp. 461-488.

Il carattere arretrato delle politiche liberiste di Einaudi creò dunque lo spazio perché la grande impresa privata riconquistasse tutto il suo potere sociale e diventasse protagonista anche politico della repubblica, mentre conservava un profilo giuridico dai contorni sfumati, che avrebbe mantenuto per almeno trent'anni.[592] Ciò avveniva proprio in quanto le coordinate fondamentali del liberismo venivano scompaginate dal fatto che produttività e commercio erano gestite come questioni di *politics*, di conflitto (anche se in in prima istanza anticomunista) e decisione politica, e che la regia statunitense aveva tracciato i confini del terreno di questo conflitto secondo lo schema del «corporatismo pluralista».

«The mission of planning - scrive Maier - became one of expanding aggregate economic performance and eliminating poverty by enriching everyone, not one of redressing the balance among economic classes or political parties»: missione produttiva prima che redistributiva, come con la "national pie" di Reuther.[593] Ma le politiche della produttività erano terreno di scontro, prima ancora che con il movimento operaio, all'interno delle classi dirigenti nazionali e tra quelle europee e le autorità statunitensi che gestivano il piano Marshall: queste ultime avevano soprattutto una cultura espansiva dell'economia, relativamente aperta verso le politiche reflazioniste di cui avevano bisogno i governi europei (mentre il Tesoro, a quell'epoca retto da John Wesley Snyder, si ergeva a difesa di politiche più restrittive).

I rapporti tra autorità statunitensi, Stato e partiti, associazioni datoriali e soprattutto grande industria costituiscono il "campo di forze" e di interessi entro il quale - a prescindere, per il momento, dal movimento sindacale - si determinarono le scelte di politica economica della ricostruzione e degli anni successivi.[594] Il gioco di contrattazione degli interessi e, più in generale, la dimensione politica rimangono fuori dallo sguardo della generazione più recente della storiografia sulla penetrazione del modello americano di consumi e prosperità in Italia; una penetrazione descritta come fatale e inarrestabile da De Grazia, che anzi conclude: «E così fino agli anni Novanta, nel bene e nel male, il progresso della cultura americana sembrò davvero il filo conduttore del progresso globale: era una forza rivoluzionaria, dotata di invenzioni sociali e di un messaggio sul diritto al benessere efficaci quanto una rivoluzione politica nello sciogliere i vecchi legami».[595] La visione di De Grazia pare trascurare la compenetrazione di scioglimento di vecchi legami e obiettivi politici socialmente e culturalmente conservatori,

---

592 Stefano Rodotà, *Le due liberalizzazioni*, in *Politica del Diritto* 11, 2, 1971, pp. 189-196, poi in *Il controllo sociale delle attività private*, a cura di Id., Il Mulino, Bologna 1977, pp. 66-72.

593 Maier, *The politics of productivity* cit., p. 130.

594 Per quanto arricchito dalle ricerche successive sia di taglio generale sia negli ambiti particolari di storia economica, d'impresa e dei partiti, Mariuccia Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del potere democristiano, 1944-1949*, Feltrinelli, Milano 1982, rimane un utile punto di riferimento per la messa a fuoco di un tale "campo".

595 De Grazia, *L'impero irresistibile,* cit., p. 507.

lasciata sullo sfondo come contingenza della guerra fredda. Meno univoci, a questo riguardo, i primi esempi della letteratura sull'America che «arriva in Italia».[596] Anche questi però hanno focalizzato l'attenzione sui consumi privati (anche nella loro dimensione pubblica), senza prestare attenzione al processo politico attraverso il quale si determinavano gli spazi del mercato e dei consumi e, in particolare, i confini tra consumi pubblici e consumi privati. Riflettendo sull'economia italiana all'indomani della crisi che l'aveva piegata nel 1973, Luciano Barca mise in evidenza che la motorizzazione privata di massa era stata, nonostante la naturalezza con cui poteva apparire a posteriori, una scelta politica, la cui responsabilità ascriveva ai governi di centrosinistra - ma che può essere riportata ancora indietro, alla politica economica centrista.[597]

> Il balzo in avanti di certi consumi non avviene solo per spirito emulativo con le fasce privilegiate, non avviene soltanto per la ricerca di forme di promozione sociale, ma avviene, in molti casi, per *necessità*; necessità determinata da un certo tipo di politica. L'acquisto dell'auto, per esempio, diviene in molti casi *condizione* per il superamento delle barriere che dividono i vari mercati del lavoro e per consentire all'ex contadino di diventare operaio pendolare della Fiat o della Montedison di Porto Marghera. Emerge qui una specifica responsabilità dei governi di centro-sinistra: la responsabilità, per esempio, di non aver organizzato e risolto, su nuove basi, collettive e sociali, il problema reale e urgente del trasporto.

L'esplosione del consumo privato e della motorizzazione ha dunque una radice in scelte politiche che chiamavano in causa insieme poteri pubblici e grandi imprese private. Nel 1948 uscivano dalle fucine Fiat l'utilitaria, la nuova 500 Topolino, e nel 1955 la 600, detta «fiore d'acciaio» (il cui prezzo comunque corrispondeva a non meno di quindici mensilità dell'operaio medio): simboli dell'esplosione dei consumi e dei beni privati del miracolo economico, della nuova mobilità, insieme ai motoscooters ed alle motoleggere, specie del marchio Piaggio, che da circa 160.000 nel 1949 balzarono a quasi 1 milione e 250.000 nel 1954. Nulla indica meglio la natura della sinergia tra Fiat e Stato degli appoggi finanziari e delle pressioni politiche per la costruzione di una rete autostradale, a scapito degli investimenti nel settore ferroviario: nel novembre 1945 il conte Dino Lora Totino, un ingegnere sostenuto dalla Fiat e dalla Lancia, presentò un progetto per l'apertura di un traforo autostradale nel Monte Bianco, i cui lavori sarebbero durati quasi vent'anni (fino all'inaugurazione alla presenza dei presidenti Saragat e De Gaulle); la Fiat si fece poi promotrice dell'autostrada Torino-Savona, dell'Autostrada del

---

[596] Seminale in questo senso la sezione *L'America arriva in Italia* in *Quaderni storici*, 58, aprile 1985, curato da David Ellwood e Victoria De Grazia, con saggi di De Grazia, Pier Paolo D'Attorre e Alessandro Portelli; si ricordino come punti di partenza gli studi di Stephen Gundle, a cominciare da *L'americanizzazione del quotidiano. Televisione e consumismo nell'Italia degli anni cinquanta*, in *Quaderni storici,* 21, 1986, pp. 561-594, e *I comunisti italiani tra Hollywood e Mosca: la sfida della cultura di massa*, 1943-1991, Giunti, Firenze 1955; *Nemici per la pelle,* a cura di Pier Paolo d'Attorre, cit.; David W. Ellwood, *Una sfida per la modernità. Europa e America nel lungo Novecento,* Carocci, Roma 2012; il saggio critico Volker R. Berghahn, *The debate on 'Americanization' among economic and cultural historians,* in *Cold War History,* vol. 10, 1, 2010, pp. 107-130.

[597] Luciano Barca, *Introduzione* a *I comunisti e l'economia italiana, 1944-1974. Antologia di scritti e documenti,* a cura di Id., Franco Botta, Alberto Zevi, De Donato, 1975, p. 32.

Sole, del traforo del Fréjus.[598]

Come si è tratteggiato nel capitolo precedente, la Fiat vallettiana si offre come pietra angolare di quattro processi che possiamo così distinguere: la restaurazione delle gerarchie all'interno dell'impresa; la rimodulazione delle relazioni, risalenti a prima della prima guerra mondiale, con le imprese e i capitali statunitensi; cavalcando le *politics of productivity,* il rilancio della produzione e poi l'esplosione, in volumi del tutto imprevisti, dei consumi privati; un rapporto con la politica e un'influenza sulla politica economica e monetaria tale da contribuire ad aprire o disegnare gli spazi dei consumi. E' dunque il momento di un'analisi ravvicinata.

6. Fiat

L'apertura o riapertura dei mercati europei dopo la guerra era un'occasione anche per le imprese statunitensi: Henry Ford II decise di potenziare la sede di Dagenham, che sfoderò la prima auto civile il 25 maggio 1945, e fece sforzi per penetrare in Sudamerica, in Francia ed in Germania; qui i dirigenti Ford ebbero contatti diretti con il generale Lucius Clay, comandante in capo delle forze d'occupazione, e furono vicini ad ottenere il controllo della Volkswagen.[599]

Nonostante la Ford avesse cercato di penetrarvi all'inizio degli anni 1920, per essere presto bloccata dalle protezioni erte da Mussolini su richiesta di Agnelli, nel dopoguerra né essa né la GM misero in questione il predominio Fiat sul mercato italiano. Dovettero semmai cercare dei compromessi, tramite accordi, su macchine di taglia diversa e indirizzati a clientele diverse, soprattutto per quanto riguardava tradizionali mercati di esportazione italiana come il Sudamerica: le evoluzioni dei rapporti tra le case dell'auto europee e quelle statunitensi intorno al 1950 si offrono come esempio della ricerca di nuovi metodi di regolazione (e in senso lato protezione) dei mercati, che evitassero dazi che avrebbero rischiato di deprimere il commercio internazionale. La Fiat trovò le Big Three sostanzialmente ben disposte alla cooperazione e pronte ad aprirle le porte all'interno dei programmi delle politiche per la produttività; girarono anche voci di *joint venture* tra Fiat e Ford o GM, per poi siglare un accordo con Chrysler nel 1947. Non era l'unica collaborazione che Valletta e i suoi erano riusciti a stabilire in tempi rapidi tra Fiat e imprese statunitensi: furono artefici nel 1946 della costituzione delle Linee

---

[598] Andrea Rapini, *La nazionalizzazione a due ruote. Genesi e decollo di uno scooter italiano*, il Mulino, Bologna 2007; Adriana Castagnoli, *La città fordista tra unità d'Italia e i Sud del mondo,* in *Storia fotografica dell'industria automobilistica italiana. Dal fordismo al postfordismo*, a cura di Ead., Pier Luigi Bassignana, Marco Revelli, Bollati Boringhieri, Torino 1998, spec. pp. 52-54.

[599] Sul rilancio internazionale della FMC dopo la guerra cfr. Mira Wilkins, Frank Ernest Hill, *American business abroad: Ford on six continents*, introduzione di Allan Nevins, Wayne State University Press, Detroit 1964, pp. 337-431, sulla Germania spec. 367-378.

aree italiane, con partecipazione al 40% della Transcontinental and Western Airways, poi di un'altra linea insieme alla British Overseas Airways Corporation, infine di una società del tutto italiana; nel 1947 sulla base di una partecipazione paritetica di Fiat e California Texas Oil Corporation (a sua volta partecipata di Texas Oil e Standard Oil of California) nacque la Società per azioni raffineria padana oli minerali (Sarpom), con impianti a Trecate presso Novara.[600]

Nel 1947 venne ristabilito il canale ufficiale con la European-American Trade Development Corporation, una società di comodo, di fatto rappresentante degli interessi Fiat in America, che il direttore commerciale Guido Soria aveva creato dopo aver abbandonato la carica a Torino e l'Italia a causa delle leggi razziali.[601] Ma i viaggi degli ingegneri nelle fabbriche statunitensi erano ripresi già prima. Una prima visita agli stabilimenti Dodge e Chrysler risale al dicembre del 1946: la relazione osservava alcune significative innovazioni, avvenute soprattutto durante la guerra sospinte dal progresso tecnico nell'ambito degli armamenti, ma non macchinari di nuova concezione né nuovi metodi complessivi di produzione. L'osservazione generale era che la tecnologia (e l'organizzazione della fabbrica in generale) era in gran parte la stessa della Fiat, ma usata meglio. Sembra venisse colta solo di sfuggita la novità dei convogliatori aerei, pur ammirandola come «un capolavoro di tecnica di montaggio».[602]

I successivi viaggi allargavano lo sguardo oltre l'ambito stretto della produzione. Da un viaggio americano insieme al progettista Dante Giacosa, Gaudenzio Bono tornava riferendo delle condizioni di vita degli operai e dei loro prosperi consumi privati: «La prima aspirazione di un operaio od impiegato americano è quella di avere una casa propria: poi viene l'automobile. Per le Aziende il problema del parcheggio delle macchine dei dipendenti sta diventando un problema abbastanza oneroso, comportando un'area all'incirca pari a quella

---

[600] Cfr. la riflessione di Milward et alii, *The European Rescue of the Nation-State*, cit., p. 120; Volpato, *Il processo di internazionalizzazione della Fiat* cit., pp. 372-376. Dal 1949 al 1959 la Fiat aprì sedi licenziatarie o affiliate in Austria, Germania, Spagna, Irlanda, Jugoslavia, Argentina e India. Alle voci di *joint venture* accenna Luigi Einaudi, *Diario 1945-1947*, a cura di Paolo Soddu, Fondazione Luigi Einaudi-Laterza, Torino-Roma-Bari 1993, p. 515; cfr. più ampiamente Luciano Segreto, *Gli investimenti americani in Italia (1945-1963)*, in *Studi storici*, 1, 1996, cit., pp. 273-316.

[601] *Accordo tra la FIAT e la European-American Trade Development Corporation*, Torino, 21 maggio 1947, Acsf.

[602] *Relazione della visita a stabilimenti Chrysler (16-20 dicembre 1946),* a cura dell'ing. Fiorelli (i nome degli altri partecipanti al viaggio non sono indicati), in *Taylorismo e fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici ed ingegneri, 1919-1955,* a cura di Pier Luigi Bassignana, AMMA, Torino 1998, pp. 239-261. Cfr. spec. pp. 251-252: Il montaggio dell'autotelaio non ha nulla di particolarmente importante e si effettua, la prima parte, su una linea del tipo di quelle funzionanti alla FIAT, la seconda parte sospesa ad un convogliatore. L'autotelaio, a motore montato, viene verniciato completamente e seccato in forno. Dopo il seccaggio vengono montate le ruote gommate. Dopo questa operazione il veicolo riposa per tutto il resto del ciclo di montaggio su un convogliatore a pattini installato a filo del pavimento. Lungo questo convogliatore vi è una fossa per le operazioni sotto la vettura. L'accoppiamento delle scocche all'autotelaio è un vero capolavoro di tecnica di montaggio. Il convogliatore portante la scocca scorre per un certo tratto sopra la linea dell'autotelaio poi scende lentamente fino ad appoggiare la scocca sullo stesso, sganciandola da sé automaticamente».

occupata dagli stabilimenti».[603] Qui il ritmo di lavoro era intensissimo, ma vi era «serenità e familiarità fra inferiori e superiori», tale che «gli operai preferiscono trattare direttamente con i dirigenti le varie questioni, su cui si accordano facilmente», e i sindacati sono poco presenti - perché inutili, come diceva Taylor. L'inevitabile conclusione di Bono infatti era che «se la FIAT avrà la possibilità di lavorare senza troppi intralci, potrà sostenere la concorrenza americana e mondiale»; ma su questa strada si trovava davanti ostacoli come la scarsità di materie prime e, in generale, l'assenza dello «spirito americano». L'ordine delle priorità era chiaro: «Alla base di tutto vi è il raggiungimento del programma di produzione; subito dopo vi è la questione costi; terzo il problema scarti». La relazione riferiva inoltre delle difficoltà nell'acquisto dei macchinari, sia perché erano richiesti pagamenti in contanti, sia perché il commercio era sottoposto a severe regolazioni statali (ma se n'era sviluppato uno laterale, «svolto per la massima parte dagli ebrei, che comprano le macchine per modernizzarle e rivenderle ad un prezzo naturalmente superiore a quello ufficiale»). Bono proseguiva, ammirato della produttività americana, descrivendo metodi di produzione di fabbriche di automobili, autobus e trattori (Caterpillar); si stupiva di quanto fosse frequente l'uso dell'aereo (ed arrivava a dire che «sono parecchie le persone che dispongono di un apparecchio proprio»).[604] Dante Giacosa venne inviato di nuovo a Detroit l'anno successivo e ne tornò con venerazione per la tecnologia e il design americani.[605]

Ben più negativo invece, sempre nel 1947, l'ingegnere Alessandro Genero (direttore della produzione al Lingotto sino al 1940, poi a Mirafiori, entrato nel 1946 nel consiglio d'amministrazione). Si diceva deluso rispetto al suo viaggio di undici anni prima perché aveva trovato operai inefficienti, impigriti, che non rispettavano nemmeno il divieto di fumare. La colpa era, manco a dirlo, dei sindacati, e delle concessioni ottenute a partire dal 1946, in particolare la livellazione dei cottimi. Vi era comunque molto da imparare per la Fiat, la quale avrebbe dovuto studiare bene la situazione, capire quali erano i macchinari più avanzati e più adeguati per le sue produzioni, ma anche verificare quanto fosse vantaggioso acquistarli sia dal

---

[603] *Verbale Rapporto Presidenza, lunedì 14.7.47 ore 18,15*, a cura della Segreteria della Direzione Generale, in ACSF, con interventi di Bono e Giacosa, pp. 1-2.

[604] Ivi, p. 5.

[605] Dante Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat,* Automobilia, Milano 1979, pp. 111-113: «Il mese passato a Detroit fu estremamente utile. Riportai a Torino un diario nutritissimo di dati tecnici e notizie che sono state di prezioso aiuto agli uffici tecnici e all'officina. Soprattutto utile ai fini del progetto "101" la lunga permanenza della Chrysler, per gli amichevoli scambi di informazioni e di opinioni con Mr. Herreshoff, che dirigeva gli studi di ingegneria avanzata. La visita agli stabilimenti, uffici e laboratori della Budd diede anche essa buoni frutti. [...] Le ricerche di cui ero venuto a conoscenza alla Chrysler e alla General Motors mi avevano convinto della convenienza di adottare per il motore una corsa dei pistoni decisamente inferiore al diametro».

punto di vista contabile che in relazione ai piani di nuovi modelli.[606]

Le visite si intensificarono a partire dal 1950-51, anche attorno a quella che si andava delineando come una duratura «special relationship» con la Chrysler.[607] Ma è soprattutto nelle fabbriche della FMC che, dopo la rinascita con Henry Ford II, a metà degli anni 1950 gli ingegneri Fiat poterono osservare i progressi dell'automazione e le braccia meccaniche. Visitando gli impianti Ford fuori Detroit nel settembre 1955 Genero rilevava con soddisfazione importanti miglioramenti rispetto alla visita precedente e notava come i trasportatori aerei cambiavano del tutto alcune fasi del processo.[608] Anche la nuova strategia pubblicitaria della Fiat studiava e ricalcava quelle statunitense: essa venne affidata a Gino Pestelli, che nel 1952 costituì l'Istituto Pubbliche Relazioni, poi nel 1954 venne creata anche l'Associazione Italiana Relazioni Pubbliche e infine, nel 1955, un ufficio autonomo chiamato Direzione Stampa e Propaganda.[609]

Ai viaggi d'istruzione tecnica si aggiungevano quelli in America, di tutt'altra natura, quasi politica, di Valletta, il quale dimostrava di essere un «prezioso elemento d'appoggio per l'azione dell'ambasciata» nonostante non parlasse inglese (alcuni resoconti insistono, del resto, sulla sua capacità di comunicare tramite sguardi penetranti e le espressioni facciali).[610] Nel marzo 1947 partì sotto gli auspici del governo e dell'ambasciatore Tarchiani: dopo una tappa a Londra, incontrò a Washington i funzionari dell'Import-Export Bank, del Dipartimento di Stato e il direttore degli Affari europei John Hickerson, presso cui perorò la causa di un «piano organico di credito» per l'Italia di 400 milioni di dollari all'anno; a New York i rappresentati delle

---

606 *Impressioni riportate nel viaggio compiuto negli U.S.A. dal 23 maggio al 18 luglio 1947,* a cura di Alessandro Genero, in *Taylorismo e fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici ed ingegneri,* cit., pp. 263-278.

607 Fauri, *La special relationship Fiat - Chrysler dall'accordo del 10 aprile 1947 a quello del 30 aprile 2009*, in *Italia Contemporanea,* 2, 2010, pp. 57-72; cfr. Berta, *Mirafiori,* il Mulino, Bologna 1998, pp. 7-26.

608 *Visita alla Ford Motor Company Forge Plant - Canton Ohio (16 settembre 1955)* e *Visita alla "Ford Motor Co." - Mahwah, N.J. (30 settembre 1955),* a cura di Alessandro Genero, Gaudenzio Bono, Paolo Bono, Dante Giacosa, De Regibus, Tronville, in *Taylorismo e fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici ed ingegneri* cit., rispettivamente pp. 395-401 e 403-415. Genero rilevava con soddisfazione significativi miglioramenti rispetto alla visita del 1949: aumento del personale (25%), della superficie coperta (62%) e del volume di produzione (70%), perfezionamento di diverse fasi del ciclo produttivo. Dedicava particolare attenzione alle fucinatrici erano semi-automatiche e ai processi di ricottura isotermica dei forgiati ed agli impianti di sicurezza, antincendio e di ventilazione. La fabbrica di Mahwah al momento della visita era ancora in fase di avviamento e veniva descritta nel dettaglio. Sui trasportatori aerei, p. 412: «Tutto il ciclo di verniciatura viene eseguito con la scocca sospesa ad un convogliatore aereo; i ganci che sorreggono la scocca scorrono sopra una monorotaia schermata, per impedire che cadano, sulla vernice fresca della scocca, materie eterogenee quali grasso, olio, ecc.»

609 Ferdinando Fasce, *Voglia di automobile. Fiat e pubblicità negli anni del dopoguerra*, in *Contemporanea*, 2, aprile 2001, pp. 367-377. Piero Arnaldi, il primo responsabile delle pubbliche relazioni della Esso (che di fatto le avevano introdotte in Italia, sul finire degli anni 1940, sul modello della casa madre), avrebbe forse incluso Pestelli tra quei «superficiali» che «distinguono tra *pubblicità* e *P.R.* ma credono di poter riassumere i due termini con quello generico di *propaganda*», ivi, p. 221. Cfr. inoltre Id., Elisabetta Bini, Bianca Gaudenzi, *Comprare per credere : la pubblicità in Italia dalla Belle Époque a oggi*, Carocci, Roma 2016.

610 Egidio Ortona, *Anni d'America. La ricostruzione 1944/1951*, il Mulino, Bologna 1984, p. 227, a proposito del viaggio del 1948; cfr. inoltre ivi, pp. 271-273.

banche, Chase, National City Bank, Bankers Trust, Morgan (il rappresentante di quest'ultima in Italia era Giovanni Fummi, che sedeva anche nel consiglio d'amministrazione della Fiat; altri contatti erano stati approntati grazie alla mediazione dell'avvocato Oscar Cox, già amministratore del programma Lend-lease durante la guerra); a San Francisco, Amadeo Giannini della Bank of America; a Detroit, i dirigenti delle Big Three, con cui cercava un accordo di cooperazione tecnica. In quest'ultimo trovò l'interesse solo di Philip Hills della Chrysler, mentre fu più fortunato nella richiesta di crediti sia per la Fiat che per l'Italia: la fiducia di De Gasperi era evidentemente ben riposta. Al ritorno Valletta stilò per il governo un resoconto della missione, sottolineando l'accoglienza positiva e il «desiderio di aiutarci» da parte delle autorità e della popolazione, ma non trattenendo un avvertimento politico: «Gli elementi bancari sono piuttosto freddi e e diffidenti verso l'Europa in generale, che li fa stare in una posizione di attesa sino a che gli avvenimenti chiariscano bene la situazione e le cose».[611]

Se ne trova traccia nei resoconti che egli fa al Consiglio Direttivo: all'indomani delle elezioni del 18 aprile, Valletta dipingeva il contesto politico in cui la Fiat si presentava come campione di buona volontà, produttivismo e decisionismo nell'organizzare; nelle deficienze della politica italiana, la Fiat si era fatta interprete del «grido del popolo» ed aveva incontrato i piani di un «Paese amico».[612] Seguiva un richiamo alla stretta disciplinare interna, a restaurare il rispetto degli ordini e degli orari, a domare le commissioni interne, per compiere finalmente «la fine degli indugi e il passaggio alle realizzazioni». Valletta si soffermava a spiegare al suo uditorio la natura e la struttura del Piano Marshall, precisando in primo luogo che «Non è vero quindi che l'America voglia col Piano Marshall unicamente collocare i suoi prodotti: essa è pronta a dare materie e mezzi di produzione di cui abbia la disponibilità» - e la Fiat, anche di concerto con la

---

[611] Castronovo, *Fiat*, cit., pp. 763-771; cfr. inoltre pp. 752-756 sul credito di dieci milioni di dollari ottenuto dalla Bank of America, il primo accordato dopo la guerra a un'industria italiana.

[612] «Per la parte generale il Prof. Valletta fa un accenno alle elezioni del 18 aprile. Senza volere toccare la parte politica, egli dice però che si può chiaramente affermare che il risultato ottenuto ha un significato principale: quello che da parte di tutti si ha un desiderio vivissimo di troncarla con gli indugi con i rinvii con le discussioni. E attraverso ordine e disciplina giungere finalmente a concrete e positive realizzazioni. Come il Prof. Valletta ha già detto a S.E. De Gasperi ed agli altri Ministri, questo sentimento e questo desiderio sono un grido del popolo che parte dal cuore di tutti specialmente della povera gente, dai più diseredati, dai più sofferenti, come pensionati, disoccupati ecc. Necessità quindi di non deludere tutta questa massa che ha dimostrato la propria fiducia ma che nel contempo ha gridato in modo inequivocabile il proprio basta. Su questa linea di decisione noi ci siamo messi fin dal 1945 e purtroppo noi soli, perché da parte di altri nulla si è ancora fatto. Abbiamo perciò ora chiaramente espresso alle Autorità di Governo il nostro fermo concetto che non possa continuarsi per l'avvenire col sistema dilatorio fin qui adottato. [...] *Ci siamo dovuti addossare noi dei compiti che non spettano all'industria ma allo Stato il quale invece ha fatto una politica di falsa economia dannosa ai bisogni dei singoli e della collettività. Si è avuto per fortuna un Paese amico che si è occupato e preoccupato nell'interesse di tutti di elargire aiuti secondo un piano organico*», *Verbale Consiglio Direttivo - lunedì 7 giugno 1948*, in ACSF, pp. 1-2.

Finsider, non avrebbe mancato di trarne vantaggio.[613]

La Fiat rinunciò ad avvalersi del fondo lire (ed invitò gli altri industriali a fare altrettanto), ma fu un'impresa "erpivora": con l'avvio dell'Erp poté accedere, in una misura paragonabile solo alla Finsider, ai mezzi finanziari e ai macchinari necessari per il programma di modernizzazione.[614] Venne fondato un ufficio apposito per seguire il Piano Marshall ed i rapporti con i paesi aderenti all'ERP.[615] Nell'ottobre 1948 veniva presentato all'Imi ed all'Eca un progetto dettagliato, che elencava 3.000 voci di spesa e scomponeva la richiesta di 35 milioni di dollari negli stanziamenti per le produzioni siderurgiche, per Mirafiori e per il Lingotto.[616] La modernizzazione postbellica degli impianti Fiat avvenne dunque integralmente sotto il segno di un tentativo di americanizzazione tecnologica, tentativo prudente, graduale e parziale, sia dal punto di vista strettamente contabile - anche dopo l'accesso ai fondi Erp, gestiti in modo oculato - che con riguardo all'adattabilità delle macchine ai processi di produzione esistenti e alla loro utilità per i modelli su cui s'intendeva puntare. La maggior parte delle macchine importate dagli USA erano strettamente monouso ed incorporavano automatismi e dispositivi per la lavorazione multipla: permettevano così di portare a compimento la linea di integrazione continua, meccanizzazione dei trasporti e specializzazione delle macchine che la Fiat andava perseguendo sin dalla fondazione del Lingotto. Andò sempre più orientandosi verso l'incremento dei volumi, mettendo in secondo piano, almeno in questa fase, l'attenzione per la flessibilità piuttosto presente nel Lingotto interbellico. Per esempio, per l'aggiornamento delle tecniche di stampaggio la Fiat si rifece alla maggior specialista mondiale, la Budd di Troy, Michigan. Fu molto più lenta l'installazione dei convogliatori aerei, che portavano a rivedere la concezione della fabbrica stessa: la rete dei convogliatori era abbastanza elastica da «aderire plasticamente a qualunque disposizione planimetrica» e quindi permetteva di emanciparsi dall'ideale di razionalità dell'architettura della fabbrica secondo cui essa avrebbe dovuto

---

613 «Si è fatta allora avanti la Fiat chiedendo di poter avere alcuni milioni di dollari per le necessità di realizzazione dell'impianto Ferriere/Finsider, precisamente nella proporzione di 10 milioni di dollari per la Finsider e 5 milioni per le Ferriere: in totale quindi 15 milioni di dollari. La rimanenza per giungere a 25 milioni restando scoperta perché nessuno si presentava per inserirsi nel prestito Fiat, la Fiat ha allora con sua lettera chiesto di impegnarla in tutto od in parte per gli ammodernamenti del proprio comparto automobilistico (Mirafiori) e quello di altre sezioni. Naturalmente, si è levato poi il solito coro di maligne proteste contro un preteso monopolio della Fiat del prestito», ivi, p. 4. Degli impianti Ferriere e Finsider parlava più dettagliatamente nelle pagine seguenti.

614 Ruggero Ranieri, *Il Piano Marshall e la ricostruzione della siderurgia a ciclo integrale*, in *Studi storici*, 1, 1996, cit., pp. 145-190, e Id., *The Marshall Plan and the Reconstruction of the Italian Steel Industry (1947-1954)*, in *Le Plan Marshall et le relèvement économique de l'Europe. Colloque tenu a Bercy les 21, 22 et 23 mars 1991,* a cura di Rene Girault e Maurice Levy-Leboyer, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Parigi 1993, pp. 367-383.

615 *Verbale Consiglio Direttivo - lunedì 7 giugno 1948*, cit., pagg. 5-6.

616 Duccio Bigazzi, *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*, introduzione di Giuseppe Berta e Giandomenico Piluso, Feltrinelli, Milano 2000, pp. 132-133. I termini di tempo del credito erano buoni, ma il tasso d'interesse era piuttosto elevato (5,5%) e maggiore di quello chiesto da Valletta (2-3%).

riflettere direttamente, quasi rivestendola, la struttura del processo produttivo.[617]

L'introduzione di nuovi metodi e strumenti alla Fiat s'intrecciava con la progressiva riconquista del potere di governo sull'impresa - il *right to manage* - da parte di Valletta e del suo stato maggiore. Riconquista, cioè, rispetto ai rapporti di forza usciti dalla Resistenza, che rendevano le fabbriche ingovernabili agli occhi dei manager, dato che il principio di unità del comando era minato dagli istituti di rappresentanza operaia e dalle sinistre politiche e sindacali che li egemonizzavano.

Le sinistre, il Partito Comunista in particolare, aveva appoggiato le "battaglie della produzione" e la lotta contro il sabotaggio (anche come mezzo di propria legittimazione).[618] In un primo momento, lo aveva fatto legandole a progetti di nazionalizzazione: al convegno del PCI sulla politica economica dell'agosto 1945, moderato da Antonio Pesenti, molti si ponevano il problema di cosa fare dell'IRI o dell'IMI o di come esercitare un controllo democratico e popolare sull'economia, ma per alcuni a questo scopo i consigli di gestione potevano non essere sufficienti. Così per esempio Longo:

> Noi poniamo il problema della nazionalizzazione delle industrie chiave per poter dare un'arma di controllo sullo sviluppo dell'economia. [...] Noi poniamo il problema il problema di nazionalizzare [l'industria elettrica e] alcuni altri complessi industriali come la FIAT e la Montecatini perché per quanto controllo democratico noi potessimo applicare a questi due complessi industriali, essi ci sfuggirebbero sempre perché hanno tale forza che sono uno Stato nello Stato e non potrebbero essere controllati se non venissero messi completamente in mani a un governo democratico.[619]

Il problema era trovare un modo di rimettere in piedi e potenziare la forza produttiva del paese in modo democratico, cioè abbattendo le classi parassitarie e comportamenti speculativi, andando al contrario nella direzione della piena occupazione e della soddisfazione dei bisogni della popolazione - e, in subordine, della democratizzazione dei rapporti di produzione. Si trattava di lottare sia sul livello dei salari e dei prezzi, che su quello delle nazionalizzazioni e della cogestione attraverso i consigli. La Fiat era per tutti il primo esempio di grande impresa monopolistica da nazionalizzare, per spezzare la forza di quello «Stato nello Stato».[620] Il

---

[617] Ivi, 176-177.

[618] Sulla «bataille de la production» della Cgt e del Pcf cfr. Goetschel, Toucheboeuf, *La IVe République,* cit., pp. 123-124, oltre al più volte cit. Maier, *Politics of Productivity*; sul caso del carbone inserito in un contesto più ampio, Milward et alii, *The European Rescue of the Nation-State*, cit., pp. 46-118.

[619] *Ricostruire. Resoconto del convegno economico del P.C.I. (Roma, 21-23 agosto 1945)*, a cura del Centro di Studi Economici del P.C.I., Società Editrice l'Unità, Roma 1945, pp. 79-80.

[620] Sulla Fiat torna Santhià, ivi, p. 183: «La situazione della FIAT è un po' privilegiata; è un organismo di grandi complessi. Forse era il più sano come organismo finanziario e in quanto a materie prime accantonate e ben nascoste. Ma c'erano delle difficoltà che sembrava impossibile superare; si diceva che bisognava liquidare, tenere qualche piccola fabbrica. Ma a furia di insistere abbiamo ottenuto qualche cosa che permette, fra qualche mese, di riprendere la produzione in pieno. Se attendevamo ed accettavamo le parole di sfiducia, oggi noi saremmo al punto di partenza». Più in generale secondo Santhià «Tutti gli eventi organizzati in un periodo come quello attuale, in cui cioè i nostri avversari godono di una situazione di privilegio, perché hanno ancora in mano le leve di comando, sono destinati a essere sopraffatti».

segretario era ben più prudente, anche sulla questione della nazionalizzazione della Fiat, che poteva avere un senso solo se essa avesse potuto mantenere carattere pienamente industriale e non burocratico. Più in generale di controllo si poteva parlare, secondo Togliatti, solo nel senso del «controllo che viene introdotto in tutte le società ben ordinate quando ci si trova di fronte a situazioni di emergenza, nelle quali se lo Stato non interviene per limitare la libertà assoluta della speculazione si creano nuovi squilibri e si va verso una catastrofe». La rivendicazione non era la pianificazione, né aveva caratteri anticapitalistici: «Chiediamo un controllo della produzione e degli scambi del tipo di quello che esisteva ed esiste tuttora in Inghilterra e negli Stati Uniti».

Era del resto la fase in cui Togliatti parlava di "nuovo corso" con esplicito riferimento all'esperienza dell'America democratica e antifascista (preferendo il significato di "corso" a quello di "patto"). Nel 1946 egli proponeva di «elaborare una specie di New Deal, cioè un programma di ricostruzione che serva a mettere il partito in condizione di dirigere tutte le forze nazionali»: la portata tattica di questo riferimento è ovvia, ma ciò non basta a ridurlo a mero espediente; collocato nell'evoluzione del pensiero togliattiano, appare un correlato della "democrazia progressiva" e un momento della riflessione sulle possibili elaborazione di una via autonoma al socialismo in Italia.[621] Il 24 luglio 1946 tenne a Reggio Emilia il discorso poi noto come *Ceto medio e Emilia rossa*: precisò che il nuovo corso non voleva inseguire politiche economiche di tipo socialista, ma coniugare l'ampio spazio lasciato all'iniziativa privata con un intervento dello Stato a dirigerla nella ricostruzione per difenderla dalla plutocrazia e dalla speculazione del capitale monopolistico. «Poste così le cose, mi sembra evidente che alla adozione di un "nuovo corso" della nostra economia sono interessati non soltanto gli operai, o i braccianti, ma tutti i lavoratori, e che vi sono interessati in modo particolare i gruppi del cosiddetto ceto medio», che non hanno le stesse armi del movimento operaio, come lo sciopero, per difendersi dalla brutalità del capitalismo plutocratico.[622]

---

[621] Agosti, *Togliatti* cit., pp. 321-329 e ss. La citazione proviene da una riunione di direzione del luglio 1946. Di "espedienti" in una fase do cedimento alle forze conservatrici e al liberismo di Einaudi-Corbino parla Camillo Daneo, *La politica economica della Ricostruzione,* Einaudi, Torino 1975, spec. pp. 101-126; una lettura del pensiero di Togliatti tesa a sottolinearne l'autonomia e la dimensione strategica è quella di Franco De Felice, *La via italiana al socialismo,* ora in Id., *Il presente come storia*, a cura di Gregorio Sorgonà e Ermanno Taviani, *Annali della Fondazione Gramsci onlus*, XIX, Carocci, Roma 2016, pp. 369-416. Cfr. inoltre De Felice, *Analisi e prospettive del movimento comunista internazionale in Togliatti (1926-1935)*, ivi, pp. 255-313, e Patrick McCarthy, *I comunisti italiani, il «New Deal» e il difficile problema del riformismo*, in *Studi Storici,* 2/3, 1992, pp. 457-478.

[622] Palmiro Togliatti, *Ceto medio e Emilia rossa. Discorso pronunciato a Reggio Emilia*, Centro Diffusione Stampa del PCI, 1946. Non è ovviamente il solo Togliatti ad usare questo termine: *Rinascita* dell'ottobre 1946 ospitava una *Discussione sul "nuovo corso" di politica economica* tra Rodano, Alatri e Raimondo Craveri; cfr. inoltre la nostalgica simpatia per il New Deal dichiarata a gran voce da Alatri (*La lotta politica negli Stati Uniti,* in *Rinascita* del maggio-giugno 1946), o l'ammissione, da parte di Vezio Crisafulli, che il sistema della repubblica presidenziale negli USA ha funzionato bene, anche se era meglio rifiutarlo per l'Italia (*Per una Costituzione democratica,* in *Rinascita,* luglio 1946). Sarà anche riutilizzata dal PCI anni dopo, ma solo dopo essere stata rimessa in gioco da Dubček.

Fuori dall'alleanza tra classi lavoratrici e ceto medio, elemento cardine nel "nuovo corso" del PCI era anche la ricerca di «alleati in seno al settore moderno e dinamico del grande capitale per una lotta comune contro la speculazione, il parassitismo e l'arretratezza».[623] Quanto a modernità e dinamismo la Fiat aveva pochi rivali, ma l'identificazione di Valletta come potenziale alleato si rivelò presto un errore politico per il PCI. La sua reintegrazione al posto di comando, resa urgente anche dalla necessità di accedere ai crediti delle banche e dell'amministrazione USA, avveniva nello stesso momento in cui si concludevano gli accordi per la costituzione del Consiglio di Gestione e per il premio di produzione per reparto, una sorta di cottimo collettivo. Tra dicembre 1945 e maggio 1946, accordi interconfederali introducevano la contrattazione centralizzata (che stabiliva il quadro retributivo nel Nord per categorie e per zone), il cottimo, la scala mobile e lo sblocco dei licenziamenti: veniva così sancito il ritorno del controllo dell'autorità manageriale sull'industria. Appena possibile, e soprattutto all'indomani dei moti del luglio 1948 e dell'occupazione delle fabbriche, vennero avviate alla Fiat campagne repressive per riaffermare il potere manageriale sull'impresa, di esclusione dei socialisti e dei comunisti dagli organi aziendali e di riduzione o cancellazione degli organi più deboli, a cominciare dai Consigli di gestione.

Nella dottrina di Valletta - ma anche, in buona sostanza, prima e dopo di lui - la disciplina «sovrastava ogni altra priorità aziendale... precedeva inevitabilmente la tecnologia» e prendeva la forma della collaborazione con gli operai «costruttori» e della marginalizzazione dei «distruttori».[624] Era la punta avanzata - per il livello di organizzazione e ambizione delle sue rappresentanze operaie e per il peso economico e simbolico della Fiat, che amplificava il peso specifico di tutte le sue vicende - di quella che Vittorio Foa descriveva come una «restaurazione - in continuità col fascismo e col periodo prefascista - della totale disponibilità padronale sulla forza lavoro»: sull'altare della gerarchia e dell'efficienza venivano «liquidate gradualmente tutte le esperienze di partecipazione operaia alle scelte politiche e produttive, anche quando erano sostanzialmente subalterne e di collaborazione con la classe dominante e avrebbero potuto configurarsi come strumenti preziosi ai fini di una politica riformista».[625]

---

[623] Vittorio Foa, *La ricostruzione capitalistica nel secondo dopoguerra*, in *Rivista di storia contemporanea*, 4, ottobre 1973, ora in *Per una storia del movimento operaio,* cit., pp. 151-152.

[624] Berta, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat* cit., pagg. 100-102. A p. 104: «Il problema della disciplina - esattamente come era già stato nei primi anni venti e come sarà ancora alla fine del decennio settanta - sovrastava ogni altra priorità aziendale. [...] Nella convinzione del management, *la disciplina precedeva inevitabilmente la tecnologia*: la produzione in grande serie mediante le linee di montaggio non poteva essere realizzata senza che si fosse preventivamente ricondotto all'ordine un sistema sociale di fabbrica ancora intriso di troppe manifestazioni di riottosità», corsivo mio.

[625] Ivi, p. 137. Gli aspetti di subalternità sono al centro di Lanzardo, *Classe operaia e partito comunista alla FIAT*, cit.; cfr. inoltre Aa. Vv., *La ricostruzione nella grande industria. Strategia padronale e organismi di fabbrica nel Triangolo, 1945-48*, De Donato, Bari 1978, spec. Giulio Sapelli, *Industriali e lotta di classe a Torino*, pp. 445-539.

Esemplare la parabola della presenza comunista negli organi dell'impresa e nelle commissioni interne. Al comunista Battista Santhià era affidata la direzione dei servizi sociali, che negli anni successivi subirono una sostanziale atrofizzazione, perché non riuscivano ad avere né un ruolo di cogestione né di conflittualità, fino ad essere completamente esautorate.[626] Santhià diede sempre esempio di «realismo politico» e di «lealtà produttiva», in cui Berta ha visto una riaffermazione dell'etica dei produttori di memoria ordinovista. A lui si deve una frase simbolo della collaborazione, nel maggio 1946: «Si lotta per la sopravvivenza della Fiat. Bisogna produrre il doppio e a metà prezzo!» Nel 1948 Egidio Sulotto - segretario comunista del consiglio di gestione dal 1946 al 1949, già membro del CLN di Mirafiori - criticava il mancato adeguamento della Fiat ai «criteri di massa» ed agli sviluppi dell'automazione in America ed in Russia.[627] Figure come Sulotto e Santhià erano anche simboli di una politicizzazione delle relazioni di lavoro e di una mobilitazione permanente, acuite piuttosto che spezzate dalle repressioni: queste non li risparmiarono, e Sulotto venne licenziato nel 1949, Santhià nel 1951.

L'occupazione delle fabbriche nel luglio 1948 fu infatti l'occasione di una definitiva rottura, condotta sia per via giudiziaria contro occupanti e "sequestratori", sia all'interno della fabbrica con rinnovata conflittualità da entrambe le parti. Nel gennaio del 1949 - l'anno in cui la Fiat riusciva a superare il record prebellico, 70.800 unità contro 52.978, mentre cercava a fatica di riprendere le vie dell'internazionalizzazione - un comunicato dichiarò l'assoluta indisponibilità alle trattative mentre era in corso un conflitto in una unità produttiva. Seguita a breve dalla revoca della libertà di movimento nelle officine e del premio di produzione, sostituito a giugno dal «premio antisciopero», questa regola sarebbe rimasta fino al 1969. A febbraio cominciò l'ostruzionismo degli scioperi a scacchiera. Dopo mesi della cosiddetta "non collaborazione", a fine luglio 1949 il Consiglio d'Amministrazione deliberò di «denunciare con effetto immediato l'accordo del 23 febbraio 1946» che aveva inserito i Consigli di Gestione nella struttura amministrativa Fiat, date le loro «impostazioni anticollaborative dichiarate e attuate tanto all'esterno quanto all'interno dell'azienda»: con Morandi fuori dal governo e la Cgil ormai scettica sulla loro utilità, era una pietra tombale sulla vicenda dei Consigli di gestione in Fiat che forniva un esempio per tutta l'industria italiana, come nel caso della statale Alfa Romeo cui si è accennato nel capitolo precedente (ma con un'eccezione significativa che vedremo).

Nello scontro con Santhià Valletta esclamò: «Il socialismo ve lo faccio io!»[628] All'atto pratico, ciò significava che la direzione riprendeva il controllo dei servizi sociali Fiat: i veri e propri

---

[626] Berta, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat* cit., pagg. 71-77. Sulle vicende delle commissioni interne Aris Accornero, *Le strutture di base negli anni '50*, in *Quaderni di rassegna sindacale,* 49, luglio-agosto 1974, pp. 84-121.

[627] Berta, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat* cit., pp. 84-85; Bigazzi, *La grande fabbrica* cit., p. 147.

[628] In Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp. 229-33.

privilegi sociali che essi comportavano per le famiglie dei dipendenti tornavano ad essere piena responsabilità dell'azienda, rientrando nella carreggiata del tradizionale paternalismo, per quanto aggiornato e magari modernizzatore. La Mutua Aziendale Lavoratori Fiat, gli asili nido, le colonie, la casa di riposo G. Agnelli, il convalescenziario Fiat fecero da gemme a un diadema incentrato su un regime salariale privilegiato. Si deve sottolineare che il progresso dei salari era agganciato a quello della produttività aziendale e non a quello della produttività media dell'economia nazionale, come invece prescriveva il Trattato di Detroit e come a Valletta chiesero insistentemente molti industriale e vari ministri.

Per Valletta l'opposizione sindacale nelle fabbriche era un ostacolo sulla strada della ripresa: la sua idea di disciplina discendeva da una concezione fortemente gerarchica della linea di comando e rispondeva alle esigenze di continuità e coordinamento di un processo produttivo altamente integrato come quello Fiat. «E' perfettamente inutile parlare di investimenti nuovi per migliaia di miliardi se l'ordine e la disciplina del lavoro non sono garantiti dagli investimenti già in atto», protestava Valletta contro il riottoso sindacato. «Si tratta di salvaguardare questi redditi del lavoro, salari e stipendi... riducendo i costi per aumentare i consumi... L'ordine delle officine per la continuità e la disciplina del lavoro - ordine non paternalistico, ma sindacale quanto si vuole, purché sia vero ordine - è alla base di tutta la produzione».[629] Nella ricerca di un ordine «sindacale quanto si vuole, purché sia vero ordine», Valletta chiudeva al sindacato dei "distruttori" ma, nello spirito corporatista che contraddistingueva la nuova stagione fordista e i programmi di assistenza statunitensi, apriva alla ricerca di un interlocutore affidabile nel movimento operaio.

7. Sindacato libero e "keynesismo militare"

Sin dallo scioglimento per decreto delle corporazioni fasciste nel 1943, sindacalisti e funzionari degli esteri negli Stati Uniti e in Gran Bretagna si erano impegnati per incoraggiare la formazione di un movimento sindacale non comunista o anticomunista.[630] Nel dopoguerra il CIO vi si gettò con particolare entusiasmo, *verve* anticomunista e produttivista. Era la conseguenza del suo pieno appoggio al piano Marshall, ma anche della volontà di potenziare la propria azione, attraverso un internazionalismo non solo idealista ma agganciato agli apparati

---

[629] Ibidem.

[630] Federico Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo 1944-1951*, Edizioni Lavoro, Roma 1989; *Le scissioni sindacali. Italia e Europa*, a cura di Id., Maurizio Antonioli, Myriam Bergamaschi, Biblioteca Franco Serantini, Pisa 1999, e ivi Romero, *Guerra fredda e scissioni sindacali: stato e prospettive della storiografia*, pp. 1-14.

del governo e della ricostruzione europeo. I legami stretti con un Dipartimento di Stato democratico e popolato di progressisti non si sarebbero peraltro granché allentati negli anni successivi, quando passò sotto controllo repubblicano dopo l'elezione di Eisenhower. I rapporti con il Dipartimento di Stato e i sindacati europei e, più in generale, l'anticomunismo diedero un ulteriore terreno alla competizione tra AFL e CIO, ma anche allo sfumare delle loro differenze, sino all'unificazione del 1955. Reuther sin dai primi anni del dopoguerra stabilì anche un rapporto privilegiato con i dirigenti del Fondo Monetario Internazionale, presso il quale promuoveva misure internazionali di *fair labor standards* (anche con l'idea di diminuire il divario salariale tra i lavoratori americani e quelli europei): il progetto di lungo periodo era rendere il movimento sindacale abbastanza internazionale da potersi confrontarsi in tutti i loro terreni con le imprese multinazionali. Rispetto all'anticomunismo rigido di George Meany, Reuther si poneva su una linea di dialogo nell'opposizione più vicina a quella che andavano sviluppando i socialdemocratici europei (con cui stabiliva reti di contatti, facendo amicizia tra gli altri con Olof Palme). Alla fine del decennio avrebbe incontrato nei loro viaggi americani sia Mikoyan che Kruscev (litigandoci); il primo maggio 1959 parlò alla manifestazione organizzata dai sindacati tedeschi alla Porta di Brandeburgo da rappresentante del "mondo libero" e del "movimento sindacale libero".[631]

Al congresso AFL dell'autunno 1944 venne fondato il Free Trade Unions Committee (FTUC), che ancora a guerra in corso previde che «il movimento sindacale dei paesi europei sarà diviso geograficamente e ideologicamente in due gruppi principali, in consonanza con la divisione dell'Europa stessa in due "sfere d'influenza"».[632] Nell'ottobre 1945 nasceva infatti a Parigi la Federazione Sindacale Mondiale, su iniziativa comunista e spinta sovietica, ma con iniziale partecipazione del CIO.[633] Gli anni successivi furono costellati da scissioni: il gruppo Force Ouvrière si separò dalla CGT alla fine del 1947; l'ala cattolica abbandonò la CGIL poco

---

[631] Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., pp 327-346; cfr. il resoconto in *Memoirs of Nikita Khrushchev*, vol. 3, *Statesman. 1953-1964,* a cura di Sergei Khrushchev, Pennsylvania State University Press, University Park 2007, pp. 113-122, spec. il giudizio politico complessivo: nonostante avesse dimostrato una certa intelligenza e una certa conoscenza della Russia, Reuther «remained a man who rejected the class struggle. In the United States he helped organize strikes and engaged in trade-union activity, but only within the limits of what was permissible, so as not to shake the foundations of the capitalists system and not to weaken the government. The struggle he engaged in was for a few dollars more, for a pittance. This was economic struggle, not political. In politics he held the same positions as the two government parties - the Republicans and the Democrats. Which Party did he call on people to vote for? Probably for the Democrats, but the horseradish is no sweeter than the radish, Essentially there is no class difference between the Democrats and Republicans. Both parties hold positions in favour of strengthening and further developing capitalism and suppressing the workers movement».

[632] Così in un memorandum del FTUC preparato nell'aprile 1945 su richiesta di Woll, in Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo,* cit., p. 32.

[633] Anthony Carew, *Il fallimento dell'unità sindacale internazionale: la Federazione Sindacale Mondiale 1945-49*, in *Le scissioni sindacali,* cit., pp. 15-26; Id., *The American Labor Movement in Fizzland: The Free Trade Union Committee and the CIA*, in *Labor History,* vol. 39, 1, febbraio 1998, pp. 25-42.

dopo il luglio 1948, assumendo in un primo momento il nome di Libera CGIL; questi due, insieme al CIO, al TUC inglese e all'Unión General de Trabajadores (in esilio), lasciarono la FSM e diedero vita all'International Confederation of Free Trade Unions (ICFTU); anche i gruppi laici riformisti si congedarono dalla CGIL.[634] Alle origini delle spaccature, l'orientamento verso il piano Marshall, osteggiato dai comunisti e dai sindacati a egemonia comunista; come *casus belli*, lo sciopero alle fabbriche Renault di Billancourt nel caso francese, i moti del luglio 1948 e l'occupazione delle fabbriche in quello italiano.

Insomma, si trattava di uno scisma nel movimento operaio mondiale che rifletteva la divisione in blocchi e che vedeva in posizione di guida i sindacati più organizzati, nei paesi industriali più sviluppati, quelli inglesi e statunitensi (le loro leadership e ali anticomuniste, ovviamente, che stavano al contempo scontrandosi contro i comunisti all'intero delle proprie federazioni in patria). Quelli americani, in particolare, si distinguevano per due caratteristiche che li mettevano per così dire in vantaggio. Essendo il risultato di uno sforzo organizzativo di una vasta e variegata popolazione migrante, potevano usare come "ambasciatori" funzionari e attivisti originari dei diversi paesi, come Luigi Antonini (anzi nel CIO si formava uno specifico comitato italoamericano).[635] Inoltre, sia AFL e CIO indicavano lo scopo dell'ERP in una «economia dell'abbondanza», mentre gli inglesi si limitavano ad un'«economia equilibrata».[636]

La spaccatura, la divisione, la competizione tra sindacati punteggiata di reciproche scomuniche e accuse di servilismo e "lealtà esterne" riproducevano le generali dinamiche della guerra fredda, in prima istanza della sua stagione più manichea; in questo senso riflettevano la convinzione che gli obiettivi di contenimento del comunismo dovessero passare per una ricerca del consenso non solo propagandistica nel mondo del lavoro. Non si deve, d'altra parte, assolutizzarne l'origine esogena, statunitense o internazionale: quella spaccatura sul discrimine

---

634 Irwin M. Wall, *The United States and the Making of Postwar France 1945-1954,* Cambridge University Press, Cambridge 1991, spec. pp. 96-113; Michel Pigenet, *La scissione del 1947. Riflessioni sull'ultima sconfitta del "principio di unità" del sindacalismo confederato francese*, in *Le scissioni sindacali* cit., pp. 27-44; Tania Régin, *Force Ouvrière à la lumière des archives américaines*, in *Cahiers d'Histoire,* 87, 2002, *Religion et culture au XIXe siècle en France,* pp. 103-118; *La Naissance de Force Ouvrière. Autori de Robert Bothereau,* a cura di Michel Dreyfus, Gérard Gautron, Jean-Louis Robert, Presses Universitaires de Rennes, Rennes 2003; Pasquale Iuso, *La dimensione internazionale,* in Id., Adolfo Pepe, Simone Misiani, *La CGIL e la costruzione della democrazia,* Ediesse, Roma 2001, pp. 131-243; Guido Baglioni, *La lunga marcia della CISL, 1950-2010,* il Mulino, Bologna 2011; Regin Schmidt, *Denmark, Scandinavia and the International Confederation of Free Trade Unions in the Early Cold War*, in *Scandinavian Journal of History*, marzo 2016, pp. 1-23; *American Labor's Global Ambassadors: The International History of the AFL-CIO During the Cold War*, a cura di Robert Anthony Waters e Geert van Goethem, Palgrave, New York 2014.

635 Cfr. Luigi Antonini, *Rapporto supplementare di Luigi Antonini sulla missione sindacale in Italia*, novembre 1944, in Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo,* cit., p. 66: «C'è in Italia - quasi istintivamente - un diffuso desiderio per un nuovo assetto sociale modellato sul sistema di vita americano... Nulla sarebbe più calamitoso che una politica di corte vedute da parte nostra nel trattare il popolo italiano. Ciò lo spingerebbe ad abbracciare ideologie straniere alla sua tradizione ed al suo carattere e dannose ai migliori interessi dell'Italia e della democrazia mondiale. Una simile condotta da parte nostra sarebbe disastrosa non soltanto per l'Italia ma per tutta l'Europa».

636 La contrapposizione è messa in evidenza da Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo* cit., p. 188.

anticomunista poteva far leva su divisioni e differenze precedenti, parti della storia lunga del movimento operaio, che erano state ricomposte tra guerra e immediato dopoguerra in nome della rinascita dei sindacati soppressi dai regimi fascisti, quindi dell'unità antifascista ed appoggiandosi a quella dei partiti (non senza, anche nei primi passi, un aiuto e talvolta una tutela dei sindacati dei paesi alleati). L'orientamento cristiano della corrente scissionista italiana è solo il caso più palese. Anche in questo caso dunque, anche nella misura in cui intervennero sindacati, diplomazia e fondi stranieri, è la prospettiva dell'interazione che appare più feconda ed equilibrata.[637] Questa falsa alternativa tende a sua volta a riecheggiare in una storiografia polarizzata, almeno nel caso della Cisl, tra quella che la vede come mero riverbero della politica estera (ormai sostanzialmente superata) e quella simpatetica, spesso interna quando non semi-autobiografica, che presta completa fede alla parola d'ordine dell'autonomia del sindacato dalla politica (e dalla religione).[638]

La Cgil subiva infatti la scissione dell'ala cattolica guidata da Giulio Pastore in seguito agli scioperi del luglio 1948 (mentre vi rimanevano socialdemocratici e repubblicani): la nuova organizzazione prese il nome di Libera Cgil e poi nel 1950 di Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, con l'intento programmatico di assumere quel ruolo di interlocutore sindacale del piano Marshall che la Cgil aveva rifiutato - e, in prospettiva, quello di riferimento del partito di governo nel movimento operaio e di suo rappresentante nel consenso postbellico. Alla peculiarità di sindacato cattolico - Berta ha tentato l'etichetta «laburismo cristiano» - aggiungeva dunque il riferimento al modello sindacale americano, soprattutto a seguito del viaggio di Pastore negli USA del marzo-aprile 1949 (mentre l'Unione Italiana del Lavoro subito si applicò per intessere un rapporto diretto con il CIO).[639] Era solo il varo di un flusso continuo di viaggi negli Stati Uniti dei sindacalisti italiani, organizzati dai sindacati americani e dalla

---

[637] Cfr. le indicazioni proposte nella riflessione conclusiva di Federico Romero, *Transnational Labor Politics in the Global Cold War,* in *American Labor's Global Ambassadors*, cit., pp. 269-282.

[638] Un esempio della seconda tendenza sono i diversi volumi di Guido Baglioni e Gian Primo Cella; per un esempio intelligente della prima cfr. Vittorio Foa, *Cento anni di sindacato in Italia*, con il titolo *Sindacati e lotte sociali,* in *Storia d'Italia V. I documenti,* Einaudi, Torino 1973, oggi in Id., *Per una storia del movimento operaio,* Einaudi, Torino 1980, p. 124: la Cgil era stata «creata per diretta iniziativa dei tre grandi partiti antifascisti di massa, ma è persino possibile cogliere nei suoi primi passi una pesante tutela dei sindacati "amici" - soprattutto angloamericani - che erano allora vere e proprie agenzie delle potenze per garantire anche a livello della società gli equilibri pattuiti in sede diplomatica. Sembra perciò naturale che una unità costruita su un accordo fra partiti non abbia potuto sopravvivere in una fase di aperto disaccordo fra quegli stessi partiti, soprattutto se si considera il quadro mondiale di quella rottura. Ma questa era solo una parte della verità: la rinascita sindacale unitaria nacque col patto di Roma ma fu preparata nel vivo corpo della società, nelle fabbriche e nelle campagne in una lotta che era ad un tempo contro fascisti e tedeschi e contro i capitalisti».

[639] Berta, *L'Italia delle fabbriche* cit., spec. il paragrafo *Il laburismo cristiano e l'economia mista*, pagg. 121-130; Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo* cit., pp. 235-243. Cfr. inoltre i saggi di Adolfo Pepe, Piero Craveri, Aldo Carera in *Le scissioni sindacali,* cit., pp. 115-172, e per la Uil Valerio Agostinone, *Una testimonianza: sindacati americani e italiani al tempo delle scissioni,* in *Italia e America dalla Grande Guerra a oggi*, a cura di Giorgio Spini, Gian Giacomo Migone, Massimo Teodori, Marsilio, Venezia 1976, pp. 223-240.

Labor Division dell'Eca per far loro studiare i sistemi di mediazione, negoziato e collaborazione: i viaggi dei sindacalisti democratici furono «il risultato più pubblicizzato dell'ECA non solo in Italia, - ha notato D'Attorre rilevando i limiti cui esso andò incontro - ma anche nel rendiconto annuale al Congresso circa la propria attività di Assistenza tecnica nel nostro paese».[640]

In questa fase la Cisl sposavano un atteggiamento di integrale sostegno allo sviluppo produttivo, che rimaneva al cuore delle idee di rappresentanza sindacale e democrazia economica elaborate da Pastore e dal suo gruppo dirigente, in particolare dal dossettiano Mario Romani; e vale in questo caso anche per il sindacato metalmeccanico membro della Cisl, la Federazione Italiana Metalmeccanici, che solo molti anni dopo prenderà la via di uno sviluppo in parte autonomo e con accenti radicali. Nei primi anni essa s'identificava appieno nei "costruttori" di una dicotomia vallettiana e anticomunista, contro i "distruttori". Questo produttivismo non era, dunque, «né socialmente né politicamente neutro, in quanto tentava di proporzionare le rivendicazioni alle disponibilità delle imprese e quindi modellava l'azione sindacale sulle linee dello sviluppo capitalistico differenziato».[641] Il modello della contrattazione articolata del sindacato americano veniva usato per contrapporsi a quello dei contratti nazionali di categoria, che per la Cgil era una strategia non solo rivendicativa ma anche di sviluppo.[642]

In questo senso, come si è accennato, il carattere cristiano del sindacato non era accessorio: oltre al legame con la religione dominante nel paese garantiva quelli con il partito di governo, con una rete di associazioni di produttori e imprenditori, soprattutto piccoli e medi, e con una tradizione di paternalismo padronale. La direzione Fiat si applicava per tenere ottimi rapporti sia con il Papa che con il cardinale Maurilio Fossati che con i parroci ed i cappellani, che a Torino stabilirono presto legami con la Cisl ed adottarono le direttici di «presenza sacerdotale tra gli operai e pace sociale in fabbrica».[643] Dalla fine degli anni 1950 la direzione cominciò ad assumersi i compiti dell'assistenza spirituale nelle fabbriche; ma scintille di ostilità del mondo

---

[640] D'Attorre, *Anche noi possiamo essere prosperi*, cit., p. 62; cfr. *1. Convegno sindacalisti democratici : reduci da missioni negli USA. 9-10 gennaio 1953 - Palazzetto Venezia, Roma, a cura del Comitato nazionale per la produttività*, Apollon, Roma 1953.

[641] Foa, *Cento anni di sindacato in Italia* cit., p. 132, per il quale «quella stessa linea aziendalistica che, qualche anno dopo, con un diverso segno politico, avrebbe dato l'avvio alla riscossa sindacale e all'unità d'azione era allora tutta in funzione del blocco delle lotte e di una sostanziale subordinazione alle scelte capitalistiche.»

[642] Adolfo Pepe, *Il sindacato nel compromesso nazionale: repubblica, costituzione, sviluppo*, in Id., Pasquale Iuso, Simone Misiani, *La CGIL e la costruzione della democrazia*, Ediesse, Roma 2001, pp. 13-130; ivi cfr. anche Iuso, *La dimensione internazionale,* pp. 131243.

[643] Per un sguardo d'insieme, Marta Margotti, *La fabbrica dei cattolici. Chiesa, industria e organizzazioni operaie a Torino (1948-1965)*, Fondazione Vera Nocentini, Angolo Manzoni, Torino 2012. Valletta o la Cisl organizzavano sistematicamente pellegrinaggi a Lourdes o dal Papa. In udienza a Castel Gandolfo il 31 ottobre 1948, per esempio, ottocento operai Fiat cantavano: «Noi vogliam Dio... nell'officina perché sia santo anche il lavor», ivi, p. 48.

cattolico verso la Fiat sarebbero arrivate solo negli anni 1960, con sparute e parziali eccezioni, come don Esterino Bosco.[644] Il carattere cristiano del sindacato finiva perciò per essere ancillare a una concezione tradizionalistica delle relazioni di lavoro, nella misura in cui esso si proponeva come partner di un patto di pace sociale e in fabbrica, ma non era disposta né in teoria né in pratica a misure conflittuali come quelle applicate dagli UAW negli anni di Reuther, che avrebbero permesso di contribuire a stabilire i termini del patto. L'esperienza della Cisl nel suo primo decennio di vita si caratterizza, nel complesso, per un produttivismo subalterno, mitigato dall'esempio del modello americano e dalla rendita di posizione come rappresentanza non conflittuale e anticomunista.

Il contrasto tra comunismo ed anticomunismo era l'aspetto più appariscente ma rivestiva (o gli forniva un linguaggio) un susseguirsi di conflitti in fabbrica, più o meno grandi, che reagivano all'organizzazione del lavoro e alla disciplina che la faceva valere. Tutti gli attori di questi conflitti venivano automaticamente rubricati come comunisti e distruttori; non di rado invece i dirigenti socialisti, comunisti e della Fiom offrivano aperture all'innovazione tecnologica in senso produttivista, come quelle citate di Sulotto o Santhià, che non collimavano con l'esperienza dei lavoratori. Questa difformità tra militanza comunista e microconflittualità in fabbrica era destinata ad accumularsi negli anni, in ragione prima di tutto della crescita di bisogno di forza lavoro della Fiat che attirava enormi flussi migratori - a Torino si registravano i tassi più alti del paese: 100.000 persone dal 1951 al 1955, altre 63.000 nel 1956 -57, per un terzo provenienti dal Mezzogiorno - e incoraggiava una più lasca selezione del personale - che finiva per concentrarsi sulla fedina politica e affidarsi al filtro delle parrocchie.[645]

Uno dei principali nodi di conflitto tra direzione aziendale e Fiom fu l'attività dei collettori, che giravano reparto per reparto: formalmente raccoglitori delle quote mensili di iscrizione al sindacato, di fatto coloro tenevano il polso della vita di fabbrica, costituendo un fondamentale anello della catena delle mobilitazioni: venivano accusati di politicizzare l'atmosfera della fabbrica, creando divisioni inutili, e di fare assenteismo dal proprio posto di lavoro e di disturbare quello altrui. Inutile dire che i «cappellani di fabbrica» che giravano per le officine non avevano altrettanti problemi, anzi erano autorizzati dalla direzione ed incoraggiati ad

---

644 Nel marzo 1954 questi commentava: «la situazione spirituale degli operai è piuttosto inasprita in questi ultimi tempi per reazione all'irrigidimento dei dirigenti (specie nella Fiat). Lo sciopero che prima avveniva per *paura*, ora *non* avviene per *paura*; gli operai, tra loro, parlano di "fascismo fiat", alludono alle nuove direttive degli industriali. Forse [...] una graduale (e non così brusca) restaurazione della disciplina e dell'ordine non avrebbe turbato quella tendenza che già si notava nella massa operaia, che recentemente cominciava a ragionare con la propria testa, disertando spesso gli ordini di sciopero quando era evidente lo scopo politico», ivi, p. 106.

645 Sulle migrazioni verso Torino, Stefano Gallo, *Senza attraversare le frontiere*, Laterza, Roma-Bari 2012, pp. 134-170 e spec. pp. 142-143; Michelangela Di Giacomo, *Da Porta Nuova a Corso Traiano. Movimento operaio e immigrazione meridionale a Torino, 1955-1969,* Bononia University Press, Bologna 2013; Berta, *Mirafiori,* cit., pp. 45-62; Margotti, *La fabbrica dei cattolici,* cit., pp. 32-40.

«accedere liberamente nelle officine, avvicinando gli operai durante la quotidiana loro fatica».[646]

Dal 1949 in poi gran parte della conflittualità nelle fabbriche riguardò la revisione, ovvero la costante accelerazione dei tempi di lavoro. Su questa base nel 1951 la Cgil e Di Vittorio lanciarono la parola d'ordine del «supersfruttamento» per additare l'intensificazione del lavoro attraverso il sistematico taglio dei tempi spalmato su un orario di lavoro costantemente prolungato (come si dirà più tardi: «Lo straordinario è la norma»), al cui confronto i ritmi del sistema Bedaux «erano dei ritmi di tranquillità» secondo Sulotto.[647] Esso si ricollegava direttamente al problema della disoccupazione, che stava al centro del Piano del Lavoro del 1949. La campagna contro il supersfruttamento incontrò l'adesione e l'entusiasmo degli operai perché non riguardava solo i tempi di lavoro ma implicava un discorso più ampio sulla vita di fabbrica: nella sintesi di Stefano Musso, «difesa di una vita e di un ambiente di fabbrica che nel dopoguerra erano diventati luoghi della socialità e dell'auto-organizzazione operaia: gli stabilimenti ospitavano le associazioni (reduci, ex partigiani, giovani), gli spacci, i laboratori per la riparazione delle biciclette; i ritmi di lavoro non incalzanti, grazie ai quali si poteva "fare la produzione" prima della fine del turno, servivano appunto a ritagliare spazi di tempo per la socialità».[648]

La dialettica di innovazione, disciplina e contestazione è ben illustrata da un ricordo molto più tardo di Franco Gheddo, operaio alla Lancia e poi dirigente Cisl, raccolto da Giuseppe Berta, a proposito dell'introduzione del trapano multiplo automatico e dell'odiata figura del cronometrista:[649]

> quando si era ormai ben addentro al decennio cinquanta, si verificò finalmente, nel reparto produzione degli autocarri, la sostituzione del trapano intensivo, mediante il quale veniva effettuato manualmente un foro alla volta nel tamburo delle ruote, con il trapano multiplo, che automatizzava quell'operazione, realizzando simultaneamente tutti i fori. Una trasformazione siffatta implicava un'ovvia, radicale revisione delle precedenti modalità operative. Ma allorché all'ingresso del reparto si stagliò la sgradita silhouette del cronometrista, facile da individuarsi a causa del camice nero che indossava in luogo della tuta blu in uso fra i normali lavoratori di produzione, con l'evidente compito di procedere a una riclassificazione dei tempi di lavorazione, ecco che gli operai delle file più vicine, immediatamente seguiti da tutti i loro compagni, presero a battere ritmicamente gli utensili sui banconi, fino a costringere l'intimorito inviato della direzione a una ritirata precipitosa.

Gli aiuti americani, ha scritto Romero, «potevano restare al tempo stesso apolitici nelle

---

646 Ivi, spec. pp. 48-57. La citazione proviene da una relazione stesa nel 1953, dopo la visita ai cappellani della Fiat, dai responsabili nazionali dell'Opera nazionale assistenza religiosa e morale agli operai (Onarmo), riportata ivi, p. 54, che puntualizza: «Chi conosce la serietà, la ferma disciplina, l'ordine che reggono la Fiat, comprende a pieno l'importanza di un tal fatto che può essere definito senz'altro un successo autentico dei Cappellani del Lavoro Onarmo».

647 Gad Lerner, *Operai. Viaggio all'interno della Fiat: la vita, le case, le fabbriche di una classe che non c'e più,* Feltrinelli, Milano 1988, p. 37; *La grande fabbrica* cit., p. 147.

648 Musso, *Storia del lavoro in Italia* cit., p. 213.

649 Berta, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat* cit., p. 122; cfr. Bigazzi, *La grande fabbrica,* cit., pagg. 169-172.

motivazioni e politici nei risultati»: ma le motivazioni politiche non mancavano, né al livello delle scelte macroeconomiche analizzate da Milward, né al livello delle più specifiche politiche aziendali. Si stringeva un «intreccio indissolubile [...] tra atlantismo e fordismo» e anticomunismo, intreccio che si fece particolarmente evidente con lo scoppio della guerra di Corea.[650] "Anticipato" dalle imprese più avanzate come la Fiat, il programma di assistenza alla modernizzazione ottenne l'immediata adesione delle imprese e della Cisl, e si impegnò subito in esperimenti in aziende pilota, privilegiando quelle a ridotta presenza comunista (di questa stagione fa parte inoltre la fondazione nel 1952 di una scuola di management su modello americano, nata grazie alla collaborazione tra Adriano Olivetti e Vittorio Valletta).

Si è già richiamata l'analisi di Simone Selva sullo sviluppo interno imperniato sull'industria militare e l'integrazione atlantica. In un primo momento, l'aeronautica, civile e militare, era stato il settore più sacrificato dal Piano Marshall (accanto a quello petrolifero). Già dal 1948, però, Valletta indirizzò gli stabilimenti torinesi alla produzione di aerei: da un lato, intavolò trattativecon le autorità statunitensi (l'ambasciatrice Luce, il generale e poi comandante supremo della NATO Eisenhower, il diplomatico e banchiere William H. Draper jr.) per ottenere le commesse *offshore* (pagate in dollari, fungevano anche da strumento di integrazione monetaria e, nell'immediato, di quella tra gli obiettivi di Valletta e quelli di Malagodi e Pella), dall'altro, anche a nome dell'Aeronautica militare italiana, con le industrie statunitensi per adottare le loro progettazioni e tecnologie. la Fiat fu così la principale beneficiaria dei programmi di produzione *Vampire, Venom,* dei motori *Ghost* e dei caccia F86K *all-weather fighters.* Almeno per questi ultimi, si trattava di costruirne solo l'armatura e non i motori né i componenti elettronici, per evitare il trasferimento di tecnologia militare: ma anche così la Fiat poteva consolidare la sua posizione in un circuito internazionale di cooperazione militare e cogliere l'occasione per studiare i metodi di produzione statunitensi e fare «un balzo di dieci anni in avanti nel progresso tecnico».[651]

Attorno alle commesse militari si annodarono i fili dell'efficientismo e della discriminazione politica. La presenza comunista alla Fiat appariva un fattore di complessiva inaffidabilità, come

---

[650] Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo,* cit., p. 161; Berta, *L'Italia delle fabbriche* cit., pp. 101-111, riprende in gran parte Id., *Atlantismo e fordismo. Gli industriali italiani e gli Stati Uniti*, in *Atlantismo e europeismo*, a cura di Gaetano Quagliariello e Piero Craveri, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.

[651] Così Valletta, «abbacinato» da una visita alle fabbriche californiane della North American Aviation, si esprimeva nel 1949 con Egidio Ortona, come questi riporta in *Anni d'America. La diplomazia 1953-1961,* il Mulino, Bologna 1986, p. 29. Il 22 agosto 1950 Valletta esponeva a Egidio Ortona la sua idea «fermissima. Non possiamo fare che una sola politica: quella dell'America e per l'America. E ciò anche se non si possono nutrire grandi speranze per la nostra industria nel quadro del riarmo generale in corso e patrocinato dagli americani. Essi ci faranno far poco per i loro armamenti data la loro diffidenza nei nostri riguardi e la nostra inferiorità tecnica», in Ortona, *Anni d'America. La ricostruzione,* cit., p. 361. Cfr. Selva, *Integrazione internazionale e sviluppo interno* cit., pp. 207-315; Castagnoli, *La guerra fredda economica,* cit., pp. 22-23; sulla posizione marginale dell'aeronautica nell'ERP, Fauri, *Il Piano Marshall e l'Italia* cit., pp. 213-219.

cominciavano a rendersi conto tutti: per attirare le commesse essa avrebbe dovuto apparire - scrisse Ortona - «del tutto monda di peccato».[652] Anche per pressioni dirette delle autorità statunitensi, ma di taglio diverso: nell'ottobre 1950, andando a trovare Angelo Costa nella sua Genova, Lucius Clayton rimproverò agli industriali confederati di non aver avuto il coraggio dimostrato da De Gasperi nello scacciare i comunisti dal governo. Nel maggio 1953 Harold Stassen, appena nominato da Eisenhower direttore della Foreign Operations Administration, disse al ministro delle Finanze Ezio Vanoni che la ripresa economica italiana non si era ancora abbastanza dimostrata energica per debellare il pericolo comunista. Quando nel 1953 venne nominata ambasciatrice a Roma da Eisenhower, fu soprattutto Clare Boothe Luce ad impegnarsi a favore di questa linea: prima prese parte alla campagna per la legge elettorale "truffa" del 1953, poi si fece promotrice dell'uso dei ricatti dei fondi *offshore* per stroncare la presenza socialcomunista nelle fabbriche. Ricalcando il discorso in cui il Segretario di Stato minacciava di ripensare l'impegno americano per la sicurezza dell'Europa se questa non avesse consentito alla Comunità Europea di Difesa e al riarmo della Germania, Luce scrisse a Foster Dulles che era necessario un sofferto riesame («agonizing reappraisal») della gestione delle commesse *off-shore*, e in particolare togliere quelle dei caccia F-86K alla Fiat, di cui lamentava l'«atteggiamento non collaborativo»; sottolineava inoltre l'incapacità di applicare le direttive (peggio ancora con Fanfani e quella che vedeva come una disastrosa linea morbida verso socialisti e comunisti, linea che secondo lei trovava l'appoggio di Valletta). Dal 1954 al 1956 Valletta, così come i vertici di Finmeccanica e di Confindustria, dovette rendere costantemente conto della disciplina e della situazione politica nelle sue fabbriche.[653] Il *containment* di Luce, più sensibile agli aspetti simbolici che a quelli pratici, superava la strategia di erosione del consenso della Fiom e restaurazione del potere nelle fabbriche portata avanti da Valletta, la incalzava attraverso il ricatto delle commesse *offshore*, e delineava una sorta di «americanizzazione della sicurezza».[654] Nel capitolo IV si vedrà nel dettaglio un caso concreto di repressione di segno anticomunista in seguito a insistenze di Luce e in concomitanza con la scadenza delle commesse e con l'introduzione della prima macchina automatica in Fiat, nell'autunno del 1953. Ad altri osservatori statunitensi, invece, Valletta appariva come un perfetto simbolo della rinascita e del dinamismo dell'Italia industriale: «the ruler of Fiat, - lo

---

[652] Lettera a Massimo Magistrati, 16 gennaio 1954, in Ortona, *Anni d'America. La diplomazia*, cit., p. 60.

[653] Selva, *Integrazione internazionale e sviluppo interno* cit., pp. 285-287; Berta, *Mirafiori,* cit., pp. 27-44; Del Pero, *L'alleato scomodo,* cit., spec. pp. 178-191 e 209-210, p. 226 sull'«agonizing reappraisal»; Gian Giacomo Migone, *Stati Uniti, Fiat e repressione antioperaia negli anni cinquanta, in Rivista di storia contemporanea,* 2, 1974, pp. 232-281, con una ormai classica raccolta di documenti sulle relazioni tra Luce e Valletta.

[654] D'Attorre, *Sogno americano e mito sovietico,* cit. Cfr. l'interpretazione di Stephanson, *Destino manifesto*, cit., p. 155, sul legame tra universalismo wilsoniano e repressione pubblica e privata del dissenso interno (e anche l'undicesima delle sue *Fourteen Notes*, cit.).

definiva un ammirato David Lilienthal - lean, Indian-looking (American Indian, that is), inexhaustible of energy, patrician, restless».[655]

Le elezioni delle commissioni interne erano sempre considerate quindi come «un avvenimento importante che oltrepassa ampiamente dai limiti aziendali e territoriali in cui si svolge».[656] La famosa sconfitta della Fiom alle elezioni delle commissioni interne nel marzo 1955 fu percepita come un evento spartiacque: come un trauma, dalla memoria delle sinistre, in quanto la Fiom crollò da quasi 33.000 voti sotto i 19.000, mentre la Cisl balzava da 13.175 a 20.874 e la Uil da meno di 6000 a 11.613. Con un telegramma firmato Valletta, la notizia dei risultati raggiunse negli Stati Uniti il primo ministro Scelba, che lo usò nei dialoghi con Foster Dulles e Luce.[657] Pochi anni dopo, però, Valletta avrebbe promosso, attraverso l'impiegato Edoardo Arrighi, una scissione dalla Cisl e la creazione di un sindacato "giallo", il Sindacato Italiano dell'Automobile (Sida): sotto l'egida dell'«economia mista» Pastore riuscì ad instaurare un rapporto di *partnership* solo nelle imprese pubbliche, e non ottenne quella di segno anticomunista che sperava da Confindustria e nemmeno dalla Fiat.[658]

8. Fordismo orientale

Si è fatto più volte riferimento a Vittorio Foa come interprete della parabola degli istituti di rappresentanza operaia e più in generale del movimento sindacale, di cui era autorevole dirigente. Un ritratto esauriente dell'eclettico pensiero di Foa e della sua azione come politico e sindacalista rimane ancora da fare: ma si può tentare di usarlo come una prima chiave d'accesso alla cultura produttivista delle sinistre. Non fu cultura di "distruttori", come accusava Valletta, ma critica alle modalità di produzione e distribuzione, come si vedrà meglio nell'ultimo capitolo del presente lavoro. A Torino, il 26 settembre 1948, Foa apriva il convegno nazionale dei consigli di gestione e delle commissioni interne dell'industria automobilistica: «Il senso di gioia che procura allo sguardo il Salone dell'Automobile, il senso di ammirazione per l'opera dei nostri artigiani e dei nostri lavoratori, non è confermato da eguali sentimenti per quel che

---

[655] Così al culmine di una spassosa galleria dei protagonisti dell'economia italiana («What an opportunity for a biographer, an Italian Lytton Strachey, this cavalcare of Italiana we have come to know»), David Lilienthal, *The Journals of David Lilienthal. Volume four: The Road to Change, 1955-59*, Harper & Row, New York - Evanston - London 1969, appunto del 23 maggio 1957, pp. 195-196; cfr. anche pp. 35-36 sul primo incontro tra l'a. e Valletta.

[656] Agostino Novella, *Alla vigilia delle elezioni alla Fiat*, in *l'Unità*, 26 marzo 1955, ora in *I metalmeccanici. Documenti per una storia della FIOM,* a cura di Gianfranco Bianchi e Giorgio Lauzi, De Donato, Bari 1981, pp. 111-115.

[657] Del Pero, *L'alleato scomodo*, cit., pp. 255-262; Castagnoli, *La guerra fredda economica*, p. 51, cita un soddisfatto rapporto preparato congiuntamente dalla sezione economica dell'ambasciata di Roma e dall'Usom, 3 maggio 1955.

[658] Berta, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat,* cit., p. 127.

riguarda l'indirizzo produttivo».[659]

Anche nell'ex azionista e poi socialista Foa, almeno prima del 1956, idee di una diversa organizzazione della produzione erano spesso ancorate alla metafora sovietica.[660] Nel 1952, *Rinascita* ospitò un intervento di Foa che dimostrava ammirazione ed entusiasmo per gli indirizzi produttivi e l'organizzazione del lavoro nell'Unione Sovietica degli ultimi anni di Stalin: questo saggio rientrava nei temi delle politiche di razionalizzazione e seguiva in gran parte gli schemi di *Americanismo e fordismo*, nonostante l'autore non avesse affatto l'abitudine di omaggiare Gramsci. In seguito a un viaggio in Unione Sovietica con una delegazione di sindacalisti, Foa elaborava un confronto tra *Stacanovismo e taylorismo: due opposti*.[661] Questo intervento seguiva di circa un anno quello intitolato *L'uomo creatore nell'economia sovietica*, appassionato elogio alla pianificazione.[662] Nell'articolo del 1952 Foa, oltre ad una sintetica ricostruzione storica dello *scientific management* di Taylor e Le Chatelier, ne forniva un'analisi aspra, in rapporto con la sua critica radicale del capitalismo e la sua proposta dell'autonomia operaia: «Autoritaria la scelta dell'operaio, autoritaria la determinazione del compito: in questa radice autoritaria sta il fallimento organico, necessario, di tutti i sogni di collaborazione di classe che costituiscono il tessuto polemico più interessante dell'organizzazione scientifica. Questa radice autoritaria non è un fatto arbitrario, accidentale, del taylorismo: essa consegue

---

[659] Fasce, *Voglia di automobile. Fiat e pubblicità negli anni del dopoguerra* cit., p. 209. Per un profilo biografico, Andrea Graziosi, *Vittorio Foa e la sinistra italiana, 1933-2008*, in *Il mestiere di storico,* 1, 2012, pp. 7-34, e Andrea Ginzburg, introduzione a Foa, *Discorsi parlamentari 1947-1988,* Camera dei Deputati, Roma 2014.

[660] Per riprendere una raffinata espressione di Marco Fincardi, *C'era una volta il mondo nuovo : la metafora sovietica nello sviluppo emiliano*, Carocci, Roma 2007. Sul mito dell'

[661] Vittorio Foa, *Stacanovismo e taylorismo: due opposti*, in *Rinascita,* 1952, pp. 364-369. Non mi risulta che questo articolo abbia trovato posto in nessuna delle raccolte degli scritti di Foa. Nel 1991 questi rievocava così le circostanze della redazione dell'articolo: nel secondo dopoguerra Foa era impegnato nella polemica interna al PSI contro lo stalinismo di Morandi, ma, «dopo un viaggio in Urss alla fine dell'anno 1950, finii col tacere del tutto. La Russia mi aveva impressionato per l'immensità delle sue distruzioni e delle sue sofferenze, per l'energia della ricostruzione; Stalin, che non ho mai visto personalmente, mi sembrava amato dalla popolazione non come un mito, ma come un uomo, come l'uomo che era rimasto a Mosca quando i tedeschi erano alle porte. Nel 1951 scrissi un articolo per la rivista "Rinascita" in lode dello stakanovismo; cioè dell'organizzazione sovietica del lavoro. Quell'articolo mi è stato e mi è ancora rimproverato. Era un articolo sbagliato, ma non era stalinista. Non credo di aver scritto nulla di stalinista. Almeno lo spero», in Vittorio Foa, *Il Cavallo e la Torre. Riflessioni su una vita*, Einaudi, Torino 1991, p. 204. Cfr. anche un dialogo del 1985 con Vittorio Rieser e Carlo Ginzburg, *Socialisti italiani, stalinismo, controllo e democrazia diretta,* in Foa, *Scelte di vita. Conversazioni con Giovanni De Luna, Carlo Ginzburg, Pietro Marcenaro, Claudio Pavone, Vittorio Rieser*, a cura di Andrea Ricciardi, Einaudi, Torino 2010, spec. p. 64: Foa ammetteva che il confronto era probabilmente sbagliato e che stakhanovismo e taylorismo «per quel che riguarda lo sfruttamento del lavoro non erano diversi. [...] In quel periodo io configuravo un'avanzata della sinistra come uno sviluppo della lotta di classe e consideravo come un'estraneazione negativa che il movimento operaio accettasse la spaccatura del mondo fra buoni e cattivi, cioè fra imperialismo e campo della pace»: era questo uno degli aspetti dello stalinismo di Morandi e Nenni cui Foa muoveva critiche pesanti (che Marcella Ferrara, segretaria di redazione di *Rinascita*, gli chiedeva di smussare).

[662] Foa, *L'uomo creatore nell'economia sovietica*, in *Rinascita,* 2, 1951, pp. 96-100: «Vi sono anche quel consenso e quell'ammirazione [per il governo ed il suo capo], ma non solo quelli. La fiducia delle masse nel sistema socialista e nello Stato sovietico è la fiducia di un popolo che sente di essere in possesso degli strumenti del suo avvenire, strumenti materiali e strumenti di conoscenza, e che riconosce negli elementi fondamentali della società socialista una insuperabile garanzia per potersi elevare a mete sempre più alte», corsivo mio.

logicamente alla struttura del rapporto di produzione».

I sogni tayloristi di prosperità e cooperazione operaia si erano infranti, secondo Foa, contro la durezza dei rapporti di comando nell'economia capitalistica e, nello specifico, contro l'accelerazione della caduta del saggio di profitto causata dalla stessa applicazione dello *scientific management*: la razionalizzazione capitalistica mirava alla stabilizzazione dell'economia e del mercato, ma tendeva paradossalmente ad accrescere gli squilibri interni e ad accumulare nuovi e maggiori potenziali di crisi. E spesso l'organizzazione scientifica era tutt'altro che scientifica: il sistema Bedaux si era rivelato solo «una gigantesca truffa». E' una critica che si può ritrovare spesso nella polemica delle sinistre: anni dopo, per esempio, Pugno e Garavini avrebbero lamentato che alla Fiat «la scientificità e l'oggettività di questa organizzazione del lavoro era data dalla forza del padrone, e questa, ovviamente, dalla debolezza, dalla divisione, dal ricatto del posto di lavoro che pesava su tutti i lavoratori».[663] Tale critica era stata talvolta "sospesa" nel periodo della collaborazione, come quando Sulotto aveva dichiarato che «il male del sistema Bedaux non era tanto nel sistema stesso, quanto nella sua errata applicazione».[664] L'esito ultimo del taylorismo fu dunque, secondo Foa,

> la escogitazione e la realizzazione del cosiddetto *regno dei tecnici*, uomini al di sopra delle classi, chiamati a dominare l'umanità. Tutti i tentativi di identificare nell'attività tecnica (e non solo nei suoi prodotti) un elemento indipendente dalla struttura dei rapporti sociali si sono sempre rivelati come grossi diversivi dai problemi sollevati dalla lotta delle classi, come tentativi di offuscare la coscienza combattiva delle masse. *L'affermazione di una tecnica sedicente neutrale nella organizzazione del lavoro e della produzione costituisce un'arma costante del padronato*, arma che si è perfezionata in mano ai monopoli. Su questa linea si sviluppò il fordismo fino al 1939.[665]

Quanto vi era di autenticamente razionale e scientifico nelle dottrine di Taylor, e così anche i sogni di cooperazione di Le Chatelier, si sarebbe paradossalmente inverato solo in radicale antitesi con la struttura capitalistica dei rapporti di produzione: nel movimento stakhanovista in Unione Sovietica, «con le lotte avanzate del lavoro contro la condotta restrittiva dei monopoli e per l'ampliamento del mercato nei paesi dominati dall'imperialismo americano». Attraverso l'esempio sovietico, Foa respingeva al mittente l'accusa di rifiuto del progresso che veniva rivolta dagli industriali al proletariato ed ai suoi rappresentanti:

> Su questo terreno la classe operaia si è battuta e si batte bene, in modo degno della sua missione storica. Essa non ha mai assunto una posizione di ostilità al progresso tecnico e al macchinismo: le stesse ribellioni luddiste hanno avuto un carattere di reazione agli effetti immediati della macchina in una determinata struttura sociale. Con tanto maggior chiarezza quanto più il capitalismo monopolistico mostra la sua incapacità a far progredire la vita sociale, *la classe operaia si batte per il controllo della tecnica, per il suo dominio da parte delle forze progressive dell'umanità*. [...] Del resto la più evidente, e vivente, smentita a tutte le teorie tecnocratiche con gli entusiasmi e le paure relative, è fornita dalla esperienza sovietica, con la diffusione di massa della tecnica, con lo stacanovismo

---

[663] Pugno, Garavini, *Gli anni duri alla Fiat. La resistenza sindacale e la ripresa,* Einaudi, Torino 1974, p. 110.

[664] Bigazzi, *La grande fabbrica* cit., p. 146.

[665] Foa, *Stacanovismo e taylorismo,* cit., p. 365.

come *superamento progressivo della distinzione fra lavoro manuale e lavoro tecnico e intellettuale*.[666]

«Fin dalla sua origine lo stacanovismo ha unito al principio della organizzazione razionale l'inserimento autonomo dei lavoratori nella responsabilità direttiva in campo organizzativo», proseguiva Foa. In questo modo veniva stabilita una profonda e netta cesura con il taylorismo: «la classe operaia sovietica *ha colmato integralmente, senza residui, il distacco rigido fra pensiero e azione*, fra scienza e lavoro, fra direzione ed esecuzione», tra teoria e prassi. Non si trattava semplicemente di concedere all'operaio brillante di scalare la catena gerarchica dell'officina: «con lo stacanovismo è il principio stesso della direzione, dell'iniziativa creatrice, che diventa patrimonio di decine di milioni di lavoratori».

Lo stacanovismo era definito quindi come un'esperienza sociale di modernizzazione, che superava sia la struttura gerarchica dello *scientific management* che le tendenze statiche dell'emulazione socialista: l'esempio di Alexei Stakhanov era seguito da «chi riesce, con la sua intelligenza e la sua volontà, a razionalizzare il processo produttivo, a rendere fertile nella produzione il pensiero produttivo e tecnico», da «colui che sa lavorare più col cervello che con le mani». Gli obiettivi tecnici del lavoratore stakhanovista erano l'aumento della produzione e della qualità ed il risparmio di materiali e di attrezzatura; ma egli non prendeva parte solo all'aspetto tencico della produzione ma anche all'amministrazione, così come alla politica del paese. Lo stakhanovismo poteva così sviluppare la produzione di massa senza la parcellizzazione funzionalistica, bensì aumentando il controllo dell'operaio sul complessivo ciclo produttivo.[667] La combinazione di razionalizzazione ed entusiasmo si rifletteva in un sistema di retribuzioni differenziate; ma, trattandosi di un sistema socialista, Foa invitava a considerare che tutto il prodotto sociale andava al lavoro, non solo nella forma di salari,

---

[666] Ivi, pp. 365-366, corsivi miei. Qui inoltre vengono inquadrati «l'antimacchinismo e la paura dello sviluppo tecnico», che trovano origine in una «reazione interna del taylorismo: la comicità di certi atteggiamenti nostalgici e pseudoumanistici, diffusi particolarmente in Europa, non ci deve far dimenticare che questa posizione esprime nella forma più angosciosa la contraddizione del capitalismo monopolistico, che ha dato un grande impulso al progresso tecnico e trema al pensiero che certi potenti strumenti di azione cadano nelle mani del suo naturale avversario, la classe operaia: è *un sogno senile di stabilizzazione*».

[667] Ivi, p. 368: «Nella stessa Unione Sovietica vi è stato chi ha temuto che la catena, come processo di meccanizzazione incompiuta e non completamente automatizzata, avrebbe fatalmente richiesto la divisione della massa in due gruppi, un piccolo gruppo di operatori e controllori altamente qualificati e una gran massa di esecutori a bassa qualifica. Ma l'esperienza dello stacanovismo ha totalmente smentito questa tesi. Nella meccanizzazione sovietica non vi sono pochi virtuosi da una parte e molti generici dall'altra. Perché la stessa meccanizzazione, parziale e totale, è frutto dell'iniziativa individuale e collettiva dei lavoratori. *Se si vuole che la macchina funzioni bene e si conservi nel tempo, bisogna che tutti gli operai conoscano il suo funzionamento. E' un punto d'onore per gli operai il conoscere molte operazioni*», corsivo mio. E più avanti, pp. 368-369: «L'allargamento delle cognizioni operaie dalla sfera puramente tecnica del loro lavoro a quella economica del ciclo di produzione ha determinato un grande passo avanti nella cultura della massa, ha agevolato ancor più il suo contatto col mondo scientifico e accademico, ha liberato nuove energie nel mondo del lavoro: non vi è più lo specialista coi paraocchi, che sa soltanto quel che deve sapere ed è bene che si occupi d'altro; lo specialista deve conoscere il suo lavoro e quello degli altri, deve conoscere l'andamento dell'intero ciclo produttivo, deve *gettare uno sguardo anche al di là della fabbrica*, nei settori che consumano i suoi prodotti».

incentivi e premi agli stessi lavoratori stakhanovisti, ma anche come opere sociali, aumenti generali delle paghe e diminuzioni generali dei prezzi. Lo stakhanovismo dunque era stato un protagonista dell'aumento della produttività e dello sforzo di ricostruzione industriale degli anni postbellici.

> L'adozione della catena per le produzioni di larghe serie, come primo importante passo verso l'automatizzazione della produzione, non fa paura all'operaio sovietico, [...] poiché dove non esiste altro ostacolo allo sviluppo produttivo che quello della disponibilità di risorse naturali, la domanda di mano d'opera è incessante e ogni sistema che riduca la penosità del lavoro e ne aumenti la produttività, è una conquista dei lavoratori. Così in Unione Sovietica ogni anno centinaia di nuove serie vengono istallate [sic], attraverso una profonda revisione tecnica e organizzativa alla quale partecipano in primissimo piano gli stacanovisti.

Lo stacanovismo, proseguiva Foa, era «riuscito a realizzare il sistema, cioè la razionalità, nella produzione, senza uccidere la personalità nell'uomo, senza ridurlo a un pezzo di macchina, bensì valorizzando la sua umanità e responsabilità, fondando il progresso sulla sua iniziativa, *facendo cioè di ogni lavoratore, in una certa misura, un dirigente*». Sull'onda dell'entusiasmo del viaggio in URSS, Foa conciliava l'industrializzazione staliniana con la vitalità prometeica dell'autonomia operaia.

Sono riconoscibili in questo articolo alcuni dei temi caratteristici del dibattito delle sinistre sul taylorismo, e specie di quelle rivoluzionarie: Foa non parlava di aumenti di prosperità che aprissero spazi di collaborazione tra capitalisti ed operai, né tanto meno di liberazione di energie mentali estranee al lavoro attraverso la sua meccanizzazione; seguiva il Lenin del 1918 nel credere che si potesse enucleare il «nocciolo razionale» del taylorismo, e renderlo pienamente scientifico socializzandolo - ed aggiungendoci l'elemento, tipicamente staliniano, dell'entusiasmo e dell'inseguimento dell'avanguardia. Questo implicava non solo un incremento della produttività e quindi del benessere sociale, ma anche una liberazione di tempo che l'operaio poteva dedicare all'attività di dirigente sia nella produzione che nell'amministrazione che nella politica.

Il caso di applicazione più nitida dei metodi americani in contesto socialista fu, nei primi anni dopo la guerra e quindi all'interno dell'integrazione dell'area più industrializzata dell'Europa centrale nella rete di interdipendenze dei paesi socialisti, quello della Škoda e degli impianti di Mlada Boleslav.[668] Essi combinarono modello americano e modello sovietico in modo meno lineare ed idilliaco di quanto immaginasse Foa. Per circa un anno, a partire dal settembre 1946, la Škoda si servì della consulenza di Alexander Taub, progettista di origini inglesi ma di esperienze americane (compresa la GM), che nelle sue relazioni mostrava una fede entusiasta nelle *politics of productivity* e nella possibilità che esse seducessero anche il Partito

---

668 Valentina Fava, *Storia di una fabbrica socialista . Saperi, lavoro, tecnologia e potere alla Škoda auto (1918-1968),* Guerini-Isec, Milano-Sesto San Giovanni 2010, pp. 71-147.

comunista - purché i suoi principi venissero tradotti e riconfigurati secondo il linguaggio e gli obiettivi di una democrazia con una forte componente socialista: così Taub elogiava insieme Henry Ford e Tomas Bat'a, proponeva una *people's technology*, esaltava la responsabilità sociale del manager.[669] Molte delle proposte di Taub vennero accolte, molte altre erano al di fuori della portata degli investimenti della primissima ricostruzione. In seguito all'accordo con Taub, nel 1947 partirono per gli Stati Uniti diversi ingegneri cecoslovacchi; ma nel 1949 arrivarono in Cecoslovacchia i consiglieri sovietici e a partire dal 1951, con una chiusura simmetrica al *Productivity Drive* dall'altra parte della cortina di ferro, le visite si indirizzarono verso le industrie sovietiche.

Nella divisione regionale del lavoro disegnata a tavolino ai congressi fondativi del Comecon (1949), la Cecoslovacchia avrebbe dovuto specializzarsi nell'industria elettrica e meccanica, ricevendo dagli altri paesi le materie prime di cui aveva un forte bisogno. La Škoda venne inquadrata nel primo Piano Quinquennale cecoslovacco del 1948 e caricata della responsabilità di dar vita ad una motorizzazione di massa, alternativa a quella borghese ed elitaria del periodo interbellico. All'interno del Piano venne messa in atto una politica di razionalizzazione dall'alto, che definì in modo rigido le norme di produzione e standardizzazione ed il sistema dei salari a cottimo, migliorò l'articolazione amministrativa, introdusse ferme misure disciplinari contro l'assenteismo, gli straordinari e il cambiamento del posto di lavoro. La fabbrica Škoda di Mladá Boleslav divenne dunque un luogo in cui convivevano reparti e macchinari di diverse generazioni, «consapevolezza del taylorismo originario, tracce di "americanismo", fierezza del mestiere, tradizione socialdemocratica e "coscienza critica della classe operaia"», modello sovietico dell'industrializzazione accelerata con priorità quantitativa.[670] Grazie alla sua storia precedente e alle specificità regionali della Boemia, la Škoda diveniva perciò il laboratorio delle "politiche di produttività" socialiste. Uno studio complessivo della parabola dell'industria automobilistica dell'Europa orientale e dell'Unione Sovietica, quale quello che Valentina Fava sta conducendo a partire dalle sue ricerche sulla Škoda, mostrerebbe l'interazione tra due dinamiche di integrazione: quella nell'area del Comecon, della cooperazione e della divisione del lavoro secondo i piani; e quella attraverso la cortina di ferro, nella misura in cui, soprattutto negli anni della *détente*, aumentarono commerci, contratti e comunicazioni con le industrie

---

669 Ivi, p. 82, cita un passo emblematico dall'inizio della relazione di Taub *A People's Technology*: «Il programma ha come obiettivo una tecnologia per il popolo, una pietra miliare, sulla quale un paese coraggioso cercherà di promuovere una vita migliore per la sua gente e una posizione economica migliore per la nazione. Questo richiede un nuovo tipo di management, nuovo nell'atteggiamento, perché gli uomini che costruiranno quest'industria devono essere consapevoli di avere sulle loro spalle una responsabilità maggiore di quella che avrebbero in un'impresa privata. Sono parte del sangue versato dalla loro nazione e non devono fallire. Essi devono essere competenti e, senza essere testardi o rigidi, lottare per quello che ritengono giusto.»

670 Ivi, p. 171.

dell'auto europee - fino alla convenzione firmata da Valletta e dell'agosto 1966 per la costruzione di una città dell'auto sul Volga, intitolata al leader comunista italiano scomparso due anni prima. La Fiat assolveva perciò un'importante funzione di mediazione politica e tecnologica, quasi un'«americanizzazione di seconda mano» (per la quale infatti si consultava, come spiegò Valletta durante le trattative, con il governo americano).[671]

Spostando lo sguardo ancora verso Oriente, si troverà un caso di applicazione radicale, ma di straordinario e imprevisto successo, delle *politics of productivity* statunitensi: il Giappone occupato. Sotto l'autorità del generale Douglas MacArthur come Comandante Supremo della Forze Alleate, l'occupazione durò dal 1945 al 1952 ed ebbe praticamente mano libera nello stilare e imporre programmi di modernizzazione, democratizzazione e forse anche americanizzazione. Programmi anche radicali, per il vuoto politico in cui venivano elaborati e implementati, e poiché l'amministrazione occupante aveva in mente una doppia America perduta: l'ideale dei piccoli proprietari delle campagne del Midwest dell'800, per MacArthur; quella del New Deal, per i funzionari rooseveltiani che sognavano di resuscitare lo spirito dirigista degli anni 1930.[672]

Pochi di questi funzionari e amministratori avevano una conoscenza del Giappone più che superficiale, eccezion fatta per un pugno di esperti come Edwin Reischauer.[673] Nell'elaborazione dei progetti confluivano perciò i principii del New Deal, quelli del *containment* anticomunista, l'ambizione di ricreare sulla macerie della dittatura una moderna democrazia. Gli scopi prioritari furono individuati nel rinnovamento dell'impianto giuridico-statuale: abrogazione delle leggi speciali, ridimensionamento del prestigio dell'imperatore, separazione di Chiesa e Stato, introduzione dei diritti civili e delle libertà di espressione ed associazione, suffragio femminile; in questo contesto furono liberati i prigionieri politici, compresi i comunisti che, sotto la guida di Tokuda Kyuichi, si presentavano come i più coerenti antifascisti, favorevoli all'alleanza modernizzatrice con gli Stati Uniti. La nuova costituzione fu

---

[671] Ead., *La Fiat e la AutoVAZ di Togliatti. Alla ricerca del fordismo perduto*, in *Storicamente,* 4, 2013.

[672] Dorris Clayton James, *The Years of MacArthur*, vol. 3, Houghton Mifflin, Boston 1985, pp. 1-217; Michio Morishima, *Cultura e tecnologia nel «successo» giapponese*, il Mulino, Bologna 1984, pp. 199-241; John W. Dower, *Embracing Defeat. Japan in the Wake of World War II,* W.W. Norton, New York 1999; Olivier Zunz, *Perché il secolo americano?*, il Mulino, Bologna 2002, spec. il capitolo 8*, Individualismo e modernizzazione: l'esperimento americano in Giappone*, pp. 273-311; Elise K. Tipton, *Il Giappone moderno. Una storia politica e sociale*, Einaudi, Torino 2008 pp. 237-264; Sayuri Guthrie-Shimizu, *Japan, the United States, and the Cold War, 1945–1960*, in *The Cambridge History of the Cold War*, vol. 1, cit., pp. 244-265; Dayna L. Barnes, *Architects of occupation. American experts and the planning for postwar Japam*, Cornell University Press, Ithaca 2017; il saggio bibliografico Laura Hein, *Revisiting America's Occupation of Japan*, in *Cold War History*, vol. 11, 4, 2011, pp. 579-599. Per un'interpretazione tesa a sottolineare il peso dei modelli inglesi, Roger Buckley, *The British Model: Institutional Reform and Occupied Japan*, in *Modern Asian Studies,* vol. 16, 2, aprile 1982 , pp. 233-250 .

[673] Masami Kimura, *American Asia Experts, Liberal Internationalism, and the Occupation of Japan*, in *The Journal of American-East Asian relations*, vol. 21, 3, 2014, pp. 246-277.

buttata giù dagli occupanti in poche settimane e all'inizio del 1947, sostituendo la Costituzione Meiji del 1890 (a sua volta emanata in una stagione di riforme secondo guardando al modello prussiano).[674] Radicale fu la riforma agraria, che nelle parole di MacArthur avrebbe dovuto rendere ogni agricoltore giapponese «un capitalista a pieno titolo»; ad essa collaborò Laurence Hewes, veterano della Resettlement Administration e della Farm Security Administration negli anni 1930, il quale contribuì ad importare in Giappone le varietà di riso sviluppate dalle ricerche della Rockefeller Foundation.[675] I Newdealers puntarono allo smantellamento delle strutture politico-industriali dell'esercito, degli apparati burocratici e delle *Zaibatsu*. Presero infatti il controllo della riforma dell'industria, usando le ideologie e regole antimonopolistiche statunitensi per demolire le grandi concentrazioni industriali, così come stava avvenendo con i *Konzerne* tedeschi.[676] Davanti a mille resistenze e difficoltà, poterono lanciare nel gennaio 1947 una grande purga dei dirigenti industriali (che seguiva quella dei dirigenti delle associazioni nazionaliste e militariste e dei criminali di guerra). Molte aziende che erano cresciute con la mobilitazione bellica furono incoraggiate a mutare linea di produzione verso la pace: la Honda, per esempio, usò per le motociclette gli stessi motori leggeri che aveva prodotto per i veicoli militari; la Toyota aveva preso la decisione di affrettare la riconversione alla produzione civile, mirando ai mercati stranieri, in una riunione della direzione il 16 agosto 1945, già il giorno dopo la resa incondizionata.[677] La produzione di veicoli civili venne però sottoposta a restrizioni fino al 1949, portando la Toyota ad un passo dalla bancarotta.

Le politiche di democratizzazione investivano anche le relazioni di lavoro: gli occupanti promossero nuovi diritti per il movimento sindacale (legge sindacale nel 1945, legge sulle relazioni di lavoro nel 1946) e ne favorirono la formazione anche attraverso consulenti sindacali provenienti dalle fila della AFL e del CIO, disposti in un primo momento a collaborare anche

---

674 Trovo il testo completo della Costituzione in lingua inglese all'indirizzo http://www.kantei.go.jp/foreign/constitution_and_government_of_japan/constitution_e.html. Riferendosi al *Washlet*, la toilette prodotta dalla Toto che includeva anche radiatore, bidet, spruzzo e asciugatore, la pianista Nakamura Hiroko ebbe a dire: «piuttosto che usare la nostra tecnologia avanzata e le energie intellettuali per fare armi nucleari, noi creiamo toilette all'avanguardia. Il *Washlet* simboleggia l'essenza della Costituzione postbellica», riportato in Tipton, *Il Giappone moderno* cit., p. 263.

675 Zunz, *Perché il secolo americano?* cit., pp. 287-288; Patel, *The New Deal*, p. 289; Sarah T. Phillips, *This Land, This Nation. Conservation, Rural America, and the New Deal*, Cambridge University Press, Cambridge - New York 2007, pp. 242-283; Laurence I. Hewes Jr., *Japan - Land and Men. An Account of the Japanese Land Reform Program, 1945–51,* Iowa State College Press, 1955.

676 Il collaboratore di Truman e businessman del petrolio Edwin Pauley dichiarò nel 1947: «Not only were the Zaibatsu as responsible for Japan's militarism as the militarists themselves, but they profited immensely by it. Even now, in defeat, they have actually streghtnened their monopoly position. [...] Unless the Zaibatsu are broken up, the Japanese have little prospect of ever being able to govern themselves as free men. As long as the Zaibatsu survive, Japan will be their Japan», riportato da Maier, *The politics of productivity,* cit., p. 134.

677 Reiko Okayama, *Industrial Relations in the Japanese Automobile Industry, 1945-79. The Case of Toyota*, in *Between Fordismo and Flexibility*, cit., p. 169; Dower, *Embracing Defeat*, cit., spec. pp. 528-536.

con i comunisti. Lo SCAP si munì di un apposito ufficio del lavoro per promuovere, di concerto con il governo conservatore Yoshida, un tipo di sindacato che ibridasse il modello del sindacato apolitico, che i burocrati governativi avevano cercato di creare in Giappone già nel periodo interbellico, con quello del sindacato americano come affidabile interlocutore sociale tinto di radicalismo: nel gennaio 1946 entrava in attività il Sōdōmei, legato al Partito Socialista creato l'anno prima.[678] Lo sviluppo sindacale giapponese si caratterizzò prestissimo per la circolazione di opzioni di autogestione delle fabbriche e controllo della produzione e per la caduta della netta contrapposizione tra tute blu e colletti bianchi. Anche alla Toyota di Koromo, che nel 1945 contava un totale di 11.000 dipendenti, si formò un'organizzazione sindacale che univa tute blu e colletti bianchi: puntava a guadagnare margini di codeterminazione attraverso un atteggiamento collaborativo ed efficiente nella ripresa produttiva - anche perché la *leadership* del sindacato era stata presto conquistata dagli ingegneri e dai comunisti.[679] Nel 1947 i sindacati di Toyota e Nissan contribuirono alla creazione della Federazione sindacale giapponese dei lavoratori dell'auto, che però non durò oltre il 1954.

Riemergeva, dopo anni di pesanti costrizioni, una conflittualità operaia organizzata; ma quando superò i limiti sia di rivendicazioni economiche che di richieste politiche, la stessa amministrazione statunitense che ne aveva favorito lo sviluppo passò a contrastarlo. Quando il sindacato Sanbetsu (Congresso nazionale dei sindacati dell'industria, vicino ai comunisti, con ambizioni di controllo operaio della produzione) annunciò lo sciopero generale il 1° febbraio 1947 contro Yoshida, MacArthur proibì la manifestazione e spinse per l'unificazione dei gruppi anticomunisti, da cui nel 1950 nacque la federazione sindacale Sōhyō, (in cui fu particolarmente attivo il funzionario SCAP Valery Burati, che prima di entrare nell'esercito aveva lavorato per il CIO).[680]

La vivacità del movimento sindacale fu l'ennesimo elemento che attirò sull'amministrazione occupante il sospetto di star inclinando troppo a sinistra. Nel marzo 1948 George Kennan volò in Giappone a esaminare le riforme di MacArthur, fermare la campagna anti-*Zaibatsu*, la purga

---

[678] Sheldon Garon, *The State and Labor in Modern Japan,* University of California Press, Berkeley - LosAngeles - Londra 1987, spec. pp. 235-242; cfr. inoltre Koji Tara, *Economic development, labor markets, and industrial relations in Japan, 1905–1955*, in *The Cambridge History of Japan*, a cura di Peter Duus, Cambridge University Press, Cambridge 1989, pp. 606-653.

[679] Okayama, *Industrial Relations in the Japanese Automobile Industry 1945-70*, cit., pp. 168-189.

[680] John Price, V*alery Burati and the Formation of Sohyo during the U. S. Occupation of Japan*, in *Pacific Affairs*, vol. 64, 2 estate 1991) pp. 208-225; Maier, *The politics of productivity,* cit., p. 145; Zunz, *Perché il secolo americano?,* cit., pp. 291-292.

dei capitani d'industria e dettare la linea di quello che verrà detto "reverse course".[681] L'anno successivo Yoshida riformò le leggi sul lavoro e sul sindacato modellandole sul Taft-Hartley Act, e conferendo al governo e alle sue commissioni poteri d'interferenza nelle procedure interne ai sindacati (nel 1953 si aggiunse una severa regolamentazione dello sciopero). Percepita da molti, non solo dai comunisti, come un tradimento del processo di democratizzazione, l'inversione di rotta rispondeva a preoccupazioni sulla politica interna giapponese, ma all'interno del quadro più ampio della guerra fredda asiatica, su cui incombeva lo spettro della rivoluzione cinese. Verso la fine della guerra mondiale Morgenthau infatti, sostenuto da una vendicativa opinione pubblica, aveva ipotizzato di fare del Giappone un paese agricolo; dal 1945 in poi le aperture all'industrializzazione furono proporzionali al bisogno di dar vita a una potenza regionale, per essere infine sbloccate dalla guerra di Corea.[682] Questa affermò la priorità dell'anticomunismo e del *containment*: molte delle restrizioni alla produzione industriali vennero tolte, mentre proseguivano le purghe dei comunisti dalle aziende e dalle istituzioni.

Gli sforzi di creare un sindacato docile e la purga anticomunista ebbero però successi solo parziali: in concomitanza con una scissione nel Partito Socialista, nella stessa Sōhyō andarono prendendo il sopravvento le tendenze di sinistra (scissione nel partito), in particolare con la leadership di Takano Minoru. Questi aveva il progetto di un sindacato nazionalista, fortemente radicato nelle unità locali, che impedisse l'integrazione del Giappone nella sfera d'influenza statunitense: con le manifestazione del 1951-52 contro il Trattato di San Francisco divenne evidente lo spostamento a sinistra della Sōhyō, e la sua uscita dalla tutela dei sindacalisti americani (rifiutò di entrare nell'Icftu). In ambito economico Minoru ottenne in verità pochi successi, ma la sua centralità non fu comunque intaccata dalla formazione nel 1953-54 di un sindacato di destra, Zenro, destinato a rimanere di dimensioni ridotte. Per quanto non pienamente inseriti nel ruolo per cui erano stati creati, i sindacati vennero alla fine a delineare un'abitudine alla contrattazione degli aumenti salariali, la cosiddetta *shuntō* (offensiva salariale di primavera), abitudine che avrebbe caratterizzato il Giappone per tutti gli anni della crescita

---

[681] John Lewis Gaddis, *George F. Kennan. An American Life*, Penguin, New York 2011, pp. 300-303; cfr. inoltre Dower, *Embracing Defeat,* cit., p. 453. Un giudizio positivo sul "reverse course" in Michael Schaller, *The American Occupation of Japan. The Origins of the Cold War in Asia*, Oxford University Press, New York 1985, pp. 122-140; Bruce Cumings, *The origins and development of the Northeast Asian political economy: industrial sectors, product cycles, and political consequences*, in *International Organization,* vol. 38, 1, 1984, pp. 1-40, parla di "Kennan Restoration". Cfr. inoltre Howard Schonberger, *U. S. Policy in Post-War Japan: The Retreat from Liberalism,* in *Science & Society*, vol. 46, 1, 1982, pp. 39-59; Yong Wook Lee, *The Origin of One Party Domination: America's Reverse Course and the Emergence of the Liberal Democratic Party in Japan,* in *Journal of East Asian Affairs,* vol. 18, 2, 2004, pp. 371-413.

[682] Barnes, *Architects of occupation,* cit., spec. pp. 46-48; sulle ragioni geopolitiche del sostegno statunitense alla ripresa del Giappone come potenza economica regionale, Leffler, *A Preponderance of Power*, cit., pp. 453-469.

e oltre.[683]

Le forze di occupazione statunitensi incoraggiavano direttamente, specie dopo l'inversione di rotta del 1948, lo sviluppo dell'americanizzazione della produzione e del *management*: basti pensare ai cicli di seminari sul controllo statistico della qualità, tenuti nel 1949-50 dal Civil Communications Section, e in particolare a quelli di William Edwards Deming, il quale tenne conferenze sul management nel luglio 1950 e divenne il simbolo dell'efficienza americana in Giappone (tanto che gli furono intitolati i premi Deming per il controllo qualità).[684]

Le industrie più ricettive verso i metodi statistici di controllo qualità furono ovviamente quelle meccaniche che già agivano nel solco della produzione in serie. Già prima della seconda guerra mondiale in Giappone si era diffusa la moda dello *scientific management* e si aspirava alla "produzione in grandi volumi" (*taryo seisan*), differente dalla *mass production* (*tairyo seisan*) per l'uso minore di macchinari specializzati, ma caratterizzata dall'alta produttività e dalla *continuità* della produzione attraverso stadi separati: la *flow production*, sperimentata dapprima nell'aeronautica ed alla Mitsubishi.[685] Qui nella stessa fabbrica o complesso di fabbriche venivano costruiti i diversi pezzi, ma si avevano molte difficoltà a sincronizzare i processi in modo da unificare il ciclo produttivo non solo spazialmente (il più vistoso problema era l'enorme accumulo di scorte di pezzi finiti). Mentre la Nissan si basava su un trasferimento tecnologico diretto di brevetti e processi produttivi dalla Graham Paige Company (che a Detroit sin dal 1920 modificava le Ford T in camion), la Toyota sceglieva la strada del trasferimento indiretto, adattando macchinari e strumenti. Kiichiro Toyoda aveva visitato River Rouge solo nel 1929, nello stesso anno in cui otteneva brevetti dai fratelli Platt di Oldham, presso Manchester. Dopo i viaggi in America dell'ingegnere Takatoshi Kan, che non

---

[683] Rimasero però abbastanza ostili al modello che Reuther cercava di esportare: per il suo viaggio in Giappone nel 1962, Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., pp. 339-340. Cfr. inoltre Howard Schonberger, *American Labor's Cold War in Japan*, in *Diplomatic History*, vol. 3, 3, luglio 1979, pp. 249–272; Lonny E. Carlile, *Sōhyō versus dōmei: Competing labour movement strategies in the era of high growth in Japan, Japan Forum*, vol. 6, 2, 1994, pp. 145-157; Koji Nakakita, *Incorporating Japanese labor into the Free World: Cold War diplomacy and economic interdependence, 1949–1964*, in *Labor History*, vol. 49, 2, pp. 199-222; Charles Weathers, *Shuntō and the shackles of competitiveness*, in *Labor History,* vol. 49, 2, 2008, pp. 177-197.

[684] Peter M. Leitner, *Japan's post-war economic success: Deming, quality, and contextual realities,* in *Journal of Management History*, vol. 5, 8, dicembre 1999, pp. 489-505. Per altri esempi di influenza statunitense sulle imprese giapponesi cfr. Samuel Coleman, *Riken from 1945 to 1948: The Reorganization of Japan's Physical and Chemical Research Institute under the American Occupation*, in *Technology and Culture*, aprile 1990, vol. 31, 2, 1990, pp. 228-250, e Stephen B. Adams, Paul J. Miranti, *Global Knowledge Transfer and Telecommunications: The Bell System in Japan, 1945–1952*, in *Enterprise & Society*, vol. 9, 1, 2008, pp. 96-124; Izumi Nonaka, *The Development of Company-Wide Quality Control and Quality Circles at Toyota Motor Corporation and Nissan Motor Co. Ltd.*, in *Fordism Transformed*, cit., pp. 139-159; Takahiro Fujimoto, *The evolution of a Manufacturing System at Toyota,* Oxford University Press, New York-Oxford 1999, pp. 25-83.

[685] Kazuo Wada, *The Emergence of the 'Flow Production' Method in Japan,* cit., in *Fordismo Transformed,* cit., p. 13. Sulla famiglia Toyoda, Landed, *Dynasties,* cit., pp. 194-210; Yukiyasu Togo, William Wartman, *against All Odds. The story of the Toyota Motor Corporation and the Family That Created It*, St. Martin's Press, New York 2000, è un utile racconto giornalistico.

aveva mancato tappe alla Ford e alla Chrysler, nel 1934-36 la Toyota aveva messo su una fabbrica nella città di Koromo (oggi Toyota, presso Nagoya) in cui tentò una *flow production* basata su macchine utensili adattabili a cambiamenti nel prodotto e nel design.

Era stato l'impegno nella mobilitazione bellica a far comprendere appieno il potenziale della produzione di massa - comprensione testimoniata, come si è accennato, alla rapida e ottimistica decisione della riconversione. La fine della guerra comportava però anche gravi rischi: Kiichiro Toyoda comprese già all'indomani della resa che avrebbe dovuto prepararsi ad affrontare un mercato meno protetto di quello in cui era cresciuta fino ad allora. Solo dopo la guerra poté tentare di organizzare tutta la fabbrica secondo i principi della *flow production* e del metodo di gestione delle scorte detto *just in time*, che sviluppava gli insegnamenti di Ford e puntava ad ottimizzare al massimo le fasi a monte della produzione, alleggerendo le scorte di materie prime e di semilavorati. Nel 1948 il *management* diede la parola d'ordine della razionalizzazione sia nell'amministrazione e nella raccolta dati che nella produzione; il metodo statistico del controllo di qualità venne introdotto sia alla Toyota che alla Nissam nel 1949, ma la seconda lo sviluppò meglio, la Toyota di fatto seguì cinque anni dopo. La figura dell'esperto del SQC era impersonata da Shigeo Shingo, che tenne corsi alla Toyota dal 1955 al 1981;[686] ma il protagonista di questa fase, a partire dal 1948, fu l'ingegnere Taiichi Ohno (entrato in azienda grazie all'amicizia tra suo padre e Kiichiro, vi avrebbe scalato tutta la gerarchia fino a divenirne vicepresidente nel 1975-78), che promosse l'organizzazione razionale della produzione attorno ai principi della catena di montaggio, della riduzione degli sprechi e delle scorte, della concentrazione dell'attività produttiva escludendo i subfornitori. Questo sistema prevedeva la piena aderenza della forza lavoro alle macchine, con l'assegnazione a ciascun operaio di diverse macchine dello stesso tipo ma in diversi processi produttivi: questo ovviamente andava a minare l'autonomia e l'iniziativa dei lavoratori, i quali nel 1950 si ribellarono alla linea Ohno.

La direzione della Toyota era infatti a mantenere la cooperazione con il sindacato anche dopo il primo ciclo di razionalizzazione del 1949; nel 1950, sotto le pressioni della banca che aveva salvato la Toyota con un prestito di 118 milioni di yen, la direzione presentò un nuovo piano di razionalizzazione e aumento della produzione: scoppiò uno sciopero che durò due mesi, costringendo alle dimissioni Kiichiro nel giugno 1950. Alla fine il nuovo direttore riuscì a convincere i dipendenti a riprendere la produzione, liquidando però la politica di cooperazione e sostituendola con le *human relations*. Nel frattempo se n'erano andati in 1700, soprattutto comunisti, "anticipando" le purghe: gli anni successivi furono segnati, fino al 1953, da un susseguirsi di scioperi fallimentari.

---

[686] Cfr. Shigeo Shingo, *A Study of the Toyota Production System From an Industrial Engineering Viewpoint*, Productivity Press, Cambridge-Norwalk 1989 (1a ed. 1981).

Quello stesso anno Eiji Toyoda, insieme al direttore Shoichi Saito, condusse due lunghi viaggi di esplorazione alla Ford (in totale 7 mesi!) prima di dare il via alla produzione intensiva di automobili in serie ed elaborare un *Piano Quinquennale per la Modernizzazione degli Impianti e dell'Equipaggiamento produttivo*. Al ritorno Toyoda commentò:

> The scale is certainly impressive, but once I got used to their system, I found some faults in it. There is not a great difference [between Ford and Toyota] in terms of manufacturing technology and production methods. In fact, Toyota, with methods like just-in-time, may be ahead. If we modernize our factories and invest in the newest equipment, we should be able to surpass Ford.[687]

Varato nel 1951 ed incentrato su un ampio sviluppo dell'automazione, il programma venne portato avanti con un consistente appoggio statale dalla prefettura di Aichi e con la consulenza dei managers e degli ingegneri aeronautici raccolti nella Noritsu Kyokai, cui si sommò la spinta delle commesse per la guerra sul 38° parallelo. Nei primi anni 1950 dunque, grazie alla guerra di Corea, industrie come la Toyota poterono fare il salto di qualità sia nell'organizzazione della produzione (grazie a seminari come quelli di Deming), sia nella tecnologia (facilitando l'afflusso di macchinari americani, anche automatici), sia il salto di quantità di prodotti, potendo vantare un aumento del 40% (con un misto di «mingling of joy for my company and a sense of guilt that I was rejoicing over another country's war», ammise il presidente).[688] Nello stesso tempo però nel 1952 il Ministero dell'Industria e del Commercio apriva agli investimenti esteri promuovendo la fabbricazione in Giappone di auto progettate all'estero, come la Nissan-Austin A40 e la Hino-Renault 4VC. Il 1955 fu per il Giappone e la Toyota quello che il 1908 era stato per gli USA e la Ford: uscì il modello Crown (seguito nel 1957 dalla Corona, prodotta dalla Kanto Auto Works che era parte del gruppo Toyota), che nel decennio successivo galoppò il boom dei consumi privati, fino a raggiungere la produzione di 2 milioni di veicoli.[689] Nel 1957 venne costruito un nuovo stabilimento a Kariyam e nel 1959 a Motomachi, tutti nella prefettura di Aichi; la prima fabbrica fuori dal Giappone fu nel 1958, in Brasile.

---

[687] Riportato in Nonaka, *The Development of Company-Wide Quality Control and Quality Circles,* cit., p. 148.

[688] Wada, *The Emergence of the 'Flow Production' Method in Japan,* cit., pp. 23-24; Dower, *Embracing Defeat,* cit., spec. pp. 542-543 per la citazione.

[689] Haruhito Shiomi, *The Formation of Assembler Networks in the Automobile Industry: The Case of Toyota Motor Company (1955-80)*, in *Fordism Transformed* cit., pp. 28-48; Susan C. Townsend, *The 'miracle' of car ownership in Japan's 'Era of High Growth', 1955–73,* in *Business History*, marzo 2013, pp. 1-26; Engelbert Wimmer, Arun Mani, *Motoring the Future. VW and Toyota Vying for Pole Position,* Palgrave, New York 2012, pp. 134-138.

Studenti del Tokyo Labor College: si riconoscono sul tavolo Labor Review, CIO News *e altre riviste statunitensi. Da Laura Hein,* The Cultural Career of the Japanese Economy: Developmental and Cultural Nationalisms in Historical Perspective, *in* The Asia-Pacific Journal - Japan Focus, *vol. 6, 6, giugno 2008 (https://apjjf.org/-Laura-Hein/2792/article.html)*



9. L'evoluzione del lavoro alla officine Renault

La polemica dell'*Humanité* e, in generale, della stampa di sinistra e sindacale aveva tradizionalmente descritto le officine come "diabolici opifici", «bagnes industriels» o «bagnes métallurgiques», e con particolare veemenza negli anni del Fronte Popolare, dei grandi scioperi e dell'attacco frontale all'autocrazia padronale. Ma già allora, proprio in seguito ai successi di queste lotte, cominciava a prender forma, quasi "all'interno" dell'immagine infernale, una opposta e complementare: la fabbrica come bastione del sindacato, del partito, della classe; luogo non solo di disciplina e gerarchia ma anche di vita collettiva e presa di parola, non solo di sfruttamento ma anche di orgoglio produttivo, delle conquiste della classe operaia. Questa dialettica era destinata a svilupparsi con particolare energia nel dopoguerra, nello sforzo per la ricostruzione e, in particolare, nelle industrie nazionalizzate: fu il caso della Renault, oggetto di una misura di nazionalizzazione del governo de Gaulle, munita di motivazioni punitive verso la proprietà macchiatasi di collaborazionismo (Louis Renault morì nell'ottobre 1944).[690]

Il protagonista della vicenda della Renault nazionalizzata fu del resto, fino alla metà del decennio 1950, Pierre Lefaucheux, già dirigente d'impresa e, dal 1940, di un'impresa statale (la fabbrica di cartucce di Mans), poi capo della Resistenza nella zona di Parigi, deportato a Buchenwald, collaboratore di Jean Moulin al Comité général d'études, simile forse più a Enrico Mattei che a Vittorio Valletta, anche nei continui giochi di alleanze e litigi con politici e ministri (fu vicino in particolare a Mendès-France). Il suo biografo - anche sulla scorta delle ricerche di Patrick Fridenson - descrive la strategia di Lefaucheux come strutturalmente in bilico tra modello Ford e modello Sloan, ovvero tra la scelta della produzione in serie in grandi volumi e il tentativo di conciliarla con una diversificazione dei prodotti, estetica e di prezzo.[691]

---

[690] Pascale Goetschel, Bénédicte Toucheboeuf, *La IVe République. La France de la Libération à 1958*, Librairie Générale Française, Parigi 2011, spec. pp. 126-127; Jean-Louis Loubet, *Renault. Cent ans d'histoire*, ETAI (Editions Technique pour l'Automobile et l'Industrie), Boulogne 1998, pp. 87-96; *L'industrie automobile 1905-1971,* a cura di Id., nella collana *Archives Économiques du Crédit Lyonnais*, Droz, Ginevra 1999, pp. 297-304 e 314-317. Sul periodo precedente il riferimento va a Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault. 1. La naissance de la grande entreprise 1898/1939,* Seuil, Parigi 1972. Sulle nazionalizzazioni, *Les Nationalisations de la Libération: de l'utopie au compromis,* a cura di Claire Andrieu, Lucette Le Van, Antoine Prost, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Parigi 1987, e spec. il saggio di Fridenson, *Renault, une Régie à la conquête de l'autonomie*, pp. 127-142.
Cfr. inoltre Marc Lazar, *Damné de la terre et homme de marbre. L'ouvrier dans l'imaginaire du PCF du milieu des années trente à la fin des années cinquante*, in *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 45, 5, settembre 1990, pp. 1071-1096, e per l'organizzazione del sindacato Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, *La CGT. Organisation et audience depuis 1945,* La Découverte, Parigi 1997, e *La CGT dans les années 1950,* a cura di Elyane Bressol, Michel Dreyfus, Joël Hedde e Michel Pigenet, Presses Universitaires de Rennes, Rennes 2005, spec. il saggio di Nicolas Hatzfeld, *Les syndicats de l'automobile aux congrès fédéraux : un modèle renouvelé (1948-1963)*, pp. 35-46.

[691] Cyrille Sardais, *Patron de Renault. Pierre Lefaucheux (1944-1955),* Presses de Sciences Po, Parigi 2009; cfr. anche Id., *La naissance d'une institution. Pierre Lefaucheux et la Régie Renault,* in *Revue Française de Gestion*, vol. 31, 159, 2005, pp. 83-107, e Patrick Fridenson, *L'avenir vu par les patrons: Pierre Lefaucheux*, in *Avenirs et avant-gardes en France XIXe-XXe siècle*, a cura di Id., Vincent Duclert, Rémi Fabre, La découverte, Parigi 1999, pp. 223-238.

Il problema era stato posto in modo nettissimo già nella primavera 1945, proseguendo nel solco di piani di riorganizzazione stilati durante ancora sotto Vichy (nei quali aveva avuto un ruolo preminente il genero di Renault, François Lehideux, al quale Pétain aveva affidato ampie responsabilità in campo industriale e sociale).[692] Nell'aprile 1945 Paul-Marie Pons, ingegnere e funzionario del Ministero della Produzione Industriale, retto nel primo governo de Gaulle dal socialista Robert Lacoste, elaborò un piano quinquennale per l'industria automobilistica francese: egli era convinto che la ragione fondamentale della sua crisi risiedesse «dans la concentration insufflante de ses moyens de production et dans la dispersion de sms efforts sul un trop grand nombre de types de véhicules»; e che dunque essa si trovasse di fronte a un bivio (in cui riecheggiava il «Fordize or persish!» di molti anni prima di Edward Filene): «ou bien elle [l'industria dell'auto francese] concentrera ses fabrications sur un nombre limitée de modèles unifiés, produisant en très grand série, ou elle périra».[693] Il *Plan Pons* prevedeva perciò la riduzione e standardizzazione dei modelli e la concentrazione e specializzazione delle industrie; ne stabiliva il ritmo della riconversione alla produzione civile e gli obiettivi produttivi, secondo una divisione del lavoro e del mercato. Coinvolgendo anche le imprese non nazionalizzate, come Citroën, il *Plan Pons* si proponeva, in anticipo di vari mesi sul piano Monnet, come una pietra angolare del dirigismo francese, di un approccio sansimoniano alla ricostruzione.[694]

Tali ambizioni si scontrarono presto con gli scogli del dopoguerra, con la penuria diffusa e il basso potere d'acquisto; ma è all'interno di esse che la Régie Nationale des Usines Renault (RNUR) iniziò a concepire la sua missione. Sin dal marzo 1945 Lefaucheux aveva posto il problema della «démocratisation de l'automobile», che era o poteva essere in verità anche qualcosa di più: l'uso dell'automobile come mezzo e simbolo dell'accorciamento della distanza tra le classi. Un obiettivo che poteva essere perseguito, insisteva Lefaucheux con una buona

---

[692] Anche per il ruolo di Lehideux, cfr. Richard F. Kuisel, *Technocrats and Public Economic Policy: From the Third to the Fourth Republic,* in *Journal of European Economic History,* vol. 2, 1, 1973, pp. 53-99; Id., *Vichy et les origines de la planification économique (1940-1946)*, in *Le Mouvement social,* 98, 1977, pp. 77-101; Luc-André Brunet, *Forging Europe: Industrial Organisation in France, 1940-1952,* Palgrave Macmillan, Londra 2017. Cfr. inoltre François Lehideux con Emmanuel Le Roy Ladurie e Jacques-Alain de Sédouy, *De Renault à Pétain. Mémoires*, Pygmalion, Parigi 2001. Sulla collaborazione, cfr. anche Talbot Imlay, Martin Horn, *The Politics of Industrial Collaboration during the Second World War: Ford France, Vichy and Nazi Germany*, Cambridge University Press, Cambridge 2014.

[693] Paul-Marie Pons, *Un plan quinquennal de l'industrie automobile française*, in *Les Cahiers politiques,* 10 maggio 1945, pp. 5-64 e 1 giugno 1945, pp. 54-68. Cfr. più ampiamente Richard F. Kuisel, *Capitalism and the State in modern France. Renovation and economic management in the Twentieth Century*, Cambridge University Press, Cambridge 1981; dello stesso autore cfr. inoltre *Seducing the French. The dilemma of Americanization*, University of California Press, Berkeley 1993.

[694] Per l'atteggiamento di Lefaucheux verso la siderurgia, *Matthias Kipping, Inter-Firm Relations and Industrial Policy. The French and German Steel Producers and Users in the Twentieth Century,* in *Business History*, vol. 38, 1, 1996, pp. 1-25.

dose di ottimismo tecnocratico, in un contesto in cui l'economia *segue* la politica.[695] In concreto, questo implicava continue trattative con i ministri per tenere bassi i prezzi delle auto, trattative in cui Lefaucheux non di rado si faceva portavoce dell'intero settore.[696] Ma significava anche, quel che qui più interessa, un forte senso della missione sociale, nazionale e più o meno direttamente politica dell'impresa verso, in primo luogo, i propri dipendenti: facendo leva sullo statuto dell'impresa, Lefaucheux condusse infatti un'audace e spesso solitaria politica di alti salari e opere sociali (nel 1947 per esempio viene creata la *récompense pour longs services,* RLS, ovvero un premio speciale per i dipendenti di più di 65 anni); essa era affiancata e sostenuta da ampie *public relations* (imperniate sul *Bulletin d'information* interno, ma utilizzando anche il mezzo cinematografico).[697] Mirava a fare della RNUR un'impresa "pilota" - o almeno "vetrina" - e si compiaceva di averla resa «las bête noire de tous les champions, avouées ou non, de la théorie des bas salaires», sia tra gli industriali che tra i politici: la gran parte del padronato francese era restia al progresso tecnico e, «raisonnant mal, ne voit pas l'explication de son infériorité dans la compétition internationale que dans un niveau soi-disant trop élevé des salaires et des charges sociales, - denunciava Lefauchex nel 1953 con un nitido ragionamento "fordista" - et ne comprende pas quelle mine de clients possibles représentent les masses ouvrières».[698]

Questa strategia di Lefaucheux, peraltro, non escludeva un riorientamento, da Sardais definito "sloaniano": appena allentate le maglie del piano Pons, alla Renault si era cominciato a studiare la possibilità di espandersi in altri segmenti del mercato, diversificando la propria offerta per venire incontro a diversi tipi di domanda, compresa quella che gli alti salari dovevano contribuire a creare. L'orientamento sociale dell'impresa, d'altra parte, non era indipendente da un'elevata conflittualità nelle fabbriche, né esente da una spiccata dimensione antisindacale: lo sciopero negli impianti di Boulogne-Billancourt del maggio 1947 aveva innescato la crisi di governo e portato, a dicembre, alla rottura della CGT e alla formazione di

---

[695] Discorso alla riunione con i capi divisione, 29 marzo 1945, e conferenza programmatica del 9 novembre 1945, riportati da Sardais, *Patron de Renault*, cit., pp. 55-56 e 63. Sull'ottimismo cfr. anche la dichiarazione a p. 68. Cfr, inoltre *La 4 CV au Salon de l'auto 1946,* a cura di Patrick Fridenson e Isabelle Tournier, la Documentation française, Parigi 1987.

[696] Sardais, *Patron de Renault*, cit., pp. 151-169.

[697] Catherine Malaval, *Renault à la une. La presse d'entreprise Renault depuis 1945*, ClioMédia, Parigi 1992; Nicolas Hatzfeld, Alain P. Michel e Gwenaële Rot, *Filmer le travail au nom de l'entreprise ? Les films Renault sur les chaînes de production (1950-2005),* in *Entreprises et histoire,* n. 44, 2006, pp. 25-42.

[698] Pierre Lefaucheux, *Note sur une politique des salaires*, 13 novembre 1953, riportata da Sardais, *Patron de Renault* pp. 275-277. Cfr. inoltre Luc Boltanski e Alexandra Russell, *Visions of American Management in Post-War France*, in *Theory and Society*, vol. 12, 3, maggio 1983, pp. 375-403; per l'iniziativa socialista, Eun-Gi Eun, *Une gestion socialiste en matière de logement: Boulogne-Billancourt (1947-1965),* in *Le Mouvement social*, n. 213, 2005, pp. 31-51. Non

Force ouvrière;[699] ed alla rottura con la CGT, nonostante fosse ancora largamente maggioritaria, Lefaucheux procedette nell'autunno 1950, alla ricerca di interlocutori sindacali più affidabili o malleabili.

La morte di Lefaucheux in un incidente d'auto sulla via di Strasburgo, nel febbraio 1955, precedette perciò di poco il raggiungimento di due traguardi importanti, lasciati al suo successore Pierre Dreyfus. La firma a metà settembre 1955 di un importante accordo che, ricalcando alcuni aspetti del "trattato di Detroit", prevedeva ferie pagate, sicurezza, sociale, piano pensionistico integrativo, e uno schema di aumenti salariali sia in termini nominali che indicizzati all'inflazione; e il compimento della svolta "sloaniana", con il successo della berlina Dauphine nel 1956. La Renault appariva come la punta di diamante di un sistema di imprese pubbliche e di una dialettica di «crescita e contestazioni» (come recita il sottotitolo di un libro di Jean Vigreux che prendeva le mosse dal 1958); una situazione in cui l'identità operaia appariva sospesa e contesa, tra tenace e integrazione nel sistema e nella condivisione del benessere.[700]

La morte di Lefaucheux precedette di poco, inoltre, l'uscita di una seminale ricerca di sociologia che, tanto per il suo apporto informativo quanto per il suo contributo teorico, offre ancor oggi una preziosa mappa per i labirinti delle officine Renault e per lo studio della loro evoluzione organizzativa, a partire dalla quale arrivava a porsi le domande sulla posizione e il futuro delle identità operaie. Si tratta dell'opera prima di Alain Touraine, allievo di quel Georges Friedmann che fu il pioniere della sociologia del lavoro in Francia. Touraine, nato nel 1925, aveva fatto seguire alla formazione da *normalien* una breve esperienza da minatore e poi un'interesse di ricerca per il mondo del lavoro, sotto la guida di Friedmann e nel quadro del Centre National de la Recherche Scientifique. Forte anche di un soggiorno di studi a Harvard presso Talcott Parsons grazie ad una borsa Rockefeller, pubblicò nel 1955 il suo primo libro di ricerca sociologica, *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, frutto di una tesi di dottorato, discussa appunto con Friedmann, e di ricerche sul campo risalenti al 1948.[701]

Al momento in cui scriveva Touraine, come si detto, la grande impresa privata della famiglia Renault non esisteva più: essa era stata inclusa nei programmi di nazionalizzazione, ed era divenuta uno dei cardini dell'economia dirigista della Quarta Repubblica. Si configurava dunque in Europa una sorta di «fordismo di stato»: affidata a Lefaucheux, la Régie Nationale

---

[699] Philippe Fallachon, *Les grèves de la Régie Renault en 1947*, in *Le Mouvement social,* 81, 1972, *Le Monde de l'Automobile,* pp. 111-142.

[700] Jean Vigreux, *Croissance et contestations, 1958-1981,* Seuil, Parigi 2014; Xavier Vigna, *L'espor et l'effroi. Luttes d'écritures et luttes de classes en France au XXe siècle*, La Découverte, Parigi 2016, spec. pp. 86-119. Dello stesso autore, cfr. *Histoire des ouvriers en France au 20. siècle*, Perrin, Parigi 2012; ma Gérard Noiriel, *Les ouvriers dans la société française: 19e-20e siècle*, Seuil, Parigi 1986, costituisce ancora un buon riferimento generale.

[701] Alain Touraine, *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault,* pref. di Georges Friedmann, Centre national de la recherche scientifique, Parigi 1955; cfr. Jean-Paul Lebel, *Alain Touraine. Vie, œuvres, concepts*, Ellipses, Parigi 2007.

des Usines Renault metteva in pratica politiche di organizzazione del lavoro che in sé non si differenziavano da quelle dell'impresa privata - ed analoghi erano gli aspri conflitti che seguivano, a cominciare dallo sciopero del 1947. Touraine indagava dunque l'organizzazione del lavoro, l'interno della vita nelle officine, prescindendo dall'aspetto della proprietà e dal fatto che nel consiglio d'amministrazione sedessero insieme dipendenti salariati e funzionari statali.

Touraine tracciava delle officine Renault la storia sin dalle prime misure di razionalizzazione americanista, avviate da Louis Renault a cavallo della prima guerra mondiale, e finiva per dipingere una "geografia economica" *interna* alla stessa fabbrica, che diventava così un «raccourci de l'évolution historique».[702] Anche se parlava soprattutto di «*substitution d'un système de travail à un autre*»,[703] Touraine squarciava l'immagine pubblica di razionalismo monolitico e mostrava come all'interno della medesima fabbrica, in virtù delle stesse dinamiche del progresso tecnico, si verificasse una sedimentazione e stratificazione di tecniche, tecnologie, modalità organizzative. Per esempio, «il peut être avantageux de consacrer à certaines opérations rares, ou à certaines pièces, susceptibles seulement de séries faible et intermittenres, des machines anciennes, spécialisées dans un travail bien défini».[704] Nella sua concettualizzazione dunque convivevano tre fasi principali, il cui processo di evoluzione è noto sotto l'egida della *rationalisation*:

> Nous appelons *Phase A*, l'ancien système de travail, caractérisé par le travail qualifié de fabrication que requièrent les machines universelles ou «flexibles» [nella storia francese più o meno il periodo 1815-80], *Phase B* la période de transition, caractérisée par le développement du machinisme et du travail non quali- fié d'alimentation des machines [1880-1930], *Phase C* la phase de l'automatisme et de l'élimination du travail directement «productif» [dal 1930 in poi].[705]

Nel 1954 l'ingegnere Paul Darlach venne inviato negli Stati Uniti per studiare i sistemi di controllo della qualità della produzione: suggerì di creare uno specifico ufficio qualità (cosa che fu fatta nel 1956) e di generalizzare a tutta l'azienda lo *Statistical Process Control* (SPC), che alla Renault era stata introdotto in via timida e sperimentale nel 1953.[706] La Renault fu così nel 1956 la prima casa francese ad introdurre la valutazione dei difetti di ogni singolo veicolo prodotto.

Secondo Touraine, dunque, le officine Renault non si collocavano ad una tappa precisa del cammino dell'evoluzione del lavoro, anzi si presentavano all'osservatore come un ottimo «raccourci de l'évolution historique» perché vi convivevano una piccola officina meccanica appartenente alla fase A ed una linea di montaggio appartenente alla fase B ed un'officina

---

[702] Touraine, *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault,* cit., p. 139.

[703] Ivi, p. 48, corsivo dell'autore.

[704] Ivi, p. 39.

[705] Ivi, p. 48, corsivo dell'autore: la divisione cronologica è ovviamente approssimativa, come confessa a p. 175.

[706] Patrick Fridenson, *Fordism and Quality: The French Case, 1919-93*, in *Fordism Transformed,* cit., p. 170.

completamente automatizzata (fase C), abilità manuale e organizzazione tecnica, sistema professionale e sistema tecnico del lavoro, e via dicendo.[707]

Cette transformation de nature ou ce passage d'un système à un autre se sont opérés non continument et linéairement, mais dans et par la contradiction. [...]

Ces faits, en effet, qui relèvent presque tous de la phase B, ne pouvaient pas être éclairés par une description simple de cette phase, considérée comme une unité historique, définissable en soi. Ils laissaient apercevoir non pas des processus divergents, voire opposés, mais un processus unique, constituant un nouveau système de travail dans la mesure où il détruit l'ancien e par le fair même de cette action destructrice. Si une vue générale de l'industrie aide à mettre en place le cadre général de la description, l'évolution technique et professionelle se comprend mieux à partir de sa phase centrale, qui est aussi la plus facilement observable dans la grande industrie. Cette phase n'a pas d'unité propre, pas de cohérence, pas de stabilité. Elle est en même temps destruction et création et c'est dans la mesure où elle détruit les anciennes machines universelles et les fait éclater en des machines simples, spécialisées, qu'elle permet l'apparition de machines composées, évoluant vers l'automatisme.[708]

La fase B era dunque una cerniera tra la A e la C. Touraine criticava a molti studiosi l'errore di aver speso troppe energie concentrandosi proprio sulla fase B, ed averne ottenuto solo un quadro confuso in cui i segni di decadenza della fase A incontravano i germogli di automazione della fase C. La spina dorsale del sistema era comunque da considerare la *chaîne*, la catena, il cui arrivo alla Renault veniva giustamente datato al 1924-26. Touraine - perfezionando la definizione fornita da Friedmann in *Où va le Travail Humain?* (1950) - la concettualizzava così:

Le travail à la chaîne est un type d'organisation du travail tel que les divers opérations, réduites à une même durée ou à un multiple ou sousmultiple simple de cette durée, soient exécutées sans interruption entre elles et dans un ordre constant dans le temps et dans l'espace.

Dans le cas le plus fréquent, la continuité du processus de fabrication se manifeste par la progression continue de la pièce en cours de fabrication, se déplaçant devant des ouvriers immobiles. La présence d'un ruban convoyeur, qu'il s'agisse d'usinage ou de montage, n'est pas indispensable pur que l'on puisse parler de travail à la chaîne.

Cette forme de travail donne une importance primordiale à l'organisation, ce qui représente un changement complet de perspective: la base de l'organisation n'est plus la machine, mais le poste de travail. [709]

La cosiddetta fase C, ovvero in sostanza la diffusione delle macchine transfer ed automatiche, era il successivo e coerente passo dopo la razionalizzazione e la catena di montaggio. L'arrivo della fase C rendeva però necessario un clima di completa collaborazione, cor- rispondente all'unità tecnica e sociale del lavoro.

L'évolution générale ne conduit pas donc d'un système de travail cohérent et stable à un chaos issu de sa décomposition, mais d'un système de travail à un autre, qui, loin d'être une utopie ou une lointaine anticipation, s'est déjà installé dans certains secteurs industriels et dont les signes avant-coureurs se décèlent dans la grande industrie mécanique.[710]

Touraine proseguiva dunque la classica contrapposizione marxiana tra manifattura e grande industria, identificando come tratti salienti l'organizzazione sistematica e la continuità dell'evoluzione. A mescolarsi e sovrapporsi non erano, però, solo gli strumenti propri delle

---

[707] Touraine, *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault,* cit., p. 139.

[708] Ivi, p. 174.

[709] Ivi, pp. 40-41, corsivo dell'autore.

[710] Ivi, p. 123.

diverse fasi, ma anche gli operai e le loro qualifiche: secondo Touraine lo sviluppo tecnico-organizzativo mutava la posizione dell'operaio sia rispetto al mestiere che nella società.[711] Il problema che Touraine intendeva mettere a fuoco era dunque quello dei *rapporti della qualificazione professionale con le condizioni tecniche e le condizioni sociali del lavoro*: problema già presente agli studi di Marx sul macchinismo e nei primi dibattiti sul taylorismo. L'attitudine davanti al lavoro ed alla macchina era pure diversa tra operai vecchi e giovani. Le condizioni tecniche erano per Touraine anche condizioni sociali, anzi erano veri e propri *faits de civilisation* nel senso stabilito da Marcel Mauss, in quanto creavano attraverso i diversi regimi sociali problemi specifici e situazioni comuni.[712] Nel sunto di Touraine, la perdita di valore professionale è strutturale allo sviluppo industriale, ma si era intensificata nei primi anni del secolo ed in special modo nell'industria automobilistica, in cui nasceva la figura dell'*usineur* (questo discorso vale solo in misura minore per l'operaio fonditore): il ritmo ed i modi di lavoro dell'operaio novecentesco non erano liberi, perché dipendenti non solo dal controllo del cronometrista ma anche e soprattutto dai tempi del sistema di macchine.

liSon habilité manuelle pallie aux insuffisances de la machine; elle n'est plus le principe même de son travail. [...] L'habilité ouvrière n'a plus pour but de parvenir, par ses propres moyens, au résultat demandé, mais de se mettre au service de la machine, en se soumettant à son rythme et à ses possibilités. La machine commande.[713]

L'operaio professionale (*compagnon d'atelier*) era tale all'interno di precise dinamiche sociali e con l'appoggio di apprendisti, aiutanti, *manoeuvreurs,* o operai semplici ai suoi ordini; professionalità, prestigio sociale ed autorità gerarchica erano intrecciate ed inseparabili. In questo mondo ottocentesco l'iniziativa dell'operaio aveva un ruolo capitale, e si nutriva dei saperi tramandati e di quelli conquistati con l'esperienza personale: «l'ancien nickeleur était semblable à l'alchimiste».[714]

Empirismo e tradizione entravano perciò in conflitto con standardizzazione e razionalizzazione: senza mai esaurirsi del tutto (nel 1948 arrivavano al 19% nelle officine), il numero degli operai professionali veniva progressivamente ridotto dal 1914 in poi. Appariva la categoria degli operai specializzati, che lavorava con pezzi intercambiabili e con la nuova

---

[711] Cfr. ivi, p. 55: «Entre la valeur professionnelle de l'ouvrier et son action, s'interposent l'organisation, le réseau formel et informel de relations sociales. L'action peut être simple: la qualité du travail ne se situe plus au niveau des rapports de l'homme et des instruments du travail, mais au niveau des rapports de l'homme et du groupe, de l'ensemble de travail. A la qualification professionnelle se substitue une qualification sociale du fait qu'au couple de l'homme et de l'outil se substitue le couple du groupe social et de l'ensemble de production».

[712] Ivi, p. 175.

[713] Ivi, p. 60.

[714] Ivi, p. 64; inoltre, più avanti: «Polyvalents dans leur domaine, ces ouvriers ne peuvent passer d'un metier à l'autre, tandis qu'un agent technique moderne, qui ne connait qu'un type très précise de machines, est plus aisément transférable dans un secteur différent de la production auquel ses connaissances e géométrie et de mécanique lui permettent de s'adapter rapidement».

generazione di macchine, quelle per la produzione in serie. Il Bureau de Méthodes si assumeva l'iniziativa e la determinazione dei tempi. Touraine descriveva in modo esatto quanto vivido il processo di semplificazione e parcellizzazione del lavoro, di allontanamento degli operai dal mestiere o dalla visione globale del ciclo produttivo. Lo sviluppo del lavoro automatico era stato sempre incoraggiato, precisava Touraine, dalla scarsità di operai qualificati in Francia, dovuta alla negligenza nella formazione professionale ed "esplosa" con la guerra - unito al fatto che gli operai qualificati erano i più disponibili allo sciopero ed al sabotaggio, i meglio armati di un potere di ricatto verso la direzione.

Nel 1948, l'anno in cui Touraine svolgeva le sue inchieste e la sua tesi, si assisteva alla Renault, ad esempio, alla lenta scomparsa di un mestiere: il *ferblantier*, il magnano, il cui lavoro a mano era ancora richiesto in alcune officine (radiatori, serbatoi dei camion), ma era minacciato dall'avanzata nuovi macchinari. Altri esempi: quello del *peintre au pistolet* o della sostituzione del *planeur* con una piallatrice meccanica, la quale però doveva essere azionata da un operaio professionale capace di esercitare una pressione determinata. «Cet exemple de remplacement direct d'une ancienne qualification par la "qualification mécanicienne" - spiegava Touraine, usando un termine proposto da Friedmann - indique une transformation beaucoup plus vaste: *le remplacement du professionel accomplissant un travail manuel, directement ou indirectement avec l'aide d'une machine, par le professionel surveillant une ou plusieurs machines composées ou automatiques*».[715]

Dunque alcuni mestieri, come il fonditore, scomparivano completamente, e di una morte brutale, «par éclatement»;[716] i mestieri di fabbricazione si smembravano, dividevano e semplificavano, preparando la strada al passaggio di consegne dall'uomo al macchinario, alla dismissione totale del mestiere e dell'iniziativa individuale. Quest'ultima veniva così eliminata (o assorbita) dalle macchine utensili nelle produzioni meccaniche, ma era ancora ben presente al di fuori di esse, per esempio nella muratura e nella *tôlerie*. Era amaro, di tono quasi esiodeo il giudizio complessivo di Touraine:

> Leur valeur professionnelle est surtout faite d'habilité manuelle; ils ont acquis un coup de main. Leur dextérité est parfois plus grande, dans une certaine opération particulière, que celle du vrai compagnon. Mais celui-ci décidait de ses méthodes de travail; habilité professionnelle, initiative, intelligence tech- nique, étaient chez lui inséparable. Elles sont séparées chez le professionnel de fabrication d'aujourd'hui. En quoi consiste la qualification d'un étireur, d'un lamineur à froid, d'un tréfileur, à la Régie, sinon dans le souvenir d'un passé disparu?[717]

---

[715] Ivi, p. 72.

[716] Ivi, p. 74: «À la confusion des tâches a succédé leur specialisation. La qualité ouvrière s'est éparpillée au lieu d'être possédée tout entière par le fondeur, comme autrefois. Mais le progrès de l'organisation ont, au total, diminué l'initiative des ouvriers. Le travail s'accomplit suivant des instructions précises et non plus suivant des traditions, des procédés personnels. Les métiers de la fonderie ont donc disparu par éclatement».

[717] Ivi, p. 77.

Certo, si tratta anche di una crisi morale; ma questa è inseparabile dai mutamenti nelle condizioni tecniche. La questione della degradazione del mestiere è comprensiva anche di quella del cosiddetto *surclassement*, attorno a cui si era sviluppata una densa *querelle* che abbracciava confusamente sia lo spostamento di molti mestieri verso il basso che la professionalizzazione di molti lavori operai verso l'alto. Quando Touraine parlava di decadenza, sembrava però incorrere in una certa idealizzazione del passato:

> La part de routine et de monotonie qui existait dans le travail du compagnon d'autrefois était compensée par la liberté de rythme qu'il gardait: il pesait dans son esprit les divers moyens d'obtenir un certain résultat, il préparait son travail, il en comprenait le sens, il retrouvait sur l'objet fini la marque de son travail. Le professionnel d'atelier, aujourd'hui, soumis à un chronométrage aussi étroit que l'O.S., ne garde qu'une liberté très limitée dans le choix de ses méthodes de travail. Elles lui sont imposées et et tout son avantage est d'avoir su s'y dresser.[718]

Sulla base di documenti della RNUR stessa, Touraine faceva anche un notevole lavoro sulle cifre e le statistiche: confrontando quelle degli anni 1939, 1948, 1952, 1954 (e scegliendo di trascurare il periodo 1940-45, situazione eccezionale e "patologica"), tracciava non solo una traiettoria di crescita dell'impresa, ma un percorso di evoluzione attraverso mutamenti profondi di natura e contesto anche politico. La caratteristica più evidente che risultava da tale confronto era la preponderanza numerica dell'operaio specializzato, che si aggirava tra il 65 ed il 70 % e cui Touraine dedicava l'intero capitolo terzo.[719] L'operaio specializzato, proprio della fase A, era presente in alcuni uffici, dove si trovavano le macchine più vecchie: l'O.S. superiore aveva ancora un margine significativo di personale esperienza e abilità. Si trattava dunque di una figura contigua all'operaio professionale, anzi si confondeva con esso: i professionali venivano reclutati tra gli specializzati, grazie alla formazione accelerata e a forme troppo rapide e compresse di apprendistato. Dal punto di vista dello spostamento da una categoria all'altra, dunque, quello del *surclassement* sembrava rivelarsi un falso problema, causato anche dalla persistente inadeguatezza della scala salariale e delle difficoltà a trovare per le categorie intermedie un posto nella gerarchia tradizionale.

> Beaucoup de ces O.S. disparaîtraient si la division du travail était plus poussée, l'organisation plus rigoureuse, les matières d'une qualité plus constante et plus homogène. Mais ce qui sont chargés de tâches de contrôle, ceux de la fonderie par example, verront leur nombre et leur importance augmenter, à mesure que la complexité des machines et le regroupement des opérations progresseront.[720]

Touraine proponeva dunque una classificazione generale aggiornata, ammettendo che essa

---

[718] Ivi, p. 80, che così prosegue: «Un système de travail disparaît; quoi d'étonnant à ce que l'esprit qui l'animait disparaisse, à ce que, dans cette *période de décadence* où *l'ouvrier n'est pas encore dégagé de son travail, mais où aucun intérêt professionnel ne l'y rattache plus,* ce travail ne puisse plus offrir de satisfactions proprement professionnelles et ne puisse plus être aimé en lui-même», corsivi miei.

[719] Ivi, pp. 100-124.

[720] Ivi, p. 102.

poteva solo fotografare un momento transeunte dell'evoluzione del lavoro:[721]

1. manovale ordinario e manovale grandi lavori;

2. operaio macchinista (specializzato ordinario);

3. operaio di fabbricazione (specializzato superiore);

4. operaio professionale *d'équipement*;

5. operaio professionale altamente qualificato.

Sfugge, in realtà, allo sguardo di Touraine quanto la struttura del lavoro e delle qualifiche fosse, come già nel periodo interbellico, intrecciata con le divisioni etniche.[722] Egli rimane interessato alla dinamica dell'evoluzione del lavoro tra mestiere ed automazione, piuttosto che al suo legame con una dimensione sociale più generale - che infatti tornava, come si vedrà tra poco, alla fine del discorso, e in una posizione ambigua.

La razionalizzazione e la meccanizzazione, proseguiva Touraine, riducevano lo stesso spazio dei manovali. La nascita della figura del macchinista era apparsa come una promozione sociale del manovale, che lo avvicinava al controllo della macchina utensile ed alla conoscenza del ciclo produttivo; ma al contempo egli veniva sottomesso al ritmo della macchina stessa, restringendo i margini di autonomia nel darsi il ritmo.[723] Il dominio della macchina, nella descrizione enfatica di Touraine (palesemente debitrice dei capitoli XII-XIII del *Capitale*), non tollerava i pazienti gradualismi ma appariva tutta d'un colpo, con violenza, cancellando come una passata di spugna le vecchie categorie operaie e dando vita a quella inedita dell'operaio macchinista, il quale si faceva carico di funzioni "dall'alto e dal basso". Questo insegna a gettare uno sguardo storico sui soggetti sociali, evitando di pensare che la semplificazione del lavoro corrisponda ad una netta semplificazione dei gruppi di lavoratori:

> On doit donc se garder d'une image trop simple des ouvriers spécialisés. Historiquement, cette catégorie ne résulte pas seulement de la dégradation d'une catégorie qualifiée; elle résulte tout autant de la résorption d'una catégorie moins qualifiée encore. Psychologiquement, le travail spécialisé sur machines n'a pas une signification identique pour tous ceux qui l'exercent et qui proviennent de catégories sociales et professionnelles très diverses.[724]

La categoria dell'operaio specializzato era dunque interamente e qualitativamente nuova, complessa per le sue differenti origini, inquadrata in una precisa posizione da un'organizzazione

---

[721] Ivi, p. 104.

[722] Cfr. Laure Pitti, *Carrières d'OS depuis 1945. Les Algériens à Renault-Billancourt*, in *Renault sur Seine. Hommes et lieux de mémoires de l'industrie automobile,* a cura di Jacqueline Costa-Lascoux, Geneviève Dreyfus-Armand, Emile Temime, La Découverte, Parigi 2007, pp. 97-111; ivi cfr. inoltre spec. Aimée Moutet, Emmanuel Quenson, *Formation professionnelle et formation technique au cours des Trente Glorieuses,* pp. 55-96. Cfr. inoltre, più in generale, Gérard Noiriel, *Immigration, antisémitisme et racisme en France (XIXe-XXe siècle). Discours publics, humiliations privées,* Fayard, Parigi 2007, pp. 497 ss.; per la strategia Renault verso l'Algeria, Jean-Louis Loubet, *Renault en Algérie. Automobile, pétrole et politique dans les Vingt Glorieuses,* in *Histoire, économie & société,* 3, 2016, pp. 114-124.

[723] Touraine, *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault,* cit., pp. 110-111.

[724] Ivi, p. 108.

tecnica paragonabile a quella militare.[725] Come si approfondiva una spaccatura, anzi una netta opposizione tra operai e tecnici, tra officine e uffici, così l'operaio era dunque «prisonnier d'un système de travail décomposé», e andava in fratumi la saldatura tra ruolo tecnico dell'operaio e suo statuto sociale:

> Il ne s'agit donc pas là d'une forme dégradée du travail «professionnel», mais de l'apparition d'une réalité qualitativement nouvelle. Le rapport personnel de l'homme et des moyens de travail, par lesquels il réalisait un objet qu'il se représentait clairement, disparaît entièrement. *L'ouvrier ainsi privé de ces retranchement professionnel dépend entièrement des conditions sociales où il se trouve placé*. Son travail se définit ent termes d'organisation collective et non plus de capacités individuelles, organisation établies par la société et qui peut être transformée par elle. Ceci était impossible dans le cas du travail «professionnel» de l'ancien compagnon d'atelier, car si l'environment de ce travail était déjà technique, le travail lui-même était encore en grande partie commandé par les caractères physiologiques de l'ouvrier.[726]

Al contempo Touraine cercava germi di liberazione delle energie dell'operaio nell'avvicinarsi dell'automazione: in primo luogo il sollievo dato alla fatica muscolare, e poi il fatto che quanto si perdeva di iniziativa veniva riguadagnato dall'annullamento della spinta del cottimo ad esagerare i ritmi. «Assujettissement à la machine et libération des tâches matérielles pénibles sont liées».[727] Metteva con questo il dito in una delle più significative contraddizioni del processo di automazione, che come si è visto era anche al centro delle preoccupazioni e delle riflessioni degli UAW: esso sembrava offrire tanti vincoli (alla disciplina e ai tempi del lavoro) e rischi (di perdita del lavoro, ridimensionamento se non chiusura degli stabilimenti) quante opportunità (di eliminazione delle operazioni più faticose e più pericolose), le une non facili da scindere dagli altri.

L'indirizzo tayloristico delle relazioni industriali appariva a Touraine assolutamente superato: distingueva due modi di gestire il personale e di valorizzare il lavoro all'interno dei processi di razionalizzazione, ovvero quello statunitense e quello socialista, le *human relations* e l'appello ai valori sociali ed agli obiettivi politici. «*En U.R.S.S. come aux États-Unis est reconnue l'importance pour la production des aspects sociaux du travail*: ce parallélisme n'excluant pas la diversité des facteurs sociaux mis en jeu et des buts de leur utilisation».[728] Nella terminologia di Touraine, la qualificazione aveva carattere tecnico, la valorizzazione carattere sociale: una missione in parte condivisa da *human relations* e stakhanovismo. Diffuso a Flins e Billancourt, il sistema di *Job Evaluation* definiva sia la qualificazione che la valorizzazione del posto di lavoro. L'intervento

---

[725] Questi i termini un po' drammatici di Touraine, ivi, p. 109: «On peut dire que la situation technique permet - si l'on se plaçait d'un point de vue techniciste on dirait: impose - une organisation de type militaire. L'O.S. sur sa machine simple, dont le réglage ne lui appartient pas, peut être, d'un point de vue technique, comparé au soldat du règlement qui, lui non plus, ne doit poser aucun problème, et, pur exécutant, doit appliquer les consignes reçues des responsables de l'organisation et du commandement».

[726] Ivi, p. 109.

[727] Ivi, p. 114.

[728] Ivi, p. 115.

dei fattori sociali nelle determinazione della qualificazione del lavoro era del resto uno dei temi portanti del discorso sindacale dopo il 1945; ma a parte questo in tutta la grande industria meccanica francese non si vedevano che timidi spunti di rivalorizzazione sociale del lavoro.

Su un punto Touraine era intransigente: da qui non si fa marcia indietro, non si tornerà mai ad una valorizzazione del mestiere industriale. «Plus le travail d'exécution se simplifie, se mécanise, plus est proche sa reprise en charge par des méchanismes automatiques. Il n'y a pas d'espoir raisonnable de voir renaître le travail qualifié d'exécution».[729] Gli spunti propositivi che affioravano dall'analisi di Touraine, di conseguenza, puntavano piuttosto sulla possibilità di combinare il massimo sfruttamento dei fattori liberatori dell'automazione con una riaffermazione del valore e del prestigio sociale del lavoro - anche se non era affatto chiaro come potesse darsi una tale inversione di rotta rispetto al percorso secolare che era stato disegnato da Marx in poi. E' probabile che un tale discorso debba uscire dai confini dell'azienda, ed evolva per sua natura in questione politico-morale: il lavoro doveva, in sintesi, ottenere un riconoscimento sociale diverso da quello che derivava dal legame tra il lavoratore esperto ed il suo mezzo; ma in questa ricerca di Touraine non si capisce, o non si vuole stabilire, se un tale riconoscimento avrebbe dovuto essere ottenuto da tutta la società per via politiche, oppure essere il frutto di un acquisto di consapevolezza identitaria da parte della classe operaia. Queste problematiche, appena accennate nel testo di Touraine, diventeranno centrali nel dibattito del quindicennio successivo, con libri come *La nouvelle classe ouvrière* di Serge Mallet (1963). Con il progresso dell'automazione, infatti, andava del tutto in frantumi la relazione tra il contenuto del lavoro e la sua percezione sociale:

> Il est impossible de déduire un système professionnel du système technique auquel il correspond: si les réalités professionnelles sont des réalités sociales, du climat social de l'entreprise, du système de valorisation sociale qu'elle utilise dépend sa configuration professionnelle. *Un même poste de travail peut être plus ou moins qualifié au sens nouveau, social, et non plus strictement professionnel, de ce terme, selon l'état des rapports sociaux sans l'entreprise, selon l'attitude des ouvriers à l'égard de leur travail, de l'entreprise et de la société.*[730]

Quanto al *professionel d'équipment,* Touraine seguiva principalmente l'evoluzione dell'attrezzista, che si offriva come punto di osservazione particolare in quanto spesso partecipava alla costruzione dei macchinari della produzione in serie (lo schema delle fasi A, B e C era però valido solo per il lavoro direttamente produttivo). Ciò permetteva di descrivere gli stessi processi da un differente punto di vista, quello di un mestiere che è sempre più spinto fuori dalle officine ma si infila in tutti i loro gangli, nel controllo delle macchine. «Ceci signifie la *disparition du "métier": à la place du tourneur, du fraiseur, du tôlier, apparaît òe mecanicien, specialisé*

---

[729] Ivi, p. 117.

[730] Ivi, p. 118.

dans l'emploi de telle ou telle machine».[731] L'aggiustatore meccanico conservava ancora un margine di polivalenza, ma gli era sempre più necessaria la collaborazione con l'elettricista; così anche il riparatore, che per questo poteva svolgere meglio di chiunque altro il ruolo di educatore degli apprendisti addetti alle macchine.

Molto importante nella lavorazione in serie era il responsabile delle regolazione delle macchine. Più che di competenze professionali approfondite, questi era dotato di qualità intellettuali di precisione ed organizzazione (ovvero attitudine al controllo ed al comando): era così una sorta di figura intermedia tra l'operaio ed il tecnico, senza riuscire a diventare un vero collegamento, quanto piuttosto una sorta di educatore e sorvegliante; e anch'egli stava attraversando l'evoluzione dal sistema professionale al sistema tecnico del lavoro.

Studiando la figura del *contremaître*, infine, Touraine stringeva il campo sull'articolazione funzionale del controllo nella gerarchia di fabbrica, in cui nella fase B si combinavano tradizioni autoritarie e militariste e suggestioni tayloriste. «*Pendant cette période, la séparation des ouvriers et des agents de maîtrise est donc liée au peu d'importance des problèmes de commandement proprement dit.* L'agent de maîtrise est, techniquement et administrativement, le représentant de l'organisation central de l'usine».[732] Anche su questo punto il funzionalismo taylorista rappresentava la concezione tecnicista propria della fase B e si dimostrava inadeguato alla complessità della fase C. L'esigenza di un accentramento del comando era rafforzata dal fatto che la *maîtrise* si trovava ad avere un ruolo, da una parte, di perno nella transizione ad una nuova struttura produttiva e, dall'altra, di filtro tra le proteste operaie e la direzione. Con l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro diventava sempre più difficile la promozione tecnica tradizionale: a questa si sostituiva progressivamente una promozione in base al senso di comando e organizzazione. La tendenza alla centralizzazione, propria della transizione dalla fase A alla fase B, si invertiva al momento del passaggio alla fase C ed all'automatismo, all'insegna della decentralizzazione, della ricomposizione delle operazioni, della preoccupazione per la qualità oltre che la quantità, e del controllo diffuso

Secondo Touraine si profilava però un «*retour à l'unité*»: nel marzo 1952 una profonda riorganizzazione amministrativa era infatti venuta a rafforzare il riavvicinamento di uffici ed

---

[731] Ivi, pagg. 132-133, così prosegue: «Connaissances théoriques et pratiques ne formaient qu'un; l'empirisme de la tradition le trasmettait mêlées. Elles se distinguent et l'habileté manuelle, qui demeure indispensable et qui aide à la spécialisation en aidant à prendre conscience des problèmes précis que pose une machine, devient subordonnée. [...] Plus les métiers se séparent, s'individualisent, à mesure que les machines deviennent complexes - plus cette polyvalence devient impossible, non pas tant parce que l'habileté se diversifie, mais du fait que d'autres facteurs entrent en jeu. La polyvalence technique que doit posséder l'outilleur actuel est beaucoup plus large que la polyvalence manuelle qu'avait son père». Al *professionel d'équipment* sono dedicate le pp. 125-141.

[732] Ivi, p. 156, corsivo dell'autore.

officine attorno al laboratorio Renault, consacrato alla ricerca scientifica.[733] Il lavoro stesso si riunificava, ma non nell'operaio, bensì solo nella macchina complessa automatica che inglobava diverse macchine specializzate. Il percorso dalla fase A alla C non era dunque un tragitto lineare lungo le linee della specializzazione e della semplificazione, bensì obbediva ad uno schema dialettico: la fase C recuperava quel carattere unitario sia del lavoro che dell'organizzazione che la fase B aveva fatto sembrare caratteristici della fase A ed ormai perduti. Così scriveva, forse curvando alla dialettica uno schema che Touraine non aveva concepito così, il suo più illustre recensore: Jean-Pierre Vernant, che in quegli anni seguiva attentamente i testi di sociologia del lavoro (Naville, Friedmann, Pollock, Mallet) mentre sviluppava le sue ricerche sulla storia sociale della tecnologia nel mondo antico. Pur senza trattenere gli elogi per un libro tanto originale e prezioso, Vernant esprimeva una profonda perplessità che appare, nel complesso, condivisibile:

> Dans toute espèce de tâche, on trouve à la fois du technique, dans son double aspect: maniement d'un outil, maniement d'un groupe d'hommes, et du social, à différents niveaux. Technique et social peuvent être diversement organisés et équilibrés; mais on voit mal comment, dans un travail, la technique pourrait disparaître entièrement au profit du social.[734]

Vernant esprimeva riserve, in sostanza, verso la separazione di tecnico e sociale che era secondo lui l'approdo paradossale di Touraine; ovvero, più nello specifico, verso la possibilità che a livello sociale fosse possibile trovare compensazione e conciliazione ai problemi posti dalla degradazione del lavoro e dai conflitti sul controllo nel processo produttivo. Nel bersaglio era soprattutto l'interpretazione relativamente ottimistica offerta da Touraine riguardo alle *human relations,* o almeno della funzione che esse erano chiamate ad assolvere. A questa dottrina delle relazioni industriali ci si volge nel terzo capitolo.

---

[733] Ivi, pp. 171-172.

[734] Jean-Pierre Vernant, recensione a Touraine, *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault* cit., in *Journal de Psychologie,* n. 53, 1956, po. 233-235, ora in Vernant, *Passé et Présent. Contributions à une psychologie historique,* a cura di Riccardo Di Donato, Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 1995, vol. II, pp. 530-533.

Capitolo III.
Sottrine delle «relazioni umane»: Brisbane, Harvard, Ivrea

1. Agli antipodi

Il 7 settembre del 1949 morì quasi settantenne George Elton Mayo, a Guilford nel Surrey, dove si era ritirato da due anni, dopo più di un ventennio alla Harvard Business School. Da qui la dottrina delle «relazioni umane», formulata (e soprattutto, come si accennerà tra poco, legittimata) da Mayo sulla base dei celebri esperimenti di Hawthorne, si era irradiata in tutti gli Stati Uniti. Nel periodo interbellico, però, aveva trovato in Europa e in Italia attenzione relativamente scarsa, limitata in buona sostanza a figure, per quanto importanti e influenti, come padre Agostino Gemelli. Nel corso del dopoguerra avrebbe accumulato crescente peso, sia al livello dell'elaborazione intellettuale che a quello più concreto delle applicazioni aziendali; ma per comprenderne lo sviluppo è opportuno prendere le mosse da un riepilogo delle sue origini, seguendo il filo della biografia di Mayo.[735]

Nato ad Adelaide nel 1880, Mayo crebbe da brillante figlio della periferia dell'Impero Britannico prima di farsi adottare dagli Stati Uniti. La sua formazione australiana cuciva studi in medicina più volte interrotti e diplomi di filosofia e psicologia presi in tutta fretta, con un intermezzo a Londra ed uno di ricerca di diamanti in Africa occidentale nel 1904;[736] nella cattedra di filosofia a Brisbane nel Queensland accumulò gli insegnamenti più vari in etica, metafisica, economia, con un eclettismo che corrispondeva non solo all'ampiezza delle sue letture ma anche alla crescita rapida e un po' improvvisata dell'università.[737] I variegati studi ed insegnamenti di Mayo trovarono unità non tanto all'interno del percorso accademico, quanto nell'interazione con fenomeni di più ampia portata, catalizzati dalla guerra mondiale: la

---

[735] Nonostante sia in gran parte avulsa dal contesto politico-sociale e ripiegata sull'aneddotica, la biografia di riferimento rimane R.C.S. Trahair, *Elton Mayo. The humanist temper*, Transaction, New Jersey, Piscataway 1984.

[736] Per il cui contesto cfr. Ray E. Dumett, *Imperialism, Economic Development and Social Change in West Africa,* Carolina Academic Press, Durham, North Carolina, 2013, spec. pp. 393-410 e, sull'attività dei medici britannici, 431-469; Id., *El Dorado in West Africa. The Gold-Mining Frontier, African Labor, and Colonial Capitalism in the Gold Coast, 1875-1900*, Ohio University Press-James Currey, Athens, Ohio-Oxford 1998, sull'estrema durezza delle condizioni di lavoro nelle miniere.

[737] Sulle origini elitarie del sistema universitario australiano cfr. Sue North, *Privileged knowledge, privileged access: early universities in Australia*, in *History of Education Review,* vol. 45, 1, 2016, pp. 88-102; sull'Università del Queensland, Thomis, Malcolm I. Thomis, *A Place of Light & Learning. The University of Queensland's first seventy-five years,* University of Queensland Press, St. Lucia, Queensland 1985.

questione dei reduci e le agitazioni operaie (che proprio a Brisbane, con il grande sciopero del 1912, toccavano uno dei punti più alti dell'anteguerra).[738]

Anche se in proporzione ovviamente minore degli europei, non pochi dei soldati australiani di ritorno dalla Somme, da Gallipoli o dal Sinai manifestavano in disordini nervosi i segni dei traumi della guerra. In particolare quello che andava sotto il nome riduttivo di *shell-shock,* shock da granata, si imponeva già dal 1915 all'attenzione del pubblico per le sue dimensioni e caratteristiche drammatiche, poiché «rendeva evidente - ha sintetizzato Eli Zaretsky - la distruzione psichica provocata dalla guerra che la vecchia psichiatria era incapace di comprendere» (non che tale evidenza valesse per tutti, ovviamente: molti psichiatri militari continuarono a trattarla come una semplice affezione della volontà, un tracollo di passività o femminilità, o addirittura "nevrosi da sforzo per ottenere la pensione di guerra").[739] Membro del comitato di guerra della sua università sin dal 1915, fino all'inizio del 1921 Mayo si occupò dei traumi dei reduci, in clinica e negli studi. Si trattava, per lui, di malattie della psiche analoghe a quelle della società: «The essential part of curing human conflict is abreactions - release of the emotions along new lines - and purposive reeducation. Amnesia and shell shock are good examples».[740] Il riferimento specifico era al processo di *Abreagieren* degli *Studi sull'isteria* di Breuer e Freud (1895, abreazione in italiano); con il lavoro sulle nevrosi di guerra (o comunque negli stessi anni: cominciò a leggere Jung dopo la nascita della figlia Patricia nel 1915, «to help define his tasks as a father»),[741] Mayo stabilì infatti legami più organici con la psicologia europea e la letteratura psicanalitica che andava affermandosi. Avviò il dialogo con Pierre Janet da cui sarebbe stato quasi ossessionato (uscì postumo nel 1952 il libro *The Psychology of Pierre Janet*).

Più in generale, Mayo si inserì nello spazio che la questione dei traumi di guerra apriva al ruolo sociale della psicologia e degli psicologi; e si appropriò dei loro linguaggi, che non esitava a trasporre dalle malattie dell'animo a quella della società: ovvero in primo luogo all'*industrial unrest* che scuoteva anche l'Australia. Da membro del Comitato di guerra dell'Università, del resto, Mayo studiò la produzione di armamenti nel Queensland e si pronunciò a favore

---

[738] A.A. Morrison, *The Brisbane general strike of 1912,* in *Australian Historical Studies*, 14, 1950, pp. 125-144. Come riferimento più generale utilizzo Ian W. McLean, *Why Australia Prospered. The Shifting Sources of Economic Growth,* Princeton University Press, Princeton 2013, pp. 80-175.

[739] Eli Zaretsky, *I misteri dell'anima. Una storia sociale e culturale della psicoanalisi,* Feltrinelli, Milano 2006, pp. 137-159. Sull'Australia, Ruth Rae, *An historical account of shell shock during the First World War and reforms in mental health inAustralia 1914–1939,* in *International Journal of Mental Health Nursing,* 16, 2007, pp. 266–273; cfr. anche Stephen Garton, *Demobilization and Empire. Empire Nationalism and Soldier Citizenship in Australia After the First World War – in Dominion Context,* in *Journal of Contemporary History*, vol. 50, 1, 2015, 124–143. Cfr. anche Tracey Loughran, *Shell-shock and medical culture in First World War Britain*, Cambridge University Press, Cambridge 2017.

[740] Riportato in Trahair, *The Humanist Temper*, cit., p. 118.

[741] Ivi, p. 79.

dell'organizzazione centralizzata, sottolineando d'altra parte che lo sforzo bellico richiedeva collaborazione piuttosto che coercizione.[742] Si trovò insomma a porsi, dal suo punto di vista di psicologo eclettico, problemi comuni a tutte le economie mobilitate. La circolazione delle idee confluiva nella "globalizzazione" della questione operaia e dei conflitti sociali, "sincronizzati" dalla guerra.[743]

Costituitasi in Commonwealth con la costituzione che federava i sei stati nel 1901, l'Australia andava sviluppando una progressiva integrazione commerciale e culturale con gli Stati Uniti, veicolata in primo luogo da un'espansione economica concentrata sui mercati e prodotti in cui la Gran Bretagna aveva perso la sua preminenza (caso paradigmatico quanto ovvio quello dell'auto, con crescente presenza di Ford e General Motors, sino all'acquisizione da parte di quest'ultima, nel 1931, della più importante casa australiana, la Holden di Adelaide).[744] Tale integrazione si manifestava anche nell'ambito della questione operaia, ovvero nel contrasto (talvolta drammatico) tra il tentativo di mettere a punto un sistema di commissioni e istituti di conciliazione su modello inglese e, al polo opposto, la diffusione degli Industrial Workers of the World, le cui forme di organizzazione e di lotta risultavano sorprendentemente adatte ad una forza lavoro in gran parte migrante e segmentata come quella dell'Australia (un club degli IWW era sorto a Sydney nel 1907, due anni dopo la fondazione a

---

[742] Mayo, *Industrial Organisation and the Cost of War,* due pamphlets scritti nel 1915 per il Comitato di guerra dell'Università del Queensland e citati da Helen Bourke, *Industrial unrest as social pathology. The Australian writings of Elton Mayo,* in *Australian Historical Studies*, 79, 1982, pp. 217-233, spec. pp. 230-231. Il saggio di Bourke, della cui importanza si dirà meglio in seguito, è anche incluso nell'utile antologia *George Elton Mayo. Critical evaluations in business and management,* a cura di John C. Wood e Michael C. Wood, Routledge, Londra 2004. Cfr. Ellen O'Connor, *The Politics of Management Thought: A Study of the Harvard Business School and the Human Relations School,* in *Academy of Management Review,* vol. 24, 1, 1999, pp. 117-131, ed Ead., *Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo,* in *Organization,* vol. 6, 2, 1999, pp. 223-246.

[743] Adam Tooze, *The Deluge. The Great War and the Remaking of Global Order, 1916-1931*, Penguin, Londra 2015, p. 20: «It was Britain's world system that had knit these arenas together, and brought their crises into *global synchrony*» .

[744] Lloyd G. Churchward, *Australia & America 1788-1972. An Alternative History*, Alternative Publishing Cooperative Limited, Sydney 1979, spec. pp. 101-128; per un profilo dell'autore, cfr. Roger D. Markwick, *Lloyd Churchward as a Labour Intellectual*, in *Labour History*, 77, novembre 1999, pp. 27-43. Cfr. per es. Robert Crawford, *Selling or buying American dreams? Americanization and Australia's interwar advertising industry,* in *Comparative American. Studies An International Journal*, 3, 2, 2005, pp. 213-236; più ampiamente, Philip Bell, Roger Bell, *Implicated. The United States in Australia*, Oxford University Press, Melbourne 1993, e *Americanisation and Australia,* a cura di Iid., University of South Wales Press, Sydney 1998.

Chicago).[745] Come è stato notato, però, il fascino esercitato dal successo australiano degli IWW di rado si è tradotto, da parte della storiografia, in attenzione per le connessioni con gli Stati Uniti nell'ambito dell'evoluzione del lavoro e della classe operaia, ambito su cui ci si è forse accontentati di dare per assodata la posizione periferica e subordinata dell'Australia.[746]

Un'attenzione che meriterebbe, ad esempio, la diffusione in primo luogo delle teorie dello *scientific management* taylorista, poi delle pratiche, infine della loro contestazione da parte operaia: lo sciopero generale del 1917 - il più grande della storia australiana, e nel pieno della mobilitazione per l' "efficienza nazionale"[747] - partì dall'introduzione di un sistema di calcolo di tempi e metodi di lavoro, genericamente taylorista, presso le officine governative di Randwick, New South Wales.[748] Era dunque sulla scia del taylorismo e della reazione ad esso che prendeva forma una scienza delle relazioni industriali che metteva al centro il bisogno di "umanizzare" il lavoro ed investire nella salute fisica e mentale dei lavoratori; in prima battuta su una traccia fabiana, poi con iniziative da parte imprenditoriale e, a maggior ragione durante lo sforzo

---

[745] Ian Turner, *Industrial Labor and Politics. The Dynamics of the Labour Movement in Eastern Australia, 1900-1921*, The Australian University-Cambridge University Press, Canberra-Londra-New York 1965. Sugli IWW, cfr. Verity Brugmann, *Revolutionary Industrial Unionism. The Industrial Workers of the World in Australia*, Cambridge University Press, Melbourne 1995, o più in sintesi Ead., *Wobblies Down Under: The IWW in Australia,* in *Wobblies of the World. A Global History of the IWW,* a cura di Peter Cole, David Struthers, Kenyion Zimmer, Pluto Press, Londra 2017, pp. 168-185; inoltre, Francis Shor, *Masculine Power and Virile Syndicalism. A Gendered Analysis of the IWW in Australia,* in *Labour History* (ed. australiana), 63, novembre 1992, pp. 83-99, e Frank Cain, *Biography and Ideology in the Industrial Workers of the World in Australia 1911-1922. A Brief Review,* relazione presentata al convegno del 2011 dell'Australian Society for the Study of Labour History e disponibile sul suo sito (https://labourhistorycanberra.org/2015/02/2011-asslh-conference-biography-and-ideology-in-the-industrial-workers-of-the-world-in-australia-1911-1922/#more-1144). L'influsso degli IWW si faceva sentire anche in Nuova Zelanda: cfr. Mark Derby, Ki Nga Kaimahi Maori Katoa *("To All Maori Workers"). The New Zealand IWW and the Maori,* in *Wobblies of the World,* cit., pp. 186-203.

[746] Così Phillip Deery, *Writing About The Left in Australia and the USA. A Short Overview, American Communist History*, vol. 10, 2, 2011, pp. 115-118; vale la pena ricordare le eccezioni ivi segnalate: Lloyd G. Churchward, *The American Influence on the Australian Labour Movement*, in *Historical Studies*, 5, 1952, pp. 258–277, e Robin Gollan, *American Populism and Australian Utopianism*, in *Labour History*, 9, 1965, pp. 15–21.

[747] Cfr. per es. R.F. Irvine, *National Organization and National Efficiency*, in *National Efficiency,* Victorian Railways Printing Branch, Melbourne 1915, pp. 4-20. Secondo Helen Bourke, *Sociology and the Social Sciences in Australia, 1912-1928,* in *Australian and New Zealand Journal of Sociology,* 17, 1981, pp. 26-35, e soprattutto l'utilissimo Ead., *Social Scientists as Intellectuals: From the First World War to the Depression*, in *Intellectual Movements and Australian Society*, a cura di Brian Head & James Walter, Oxford University Press, Melbourne 1988, ora in *Histories of Australian Sociology*, a cura di John Germov Tara Renae McGee, Melbourne University Press, Carlton 2005, pp. 145-169, la parola d'ordine dell' "efficienza nazionale" corrispondeva all'esaurimento, negli anni precedenti la guerra, del ciclo riformista dei governi di Alfred Deakin (un giudizio forse da ridimensionare alla luce delle esperienze dei governi dei diversi Stati e in particolare di quelli retti dal Labor Party).

[748] Nel 1916 a Randwick apparivano scritte come questa: «Slow work means more jobs / More jobs means less unemployed / Less competition means higher wages, / less work, more pay», riportata da Turner, *Industrial Labor and Politics*, cit., pp. 142-143. Cfr. Chris Wright, *Taylorism Reconsidered: The Impact of Scientific Management Within the Australian Workplace*, in *Labour History*, 64, 1993, pp. 34-53 (di Id. cfr. più ampiamente *The Management of Labour. A History of Australian Employers*, Oxford University Press, Oxford 1995) e vari saggi di Lucy Taska, tra cui *'Defence Not Defiance': Social Protest and the NSW General Strike of 1917*, in *Labour History*, 60, maggio 1991, pp. 16-33; *The Cultural Diffusion of Scientific Management: the United States and New South Wales*, in *The Journal of Industrial Relations*, 1995, pp. 427-461; *Machines and Ghosts: Politics, Industrial Heritage and the History of Working Life at the Eveleigh Workshops,* in *Labour History*, 85, 2003, pp. 65-88; *'All a matter of timing'. Managerial innovation and workplace culture in the New South Wales railways and tramways prior to 1921*, in *Australian Historical Studies*, vol. 29, 110, 2008, pp. 1-26.

bellico, con la benedizione dei governi.[749] Questo nuovo atteggiamento verso le relazioni industriali era, come del resto negli Stati Uniti, di segno politico e ideologico misto, potendo richiamarsi o offrirsi sia alle istanze del movimento progressista - Mayo cercò ascolto presso il governo laburista del Queensland eletto nel 1919, e in particolare presso Edward G. Theodore, "Red Ted"[750] - che a quelle più conservatrici: fu quindi perfettamente compatibile con la ventata repressiva dell'immediato dopoguerra, anticomunista e antioperaia, la *red scare* australiana.[751]

La cosiddetta psicologia industriale, in particolare, si poneva nel solco taylorista nella misura in cui tendeva a concepirsi quale "scienza del fattore umano", ovvero approccio scientifico al calcolo del fattore umano e delle condizioni di lavoro come elemento irrinunciabile del processo di razionalizzazione, spesso all'interno di più ampie visioni di "efficienza sociale" (e non senza punti di contatto con le mode dell'eugenetica e progetti di selezione della razza;[752] si poteva ipotizzare ad esempio, in piena politica dell'Australia Bianca, di integrare la selezione degli immigrati su base fisiologica con quella su base cosiddetta psicologica, cioè tale da

---

[749] Gail Reekie, *"Humanising Industry": Paternalism, Welfarism and Labour Control in Sydney's Big Stores, 1890-1930,* in *Labour History*, 53, 1987, pp. 1-19. Per un'analisi in chiave comparata della scarsa diffusione delle *Company unions* in Australia, cfr. Greg Patmore, *Employee Representation Plans in the United States, Canada, and Australia: An Employer Response to Workplace Democracy,* in *Labor: Studies in Working-Class History of the Americas*, vol. 3, 2, 2006, pp. 41-65. Sulla diffusione del socialismo fabiano, Richard Morris, *From the Webbs to Scullin: The Appearance of Industrial Relations as a Branch of Knowledge in Australia,* in *Labour History*, 64, 1993, pp. 70-88.

[750] Cfr. Ross Fitzgerald, *Red Ted. The Life of E. G. Theodore*, University of Queensland Press, Brisbane 1994, o più in sintesi la scheda biografica a cura di Neville Gain, *Australian Dictionary of Biography*, vol. 12, 1990 (anche all'indirizzo http://adb.anu.edu.au/biography/theodore-edward-granville-8776).

[751] Per l'analogia con quella statunitense cfr. per es. Nick Fischer, *The American Protective League and the Australian Protective League – Two Responses to the Threat of Communism, c. 1917–1920*, in *American Communist History*, 10, 2, pp. 133-149.

[752] Julie G. Marshall, Richard C.S. Trahair, *Industrial Psychology in Australia to 1950. An Annotated Bibliography*, La Trobe Library, Bundoora, Victoria, 1981; Kevin Blackburn, *The Quest for Efficiency and the Rise of Industrial Psychology in Australia, 1916-29,* in *Labour History*, 74, 1998, pp. 122-136; Mary Cawte, *Craniometry and Eugenics in Australia. R.J.A. Berry and the Quest for Social Efficiency*, in *Historical Studies*, 86, 1986, pp. 34-53; per una panoramica, cfr. anche Stephen Garton, *Sound Minds and Healthy Bodies: Re-Considering Eugenics in Australia, 1914-1940*, in *Historical Studies*, 103, 1994, pp. 163-182, e poi Id., *Eugenics in Australia and New Zealand: Laboratories of Racial Science,* in *The Oxford Handbook of the History of Eugenics*, a cura di Alison Bashford e Philippa Levine, Oxford University Press 2010 (http://www.oxfordhandbooks.com.libproxy.ucl.ac.uk/view/10.1093/oxfordhb/9780195373141.001.0001/oxfordhb-9780195373141-e-14).

preservare).[753] Mayo era dunque solo uno, e non certo il più importante in patria, tra i vari docenti e psicologi australiani che, spesso andando avanti e indietro con l'Inghilterra, insegnavano psicologia nelle università e la applicavano in campi diversi. Bernard Muscio ad esempio, chiamato nel 1919 alla segreteria dell'Industrial Fatigue Research Board a Cambridge, sosteneva che «where scientific management is carefully and thoroughly applied, all parts and processes in a plant are co-ordinated by the management; and the whole establishment works together like one huge machine, almost like a living organism».[754] Dal campo degli studi industriali proveniva Henry Tasman Lovell, primo professore di psicologia in Australia, a Sydney, il quale la concepiva come scienza della realizzazione e massimizzazione dell'efficienza personale: «It is a man's duty to himself and to others to make the most of his powers» era il motto suggerito nel 1923 da Lovell, nella conferenza *The Meaning and Value of Personal Efficiency*.[755] Nel settembre 1927 venne fondato a Sydney, presso la Chamber of Manufactures of New South Wales, l'Istituto Australiano di Psicologia Industriale, con un consiglio in cui sedevano uomini d'affari ed esperti (nonché la femminista Mildred Muscio, la vedova di Bernard).[756] Pochi anni dopo la psicologia industriale, e l'Istituto in particolare, furono un *milieu* di formazione delle nuove tendenze conservatrici, che mettevano insieme grandi

---

[753] Questa è nella sostanza la proposta di Alfred H. Martin, *The psychological examination of immigrants,* relazione al Third Annual General Meeting of the Australasian Association of Psychology and Philosophy, Sydney, maggio 1925, poi in *The Australasian Journal of Psychology and Philosophy*, vol. 3, 3, 1925, pp. 196-206, tentativo di raffinare il controllo sull'immigrazione reso necessario dall'aumento dei flussi («invasione», nei termini dell'autore) causato dal Johnson-Reed Act statunitense del maggio 1924, che stabiliva il noto sistema di quote nazionali. «It may fairly be claimed that an influx of foreign migrants used to specific institutions of their own, is destructive of established institutions, and induces changes which axe sudden and subversive of established order rather than those which are evolutionary and gradual in character. - argomenta Martin, ivi, p. 204 - In the interests of the maintenance of our Australian national traditions therefore, the admission of considerable groups of immigrants should be restricted so that no large colony of foreign extraction should be possible». Cfr. la critica di Persia C. Campbell, *II - Examination of immigrants*, ivi, 4, 1925, pp. 290-294, diretta all'allarmismo xenofobo di Martin, e la stizzita replica di questi, *II - Examination of immigrants*, ivi, vol. 4, 1, pp. 65-68. Cfr. inoltre Neville Kirk, *'Australians for Australia': The Right, the Labor Party and Contested Loyalties to Nation and Empire in Australia, 1917 to the Early 1930s*, in *Labour History*, 91, 2006, pp. 95–111; per un recente studio dell'uso brutale della psicologia come strumento di esclusione ed espulsione, Jean P. Smith, *From Promising Settler to Undesirable Immigrant: The Deportation of British-born Migrants from Mental Hospitals in Interwar Australia and South Africa,* in *The Journal of Imperial and Commonwealth History*, vol. 46, 3, 2018, pp. 502-523.

[754] *Man and the Machine*, articolo dell'*Australasian Manufacturer*, 22 dicembre 1917, riportato in Blackburn, *The Quest for Efficiency*, cit., p. 126; cfr. inoltre la voce biografica di Muscio a cura di W. M. O'Neil, in *Australian Dictionary of Biography*, vol. 10, 1986 (anche all'indirizzo http://adb.anu.edu.au/biography/muscio-bernard-7714/text13511).

[755] Riportato in Blackburn, *The Quest for Efficiency*, cit., p. 132, che però non data la conferenza; la data si può ricavare da *The Sydney Morning Herald*, 16 settembre 1923. Cfr. inoltre W.M. O'Neil, *Henry Tasman Lovell: first professor of psychology in Australia, 1929-1945,* in *Australian Journal of Psychology*, vol. 40, 2, 1988, pp. 93-104, e più in sintesi la voce biografica a cura di Id. in *Australian Dictionary of Biography*, vol. 10, 1986 (anche all'indirizzo http://adb.anu.edu.au/biography/lovell-henry-tasman-7247).

[756] Cfr. la voce biografica a cura di Meredith Foley e Gillian Fulloon, in *Australian Dictionary of Biography*, National Centre of Biography - Australian National University, vol. 10, 1986 (anche all'indirizzo http://adb.anu.edu.au/biography/muscio-florence-mildred-7715).

industriali, figure come Tasman Lovell, ex laburisti come Frank Edwards (segretario dell'Istituto e della Chamber of Manufacturers).[757]

La prima guerra mondiale agiva insomma, anche alla periferia dell'Impero, da catalizzatore di cambiamenti sociali e culturali in cui i professionisti della psicologia e Mayo si inserivano in pieno. In una situazione in cui la mobilitazione bellica reclamava coesione ma faceva emergere le divisioni nella società,[758] Mayo avvertiva il bisogno per un verso di una guida autorevole e imparziale, per un altro di esplorare vie nuove: s'infatuò del sindacalismo francese (come dimostrò nella conferenza *Socialism and War*, tenuta nel 1915 a un pubblico di socialisti), cercò un dialogo con i laburisti del Queensland, immaginò applicazioni della psicologia alla politica (conferenze su *Psychology and Politics* nel 1917). Tutta la formazione culturale e scientifica di Mayo lo portava a vedere l'*industrial unrest* come una patologia, una nevrosi del corpo sociale analoga, come si è accennato, a quella dei reduci, così come analoghe dovevano essere le cure. Tale analogia era molto più di una metafora: esprimeva una radicata concezione della società come organismo, unitario e gerarchizzato, che il moralista-psicologo Mayo poteva sia agganciare alla tradizione filosofica, sia aggiornare ai linguaggi e ai problemi dell'inizio del secolo. Inoltre, rispondeva forse anche al suo percorso personale ed emotivo, se è vero che, come scrive simpatetico il suo biografo, «Mayo's proposals to study the crises of industrial society were written during his personal crises».[759] In questa prospettiva organicistica, comunque, egli era contrario a tutti quegli istituti e pratiche che incoraggiassero la contrapposizione di gruppi economici, a cominciare dal sistema dell'arbitrato, di calco britannico, e in particolare dalla Commonwealth Arbitration Court: anzi riteneva che esso «widened the social chasm separating masters and men, and countenanced the action of the class war. In effect, arbitration recognises and legalises social disintegration».[760]

Anche l'interesse per il sindacalismo soreliano, dunque, si inseriva in questo quadro, cioè prescindeva dal carattere classista e rivoluzionario ed enfatizzava invece la contrapposizione del sindacato al partito e alla politica parlamentare. Nel 1919 Mayo dava alle stampe il pamphlet *Democracy and Freedom*, all'interno di una collana della Workers Educational

---

[757] Geoffrey Robinson, *The All For Australia League in New South Wales. A Study in Political Entrepreneurship and Hegemony,* in *Australian Historical Studies*, 39, 2008, pp. 36-52.

[758] Joan Beaumont, *The politics of a divided society,* in *Australia's war, 1914-1918*, a cura di Ead., Allen & Unwin, Crows Nest 1995, pp. 35-63; Martin Crotty, *Social Conflict and Control, Protest and Repression (Australia) ,* in *1914-1918-online. International Encyclopedia of the First World War*, a cura di Ute Daniel et alii, Freie Universität Berlin, Berlino 2015 (https://encyclopedia.1914-1918-online.net/article/social_conflict_and_control_protest_and_repression_australia).

[759] Trahair, *The Humanist Temper,* cit., p. 164.

[760] Elton Mayo, *The Australian Political Consciousness,* in *Australia: Economic & Political Studies*, a cura di Meredith Atkinson, Macmillan, Melbourne 1920, p. 137, riportato in Morris, *From the Webbs to Scullin*, cit., p. 75; per una rassegna dell'attività della Corte, cfr. Orwell De R. Foenander, *The Commonwealth Court of Conciliation and Arbitration: A Brief Survey,* in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 63, 3, agosto 1949, pp. 408-429.

Association sulla situazione economica e sociale dell'Australia, ma di fatto - come è stato notato dall'unico saggio che ha esaminato gli scritti australiani con attenzione e contestualizzazione - prendeva nette distanze su vari punti cruciali.[761] Il pamphlet ruotava attorno alla contrapposizione tra democrazia e libertà, al pericolo che la seconda venisse travolta dagli eccessi della prima: vi si può facilmente vedere, in buona sostanza, una classica ostilità verso la "degenerazione" della democrazia liberale in democrazia di massa, vista come tutt'uno con la minaccia della rivoluzione, senza bisogno di andare a rintracciarvi un laboratorio del *neo*liberalismo (o neoliberismo).[762]

Il primo a sopravvalutare la novità del pensiero di Mayo era del resto Mayo stesso. Uno dei primi studiosi a richiamare l'attenzione sui suoi scritti australiani, Reinhard Bendix, di cui si dirà meglio in seguito, dirà più prudentemente a proposito di Mayo: «Importanti contributi alla storia delle idee provengono spesso dal sorprendente sommario di vecchie idee compiuto da un autore».[763] E' un'indicazione di metodo per lo studio storico del pensiero manageriale che è opportuno prendere sul serio, con la sua intrinseca elasticità, e che trova in effetti piena convalida in un autore come Mayo e nei suoi epigoni. Bendix si riferiva in particolare al New Thought Movement (corrente spiritualista cristiana emersa negli Stati Uniti nel XIX secolo) e, più rilevante, alle ideologie del movimento dell'*open shop* d'inizio secolo.[764] Si può aggiungere che il fondo delle sue argomentazioni non si discostava da tradizionali schemi conservatori (Burke sembra qui essere determinante e costituisce un riferimento comune con quelli di Percival Perry, i cui discorsi abbiamo preso in esame nel primo capitolo): sulla rottura

---

[761] Elton Mayo, *Democracy and Freedom. An essay in social logic*, Workers' Educational Association of Australia-Macmillan, Melbourne 1919, trad. it. di Giuseppe Cacciatore, *Democrazia e libertà. Saggio di logica sociale*, introduzione di Enzo Bartocci, Donzelli, Roma 1996. Cfr. Bourke, *Industrial unrest as social pathology*, cit. (il saggio è del 1982 e precede quindi la biografia di Trahair, che non lo cita); sulla WEA, Ead., *Social Scientists as Intellectuals*, cit., e James Walter, *What Were They Thinking? The Politics of Ideas in Australia*, University of New South Wales Press, Kensington 2010, pp. 208 ss. In *Problemi sociali di una civiltà industriale,* in *La civiltà industriale,* cit., pp. 187-188, Mayo racconta che le sue richieste ai sindacati di appoggiare l'istruzione degli adulti erano costantemente osteggiate da un «partito estremista» che «cambiò molte volte nome in quegli anni (socialista, I.W.W., bolscevico, comunista)» ma era sempre composto dai soliti sei dirigenti. Ciascuno di essi era rivoluzionario perché psicologicamente malato.

[762] Questa è la proposta di Gerard Hanlon, *The Dark Side of Management. A Secret History of Management Theory,* Taylor & Francis 2015, e più in sintesi Id., *The First Neo-Liberal Science: Management and Neo-Liberalism*, in *Sociology,* vol. 52, 2, 2018, pp. 298–315, che confronta Mayo con Weber e Lippman; cfr. inoltre la tavola rotonda *The dark side of management: Gerard Hanlon in dialogue with* ephemera*,* in *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, vol. 17, 1, 2017, pp. 175-188. Con questa osservazione critica non si vuole certo negare la necessità di una riflessione su neoliberalismo e/o neoliberismo che ne metta in discussione anche la cronologia, al di fuori delle grandi rotture degli anni 1970; ma non è questo il luogo per affrontarla, o almeno non direttamente.

[763] Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, John Wiley & Sons, New York 1956; trad. it. *Lavoro e autorità nell'industria,* a cura di Luciano Gallino, trad. di Tilde Giani Gallino e Angelo Picchierri, Etas Kompass, Milano 1973, p. 302.

[764] Ricavo un breve profilo del New Thought Movement dalla scheda a cura di Wouter J. Hanegraaf in *Dictionary of Gnosis & Western Esotericism,* a cura di Id. et alii, Brill, Amsterdam 2016, pp. 861-865.

dell'armonia sociale, sui mali dell'industrialismo, sugli effetti disgregatori degli eccessi di individualismo e la trasformazione della democrazia in tirannide peggiore della monarchia.

La ricostruzione dell'armonia sociale era l'obiettivo ultimo dichiarato da gran parte della nascente sociologia australiana, ancora non molto diversa da una filosofia morale.[765] Il modello delineato da Mayo in alternativa alla democrazia è quello di una società basata sulla cooperazione tra gruppi, distinti per funzione ma uniti dall'interesse comune. Questa comunità d'interessi dev'essere consapevole, in modo da costituire il fondamento soggettivo, etico del vincolo sociale: «It must be possible for the individual to feel, as he works, that his work is socially necessary; he must be able to see beyond his group to the society. Failure in this respect will make disintegration inevitable. Social unity must be a conscious unity, known and recognised by every group and individual; the alternative is disruption».[766] Nei termini classici di Tönnies, siamo in realtà forse più vicino al sentimento della comunità che alla divisione del lavoro della società.

Nel lamento di Mayo, il luogo dove processo di disgregazione era più avanzato era ovviamente l'Australia (la storia relativamente breve del paese richiedeva forse, per presupporre un'età di armonia sociale perduta, uno sforzo d'immaginazione particolarmente intenso; ma questa non sembra essere tra le preoccupazioni di Mayo, come non lo era delle argomentazioni anti-immigrazione di Alfred Martin accennate poco sopra). L'Australia idealizzata da Mayo era quella degli anni 1880, ossia della propria infanzia: un'età, in realtà, di benessere ma di intenso cambiamento (urbano, economico, politico).[767] I sintomi della disgregazione additati da Mayo erano infatti successivi alla crisi finanziaria del 1891 e alla Depressione degli anni 1890: l'incarnazione del gruppo economico nei partiti politici - ma il riferimento andava certamente più al Labor Party che ai nazionalisti (vincitori delle elezioni federali di quel 1919)[768] - e ovviamente gli scioperi, per la precisione il grande sciopero del 1917. Al contrario, «when

---

[765] Cfr. per es. Clarence Hunter Northcott, *Australian Social Development*, Columbia University Press, New York, 1918, p. 33: «In the last resort the creation of social values, consciously recognised and pursued, into which divergent purposes are transmitted, alone can produce social harmony. The enunciation of these values is the work of sociology», riportato da Bourke, *Social Scientists as Intellectuals,* cit., p. 148. Cfr. anche la voce a cura di Ead. in *Australian Dictionary of Biography*, volume 15, 2000 (anche all'indirizzo adb.anu.edu.au/biography/northcott-clarence-hunter-11256): dopo gli studi a Sydney e il dottorato a Columbia, Northcott fu assunto come consulente e manager dal magnate della cioccolata, sociologo e filantropo Benjamin Seebohm Rowntree. L'avvicinamento alla pratica lo rese paradossalmente più prudente sui compiti del sociologo: cfr. Northcott, *A Science of Society,* in *The Edinburgh Review*, vol. 233, 476, 1921, pp. 343-356.

[766] Elton Mayo, *Democracy and Freedom*, cit., p. 37.

[767] McLean, *Why Australia Prospered*, cit., pp. 80-143.

[768] Una critica diretta (e piuttosto aspra) al Labor Party è in Elton Mayo, *The Australian Political Consciousness,* in *Australia. Economic and political studies,* a cura di Meredith Atkinson, Macmillan, Melbourne 1920. Sulla figura di Atkinson e il suo ruolo nelle iniziative educative della Workers Educational Association e nella nascita della sociologia in Australia, cfr. la voce biografica a cura di Warren Osmond, in *Australian Dictionary of Biography*, vol. 7, 1979 (adb.anu.edu.au/biography/atkinson-meredith-5081), e Bourke, *Social Scientists as Intellectuals*, cit.

"work" signifies intelligent collaboration in the achievement of a social purpose, "industrial unrest" will cease to be»;[769] collaborazione intelligente non significava affatto democrazia industriale, anzi: «the highest skill should be sovereign rather than the opinion of "collective mediocrity"».[770]

Tra gennaio e febbraio 1922, in parallelo con una serie di conferenze pubbliche sullo stesso tema, Mayo scrisse un ciclo di cinque articoli su psicologia e pace industriale per la sezione *The Sociological Department* dell'*Australian Industrial and Mining Standard* di Melbourne, rivista dei proprietari di miniere, diretta dallo scrittore (e proprietario di miniera egli stesso) Ambrose Pratt.[771] Il ciclo riprendeva le linee essenziali di *Democracy and Freedom* e ribadiva l'unità di ricerca psicologica e analisi del presente, ossia l'interpretazione del conflitto sociale in chiave di patologia, com'è evidente dai titoli: *Civilization and Morale, Industrial Unrest and Nervous Breakdown*, *The Mind of the Agitator, Revolution, The Will of the People*. Scioperi e sabotaggio erano, agli occhi di Mayo, i sintomi di una malattia più profonda, degli individui e della società intera. Nell'articolo centrale, quello che più si distingueva da quanto aveva scritto in precedenza, Mayo andava alla radice psicologica del disordine sociale: la mente nevrotica dell'agitatore, che si riconosceva nelle ideologie distruttive e rivoluzionarie. Esse trovavano terreno fertile anche negli impulsi irrazionali e inconsci dei lavoratori ed acquisivano sempre più importanza nel Labor Party, che era il bersaglio di Mayo più ancora degli IWW. Il sistema democratico lasciava libero corso a tali impulsi e finiva, anzi, per esserne dominato: «democracy, as at present constituted, exaggerates the irrational in man and is therefore and anti-social and decivilising force», scrisse Mayo in una lettera alla moglie.[772] Si trattava di termini forse troppo duri e netti per l'opinione pubblica australiana, ma riassumono il nucleo di un'elaborazione che riscuoteva l'interesse di soggetti diversi, come testimonia il crescente successo di Mayo come conferenziere alla Camera di commercio, all'associazione dei pubblicitari, e via dicendo. Nel 1921 Mayo, di confessione anglicana, fu invitato a parlare al Congresso della Chiesa Anglicana a Sydney, in cui i vescovi si trovarono a discutere il "problema sociale e industriale"; nel settembre dello stesso anno tenne una conferenza nel contesto del movimento "Progressive Christianity" di Brisbane.

---

[769] Elton Mayo, *Democracy and Freedom*, cit., p. 80.

[770] Ivi, p. 57, in un confronto con le teorie di G.D.H. Cole.

[771] Trahain, *The Humanist Temper,* cit., pp. 134-138, e Bourke, *Industrial Unrest as Social Pathology*, cit., pp. 225-233. Sullo zigzagante itinerario politico di Ambrose Pratt, cfr. la voce biografica a cura di Diane Langmore in *Australian Dictionary of Biography*, vol. 11, 1988 (anche all'indirizzo adb.anu.edu.au/biography/pratt-ambrose-goddard-hesketh-8096).

[772] Lettera di Mayo a Dorothea dal campo di quarantena di Wallangara, marzo 1919, riportata da Bourke, *Industrial Unrest as Social Pathology*, cit., p. 228.

Il pamphlet che ne fu tratto nel 1922, *Psychology and Religion,* chiarì che il miglior vincolo sociale era, ove le sue regole e istituzioni fossero conformi alla psicologia umana, quello della religione e, nello specifico, del cristianesimo: la Chiesa è il «proper guardian of past and future human values».[773] Funzione della religione è fornire all'uomo una "visione" più ampia di quella delle preoccupazioni quotidiane, porre valori spirituali capaci di far da fondamento a un ordine sociale: «Vision is the mental quality which inspires man to achieve knowledge and to construct a social order. And - sentenziava Mayo sconsolato - it is by reason of lack of vision in their leaders that the people of today are like to perish». Le religioni correvano sempre il rischio di ricadere in un estremo o nell'altro: in un eccessivo distacco dal mondo, come l'induismo, o in un'ossessione per l'attività terrena, come il calvinismo; estremi che assumevano agli occhi di Mayo la natura patologica dell'isteria, in modo analogo a quello degli agitatori sociali. La religione cristiana era invece quella più adatta ad accompagnare il processo di incivilimento dell'umanità, ad aumentare la capacità dell'uomo di controllo di sé, individuale e collettivo. L'enfasi sui progressi della civiltà e dello spirito umano sembra però mal celare un atteggiamento fondamentalmente irrisolto verso la società moderna, che si manifestava nel giudizio ambivalente verso le comunità primitive e selvagge: per un verso in esse s'individuava ancora una volta un fenomeno di nevrosi (compulsiva, in questo caso), per un altro esse finivano per costituire un esempio tangibile di legame sociale autentico ed incorrotto, fornire un appiglio alla nostalgia dell'armonia perduta.

2. Elton Mayo, gli antropologi e i primitivi

Attorno a tale ambivalenza si giocò il rapporto di Mayo con etnologia ed antropologia e, più nello specifico, il dialogo e l'amicizia con gli antropologi: Alfred Radcliffe-Brown, George H.L.F. Pitt-Rivers, Bronisław Malinowski. Gli studi su Mayo o su di essi hanno di norma relegato tali rapporti alla dimensione biografica se non aneddotica, senza coglierne, cioè, le implicazioni teoriche e, in modo non solo indiretto, politiche. Ciò non vale tanto per Alfred Radcliffe-Brown - uno dei fondatori del paradigma funzionalistico in antropologia, il quale

---

[773] Elton Mayo, *Psychology and Religion*, Macmillan, Melbourne 1922; cfr. anche la conferenza all'Australian Church Congress a Brisbane, *The Philosophical Attitude to Religion,* in *Official Report of the Australian Church Congress,* 8, 1913, pp. 69-74, su cui Trahain, *The Humanist Temper,* cit., p. 64. Mayo partecipò inoltre ad alcune attività della Student Christian Union, su cui cfr. Senate Howe, *A century of influence. The Australian Student Christian Movement 1896-1996,* University of New South Wales Press, Sydney 2009. Per una contestualizzazione e un confronto con il pensiero religioso di altri intellettuali australiani coevi, cfr. Gregory Melleuish, *Liberal Intellectuals in Early Twentieth Century Australia: Restoring the Religious Dimension,* in *Australian Journal of Politics & History*, aprile 1989, pp. 1-12.

frequentò l'Australia per ricerche tra 1908 e 1912 prima di essere chiamato in cattedra nel 1925 a Sydney[774] - quanto per gli altri due.

George H.L.F. Pitt-Rivers in Australia era arrivato al seguito del suocero, governatore generale dal 1920, e si era dedicato allo studio dei Maori e degli incontri e scontri tra culture e razze.[775] L'interesse di Pitt-Rivers per le teorie di Mayo e in particolare per *Democracy and Freedom* derivava non solo dall'intreccio tra i suoi interessi scientifici e le sue convinzioni anticomuniste, ma anche al suo lavoro di agente dei servizi segreti britannici (l'uso del *fieldwork* degli antropologi come copertura di attività di spionaggio era stato messo all'ordine del giorno da Franz Boas, che l'aveva stigmatizzato come "prostituzione della scienza" nella celebre lettera a *The Nation* dell'ottobre 1919).[776] Nel 1920, Pitt-Rivers aveva pubblicato un pamphlet antibolscevico che prometteva un'interpretazione della rivoluzione da un punto di vista psicologico, ma di fatto offriva un complottismo antisemita.[777] Conobbe Mayo l'anno successivo, probabilmente a Melbourne, dove nel 1922 tenne una conferenza influenzata dalle sue teorie: secondo Pitt-Rivers, la rivoluzione comunista cercava di imporsi su una popolazione che di comunismo non era più psicologicamente capace, essendo ormai troppo mentalmente e culturalmente evoluta rispetto al comunismo primitivo. La rivoluzione era in realtà solo una versione estrema di disgregazione sociale democratica e individualistica; tentativo assurdo come sarebbe, al contrario, quello di forzare l'individualismo su una popolazione che viva nel

---

774 Cfr. la voce biografica a cura di Ian Hogbin in *Australian Dictionary of Biography*, vol. 11, 1988 (anche all'indirizzo http://adb.anu.edu.au/biography/radcliffe-brown-alfred-reginald-8146/text14233); Meyer Fortes, *Radcliffe-Brown's Contributions to the Study of Social Organization,* in *The British Journal of Sociology*, vol. 6, 1, 1955, pp. 16-30.

775 Questo il titolo del suo libro del più importante: Pitt-Rivers, *The Clash of Culture and the Contact of Races: an Anthropological and Psychological study of the Laws of Racial Adaptability, with special reference to the Depopulation of the Pacific and the Government of Subject Races*, Routledge, Londra 1927.

776 Franz Boas, *Scientists as Spies*, lettera del 16 ottobre 1919, in *The Nation,* 20 dicembre 1919, ora in *Anthropology Today*, vol. 21, 3, 2005, p. 27; sulla censura che colpì Boas da parte dell'American Anthropological Association, cfr. David Price, *Anthropologists as Spies,* in *The Nation,* vol. 271, 16, 2000, pp. 24-27, e George W. Stocking, *The Scientific Reaction Against Cultural Anthropology, 1917-1920,* in Id., *Race, Culture. and Evolution. Essays in the History of Anthropology,* University of Chicago Press, Chicago 1968, pp. 270-307 (trad. it. *Razza, cultura e evoluzione. Saggi di storia dell'antropologia,* Il Saggiatore, Milano 1985). Alla menzione della celebre lettera di Boas si aggiungano una precisazione e una digressione. In primo luogo, al contrario di quella di Pitt-Rivers, l'attività di spionaggio cui Boas si riferiva non era tanto anticomunista quanto antitedesca in Messico. Inoltre, la diatriba tra Boas e l'AAA venne riesumata (e la decisione di censura finalmente sollevata) a partire dal 2004, in seguito alla collaborazione di antropologi alle operazioni militari statunitensi in Iraq (Human Terrain Teams); cfr. Brian Foster, "*I Love Working for Uncle Sam, Lets Me Know Just Who I Am": Culture, the Human Terrain System, and the Inquiry of World War 1,* in *Canadian Review of American Studies*, vol. 44, 2, 2014, pp. 345-364.

777 George H.L.F. Pitt-Rivers. *The World Significance of the Russian Revolution*, pref. di Oscar Levy, Basil Blackwell, Oxford 1920.

comunismo primitivo.[778] Questo problema anticipava quello dei successivi studi di Pitt-Rivers culminati nel volume del 1927 *The Clash of Cultures and the Contact of Races*: Mayo lo citerà con approvazione nella sua opera principale a proposito dei pericoli del contatto tra culture.[779] Mayo e Pitt-Rivers sarebbero rimasti in contatto negli anni successivi, rivedendosi in Inghilterra, mentre quest'ultimo emergeva come uno dei capifila dell'eugenetica britannica; divenne poi simpatizzante di Oswald Mosley e del nazismo, sino ad essere internato nel 1940.[780] Il dialogo con Mayo contribuisce a far apparire riduttiva la descrizione di Pitt-Rivers quale uno dei «savants agés» che negli anni tra le due guerre detenevano posizioni chiave poiché avevano «commencé leur carrière au moment de la période reine de l'eugénisme et ne peuvent se détacher des croyances et de réflexes de pensée de leur jeunesse» (Pitt-Rivers, peraltro, era nato nel 1890).[781] Più facile vederlo, oggi, come una «well-connected oddity»;[782] ma la sua rete di connessioni ci dice qualcosa sulle relazioni tra le scienze - antropologia, psicologia, scienze sociali, genetica - e tra di esse e la politica.

Nipote di uno dei fondatori dell'etnologia britannica, Pitt-Rivers aveva approfondito gli studi di antropologia ad Oxford sotto la guida di Bronisław Malinowski, conosciuto appunto in Australia. Mayo lo aveva incontrato una prima volta nel luglio 1914, quando era partito da

---

[778] Sul primo incontro tra Mayo e Pitt-Rivers a Melbourne nell'estate 1921, Trahain, *The Humanist Temper,* cit., p. 133. Pitt-Rivers presentava così in una lettera a Mayo la conferenza su *Primitive Communism and its Relation to Modern Developments in Russia and Elsewhere*: «The chief moral of course being that it is as mischievous and futile to force individualism on primitive natives still psychologically capable of communism and therefore still within the limits of their organisation socially integrated, as it is futile and mischievous to try and force communism upon a community psychologically *no longer* capable of it, the only result being further disintegration in a *pseudo-communistic* organisation which is really an intensification of individualism arising out of democracy. Perhaps it may suit you to dot the eye of this conclusion?», in Bourke, *Industria Unrest as Social Pathology*, cit., p. 224.

[779] Mayo, *Problemi umani di una civiltà industriale,* in *La civiltà industriale*, cit., p. 117.

[780] Ivi, p. 136, si cita lo scritto di Pitt-Rivers, *Anthropological approach to ethnogenics: a new perspective,* in *Human Biology*, vol. 4, 2, 1932, pp. 239-251, che a sua volta si appropriava delle ricerche di Mayo in chiave razzista (per la precisione, di «correlation between somatic and psychical forms»). Cfr. inoltre Bradley W. Hart, *George Pitt-Rivers and the Nazis,* Bloomsbury Academic, New York 2015; Id., *Watching the 'Eugenic Experiment' Unfold. The Mixed Views of British Eugenicists Toward Nazi Germany in the Early 1930s*, Journal of the History of Biology, vol. 45, 1, 2012, pp. 33-63; Id., Landis MacKellar, *Captain George Henry Lane-Fox Pitt-Rivers and the Prehistory of the IUSSP* (ovvero l'International Union for the Scientific Study of Population, attivo dal 1947; Pitt-Rivers era stato segretario generale del suo precursore, l'International Union for the Scientific Investigation of Population Problems, 1928-42)*,* in *Population and Development Review Population and Development Review,* vol. 40, 4, 2014, pp. 653-675; più ampiamente, Hart, Richard Carr, *Sterilization and the British Conservative party. Rethinking the failure of the Eugenics Society's political strategy in the nineteen-thirties,* in *Historical Research*, vol. 88, 242, 2015, pp. 716-739, e Richard A. Soloway, *Demography and Degeneration. Eugenics and the Declining Birthrate in Twentieth-Century Britain,* University of North Carolina Press, Chapel Hill-Londra 1995. Nel dopoguerra fu membro dell'Union Movement di Mosley, cfr. Nicholas Hillman, *'Tell me chum, in case I got it wrong. What was it we were fighting during the war?' The Re-emergence of British Fascism, 1945-58*, in *Contemporary British History*, vol. 15, 4, 2001, pp. 1-34.

[781] Paul-André Rosental, *L'intelligence démographique. Sciences et politiques des populations en France*, Odile Jacob, Parigi 2003, p. 329, che cita a suo sostegno Richard A. Soloway, *The 'Perfect Contraceptive': Eugenics and Birth Control Research in Britain and America in the Interwar Years,* in *Journal of Contemporary History*, vol. 30, 4, 1995, pp. 637-664, spec. p. 640, dove però Pitt-Rivers non è menzionato.

[782] Così Matthew S. Adams mettendo in dubbio il peso datogli da Hart, *George Pitt-Rivers and the Nazis*, cit., recensione in *Americal Historical Review,* vol. 122, 3, 2017, pp. 929–930.

Brisbane alla volta di Port Moresby, e da lì all'isola di Mailu (Papua Nuova Guinea).[783] Avevano subito stretto amicizia un'amicizia destinata, complice anche la scarsa differenza d'età, a consolidarsi negli anni successivi, ad essere riannodata dieci anni dopo negli Stati Uniti e a durare fino alla morte dell'antropologo polacco nel 1942. Negli anni delle ricerche nelle isole Trobriand, quando passava da Brisbane Malinowski si faceva ospitare da Mayo, e viceversa a Melbourne. Non è difficile individuare i punti di contatto tra le riflessioni dei due ed immaginare conversazioni sul rapporto tra sacro e profano, religioso e sociale, e sulla necessità di dare alle proprie discipline un fondamento scientifico attraverso l'osservazione e la raccolta di dati.[784]

Forte e duratura fu su Mayo, in particolare, l'impressione lasciata dai racconti del circolo del *kula,* il sistema di circolazione di doni prestazioni, e controdoni e controprestazioni analizzato negli *Argonauti del Pacifico occidentale.* Agli occhi di Malinowski, si trattava una forma di scambio (dentro le tribù e tra di esse) alternativa a quella commerciale perché basata su un sistema di reciprocità e intessuta di tradizioni, rituali, magia.[785] La ripresa critica dell'analisi di Malinowski da parte di Marcel Mauss nel *Saggio sul dono*, tendente ad esaltarne l'aspetto altruistico (insieme al *potlatch* di Boas), pose il *kula* al centro del dibattito antropologico degli anni 1920.[786] Mayo, che anni dopo avrebbe avuto modo di incontrare anche l'autore del *Saggio sul dono,* avrebbe

---

[783] Annotò Malinowski, *A Diary in the Strictest Sense of the Term,* 20 settembre 1914, Athlone Press, Londra 1989, p. 5: «Several persons came to see me off... The Mayos stood on the shore; I watched them a long time through binoculars and waved my handkerchief - I felt I was taking leave of civilization».

[784] Trahain, *The Humanist Temper*, pp. 83-85. Cfr. per es. Malinowski, *A Diary,* cit., p. 108, appunto del 18 ottobre 1917 riferito alla settimane precedenti: «At the Mayos, heroic intervention in discussion of religion. Then we talked about politics and his activity among workers». Cfr. inoltre le lettere di Id. alla moglie, in *The Story of a Marriage. The Letters of Bronislaw Malinowski and Elsie Masson. Volume 1, 1916-20,* a cura di Helen Wayne, Routledge, Londra-New York 1995, e spec. quella del 28 ottobre 1917, pp. 32-33. Sul suo programma di ricerca all'arrivo in Australia, cfr. per es. Malinowski, *Stosunek wierzen pierwotnych do form organizacji spolecznej. Teorya totemizmu,* in *Sprawozdania z Czynnosci i Vosiedzeh Akademii Umiejetnosci w Krakowie*, vol. 18, 8, 1913, pp. 9-18, ora con il titolo *The Relationship of Primitive Beliefs to the Forms of Social Organization,* in *The Early Writings of Bronislaw Malinowski,* a cura di Robert J. Thornton e Peter Skalnik, Cambridge University Press, Cambridge 1993, pp. 229-242, e spec. la conclusione.

[785] Bronisław Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific. An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea,* pref. di James George Frazer, Routledge & Kegan, Londra 1922; trad. it. *Argonauti del Pacifico occidentale. Riti magici e vita quotidiana nella società primitiva,* Newton Compton, Roma 1973, ora Bollati Boringhieri, Torino 2011, spec. pp. 88-110. Ma cfr. anche il precedente Id., *Kula; the Circulating Exchange of Valuables in the Archipelagoes of Eastern New,* in *Man*, vol. 20, luglio 1920, pp. 97-105.

[786] Marcel Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques,* uscito nell'*Année Sociologique*, seconda serie, 1, 1923-24, ora in Id., *Sociologie et anthropologie,* Presses Universitaires de France, Parigi 1997 (1a ed. 1950), pp. 143-279, spec. pp. 168-171 e 175-191; trad. it. *Teoria generale della magia e altri saggi,* Einaudi, Torino 2000. Nella vasta bibliografia su Mauss e la questione del dono, in rapporto alle tematiche qui trattate particolarmente utili risultano Michele Battini, *Gli studi del 1924-25. Etica sociale e forme di scambio in società selvagge, arcaiche, e nella società sovietica*, in *Gli uomini, le società, le civiltà. Uno studio intorno all'opera di Marcel Mauss*, a cura di Riccardo Di Donato, ETS, Pisa 1985, p. 61-82 (nonché, per una rete molto più ampia, Id., *Utopia e tirannide. Scavi nell'archivio Halévy,* Bollati Boringhieri, Torino 2011, spec. pp. 174-285); Carlo Ginzburg, *Lectures de Mauss,* in *Annales. Histoire, Ssciences Sociales*, 6, 2010, pp. 1303-1320; Keith Hart, *Marcel Mauss's economic vision, 1920–1925. Anthropology, politics, journalism,* in *Journal of Classical Sociology,* vol. 14, 1, 2014, pp. 34–44. Tra i classici, cfr. Claude Lévi-Strauss, *Les organisations dualiste existent-elles?* (1956), in *Anthropologie structurale*, Plon, Parigi 2014 (1a ed. 1958), pp. 154-188.

probabilmente sottoscritto l'affermazione di Claude Lévi-Strauss secondo cui gli studi di Mauss e Malinowski avevano dimostrato che dall'analisi dei fatti economici la teoria etnologica poteva ricavare considerazioni più generali sui fenomeni sociali e posto le basi per un superamento della diffidenza tra antropologia e scienze economiche.[787] Per Mayo la scoperta del circolo del *kula* aveva un'applicazione immediata: mostrava un esempio, limpido ma poco sviluppato, di comunità e di attività economica tenute insieme da legami etici e sacri piuttosto che di mercato e contratto, ovvero da una forma di scambio «a metà commerciale, a metà cerimoniale».[788] Scriverà Mayo nella sua opera principale: «Se veramente vogliamo studiare una società funzionale dobbiamo ricorrere alle investigazioni degli antropologi», e in particolare a quelle di Malinowski e Radcliffe-Brown. «Tali studi dimostrano che in una collettività primitiva la logica dell'interdipendenza delle persone nel lavoro opera in modo molto più sistematico che da noi»: l'isolano delle Trobriand vive immerso nei riti sociali, «il ruolo che ogni singolo ricopre nelle cerimonie e nel lavoro e nelle cerimonie indica la sua partecipazione al fine collettivo».[789] Nell'opera del 1945, tre anni dopo la morte dell'amico, Mayo ribadirà che il *kula* offriva una rappresentazione di quella che chiamava una "società costituita" («established society»), al di fuori della quale si sprigionava il "lato oscuro" («seamy side») del progresso.[790]

Il riferimento al *kula* piantò semi profondi negli scritti di Mayo e nella sua scuola. *Argonauti del Pacifico occidentale* rimase, insieme a Radcliffe-Brown e Durkheim, tra le letture indicate da Mayo ai suoi studenti per comprendere la natura della «società costituita». Uno dei più brillanti e autonomi di loro, George C. Homas, tra i fondatori negli anni 1950 della sociologia comportamentale, ha ricordato che Mayo usava contrapporre la società «costituita» a quella moderna, in cui «no rituals supported economic activity. Mayo used to say the modern world was sick, a diagnosis that since then has become a sickening commonplace». Egli, prosegue Homans, era consapevole che il mondo moderno non avrebbe mai potuto assomigliare all'arcipelago delle Trobriand, ma nemmeno avrebbe dovuto rimanere malato: «Mayo dreamt of

---

[787] Id., *La notion de structure en ethnologie* (1952-53), in *Anthropologie structurale,* cit., spec. pp. 354-355. Dell'incontro tra Mayo e Mauss negli Stati Uniti nel 1926, quando quest'ultimo tenne sotto gli auspici della Rockefeller Foundation un ciclo di conferenze che toccò anche Harvard, riferisce Marcel Fournier, *Marcel Mauss. A Biography*, Princeton University Press, Princeton-Woodstock, Oxfordshire, 2006, p. 247 (ed. or. Fayard, Parigi 1994); di quello a Londra nel 1928, Trahair, *The Humanist Temper,* cit., p. 221.

[788] Malinowsk, *Argonauti*, cit., p. 513.

[789] Mayo, *Problemi umani di una civiltà industriale,* cit., pp. 127-128.

[790] Id., *Problemi sociali di una civiltà industriale,* in *La civiltà industriale*, cit., p. 174 (ed. or. *The Social Progress of an Industrial Civilization,* Andover Press, Andover, Mass., 1945, p. 12).

bringing into birth a society neither established nor sick but something in between, which he called an "adaptive" society, one in which social rituals supported necessary change».[791]

Se Homans prese via via le distanze dall'impostazione morale di Mayo, un allievo come Fritz Roethlisberger le rimase più fedele: nel libro su *Management and Morale* del 1941, l'anno prima della morte dell'antropologo polacco, vide nel *kula* la dimostrazione di un'organizzazione dell'attività economica, e della collaborazione tra individui, in cui la disciplina era tutt'uno con la tradizione, rispondeva al primato dell'unità sociale, piuttosto che a quello dell'efficienza che caratterizza invece l'industria moderna.[792] Non mancò, infine, chi passò da una disciplina all'altra: Ursula McConnel, cognata di Mayo, studiò con lui psicologia prima di condurre, sotto la guida di Radcliffe-Brown a Sydney, importanti ricerche sulle popolazioni Wik-Mungkan della penisola di Capo York, nel Queensland settentrionale;[793] più tardi, William Lloyd Warner fu studente di Radcliffe-Brown a Berkeley prima di essere chiamato a far parte del gruppo di ricerca di Mayo ad Harvard (il quale citò poi il suo libro sulle popolazioni Murngin della Terra di Arnhem accanto a quelli di Malinowski e Radcliffe-Brown).[794]

---

[791] George C. Homans, *Steps to a Theory of Social Behavior. An Autobiographical Account*, in *Theory and Society*, vol. 12, 1, 1983, pp. 1-45, in cui l'influsso diretto di Mayo e per suo tramite di Malinowski è a più riprese sottolineato; poi confluito in *Coming to My Senses. The Autobiography of a Sociologist,* Transaction, New Brunswick-Londra 1984. Riflessioni autobiografiche erano già state tratteggiate in *Sentiments and Activities. Essays in Social Science*, Free Press, New York 1962. Cfr. inoltre gli *obituaries* di Daniel Bell, in *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 136, 4, 1992, pp. 586-593, e Charles Tilly, *Theory and Society*, vol. 19, 3, 1990, pp. 261-268; infine, Jeffrey Muldoon, Eric W. Liguori, Joshua Bendickson, *Sailing away: the influences on and motivations of George Caspar Homans,* in *Journal of Management History*, vol. 19 No. 2, 2013, pp. 148-166.

[792] «The primitive leader assumes that if he maintains the discipline imposed by tradition there will be few economic problems. Today we make the contrary assumption. We assume that if we understand intelligently the conditions necessary for the getting of raw materials and the technical production and distribution of goods, we need to give but little attention to the problems involved in collaborative effort; that is, the human problems of effective and meaningful association at work will take care of themselves», Fritz Jules Roethlisberger, *Management and Morale,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1946 (1a ed. 1941), pp. 49-53.

[793] Cfr. la voce biografica a cura di Anne O'Gorman Perusco, in *Australian Dictionary of Biography*, vol. 15, Melbourne University Press, 2000 (adb.anu.edu.au/biography/mcconnel-ursula-hope-10917); Peter Sutton, *Ursula McConnel's Tin Trunk. A Remarkable Recovery,* in *Transactions of the Royal Society of South Australia*, vol. 134, 1, 2010, pp. 101-114.

[794] Del resto, «Warner was a quintessential product of the geographical-cum-social mobility of the American frontier, and quickly an insider in whatever group he entered; appropriately, social mobility played a dynamic role in his continuing analysis of the dream and reality of American life», ha osservato George W. Stocking recensendo in *American Anthropologist*, nuova serie, vol. 91, 2, giugno 1989, pp. 467-468, il libro della vedova Mildred Hall Warner, *W. Lloyd Warner: Social Anthropologist,* Publishing Center for Cultural Resources, New York 1988. Cfr. inoltre il breve profilo di Burleigh B. Gardner, in *American Sociologist,* novembre 1970, pp. 384-385, e quello più articolato di Marietta L. Baba, *W. Lloyd Warner and the Anthropology of Institutions: An Approach to the Study of Work in Late Capitalism,* in *Anthropology of Work Review*, 2009, Volume 30, Issue 2, 2009, pp. 29-49. Cfr. anche come Mayo presenta il suo apporto e le sue ricerche sulla "Yankee City", in *Problemi umani di una civiltà industriale*, cit., pp. 115-119; in questo libro cita anche spesso il primo libro di Warner, *A Black Civilization: A Social Study of an Australian Tribe*, Harper, New York-Londra 1937. Il contributo di Warner alla teoria dei consumi e delle classi è analizzato da Olivier Zunz, *Perché il secolo americano?*, il Mulino, Bologna 2002, pp. 179-184; cfr. inoltre la lezione decima, *Studi di Comunità,* in Istituto per la Ricerca Sociale di Francoforte, *Lezioni di sociologia,* a cura di Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, trad. Alessandro Mazzone, Einaudi, Torino 1966, pp. 167-189.

Antropologi inglesi e polacchi, francesi e americani avevano guardato alla vita sociale delle "comunità primitive" delle isole del Pacifico dal punto di vista della "civiltà", ma anche proiettando su di esse le sue domande e i suoi disagi (e non c'era certo bisogno di aspettare la pubblicazione postuma dei diari di Malinowski per rivelare come disprezzo e idealizzazione fossero tutt'altro che incompatibili). Qui, e nel dialogo diretto e indiretto con alcuni di loro, si era inserito Mayo: egli colse, delle ricerche di Malinowski, la «vera posta in gioco», la nozione di *homo oeconomicus*;[795] ma giocò nella sostanza secondo le regole della tradizione conservatrice e dei suoi attacchi agli eccessi e ai mali dell'industrialismo e dell'individualismo - se non del pensiero reazionario in senso stretto, nella misura in cui si nutriva della nostalgia di un'immaginaria armonia perduta, di un'utopia retrospettiva[796] in cui si mescolavano isole Trobriand, medioevo cristiano e Australia di fine '800. Come si è visto, Mayo riteneva che le relazioni del mercato e del contratto dovessero essere affiancate e sostenute da un sistema di vincoli di altro tipo, il cui modello era offerto dalla religione. Inerente al gioco di scambi e di obblighi era anche, per Mayo, l'eliminazione del conflitto sociale. La dimensione conflittuale usciva perciò, da questa prospettiva, esplicitamente delegittimata: come precipitato dell'individualismo e frutto avvelenato della democrazia e come patologia sociale analoga a (o direttamente causata da) un disordine nervoso.

La continuità tra proposta scientifica e opinioni politiche di Mayo è chiara e distinta nel periodo australiano; non sarà altrettanto in quello statunitense. Mayo attraversò il Pacifico nel 1922 e, frustrato dalla mancanza di prospettive, si licenziò da Brisbane nel febbraio 1923 per non farvi più ritorno.

---

[795] Carlo Ginzburg, *Tusitala e il suo lettore polacco,* in Id., *Nessuna isola è un'isola. Quattro sguardi sulla letteratura inglese*, Feltrinelli, Milano 2002, pp. 96-120; più discutibile l'affermazione secondo cui Malinowski aveva, pur senza esserne inconsapevole, «Marx al proprio fianco».

[796] Prendo in prestito l'efficace espressione "utopia retrospettiva" dagli studi di Massimo Campanini - dunque da un contesto ben diverso, l'islamismo arabo, in cui essa si riferisce alla tendenza «a guardare al passato, all'epoca indefettibile del profeta Muhammad e (almeno per i sunniti) dei califfi ben guidati, come all'età dell'oro dell'islam, età che deve essere rimpianta, imitata e se possibile riprodotta anche nel presente e nel futuro», sintetizza Campanini, *Salafismo e islamismo nel pensiero politico islamico contemporaneo,* in *Storia ed evoluzione dell'islamismo arabo. I Fratelli musulmani e gli altri*, a cura di Laura Guazzone, Mondadori, Milano 2015, pp. 35-63, spec. p. 41 (cfr. inoltre Id., *Ideologia e politica nell'Islam,* il Mulino, Bologna 2008).

3. Mayo in America: Harvard e Hawthorne

Le cause psicologiche degli scioperi furono l'argomento con cui Mayo riuscì a fare impressione su Vernon Kellogg (l'entomologo già collaboratore di Hoover alla Commissione per il Soccorso umanitario al Belgio), conversando con lui a San Francisco nell'estate 1922.[797] Entomologo di Stanford, Kellogg aveva lavorato con Hoover alla Commissione per il soccorso umanitario del Belgio ed era stato poi tra i fondatori del National Research Council, divenendone segretario permanente. Procurò a Mayo il finanziamento del NRC che gli permise di restare negli Stati Uniti, andando a Washington (dove incontrò Charles Merriam), New York (dove conobbe lo statistico Beardsley Ruml e Raymond Fosdick della Fondazione Rockefeller) e, nel novembre 1922, Philadelphia.[798] Qui prese a frequentare la Wharton School of Finance and Commerce dell'Università della Pennsylvania ed a collaborare con il direttore dell'Industrial Economics Research Department, Joseph H. Willits, spesso sostituendolo a lezione. Sia nel suo lavoro per le aziende private che in quello per l'esercito Willits si era da tempo dimostrato sensibile al "fattore umano" e all'urgenza dell' "umanizzazione dell'industria".[799] Tramite questi contatti e in particolare Willits, Mayo entrò nei circoli della psicologia industriale.[800]

Il primo scritto con cui Mayo si fece conoscere negli Stati Uniti si offre come raccordo tra l'elaborazione australiana e quella successiva. Poco più di un anno dopo il suo arrivo, venne chiamato a contribuire al volume degli annali dell'American Academy of Political and Social Sciences dedicato a *Psychology in Business*, che si proponeva di esplorare le diverse tipologie di collaborazione tra l'attività economica e la psicologia, quella d'indirizzo comportamentale in particolare: apparteneva a una fase di riscoperta del "fattore umano", quello del produttore, del consumatore e dell'uomo d'affari, cui erano dedicate le tre sezioni del numero. «The psychologist is in business to stay - sentenziava il prefatore del numero - because business involves human nature».[801] In questa chiave, ai saggi di Mayo ed Arthur Kornhauser il curatore assegnava il compito di mettere a fuoco, dal punto di vista psicologico, i problemi inerenti

---

[797] Trahain, *The Humanist Temper*, cit., pp. 143-169.

[798] Vernon Kellogg, *Work of the National Research Council,* in *Science*, nuova serie, vol. 58, novembre 1923, pp. 362-366, fa cenno di Mayo nelle conclusioni.

[799] Joseph H. Willits, *The Labor Turn-Over and the Humanizing of Industry,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 61, *America's Interests after the European War,* settembre 1915, pp. 127-137 (in una sezione dal significativo titolo *American Industrial Supremacy Through Efficiency in Business Organization*).

[800] Andrew J. Vinchur, *The Early years of Industrial and Organisational Psychology,* Cambridge University Press 2018; Zaretsky, *I segreti dell'anima,* cit., spec. pp. 160-188.

[801] C. H. Crennan, in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 110*, Psychology in Business,* novembre 1923, p. 1

l'efficienza («the internal conditions of efficiency - the attitude of mind of the worker and the factors affecting it».)[802]

Quello di Mayo era dedicato a *The Irrational Factor in Human Behavior* e, di conseguenza, al ruolo dello psicologo nel risolvere o evitare i conflitti nell'industria.[803] Alla base di questo ruolo rimaneva l'analogia tra l'analisi dei problemi sociali e quella medica: «A high labor turnover, or a strike, is primarily a social and industrial ill; the former is a chronic malady, the latter an acute one. In either case, the prime necessity is diagnosis and treatment, investigation and remedy», spiegava Mayo. Il contributo dello psicologo era dunque tanto necessario per porre rimedio al conflitto industriale quanto quello del medico per curare un malato di tifo - mentre il confronto democratico tra i rappresentanti dei lavoratori e quelli del management, ciascuno dei quali parla dal suo punto di vista ed è privo di una visione dell'intero, è tanto inutile quanto, per il malato di tifo, un consesso di amici e parenti preoccupati.[804] Compito dello psicologo e accanto a lui del dirigente d'impresa, il *business executive*, era perciò interessarsi alla situazione nella sua totalità, quindi anche al fattore umano; e interpretare, in questa prospettiva, ogni atto umano come un sintomo della totalità. Ciò avrebbe permesso di mettersi sulla strada di «less conflict and more progress» - al contrario dei metodi della contrattazione collettiva e dei compromessi risultati delle discussioni, verso cui Mayo ribadiva la sua sfiducia, anche sulla base della storia australiana recente.

Il problema era che i lavoratori spesso non capivano i propri stessi interessi, mentre i dirigenti non capivano i lavoratori.[805] Disagi che nessun aumento salariale o programma d'incentivi avrebbe potuto compensare potevano così finire per esprimersi in abbandoni del lavoro o in scioperi. Per questi ultimi, ricorreva ad un esempio australiano: quello dei bianchi messi a lavorare al posto dei Kanaka nell'industria dello zucchero, e alle stesse condizioni, sotto la "white Australia policy").[806] «It would seem that no wage-rate, however high, can possibly bring content to the worker until the relevant physiological and psychological facts are made

---

[802] Forrest A. Kingsbury, *Applying Psychology to Business,* ivi, pp. 2-12.

[803] Mayo, *The Irrational Factor in Human Behavior. The "Night-Mind" in Industry,* ivi, pp. 117-130.

[804] Ivi, p. 120.

[805] Si rilevi l'analogia con Malinowski, *Argonauti,* cit., pp. 89-88: «Questi selvaggi non hanno alcuna conoscenza dello *schema totale* di nessuna delle loro strutture sociali. Essi conoscono le proprie motivazioni, conoscono gli scopi delle azioni individuali e le regole che vi si applicano, ma come da queste prenda forma l'intera istituzione collettiva è al di là della loro portata intellettuale»; la costruzione di questo *schema totale,* del «quadro della istituzione» nelle sue leggi e regole, è compito dell'etnografo. Da questo, il compito dello psicologo per Mayo si differenza in due caratteristiche: in quanto dall'analisi della totalità deve ricavare una cura; e in quanto il punto di vista dello psicologo coincide con quello che di solito non ha, ma dovrebbe avere, il dirigente.

[806] Sul lavoro semischiavile dei cosiddetti Kanaka (termine dispregiativo per gli abitanti delle isole del Pacifico), e la loro sostituzione con bianchi, Stefanie Affeldt, *Consuming Whiteness Australian Racism and the "White Sugar" Campaign,* Lit Verlag, Münster 2014, ed Ead., *The burden of 'white' sugar: producing and consuming whiteness in Australia,* in *Studia Anglica Posnaniensia*, 4, 2017, pp. 439-466.

the basis of the industrial plan». Era necessario, secondo Mayo, ricorrere ad ogni mezzo capace di coinvolgere il lavoratore nel lavoro, a interessarlo «more directly in his work, which will tend to give back to the worker something of the economic freedom and autonomy of which the industrial revolution deprived him».

Mayo riconosceva dunque il disagio della vita di fabbrica e la sua dimensione psicologica, quasi esistenziale; ma il suo giudizio sulle forme di protesta in cui questo disagio si esprimeva era severo e, in fondo, sprezzante. Il sottotitolo dell'intervento recitava *The Night-Mind in Industry* e si riferiva alla fondamentale dissociazione tra attività mentale conscia e inconscia, "diurna" e "notturna" (*day-mind* e *night-mind*): per Mayo corrispondevano alla polarizzazione di razionale e irrazionale, calcolo e sogno, attorno a cui si costruisce tutta la mente umana. L'uomo primitivo, come il bambino, conduce la vita del giorno secondo le stesse regole e la stessa irrazionalità di quella della notte: sente il bisogno di porre la natura sotto il proprio controllo, ma non ha i mezzi per farlo, e da questo nasce la magia. Il processo di civilizzazione si caratterizza invece per la tendenza a costantemente estendere l'area della comprensione razionale a scapito di quella irrazionale e magica (in tale identificazione della civiltà con l'autocontrollo si può riconoscere un'eco, estremamente semplificata, di Freud). Una tendenza per ora, agli occhi di Mayo, incompiuta: «The night-mind plays a very large part in our social, political and industrial affairs, a part that is too little realized, or taken account of, by social science».

La superstizione rimaneva radicata sia negli strati colti - citava aneddoti su vescovi e uomini d'affari - che tra i lavoratori - i quali, ad esempio, pensavano che le donne in miniera portassero sfortuna. Ma ciò che più interessa a Mayo è che «one finds the same night-mind attitude, the belief that all ills are the result of personal contrivance, persisting in the industrial disputes of civilization». Questi spettri erano, in sostanza, capitalismo e socialismo, che infestavano la mente degli operai da una parte e degli industriali dall'altra. Sia gli uni che gli altri tendevano a trovare una spiegazione dei problemi industriali inventandosi complotti per sfruttarli o macchinazioni eversive. A prima vista, in questa riformulazione sembra evaporare la figura dell'agitatore politico - salvo precisare che c'è chi questi spettri li agita, poiché mira a portare paura e sconquasso e ad impedire che i problemi industriali vengano gestiti in modo razionale.[807] Tutto il discorso di Mayo è teso in uno sforzo di equilibrio tra operai e industriali, tale per cui sembra che i loro errori siano opposti e complementari; ma la differenza tra le due parti è in realtà radicale, perché ha una causa psicologica.

---

[807] Mayo, *The Irrational Factor of Human Behavior,* cit., p. 118: «"Capitalist" and "Bolshevist" conspiracies exist mainly in the minds of those who bring fear and anger to bear upon the problem, rather than dispassioned thought. Diabolism is chiefly a bogey created by the terrors which still lie near the surface in civilized thinking».

A partire da una base naturale razziale, spiegava Mayo, le facoltà mentali si sviluppano a seconda delle attività in cui vengono cimentate (non è chiaro se i confini delle «racial capabilities» di cui qui si parla siano quelli della razza umana, o anche interni ad essa).[808] Il lavoro nell'industria moderna è caratterizzato da una monotonia che offre spazi piuttosto angusti alle possibilità di sviluppo dell'attività mentale; quest'ultima, di conseguenza, o si sfoga distraendosi, vagando (*daydreaming* o *revery*: ovvero la *rêverie* di Pierre Janet), o rischia il collasso nervoso. Le condizioni di vita dell'operaio, dunque, lo spingono a perdersi in sogni ad occhi aperti - che non di rado sono incubi distruttivi: «Life in a city slum and long hours in the factory combine to make such reveries pessimistic or melancholic. Socialism, Syndicalism, Bolshevism - irrational dreams of anger and destruction - are the inevitable outcome». Come teorie della società, socialismo e comunismo sono di scarso interesse, denuncia sprezzante Mayo, ma essi andavano visti come espressioni dei sentimenti dei lavoratori, come eloquenti sintomi dell'incapacità della nostra civiltà di comprendere i problemi dell'uomo.[809] Un segno più "normale" di disagio, ma spesso non poco problematico, tanto da poter essere trattato alla stregua di una forma di protesta, era infine l'alto tasso di *turnover*, ovvero di abbandono dei lavori magari remunerativi, ma stancanti e stressanti (esso era stato, del resto, uno dei motivi degli alti salari di Ford, i quali venivano graduati in basse a vari indici tra cui il tempo della permanenza al lavoro, che l'introduzione della tecnologia della linea di montaggio mobile aveva reso massacrante).

Anche da questo deriva la preoccupazione di Mayo per la concretezza delle condizioni di lavoro. L'analisi dei fattori psicologici, oltre a quelli individuali (più in profondità di quanto non siano abituate a fare le selezioni vocazionali), deve quindi indagare quelli ambientali e porsi «the question as to the part played by unsuitable working conditions, broadly interpreted, in the creation of labor unrest». Nella sua esperienza di medico, rivendicava Mayo, aveva notato la straordinaria somiglianza tra le fabbriche dove il morale è basso e i reparti d'ospedale per i reduci di guerra (la tensione nervosa in situazioni di lunga e statica attesa era stata una delle prime ipotesi preferite dagli psichiatri per spiegare lo shock da granata).[810] Mayo procedeva dunque a descrivere il proprio lavoro di psicologo nelle fabbriche, dove aveva conversato con gli operai e li aveva osservati all'opera, ma aveva anche condotto prove di alternanza tra lavoro e riposo. In questo modo, nonostante la riduzione delle ore di lavoro, la produzione era in

---

[808] Il fatto che ivi, p. 124, consideri il «negro valet» di un uomo bianco in Africa occidentale come un "selvaggio" («The savage ... guided only by his night-mind reverie») pare mostrare una persistenza di razzismo, anche se non necessariamente biologico.

[809] Ivi, p. 123: «As theories of society or social science these movements are of small importance. As symptoms of a human need, as evidence of the failure of civilization to study human problems, these expressions of working class feeling are of the first order of value».

[810] Zaretsky, *I segreti dell'anima*, cit., p. 143.

realtà aumentata: «The effect here has been unmistakably excellent; fatigue has been diminished, morale notably improved and production has greatly increased» (*produttività* non è una parola utilizzata da Mayo, ma è evidente che il concetto è centrale).

Il testo del 1923 offre una limpida sintesi delle ipotesi di Mayo, del suo programma di ricerca e, a ben vedere, dei suoi risultati, che sono qui previsti e annunciati. Egli promuove il superamento delle forme di organizzazione del lavoro basate sul sorvegliare e misurare la produttività individuale e, in modo più o meno indiretto, schiaccia Taylor su questa tradizione tecnico-fisiologica (forse a scapito della dimensione politica degli scritti di Taylor, ma comunque mettendosi in sintonia con alcuni sviluppi della Taylor Society successivi alla morte del suo eroe nel 1915).[811] Propone la propria versione della psicologia industriale come correzione dello *scientific management*, e nella fattispecie dell'intensificazione dei ritmi di lavoro, preparata e messa in atto con mezzo autoritari; a partire da qui si prenderà, via via, si proporla addirittura come alternativa, sino a delineare una contrapposizione di Mayo e Taylor. Anche al solo livello teorico, però, di Taylor si conservano qui due aspetti essenziali: in primo luogo, l'importanza dell'osservazione, ora con strumenti più raffinati e approfonditi (quelli medici e psicologici invece del semplice cronometro) ma per misurare in primo luogo lo stesse cose, fatica e postura (e, tra le righe, il tempo); in secondo luogo, dato che la visione dell'intero è prerogativa dello psicologo e in potenza del dirigente, la crescita della separazione tra lavoratore ed organizzatore.

L'uso del metodo sperimentale per risolvere i grandi problemi dell'industria è ciò che sembrò caratterizzare la proposta teorica e pratica di Mayo. Una serie di articoli, tra cui quello del 1923, si presentavano come risultati delle sue ricerche presso i Continental Mills di Philadelphia e in particolare sulla monotonia del lavoro di filatura.[812] In questi primi anni era stato sostenuto dai finanziamenti della fondazione Rockefeller, appoggiandosi alla Wharton School di Philadelphia: aveva presto attirato l'attenzione della Harvard Business School, dove fu chiamato come professore associato nel 1926 e alla cattedra di ricerca industriale nel 1929. L'iniziativa era stata in primo luogo di Wallace Brett Donham, teorico dell'organizzazione e preside della HBS (1919-42), fermamente intenzionato ad affermarla come il principale centro di formazione della leadership industriale (non gli mancò, all'inizio degli anni 1930, una relativa fascinazione per il planismo), ed era stata appoggiata da docenti influenti come Laurence Henderson, che riteneva che Mayo potesse colmare il vuoto lasciato dal suo maestro Elmer Southard e lo accolse nel suo celebre "circolo di Pareto". Più importante, la chiamata di Mayo

---

[811] Per la misura del lavoro dell'individuo e le sue implicazioni politiche, Anson Rabinbach, *The Human Motor. Energy, Fatigue and the Origins of Modernity*, University of California Press, Berkeley 1992.

[812] Cfr. anche Elton Mayo, *Recovery and industrial fatigue*, in *The Journal of Personnel Research*, 3, 1924, pp. 273-281.

era stata sostenuta, all'interno della sapiente combinazione di affari e politica su cui Donham basava la sua strategia, da alcuni finanziatori illustri (Mayo avrebbe ricevuto il proprio stipendio da Harvard solo nella seconda metà degli anni 1930): Owen Young della GE, Edward Filene e soprattutto John D. Rockefeller, Jr.[813]

Da una decina d'anni l'impero dei Rockefeller aveva reagito all'impennata di conflittualità dei suoi operai, e soprattuto nelle sanguinose "Coal Wars" in Colorado, alternando bastone e carota: al massacro di Ludlow dell'aprile 1914 era seguita l'elaborazione di un piano di avanzato paternalismo industriale, il Piano Rockefeller del 1915, che mirava a promuovere la cooperazione, ma escludeva ogni forma di rappresentanza operaia. Il Rockefeller eponimo non era il patriarca John Sr. ma suo figlio John Jr., nato nel 1874, che stava ormai prendendo le redini della Standard Oil e delle imprese correlate; aveva anche la responsabilità dell'attività filantropica e del finanziamento alla ricerca scientifica, con una particolare attenzione alla promozione delle scienze sociali, soprattutto attraverso la fondazione che aveva preso il nome di sua madre, Laura Spellman Rockefeller. Elton Mayo, che con la Fondazione aveva subito stabilito contatti tramite Kellogg, Ruml e Fosdick, incontrò Rockefeller nel gennaio 1928, in un ciclo d'incontri con grandi uomini d'affari allestito per lui da Donham - secondo critici sin troppo severi, Mayo avrebbe costruito la sua carriera sul «telling his big business backers and JDR[ockefeller] Jr what they want to hear».[814]

Ad ottobre 1928, ricevette l'incarico di verificare l'impatto del Piano Rockefeller presso la Colorado Fuel and Industrial Company: la ricerca di Mayo seguiva quella svolta da due rappresentanti delle tendenze progressiste del movimento taylorista, Benjamin Selekman e Mary Van Kleeck della Russell Sage Foundation, e le sue conclusioni presero le distanze dalle loro su alcuni punti che, in effetti, toccavano corde care a Rockefeller. Dopo tre settimane a

---

[813] O'Connor, *The Politics of Management Thought,* cit.; Trahain, *The Humanist Temper,* cit., pp. 197-211; Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment. The Harvard Business School, 1908–1945*, Harvard Business School Press, Boston 1987. Sul "circolo di Pareto" di Henderson, Barbara S. Heyl, *The Harvard Pareto Circle*, in *Journal of the History of the Behavioral Sciences,* 4, 1968; Robert T. Keller, *The Harvard "Pareto Circle" and the Historical Development of Organization Theory,* in *Journal of Management,* vol. 10, 2, 1984, pp. 193-203; Giorgio Volpe, *«The Élites Vogue». La ricezione di Michels, Mosca e Pareto negli Stati Uniti*, in *Studi storici*, 1, 2015, pp. 115-136; Id., *Pareto in America,* in *Storia del pensiero politico*, 1, 2018, pp. 127-140. Su Southard a Boston, Charles Wrege, *Antecedents of organizational behavior: Dr. E.E. Southard and Mary Jarrett, the 'mental hygiene of industry': 1913-1920*, in *Proceedings of the Academy of Management*, 1, 1979, pp. 17-21.

[814] Kyle Bruce, Chris Nyland, *Elton Mayo and the Deification of Human Relations, Organization Studies,* vol. 32, 3, pp. 383–405, spec. p. 397. Cfr. più ampiamente Howard M. Gitelman, *Legacy of the Ludlow Massacre. A Chapter in American Industrial Relations,* University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1988; Charles E. Harvey, *John D. Rockefeller, Jr., and the social sciences: An introduction,* in *Journal of the History of Sociology,* vol. 4, 2, 1982, pp. 1-31; David L. Seim, *Rockefeller Philanthropy and Modern Social Science*, Routledge, Oxon-New York 2016; Robin Henry, *"In our image, according to our likeness". John D. Rockefeller, Jr. and Reconstructing Manhood in Post-Ludlow Colorado,* in *The Journal of the Gilded Age and Progressive Era,* 16, 2017, pp. 24–43. Lo stesso Fosdick scrisse *The story of the Rockefeller Foundation,* Harper & Brothers, New York 1952, con prefazione di Rockefeller, e una biografia di quest'ultimo, e *John D. Rockefeller, Jr.: a portrait,* Harper & Brothers, New York 1956.

Pueblo, Mayo criticò l'impostazione progressista di Selekman e Van Kleeck; ne denunciò la sovrapposizione di democrazia politica e democrazia industriale il sostegno alle forme di rappresentanza se non partecipazione dei lavoratori; sottolineò che questi ultimi avrebbero anche potuto elaborare delle proposte, ma queste avrebbero dovuto essere vagliate dalla direzione, cui doveva rimanere tutta l'autorità decisionale. Se la prendeva, in particolare, con la concezione della democrazia industriale di Van Kleeck: «she seems to assume that a "democratic" method of managing industry is necessarily appropriate», in un modo che a lui pareva invece aizzare il conflitto: «If it means that industry is to develop a two-party system and to determine any issues that arise by discussion and compromise then it would seem that such a method would revive and accentuate a situation of class conflict». L'esempio scelto confermava la continuità tra le sue idee politiche in patria : «This is indeed exactly what has happened in Australia - the country that has provided a "shocking example" of how things should not be done in industry».[815]

Nello stesso 1928, Mayo cominciò le sue ricerche più note, quelle agli Hawrthorne Works della Western Electric di Cicero, Illinois, su invito del direttore del personale - che l'aveva sentito ad una conferenza ed era stato impressionato dalle sue qualità di comunicatore - e sempre con il sostegno finanziario di Rockefeller. Questo fu abbastanza generoso da consentirgli di mettere insieme una piccola squadra di laureandi e dottorandi, guidata dall'allievo prediletto Fritz Roethlisberger (istruttore di ricerca industriale ad Harvard 1927-30, poi professore assistente). Nel 1930, recuperando l'interesse per l'antropologia, Mayo coinvolse W. Lloyd Warner, da poco tornato dai suoi studi sui Murngin della terra di Arnhem (e lo aiutò ad avviare i suoi studi su Yankee City).[816] Nel 1931, arrivò a Harvard Thomas North Whitehead, di formazione economista ed ingegnere meccanico (e figlio del filosofo Alfred), e presto si unì al gruppo.[817] Più tardi e per più breve tempo avrebbe collaborato anche Burleigh Gardner, formatosi come antropologo con Warner e poi esperto di marketing e fondatore delle ricerche motivazionali.[818] E' un ritratto collettivo che abbraccia un paio di generazioni ed è sufficiente per tratteggiare una vivida rappresentazione della compenetrazione tra accademia e mondo delle imprese, attorno alle ricerche di mercato e sulle relazioni industriali. Una relazione di cui

---

[815] Lettera di Elton Mayo ad Arthur Woods, 1929, riportata da Bruce e Nyland, *Elton Mayo and the Deification of Human Relations*, cit., p. 397. Per il quadro in cui s'inseriva il taylorismo progressista di van Kleeck, cfr. Guy Alchon, *Mary Van Kleeck and Social-Economic Planning,* vol. 3, 1, gennaio 1991, pp. 1-23, e Baritono, *Un legame difficile: capitalismo e democrazia partecipativa nell'America degli anni Venti,* cit.

[816] Zunz, *Perché il secolo americano?,* cit., p. 179, sottolinea che Warner non volle prendere come oggetto di studio Cicero per via dei suoi problemi di criminalità, mentre «voleva analizzare una comunità più tradizionale per analizzarne le classi»: la scelta ricadde su Newburyport in Massachusetts.

[817] Cfr. la voce biografica firmata MLW in *Encyclopedia of History of American Management*, a cura di Morgen Witzel, Thoemmes, Bristol 2005, pp. 542-543.

[818] Zunz, *Perché il secolo americano?,* cit., pp. 185-186.

la HBS da una parte, dall'altra la Fondazione Rockefeller si proponevano come laboratori avanzati.

Anche in questo caso, Mayo s'inserì in una ricerca già avviata: nel 1924 una squadra di ingegneri guidati da George Pennock, sovrintendente tecnico delle officine Hawthorne, aveva cominciato a condurre esperimenti sugli effetti dell'illuminazione sul lavoro. Di una specifica indagine sugli effetti dell'illuminazione artificiale sulla qualità del lavoro, portata a termine del 1927, erano state poi cancellate le tracce perché i suoi risultati erano meno entusiasti di quel che si aspettavano i suoi finanziatori, il Comitato per l'Illuminazione Industriale presieduto da Edison e supportato dalla General Electric come parte di una campagna per la diffusione della luce elettrica nelle fabbriche.[819]

Ma, quel che più conta, Mayo s'inserì in uno specifico contesto sociale e d'impresa, di cui è opportuno tracciare le linee essenziali. La Western Electric Company di Chicago era il maggior produttore statunitense di prodotti elettrici quando nel 1881, all'interno di una strategia di integrazione verticale, Alexander Graham Bell aveva acquisito una partecipazione di controllo e l'aveva trasformata in rifornitrice dell'American Bell Telephone Company, la quale nel 1899 evolveva in American Telephone and Telegraph Company (AT&T, oggi la più grande compagnia di telecomunicazioni del mondo), di cui nel 1915 divenne sussidiaria. All'inizio del secolo, su proposta del fondatore Enos Barton, gli impianti erano stati trasferiti da Chicago ai dintorni del centro rurale di Hawthorne, poi confluito nella città di Cicero. Gli stabilimenti di Hawthorne divennero presto un tempio del *welfare capitalism* e dello *unitary corporatism,* un perfetto "maniero moderno" nei termini di Sanford Jacoby, quasi una città a sé stante:[820] i servizi forniti comprendevano ospedale, centri sportivi, scuole serali (la "Hawthorne University"); altri abbracciavano invece tutte i rami del sistema Bell-At&T, come i piani pensionistici e assicurativi, avviati nel 1906 come misure anti-sciopero e anti-*turnover*.[821] La forza lavoro di Hawthorne, con una forte presenza di immigrati dall'Europa orientale (in

---

[819] Il rapporto elaborato da Charles Snow e distrutto su ordine di Pennock venne recuperato da Charles Wrege nel 1957 ed è ora al centro di Masumi R. Izawa, Michael D. French, Alan Hedge, *Shining New Light on the Hawthorne Illumination Experiments*, in *Human Factors,* vol. 53, 5, 2011, pp. 528-547.

[820] Sanford M. Jacoby, *Modern Manors. Welfare Capitalism since the New Deal,* Princeton University Press, Princeton 1997; Fasce, *Una famiglia a stelle e strisce,* cit. Per una teorizzazione nel settore elettrico, cfr. il discorso del dirigente GE Magnus Alexander, *Contribution of Industrial Combinations to National Welfare,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 42, 1912, *Industrial Competition and Combination,* pp. 134-139, e Id. *Hiring and Firing: Its Economic Waste and How to Avoid It*, ivi, vol. 65, *Personnel and Employment Problems in Industrial Management,* maggio 1916, pp. 128-144; cfr. inoltre Kyle Bruce, *Magnus Alexander, the Economists and the Issue of Labour Turnover,* in *Business History,* vol. 47, 4, 2005, pp. 493-510.

[821] Vale la pena notare che non avvenivano in una fase di vacche grasse, ma si integravano con complessive trasformazioni organizzative seguite a un quasi tracollo finanziario dell'AT&T: cfr. Nandini Chandar, Paul J. Miranti, *Integrating accounting and statistics: Forecasting, budgeting and production planning at the American Telephone and Telegraph Company during the 1920s,* in *Accounting and Business Research*, vol. 39, 4, pp. 373-395.

particolare cechi), superava di gran lunga la popolazione della stessa Cicero; in gran parte viveva nei centri vicini o in villaggi operai, conducendo una vita in comune.

Questa vita comunitaria fuori e dentro le fabbriche conobbe un rovescio catastrofico quando la nave che portava i dipendenti al picnic aziendale (organizzato dall'associazione dei lavoratori) affondò portando con sé 848 vittime nel luglio 1915. Al di là di alcune misure di assistenza di emergenza (come la preferenza accordata nelle assunzioni ai parenti delle vittime), la WE rispose alla tragedia con un ulteriore, energico aumento di enfasi, spesso dai toni progressisti caratteristici dell'epoca, sulla dimensione sociale dell'impresa, sul proprio impegno a favore dei dipendenti. Di tale quadro di paternalismo industriale faceva parte, per iniziativa interna, anche l'avvio di una serie di ricerche sulle condizioni di lavoro e le opinioni dei lavoratori nel 1924. La fabbrica si affermava come un'isola di relativa serenità nel contesto di una città devastata dal crimine e, nel 1924, messa a ferro e fuoco dalla banda Capone nel tentativo di conquistare Cicero ed imporre il proprio sindaco: Frank Capone venne ucciso dalla polizia di Chicago davanti alle fabbriche Hawthorne.

Quando Mayo e i suoi cominciarono a frequentare le officine Hawthorne, i dirigenti avevano avviato le ricerche e le interviste già da qualche anno e, più o meno da uno, anche l'esperimento in senso stretto. Quest'ultimo consisteva nel montaggio del relè da parte di cinque o sei operaie, riunite in una stanza, attraverso variabili di ordine sia ambientale che individuale: modi e tempi di introduzione delle innovazioni tecniche, illuminazione naturale e artificiale, ventilazione, calore, umidità, sonno, pause, vacanze, ciclo mestruale, consumo di tè, cottimi. Per i suoi piccoli privilegi, la stanza dei test prese infatti il soprannome di Test-room o, alludendo al tè, T-room. L'osservazione andava dalla semplice misura della produzione in relazione al tempo sino alla misurazione della pressione, passando ovviamente per le interviste. L'obiettivo immediato era il raggiungimento di un «equilibrio organico» da parte delle operaie e la stabilizzazione delle sue condizioni.[822] Quello più a lungo termine, il consolidamento della cooperazione all'interno dell'azienda (due operaie partecipanti alle prime fasi del test che avevano cominciato a dimostrare atteggiamenti non collaborativi erano state infatti allontanate: una si era sposata, un'altra aveva perso interesse nel lavoro e, agli occhi della direzione, «turned "Bolshie"», diventava una sovversiva bolscevica).[823]

L'esito finale dell'esperimento fu infatti che nessuna delle variabili prese in considerazione era di per sé determinante sull'efficienza e la produttività delle operaie: il fattore cruciale era invece la coesione come gruppo informale, il coinvolgimento nelle finalità dell'organizzazione

---

[822] «Once again the highest producer was [Jenny Sirchio], who achieved an organic equilibrium - and kept it», scriveva Mayo a Ruml a fine aprile, citato da Trahair, *The Humanist Temper,* cit., p. 229.

[823] Ivi, p. 230.

complessiva. La misura del rendimento personale era ingannevole, la produttività non poteva essere studiata e migliorata a livello di singolo operaio: ciò che davvero contava era l'opera del gruppo di lavoro e, più ampiamente, dell'impresa come sistema sociale; non l'azione del singolo, ma l'interazione, tra operai, quadri intermedi, dirigenti; insomma, le «relazioni umane». Questa fu infatti la formula fortunata che, grazie anche alla sua apparenza di ovvia naturalità, caratterizzò la proposta di Mayo e dei suoi, nella sua duplice dimensione di teoria e prassi.

La schematica narrazione secondo cui una tetra grande impresa, burocratica quanto brutale, era stata illuminata dalle idee di Elton Mayo e del suo team, fino alla scoperta della *human relations*, è stata contestata in modo solido e persuasivo da una letteratura ormai ampia, la quale ha mostrato come la vita di Hawthorne fosse già caratterizzata da articolate strutture di paternalismo industriale, onda lunga dell'età progressista; e, nello specifico, come l'importanza del "fattore umano" fosse già al centro dell'attenzione dei ricercatori che avevano preceduto Mayo, sia quelli interni agli uffici personale dell'azienda, sia quelli venuti da fuori, Mary Van Kleeck in particolare, la quale ne aveva proposto una declinazione democratica.[824]

La pretesa di originalità del gruppo di Mayo fu in realtà già contestata all'epoca: recensendo *Management and the Worker* nel 1940, Mary Gilson lo accusava di aver imbastito una grande scoperta dell'ovvio. Sociologa, Gilson parlava non da mera studiosa, ma da conoscitrice di questioni di lavoro come responsabile del personale di un'impresa tessile in cui si praticava una declinazione progressista del taylorismo, la Joseph & Feiss di Chicago. Nella recensione, denunciava l'inutilità e la goffaggine di esperimenti che, isolando le operaie, creavano ad arte gruppi così piccoli da non risultare rappresentativi della vita di una grande fabbrica e di un processo di produzione altamente integrato. Notava inoltre, con un'osservazione che appare significativa anche perché contrasta con quelle di quasi tutta la storiografia sugli esperimenti di

---

[824] Cfr. Richard Gillespie, *Manufacturing knowledge. A history of the Hawthorne experiments, Cambridge University Press*, New York 1991; Kyle Bruce, Chris Nyland, *Elton Mayo and the Deification of Human Relations, Organization Studies,* vol. 32, 3, pp. 383–405; Iid., *Democracy or Seduction? The Demonization of Scientific Management and the Deification of Human Relations*, in *The Right and Labor in America,* cit., pp. 42-76; John S. Hassard, *Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context,* in *human relations,* vol. 65, 11, pp. 1431–1461 (da cui si ricava anche un'utile mappa bibliografica). Sulla Western Electric di Hawthorne-Cicero, Stephen B. Adans e Orville R. Butler, *Manufacturing the Future. A History of Western Electric*, Cambridge University Press, New York 1999, offre un riferimento di storia d'impresa non più che generale, priva della contestualizzazione "interna" degli esperimenti di Hawthorne di cui ci sarebbe bisogno; per una critica, cfr. la recensione di Jefferson Cowie in *The American Historical Review*, vol. 105, 3, 2000, pp. 938–939.

Hawthorne, il quasi completo silenzio di Mayo e Roethlisberger sul sindacato - la cui presenza era al contrario attestata dalle enormi spese in spionaggio interno da parte della WE.[825]

La critica di Gilson secondo cui la Test-room non poteva essere considerata rappresentativa dell'organizzazione del lavoro in una grande fabbrica come la WE, in quanto vi erano all'opera poche operaie selezionate e in condizioni speciali, preparava quella che si sarebbe cristallizzata nell'espressione "effetto Hawthorne", destinata a un uso ben più esteso. Questo ordine di critiche si indirizzò cioè alla correttezza dello svolgimento degli esperimenti in quanto tali, notando che la consapevolezza di essere oggetto di studio non poteva che influire sul comportamento e, nello specifico, sul rendimento delle operaie. A mettere a fuoco e battezzare questo problema fu un sociologo originario di Dresda e formatosi a LSE e Cornell, Henry A. Landsberger, in un libro del 1958 che aveva in realtà il principale scopo di difendere i risultati di Roethlisberger e Dickson dalle generalizzazioni indebite di Mayo.[826] "Effetto Hawthorne" passò a significare, per riprendere una definizione standard, l'«aumento dell'attività lavorativa che si verifica quando i lavoratori sono al corrente di essere oggetto di attenzione o di esperimento, qualunque sia la natura dei cambiamenti che verranno apportati in base alla risultanza degli esperimenti effettuati»;[827] o anche, più in generale, gli effetti distorsivi in un test psicologico, della coscienza di essere osservati e di quali reazioni vengono studiate.

Rispetto alla narrazione che postulava l' "umanizzazione" dell'impresa in seguito all'intervento di Mayo, alla WE sembra anzi essersi verificato il contrario - senza particolari responsabilità di Mayo ovviamente: il settore elettrico fu infatti tra i più colpiti dalla

---

[825] «To take years to find out that employee attitudes and the "total situation" are important and that workers appreciate human and kindly interest in their personal affairs seems absurd to any garden variety of industrial personnel worker», Mary B. Gilson, recensione di *Management and the Worker* in *American Journal of Sociology*, vol. 46, 1, luglio 1940, pp. 98-101. Ricavava il dato dei $25.000 dollari spesi dalla WE in spionaggio nel solo 1933-36 dal *Report of the [U.S. Senate] Committee on Education and Labor* (2d sess., 75th Cong., Report No. 46., Part 3), Government Printing Office, Washington 1937, p.88. Vale la pena riportare anche la mordace conclusione della recensione: «Some day a study should be made of "Researches in the Obvious Financed by Big Business." But maybe that too will turn out to be a set of tables and charts and mathematical formulas to prove what we already know». Cfr. Charles D. Wrege e Ronald G. Greenwood, *Mary B. Gilson - A Historical Study of the Neglected Accomplishments of a Woman Who Pioneered in Personnel Management,* in *Business and Economic History,* vol. 11, 1982, *Papers presented at the twenty-eighth annual meeting of the Business History Conference*, pp. 35-42. Richard A. Feiss era stato presidente della Taylor Society all'inizio degli anni 1920 e due suoi scritti possono essere utili per stabilire una cronologia del "fattore umano" diversa da quella imperniata su Mayo: Feiss, *Personal Relationship as a Basis of Scientific Management,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 65, *Personnel and Employment Problems in Industrial Management,* maggio 1916, pp. 27-56, e *Scientific management and its relation to the health of the worker,* in *American Journal of Public Health,* vol. 7, 3, 1917, pp. 262-267.

[826] Henry A. Landsberger, *Hawthorne Revisited. Management and the worker, its critics, and developments in human relations in industry*, Cornell University Press, Ithaca 1958; trad. it. *Processo a Hawthorne. Una valutazione delle ricerche condotta alla Western Electric dall'equipe di Elton Mayo* (con un saggio dell'autore su *Le scienze del comportamento applicate all'industria),* a cura di Nadine Bortolotti e Lucio Trevisan, FranciAngeli, Milano 1972.

[827] *Enciclopedia di Psicologia,* a cura di Umberto Galimberti, Garzanti, Milano 1999, p. 493. Cfr. anche, per es., *The AMA Dictionary of Business and Management,* a cura di George Thomas Kurian, AMACOM Division of American Management Association International, 2013, p. 134: «*improvement in worker performance* as a result of supervision and observation, more than from external or environmental factors» (corsivo mio).

depressione, con una drammatica contrazione della rete telefonica e della produzione di telefoni; in questa situazione, i licenziamenti a Hawthorne furono molti, coinvolsero anche alcune delle operaie osservate negli esperimenti e furono sul punto di colpire anche gli stessi capi del personale che li avevano avviati. Questo si accompagnò ad una lenta ebollizione della conflittualità interna e ad una gestione più autoritaria delle relazioni industriali, sino all'uso esteso dello spionaggio interno ricordato da Gilson.

La presenza di Mayo a Cicero e nella T-room fu in verità piuttosto sporadica: è ormai certificato che il test fu seguito con più costanza dai suoi assistenti, e in particolare da Roethlisberger e Whitehead, che alla fine del decennio ne avrebbero prodotto i resoconti più dettagliati (rispettivamente 1934 e 1938); quello di Roethlisberger era in particolare destinato a diventare un classico del management.[828] Fu Mayo però a dare alla ricerca le coordinate metodologiche ed ideologiche, grazie, in un primo momento, alla sua capacità di sintetizzare modelli scientifici e interessi economici, Piaget e Rockefeller, Durkheim e General Electric; in un secondo momento, ma a partire già dal 1931, grazie alla sua attività di divulgatore in un'ampia serie di conferenze pubbliche in giro per gli Stati Uniti e a Londra.

Le più importanti furono le conferenze popolari tenute nel 1932 presso il Lowell Institute di Boston, che avrebbero fornito la base per il suo primo libro di grande e duraturo successo, *The Human Problems of Industrial Civilization* (1933).[829] In un percorso che andava dagli studi sulla fatica e la monotonia alla formazione e circolazione delle élites, i capitoli centrali di questo volume erano dedicati alle ricerche di Hawthorne. I risultati erano quelli previsti nel 1923: la scoperta di un «codice sociale non logico» come fondamento di ogni forma di convivenza e di cooperazione, «sia nelle società primitive come in quelle evolute». L'«insistere sulla logica della produzione, meramente economica», genera invece nel gruppo dei lavoratori un «sentimento di frustrazione», il quale «a sua volta sfocia nella costituzione di un codice sociale a livello più basso ed in opposizione alla logica economica», di cui le pratiche di restrizione della produzione erano un sintomo.[830]

In coda al capitolo sulle élite, il volume si concludeva con una riflessione sulla crisi delle relazioni internazionali e in particolare sulla Società delle Nazioni, in dialogo con Alfred

---

[828] Fritz Jules Roethlisberger, William J Dickson, con la collaborazione di Harold A. Wright, *Management and the worker. Technical vs. social organization in an industrial plant*, Harvard University, Graduate school of business administration, Bureau of business research, Boston, Mass., 1934 (ma l'edizione più diffusa è quella del 1939); anni più tardi i due avrebbero scritto anche una revisione di quella ricerca: Roethlisberger, Dickson, *Counseling in an organization. A sequel to the Hawthorne researches,* Division of research, Graduate school of business administration, Harvard University, Boston 1966. Thomas North Whitehead, *The Industrial Worker. A Statistical Study of Human Relations*, 2 voll., Harvard University Press, Cambridge 1938.

[829] Elton Mayo, *Problemi umani di una civiltà industriale,* in *La civiltà industriale*, cit., pp. 11-152.

[830] Ivi, pp. 101-102.

Zimmern. Anche in questo campo, prosegue il ragionamento di Mayo, il ragionamento sul problema economico aveva preso il posto di quello umano-sociale, e con pessimi esiti: tutti i dirigenti biasimavano la «marea crescente del "nazionalismo economico"», ma erano obbligati ad agire in modo da accentuarla; «si presta attenzione alle tariffe, alla moneta, al livello dei prezzi, e a qualsiasi altra cosa salvo che alla ricerca dei mezzi atti a ristabilire la capacità degli uomini di collaborare». Il problema delle élite gli derivava dalla frequentazione del circolo di Pareto di Harvard, ma era solo un punto di vista nuovo da cui osservare problemi già familiari. La moderna élite amministrativa si trovava ad affrontare «i problemi del presente con armi consunte (le teorie economiche e politiche) di ieri. - concludeva Mayo sconsolato - La massima difficoltà del nostro tempo è il collasso di quei codici sociali che in epoche precedenti ci sottoponevano alla disciplina di lavorare insieme costruttivamente».[831]

Spinto dalla crisi sociale della depressione a tornare alle riflessioni sulla crisi politica di dieci anni prima, Mayo mise al centro della sua proposta il carattere "umano" delle relazioni, dunque l'alternativa tra la dottrina di Taylor e la sua, tra un'organizzazione freddamente tecnica del lavoro ed una autenticamente sociale - distinzione che si cristallizzò appunto nel sottotitolo del libro di Roethlisberger e Dickson. La società industriale soffriva il disagio della perdita di un codice sociale non strettamente economico, o «non logico» nei termini di Mayo, capace di affermare una disciplina della cooperazione condivisa, interiorizzata.

I volumi di Whitehead, Roethlisberger, Dickson e soprattutto Elton Mayo affermarono la sua scuola e la Harvard Business School come centro di studi su "fattore umano" e "relazioni umane", sino ad essere con essi pienamente identificati, anche grazie ad una contrapposizione frontale con il taylorismo - che ne negava a parole l'ossessione tecnica e razionalizzante ma, di fatto, soprattutto le declinazioni democratiche e progressiste alla Van Kleeck. In questo modo, gli esperimenti di Hawthorne acquisirono quel valore fondativo per la sociologia industriale che teorie e pratiche precedenti non erano riuscite ad affermare.[832] La teoria delle *human relations* appariva - proseguendo nel solco del taylorismo - «developed in connection with political agendas, but it was antipolitical in its solution, which posited that the causes of social and workplace problems resided deep in the psyche of the typically disturbed worker».[833]

---

[831] Ivi, pp. 150-151.

[832] Cfr. la valida riflessione di Daniel A. Wren, *Industrial Sociology: A revised View of its Antecedents,* in *Journal of the History of Behavioural Sciences,* vol. 21, ottobre 1985, pp. 311-320, che punta l'attenzione in particolare sul movimento del Social Gospel e su Whiting Williams, autore del rapporto *Human Relations in Industry* (U.S. Department of Labor, 1918), ma soprattutto di *What's on the Worker's Mind? By One Who Put on Overalls to Find Out* (Scribner's Sons, New York 1920). Più ampiamente, Wren, *The history of management thought,* Wiley, Hoboken, NJ, 2005.

[833] O'Connor, *The Politics of Management Thought,* cit., p. 129; si trattò di «a new alliance between political thought and the government of the workplace» nel giudizio, riportato ibidem, di Peter Miller e Nicolas Rose, *Production, identity, and democracy,* in *Theory and Society*, 24, 1995, 427-467.

Operaie al lavoro nella sala montaggio cavi, 1925 ca., e nella T-room, 1930 ca. (dal sito della Harvard Business School, https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/).

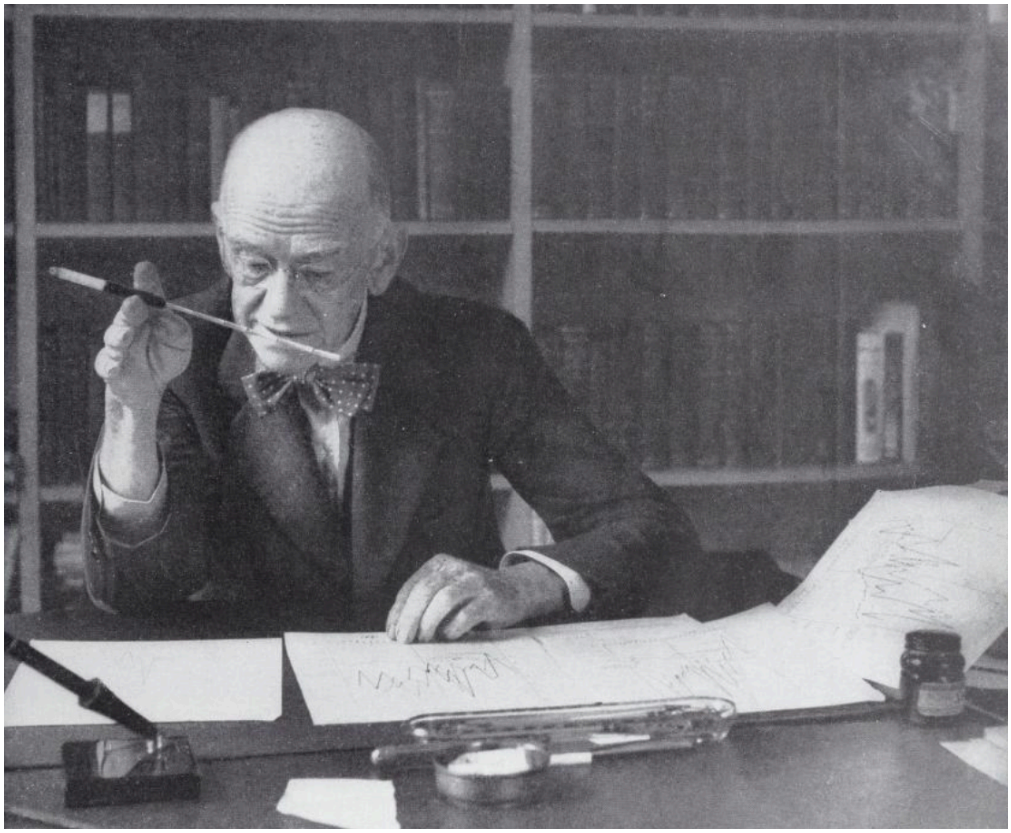




Riunione allo Harvard Fatigue Laboratory, 1946 (dal sito della Harvard Business School).



Elton Mayo nel suo studio, da Fortune*, 1946.*



4. Nel dopoguerra: trionfo...

Nel corso del New Deal e della seconda guerra mondiale, Elton Mayo si mantenne in sostanza lontano dalla politica, salvo cercare di interessare Eleanor Roosevelt alle sue idee sull'educazione; sembrò essere venuto a patti con la democrazia (almeno a livello formale). Il consolidamento del prestigio della Harvard Business School (Roethlisberger nel 1938 divenne professore associato e pubblicò nel 1941 *Management and Morale*) si accompagnò presto a un crescente isolamento della sua star, con la morte di Henderson e il pensionamento di Donham nel 1942; in quell'anno cominciò a scrivere il libro cui avrebbe poi dato il titolo *The Social Problems of Industrial Civilization*. Nel settembre 1944 iniziò, su incarico del National Research Council e all'interno di un sottogruppo del Comitato per il lavoro e l'industria, quello che sarebbe stato il suo ultimo lavoro di ricerca, uno studio sul reinserimento lavorativo dei reduci.

L'anno successivo uscì *The Social Problems,* ottenendo un buon successo, ma senza aggiungere nulla di particolare all'elaborazione precedente. Il primo capitolo era dedicato all'*Altra faccia del progresso* e, attingendo agli *ipse dixit* più vari, da Disraeli a Durkheim passando per Le Play, ribadiva che «la collaborazione in una società industriale non può essere lasciata al caso» e che per sanare le sue fratture era necessario rifarsi al modello di una "società costituita" - qui l'esempio del Kula - ma mantenendo i fattori di vitalità e di progresso.[834] I capitoli centrali vertevano attorno a *Nuove considerazioni sull'esperimento delle interviste* di Hawthorne e sui problemi delle *Assenze ingiustificate ed avvicendamento della manodopera* e s'appoggiavano in gran parte ai libri di Roethlisberger e Whitehead.[835] E' forse nel sesto ed ultimo che si delinea l'aspetto di maggiore interesse del volume: la critica di Mayo ai mali della società moderna e della democrazia poteva ora vestire i panni di Cassandra e indicare in quegli eccessi e in quelle fratture le cause del nazifascismo e della guerra mondiale.

A suo modo, e in un certo senso a buon diritto, Mayo partecipava al dibattito del dopoguerra sugli sbocchi irrazionali della razionalità strumentale, sul capovolgimento del progresso in catastrofe - sulla dialettica dell'illuminismo, per citare uno dei libri più noti, pur

---

[834] Mayo*, I problemi sociali della civiltà industriale,* cit., pp. 165-194: il titolo originale del capitolo è *The Seamy Side of Progress,* ma la prima ipotesi di Mayo era *Why Doth The Heathen Rage?,* citazione dai Salmi, 2:1; cfr. Trahain, *The Humanist Temper,* cit., p. 291.

[835] Mayo*, I problemi sociali della civiltà industriale,* cit., pp. 227-273.

così distante da Mayo per riferimenti filosofici e politici.[836] «Per circa due secoli, - spiegava infatti Mayo - la civiltà moderna non ha fatto nulla per ampliare e sviluppare le capacità umane di cooperazione e anzi, nel sacro nome della scienza del progresso materiale, ha inconsapevolmente fatto molto per scoraggiare il lavoro di gruppo e il progresso delle capacità sociali». La frenesia della tecnica aveva permesso di sviluppare una «società adattabile» con un alto livello di benessere, ma «noi abbiamo totalmente mancato di prendere quelle misure che assicureranno la partecipazione appassionata e spontanea di ogni singolo individuo a questo sforzo». In questa situazione potevano prosperare gli odi irrazionali e dunque a Mussolini e Hitler.[837] Il Führer è definito «un pezzente propagandista di odio», il quale aveva «condotto una nazione, che forse era la tecnicamente la più avanzata del mondo, in un pantano di odio e di sofferenza»: la sua stessa mente, del resto, era spezzata come la società - ovvero come la mente dei capi di sinistra.[838]

Hitler, Mussolini, ma non Stalin: non solo perché un testo uscito a fine 1945 risentiva ancora del clima della grande alleanza antifascista, ma anche perché Mayo sembrava essere preoccupato degli agitatori sociali negli Stati Uniti o in Australia più che dello Stato comunista o del comunismo come movimento internazionale (come accennato sopra, per lui sindacalisti, socialisti, comunisti, IWW erano solo diverse maschere dello stesso fenomeno, diverse forme della medesima patologia). E' significativo che, tra i suoi scritti, quello in cui l'Unione Sovietica ha più spazio sia l'ultimo, con cui Mayo si affacciava sul mondo diviso della guerra fredda e ribadiva ancora una volta, con qualche aggiornamento, la validità delle sue teorie sulla civiltà.

Nel maggio del 1947, Elton Mayo tenne due conferenze al convegno su *Human Relations and Administration* organizzato dalla Graduate School of Business Administration di Harvard per celebrarlo al momento del pensionamento. La HBS era da poco tornata a pieno regime al suo programma di formazione civile, dopo aver partecipato alla formazione delle élite amministrative per la mobilitazione bellica, come si è accennato a proposito di Robert

---

[836] La nostalgia dell'armonia perduta di Mayo fa parte delle posizioni da cui gli autori di *Dialettica dell'illuminismo* prendevano le distanze quando dicevano, ad esempio: «Quel che la civiltà della tecnica dei nostri giorni ha di caotico e mostruoso non deriva né dall'idea stessa di una civiltà tecnica né da una qualche essenza della tecnica come tale. La tecnica ha acquistato nella società moderna una posizione e una struttura ormai caratteristiche, il cui rapporto con i bisogni degli uomini è profondamente incongruo: il male, dunque, non deriva dalla razionalizzazione del nostro mondo, ma dall'irrazionalità con cui quella razionalizzazione si attua», in *Lezioni di sociologia,* cit., p. 108.

[837] Mayo*, I problemi sociali della civiltà industriale,* cit., pp. 277-278. Cfr. anche p. 216: «Questa idea di uno stato onnipotente e di un'orda di individui senza reciproci rapporti è implicita nella teoria economica, è affermata esplicitamente dal diritto e dalle scienze politiche; quest'idea ci ha regalato un Mussolini e un Hitler ed ha turbato l'intero corso della politica democratica».

[838] Ivi, p. 284; pp. 188-189 per la somiglianza tra la formazione di Hitler e quella dei dirigenti di sinistra australiani: «Non voglio trarre indebite conclusioni da questa apparente somiglianza, ma soltanto notare che è bene fare attenzione a casi del genere, e curarli: la negligenza nei loro confronti ha un prezzo alto».

McNamara (del quale, per inciso, non risultano rapporti particolari con Mayo).[839] Guardando indietro alla sua carriera, Mayo osservava che il contributo alla guerra ne era stato l'inatteso coronamento: «The final step - the effective implementation of the real purpose of the School, namely, the study of human organizations and administrative principles in all their aspects - was probably hastened by the war», in cui molti membri dello staff avevano scoperto di poter applicare le loro conoscenze «to the service of a cause». Il testo delle conferenze fu presto pubblicato in un piccolo libro il cui titolo, *The Political Problem of Industrial Civilization*, riprendeva quello delle opere più celebri di Mayo, in appendice alle quali del resto sarebbe stato spesso ristampato. Rispetto al titolo del 1933, alcuni significativi slittamenti sembravano voler indicare la chiusura di un percorso (o di un cerchio): la caduta dell'articolo indeterminativo, lo slittamento da *Industrialized* ad *Industrial,* quello dal plurale *Problems* al singolare *Problem* e, soprattutto, la vistosa enfasi sull'aspetto politico.[840]

La prima conferenza infatti, intitolata *The Modernization of a Primitive Community*, prendeva le mosse dalle sempre più marcate divisioni del dopoguerra: a un anno dal discorso di Churchill a Fulton e due mesi da quello di Truman, parlava di «Two worlds», divisi da «a conflict of social conceptions and social methods» che si rifletteva nelle difficoltà nella collaborazione «between the two giants». Non era facile però, secondo Mayo, identificarli sulla mappa: mondo del consenso contro mondo della forza? Occidente contro Asia - con la Russia, «uneasy and uncertain», a cavallo tra i due? I due mondi si compenetravano l'un l'altro, come dimostravano l'India e la Cina.

Mayo modellava il suo concetto di vincolo sociale sugli studi di Edward Jenks sulle origini della legge nel Medioevo e sul *Leviatano* di Hobbes: la prima spinta alla cooperazione viene dal terrore dell'ignoto; ma tendono a svilupparsi forme più avanzate, in cui la forza ha un ruolo sempre minore. «There is evidence everywhere that as general education advances, the desire for personal freedom from dictatorial injunction is increased»: lo sviluppo morale e politico di interi paesi era, per Mayo, analogo al processo di evoluzione dell'individuo studiato da Jean Piaget in *Le jugement moral chez l'enfant* (1932), da una moralità fondata sulla costrizione a una fondata sulla cooperazione. Ma il fondamento nel consenso e nella cooperazione era entrato in crisi nel XX secolo, dato che «the tendency to increase the range of governmental authority had

---

[839] Cruikshank, *Delicate Experiment*, cit.; Bert Spector, *"Business Responsibilities in a Divided World": The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement,* in *Enterprise & Society*, vol.9, 2, 2008, pp. 314-336.

[840] Elton Mayo, *The Political Problem of Industrial Civilization. I. The Modernization of a Primitive Community. II. Change and Its Social Consequences. Two lectures delivered at a Conference on Human Relations and Administration, Harvard University, Graduate School of Busines Administration, May 10 and 11, 1947*, stampato dalla Harvard University Printing Office, Cambridge, Massachusetts, 1947; la frase precedente è a p. 26. Trad. it. *Problemi politici di una civiltà industriale*, in appendice a Mayo, *La civiltà industriale*, Utet, Torino 1969, pp. 299-315.

been clearly manifest in the great democracies before the advent of fascism», e Mussolini e Hitler non avevano fatto altro che portarla all'estremo.

La stessa opera di sviluppo a tappe forzate da parte dei bolscevichi e di Stalin si configura come il tentativo, fondato su metodi polizieschi, di «force unity and community to develop from within - to become a reality of cooperation».[841] La comunità primitiva da modernizzare che dava il titolo alla conferenza era, appunto, quella della Russia:[842] il progetto comunista di modernizzazione si imprimeva, dal centro alle periferie, su popolazioni arretrate, in cui erano ancora diffusi gruppi praticanti lo sciamanesimo - ed aveva paradossalmente finito per assomigliargli: «The communism forced upon these groups by the new rulers of Russia was not very different in form from either shamanism or any other form of living». Si trattava, in forme quasi magiche ed autoritarie («by heroic rather than civilized methods»),[843] di un processo di cambiamento guidato dall'autorità centrale, ovvero da un nucleo dirigente di rivoluzionari, addestrati nella dottrina di Marx ma liberi dalle sue astrattezze, intenzionati ad accelerare lo sviluppo industriale e agricolo attraverso l'applicazione di metodi scientifici e a imporre il superamento della frammentazione tribale e di altre abitudini secolari. «The obstinate kulak was removed - and the field was clear for modernization».[844] Dei tre stadi di sviluppo tratteggiati da Sun Yat-sen - unificazione militare, regime di tutela politica («political tutelage»), governo costituzionale[845] - la Russia sovietica aveva conseguito grandi successi nei primi due, mentre era ancora da vedere cosa avrebbe potuto fare nel terzo: sembrava ancora non poter uscire dalla leadership dal "metodo eroico", basata sul triangolo emergenza-crisi-comando («emergency-crisis-drive»). La Russia si trovava perciò a un punto dirimente della sua storia, forse ad una profonda crisi. Se da un lato mostrava sintomi positivi (gli uomini di scienza non erano più perseguitati, anzi erano pagati meglio dei lavoratori manuali), dall'altro pareva che il modello di sviluppo dei comunisti avesse ormai dato al paese tutto ciò che poteva dare e che

---

[841] Mayo, *The Political Problem of Industrial Civilization*, cit., p. 9.

[842] Le fonti sulla Russia citate da Mayo a suo sostegno erano molto recenti, ma in verità abbastanza scarse: *Russia: Menace or Promise* (1947) di Vera Micheles Dean e l'articolo di Robert Magidoff *Readers and Writers in Moscow,* uscito sul *New York Times* il 16 marzo 1947. Dall'ammissione della strutturale scarsità di fonti Mayo coglieva l'occasione per un'osservazione di carattere più generale: «And at this Point someone may say, "But how can we talk about Russia? we are wholly out of Communication with Russians; and such information as we occasionally get from within is inconsistent, contradictory, and unreliable". The reply to which is that of course any information we may get must possess such a character, because what we are watching is *a rapid and disorderly growth from from a collection of primitive, illiterate, small communities to a geographically large, co-operative, and literate community. For there is no such thing as Russian communism; there is a Russian community;* and those of us that are optimistic must hope that we are watching a rapid, somewhat chaotic growth to responsible, self-respecting nationhood», corsivi miei.

[843] Ivi, p. 11.

[844] Ivi, p. 10.

[845] Cfr. Sun Yat-sen, *A Program of National Reconstruction: The Three Stages of Revolution* (1918), ma Mayo fa riferimento solo a Paul Myron Anthony Linebarger, *The political doctrines of Sun Yat-sen*, The Johns Hopkins Press, Baltimore 1937.

soffrisse dell'isolamento: «unless she [la Russia] can devise means of actively relating her own development to developments elsewhere in the world, one must suppose that her destiny, near or remote, is that of Crete or Ur».[846]

La seconda conferenza, *Change and Its Social Consequences,* si apriva con una rivendicazione di superiorità della civiltà europea e occidentale, anzi un "monopolio della civiltà": «There have been many cultures, but only one civilization»,[847] ossia quella caratterizzata dalla diffusione della cristianità medievale con la sua carica universalistica e solidale, accompagnata nei secoli, nonostante guerre e disordini, dal «guiding spirit» della dottrina della cooperazione tra gli uomini.[848] Il giudizio sul progresso delle scienze dopo il Medioevo era certo positivo, ma non del tutto: «from the sixteenth century onwards we began a rapid descent from a real civilization towards the mere cultures», un declino spinto dalla «tendency to exaggerate the importance of technical and material discovery and to ignore study of the social and collaborative aspect» e in generale dall'atomizzazione del corpo sociale, dall'idea - derivata da una cattiva interpretazione delle dottrine di Quesnay - che ciascuno perseguendo il proprio interesse contribuisca al bene comune.[849] Nel mondo moderno, sicurezza e società dovevano basarsi su forme di organizzazione capaci di tenere insieme, o almeno tener conto, degli interessi di tutti, di tutti i gruppi coinvolti.

A sostegno di questo principio di convivenza Mayo citava la propria esperienza di ricercatore: «As investigators, we have often noticed that where cooperation is maintained between the individual and his group, the group and the union, the union and the management, the personal sense of security and absence of discontent in the individual run high».[850] Faceva l'esempio dell'International Ladies Garment Workers Union, il sindacato dei tessili guidato da David Dubinsky: «No money wages can purchase the content and quiet thus gained». D'altra parte, spesso sia al management che i sindacati era venuto a mancare il senso dell'importanza della cooperazione, della ricerca della reciproca fiducia: «Indeed, on looking over the whole field, one can assert that unions in the present are for the most part repeating the mistakes that management has made». L'obiettivo di Mayo era qui, con tutta evidenza, l'ondata di scioperi scatenata nel 1945-46, la quale aveva reagito alle conseguenze della smobilitazione postbellica e dimostrato sia che il movimento sindacale e i suoi leader non

---

[846] Mayo, *The Political Problem of Industrial Civilization*, cit., p. 16.

[847] Ivi, p. 17.

[848] Ivi, p. 18; cfr. anche p. 19: «The medieval ideal of civilization safeguarded this human need by setting no bounds to human participation in the civilized activities of others. No four or five year plan was allowed to interfere with the most infinite possibilities of human social development».

[849] Ivi, pp. 20-21.

[850] Ivi, pp. 22-23.

intendevano smettere di avanzare richieste, in termini salariali e di garanzie, se non di potere (Reuther, si è visto, reclamava che la GM gli aprisse i libri dei conti); sia che il sindacato stesso non dominava tutta la forza lavoro nelle fabbriche, poteva esserne scavalcato o sorpreso da scioperi non autorizzati. Attraverso la strada della diffidenza e dell'insicurezza arrivavano «those "wildcat" strikes that are the present plague of union organizers». Agli scioperi, Mayo contrapponeva l'identità di organizzazione e collaborazione, come evoluzione dell'ideale medievale di cooperazione; al contrario, la tendenza al conflitto («militant tactics») apparteneva ad organizzazioni imperfette, sia nei rapporti di lavoro, sia nella situazione internazionale.

Nelle sue conferenze di commiato, dunque, Elton Mayo intendeva riprendere gli assunti fondamentali della sua dottrina in una veste adatta al mondo uscito dalla seconda guerra mondiale, un mondo che gli appariva solcato da divisioni, sia nella società americana scossa dagli scioperi, sia nelle relazioni tra i paesi sempre meno alleati. Al centro, l'identità di processo di civilizzazione, organizzazione, cooperazione; la sovrapposizione tra sviluppo delle leggi, delle *best practices*, delle procedure di risoluzione dei contrasti (come l'arbitrato). L'elemento di novità delle conferenze, e del loro interesse specifico nel primo dopoguerra, è la traslazione degli schemi elaborati sul piano aziendale a quello internazionale; e, in questo, l'attenzione nei confronti della Russia, vista come comunità primitiva impegnata in un contraddittorio e ambiguo, oltre che durissimo, processo di modernizzazione. Nella visione di Mayo, aperture di relativo ottimismo verso la via speciale della Russia alla civiltà moderna si mescolano a pesanti giudizi (o pregiudizi) sulla sua atavica natura di arretratezza. Si tratta di una visione piuttosto semplicistica e stereotipata, ma con qualche sintonia con alcune delle argomentazioni portanti di un testo che Mayo non poteva conoscere, il "lungo telegramma" inviato nel febbraio 1946 a Marshall da George Kennan (il cui articolo *The Sources of Soviet Conduct* sarebbe uscito su *Foreign Affairs* ancora qualche mese dopo, nel luglio 1947). Il punto di contatto tra Mayo e Kennan, che presenta un'analisi certamente più articolata, è nel circolo vizioso tra chiusura della Russia al mondo, senso di insicurezza, rifiuto del compromesso e tendenza, infine, alla crisi e alla dissoluzione;[851] in Kennan ne discendeva una denuncia dell'espansionismo russo e l'urgenza del suo *containment*, assente ovviamente in Mayo, il quale ne aveva però potuto leggere le conseguenze tratte da Truman due mesi prima.

L'anno precedente, nel novembre 1946, *Fortune* aveva consacrato un lungo articolo a Mayo e ai suoi "fertili errori" (dedicando ampio spazio anche a Roethlisberger, da cui si riprendevano ampi stralci, e Barnard). Egli avrebbe meritato, dichiarava, un ipotetico "Nobel per la pace industriale". Tanto entusiasmo suscitò qualche ironia da parte sindacale: il giornale

[851] «And they have learned to seek security only in patient but deadly struggle for total destruction in rival power, never in compacts and compromises with it»,

dell'International Brotherhood of Electrical Workers, da una parte, rivendicava di aver reclamato non solo aumenti salariali ma miglioramenti di condizioni e del *welfare* da molto prima che *Fortune* facesse questa grande scoperta; dall'altra, però, vi vide un sintomo del fatto che anche gli uomini d'affari erano finalmente arrivati a porsi simili domande, in cerca di una «sounder policy», e che lo facevano appoggiandosi a lavoro degli scienziati.[852]

Con rare e tardive eccezioni, *Fortune* rimase una ferma sostenitrice di Mayo, senza esitare a paragonargli Daniel Bell o Simone Weil.[853] Da parte della rivista di Henry Luce, tale sostegno era causa ed effetto della persistente utilità delle teorie di Mayo per la comunità degli affari. Accanto a imprese quali Libby, McNeil and Libby e Sears Robuck, tra i nuovi adepti delle "relazioni umane" vi era, come si è visto nel secondo capitolo, la Ford Motor Company in pieno tentativo di rinnovamento sotto la direzione di Henry Ford II, il quale respingeva l'autoritarismo della gestione Bennett e subiva il fascino dall'ingegneria sociale. Era stata preceduta dalla GM, che già nel 1934 aveva cominciato ad insegnare ai quadri intermedi una propria versione delle relazioni umane - una versione che si voleva, riassume Lichtenstein, «tough but fair», severa ma corretta.[854]

---

[852] *The Fruitful Errors of Elton Mayo,* in *Fortune,* novembre 1946, pp. 181-183 e 238-251; *"Fortune" Brings Relations Into Public View,* in *The Journal of Electrical workers and Operators,* gennaio 1947, pp. 4 e 30.

[853] La rubrica *Books and Ideas*, in *Fortune*, marzo 1947, p. 38, segnala Simone Weil, *Factory Work,* in *Politics*, dicembre 1946, e Daniel Bell, *Adjusting Men to Machines. Social Scientists Explore the World of the Factory*, in *Commentary*, gennaio 1947; cfr. inoltre *The Management of Men*, in *Fortune*, febbraio 1949, pp. 104-109 e 156-160; *The Case of Contented Steelworkers. It sheds new light on the old problem of industrial happiness*, in *Fortune*, maggio 1950, pp. 76-78 (su Ellwood City, Pennsylvania); l'articolo di un pupillo di *Fortune* quale il sindaco di Cincinnati Charles P. Taft, *The Familiar Men of 1980,* in *Fortune,* ppp. 104-105 e 216-220. Qui si dice ad esempio che «if management's personnel practices had improved earlier, unions might have never got their start», e che la lentezza nella diffusione di teorie pionieristiche come quelle di Mayo aveva lasciato che «unions developed largely in reaction to paternalism and inadequate personnel practices».
Per un articolo critico verso le teorie di Mayo mi pare si debba aspettare il 1975 e spec. il paragrafo intitolato *Workers want more than Mayoism* in Charles G. Burck, *The Intricate "Politics" of the Corporation*, in *Fortune*, aprile 1975, pp. 109-112 e 188-192, cfr. p. 190: «Lingering Taylorism has not been particularly ameliorated by the efforts of the "human relations" school of management, which dates back to the Twenties and the work of industrial psychologist Elton Mayo. Stroking the workers' egos may have represented an improvement over the reductiveness of Taylorism. But apart from its doubtful theoretical underpinnings (the stroking was calculated, not sincere), it was not particularly productive». Il paragrafo successivo, *A Lesson from the Orient,* è dedicato allo stile giapponese di relazioni industriali, incardinato sull'«almost intuitive understanding of the connection between employee satisfaction and enhanced productivity».

[854] Lichtenstein, *The Most Dangerous Man in Detroit*, cit., p. 109.

5. ...e critiche della scuola di Mayo

D'altro canto, però, a partire dal 1947 si moltiplicarono critiche a Mayo anche dall'interno delle scienze sociali, dopo anni in cui quelle di Mary Gilson erano rimaste isolate o quasi. Non su *Fortune* dove scriveva di solito, ma su *Commentary,* all'epoca giovane rivista della sinistra non comunista*,* Daniel Bell lanciò un attacco a tutto il movimento delle relazioni umane, alla subalternità della ricerca accademica alle esigenze dell'industria, e prendeva di mira in particolare Mayo. Passate in rassegna le ricerche di Mayo ed altri, Bell ne elogiava l'enorme quantità di materiale accumulato - «Yet one is struck by the paucity of conclusions», incapaci di comprendere le trasformazioni in atto nella struttura sociale degli Stati Uniti, i disagi immediati e problemi a lungo termine generati dal continuo ampliarsi del divario tra lavoratori dotati di qualifiche e non. Malgrado tutte le loro pretese umanistiche, finivano per produrre uno strano miscuglio di tecnicismo e soggettivismo. La sociologia industriale finiva per essere «not a science of man, but a cow-sociology», in quanto descriveva i lavoratori come mezzi, da adattare alle esigenze delle macchine e, per il management, da rendere contenti ma in modo del tutto passivo - il modello naturale era la caricatura fordista del *Brave New World* di Adous Huxley. Per Bell, il progetto di fondo rimaneva pur sempre quello di considerare l'industria come un sistema da organizzare in modo razionale, progetto appena mascherato dal riferimento alla psicologia per conoscere e tenere in conto fattori non razionali. Alla sociologia industriale, i problemi dell'organizzazione si presentavano insomma come meri problemi di comunicazione tra individui, dovuti a tali fattori non razionali; non era in grado di comprendere che erano in gioco interessi reali contrastati, o - si potrebbe dire, andando un po' oltre le parole di Bell - razionalità differenti, forse divergenti.[855] Delle diverse, articolate critiche di Bell, vale dunque la pena prestare attenzione a quella centrale:

Another unstated assumption underlies the persistent tendency to pose the problem of industrial harmony in terms of the difficulties of communication. It is assumed that people don't understand each other because of emotional blocks or antiquated verbal habits, or because issues of feelings and status are involved. (This has its counterpart in the theory that permanent peace can be established if nations can be made to "understand" each other.) But industrial relations - like international relations - happen to be much less a problem of setting up a smoothly functioning organization than a problem of accommodating diverse and

---

[855] Bell, *Adjusting Men to Machines*, cit. (https://www.commentarymagazine.com/articles/the-study-of-man-adjusting-men-to-machines/). Cfr. inoltre Howard Brick, *Daniel Bell and the Decline of Intellectual Radicalism: Social Theory and Political Reconciliation in the 1940s*, University of Wisconsin Press, Madison 1986; Michele Cento, Dalla fine dell'ideologia alla società post-industriale. Daniel Bell sociologo del potere, in *Scienza e politica,* 45, 2011, pp. 81-99; sulla sua evoluzione successiva, Id., *Daniel Bell e lo Stato post-industriale: percorsi di "assemblaggio" dello Stato americano,* in *Passato e Presente,* 91, 2014, pp. 103-126; cfr. inoltre Nathan Abrams, *Commentary magazine 1945-1959. 'A journal of significant thought and opinion'*, Vallentine Mitchell, Londra 2007.

conflicting interests. And these interests are real. The question of how to distribute increased income resulting from higher productivity, for example, cannot be flimflammed away as a problem of verbal misinterpretation.

L'articolo di Bell appare col senno di poi come lo sparo d'inizio di un attacco alle dottrine della scuola di Mayo che non era più il semplice scetticismo di parte sindacale. Si distinsero subito i sociologi della nuova generazione, sulla cui formazione agivano due fattori rilevanti: l'influenza della sociologia tedesca d'immigrazione, come era particolarmente evidente nei casi di Charles Wright Mills e Reinhard Bendix; l'esperienza negli istituti di ricerca e nei *boards* governativi nel corso della seconda guerra mondiale, come nel caso di Clark Kerr, che era stato membro del Wage Stabilization Board, e il suo amico Lloyd H. Fisher, che aveva lavorato per il Dipartimento dell'Agricoltura (Soil Conservation Service, poi Bureau of Agricultural Economics) e poi al National War Labor Board, anch'egli con responsabilità di stabilizzazione salariale (avrebbe svolto anche attività di ricerca per un sindacato prima di riprendere quella accademica nel 1946).[856]

Parlando al primo congresso dell'Industrial Relations Research Association nel 1948, Wright Mills denunciò la disponibilità degli accademici ad allearsi con i manager: gli studi sulle relazioni umane assolvevano in primo luogo funzioni di modernizzazione della retorica e dell'immagine del business e di elaborazione di «new symbols of justification»; si disinteressavano completamente delle forme di organizzazione dei lavoratori stessi (ma anche i capi sindacali si disinteressavano troppo delle teorie delle relazioni umane, accennava Wright Mills, e tenevano un atteggiamento solo prudentemente critico).[857] L'anno successivo, difatti, il vuoto di analisi cominciò ad essere colmato sul mensile degli UAW *Ammunition,* dove apparve un breve ma incisivo saggio firmato dal suo caporedattore e capo del dipartimento educazione del sindacato, Brendan Sexton, socialista e vicino a Walter Reuther, il quale riprendeva l'accusa di «cow sociology» lanciata da Bell.[858]

La demolizione di Mayo era già cominciata, dunque, tra l'abbandono della HBS e la morte nel settembre 1949. Alla fine dell'anno, Lloyd Fisher e Reinhard Bendix furono i primi a risalire a *Democracy and Freedom* del 1919 e rilevare la continuità con gli scritti più maturi di Mayo, all'insegna di un senso di «imminent danger» e declino della civiltà, in cui «escape from the

---

[856] Ricavo notizie sulla vita di Lloyd Fisher dalla breve nota, a firma di Kerr, Bendix, R. Dorfman, R. A. Gordon e N. Jacobson, in *University of California - In Memoriam,* Berkeley 1957 (http://texts.cdlib.org/view?docId=hb0w10035d&chunk.id=div00018&brand=calisphere&doc.view=entire_text).

[857] C. Wright Mills, *The Contribution of Sociology to Studies of Industrial Relations,* in *Proceedings of the First Annual Conference of the Industrial Relations Research Association*, a cura di Milton Derber, IRRA, Urbana 1949, poi non incluso nella raccolta degli scritti di Wright Mills a cura di Horowitz, ma ripubblicato in *Berkeley Journal of Sociology*, vol. 15, 1970, pp. 11-32.

[858] Brendan Sexton, *Deep Therapy on the Assembly Line,* in *Ammunition*, aprile 1949, pp. 47-53; cfr. Lichtenstein, *Walter Reuther*, cit., p. 302 per l'articolo, e sparsamente per le attività di Sexton.

cataclysm is open to those who are not too blind to see»: ma Mayo aveva preferito tenere nascosti i suoi valori, ammantarsi di serena oggettività e buon senso, e rivolgersi alle élite manageriali nella convinzione di potergli offrire diretti strumenti di potere - e salvezza. L'articolo di Fisher e Bendix sulla *Review of Economics and Statistics* era seguito da *Some Corrections* di George C. Homans, il quale difendeva Mayo dalle loro accuse, soprattutto da quella di volere una cooperazione imposta (essa poteva essere sia tradizionale che volontaria, com'era stato dimostrato da Malinowski), e rimbalzava verso di loro quella di non aver esplicitato i propri presupposti etici.[859]

La frizione tra le due generazioni era esplicita anche sulla *Industrial and Labor Relations Review*, dove nel 1950 si confrontarono le *Two Views* di John T. Dunlop e William Foot Whyte. Futuro segretario del lavoro di Gerald Ford nel 1975, il primo diventava quello stesso anno professore ad Harvard (ma non alla Business School), dopo aver raggiunto una certa fama criticando la concezione del movimento salariale di Keynes (il quale aveva accettato la sua correzione e l'aveva ospitata sulla sua rivista).[860] Da studioso dei meccanismi della contrattazione collettiva, criticava il rifiuto finanche teorico del sindacato operato dall'approccio delle *human relations*, un approccio che le impediva anche di cogliere le trasformazioni del management stesso, determinate anche dall'interazione con l'interlocutore sindacale (egli era stato, tra l'altro, tra i fondatori nel 1942 della scuola per dirigenti sindacali all'interno della Harvard Law School). Tale approccio finiva dunque per diventare una teoria delle comunicazioni, applicata senza distinzioni a contesti lavorativi in cui esse (tra lavoratori e direzione, lavoratori e sindacato, sindacato e direzione, eccetera) non potevano che essere diverse, dalla pesca alle miniere. Dietro l'ideale di trasparenza postulato da Mayo, secondo cui i conflitti erano dovuti solo all'imperfetta diffusione delle informazioni tra gli attori in gioco, si celava un rigetto della democrazia. Sulla scorta di Fisher e Bendix, Dunlop sentenziava: «the Mayo approach abhors conflict and seeks a unity in the community akin to that in a primitive society. Yet conflict and competition between individuals and groups is one of the cornerstones of democratic Western societies». Da quest'ultima critica, l'interlocutore Whyte era

---

[859] «The human relations approach, if it were purged of its false metaphysic and its tendency to become the empty slogan of the advertising man, might make a very modest contribution to that capacity. In his claim s for this approach, Mr. Mayo suffers from a widespread delusion of modern intellectuals, who believe that knowledge is power in the direct sense that they can instruct a powerful elite and "rescue" society», Reinhard Bendix, Lloyd H. Fisher, *The Perspectives of Elton Mayo,* in *The Review of Economics and Statistics*, vol. 31, 4, 1949, pp. 312-319; George C. Homans, *Some Corrections,* pp. 319-321.

[860] La celebre critica a Keynes è in John T. Dunlop, *The Movement of Real and Money Wage Rates,* in *The Economic Journal*, vol. 48, 191, 1938, pp. 413-434; cfr. inoltre, *Real and Money Wage Rates,* in *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, 2, 1998, pp. 223-234, e Id., Bruce Kaufman, *Reflections on Six Decades in Industrial Relations. An Interview with John Dunlop,* in *ILR Review*, vol. 55, 2, 2002, pp. 324-348.

esplicitamente escluso; ma le sue argomentazioni rimanevano sulla difensiva e un po' forzate, in particolare il suo sforzo di trovare al sindacato posto nella teoria di Mayo.[861]

Nel luglio 1953, come si è già accennato, uno di questi attacchi si fece strada persino su *Fortune,* pur accompagnato da un prudente riquadro in cui si specificava che la rivista non era «in entire agreement with the author». Questi era Clark Kerr, direttore dell'Istituto di relazioni industriali dell'Università della California e, da un anno, suo primo cancelliere.[862] Per comprendere il Free Speech Movement di Berkeley degli anni 1960 nel più lungo periodo della storia della cultura e delle culture politiche, può essere utile notare la continuità - o almeno la somiglianza - tra il discorso degli studenti e quello del Presidente *liberal* dell'università, oggetto delle loro proteste: Kerr, appunto, nominato nel 1958 (e nel 1967 allontanato, su insistenza del neoletto governatore della California Reagan, anche perché ritenuto troppo morbido con gli studenti).[863] L'articolo del 1953 di Kerr infatti si lanciava contro le organizzazioni "totalizzanti" che, in modo simile ai totalitarismi, chiedevano agli individui una lealtà totale, in cui l'individuo e la sua indipendenza tendevano a scomparire. L'impresa totalizzante («all-embracing corporation») di Mayo veniva infatti assimilata a ciò che era il partito per i fascisti e per i comunisti, la Chiesa per T.S. Elliott, o persino il sindacato per Frank Tannenbaum. Per proteggersi da queste tendenze totalitarie, sarebbe stato necessario un "nuovo Bill of Rights" che rivendicasse i diritti dei membri delle organizzazioni verso di esse: il diritto a *non* essere inclusi e a *non* essere integrati («*not* to be unified [...] *not* to be integrated»), in una parola il «right to privacy», all'individualità privata. Tale critica s'inseriva nel solco di analisi, come quelle di C. Wright Mills o David Riesman, sulle trasformazioni del "carattere americano" e il declino dell'individualità e dello spirito individualistico: per Kerr, di tale declino era un sintomo il rigetto di atti come lo sciopero, fenomeni legittimi e normali di una società democratica.

La sociologia industriale alla Mayo aveva, al contrario, sviluppato un vero "culto" per l'organizzazione. Si trattava di una versione moderna e industriale di visioni antiche: la concezione dell'impresa di Mayo era organicistica, medievalista, rifiutava non solo il conflitto ma anche, in fondo, l'individuo, nella misura in cui vedeva nell'individualismo l'origine di tutti i

---

[861] John T. Dunlop, William Foote Whyte, *Framework for the Analysis of Industrial Relations: Two Views*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 3, 3, aprile 1950, pp. 383-401.

[862] Clark Kerr, *What Became of the Independent Spirit?*, in *Fortune,* luglio 1953, pp. 110-111 e 134-136. Più estese obiezioni redazionali a Kerr (definito «gloomy») si trovavano a p. 69.

[863] La bibliografia sul pensiero di Kerr come educatore, e in particolare sul suo *The Uses of the University* (1963), è abbondante; ai nostri fini sono da tenere in considerazione Ethan Schrum, *Clark Kerr's Early Career, Social Science, and the American University,* in *Perspectives on the History of Higher Education,* 28, 2011, pp. 193-222; Id., *To "Administer the Present". Clark Kerr and the Purpose of the Postwar American Research University,* in *Social Science History,* vol. 36, 4, 2012, pp. 499-523. Cfr. inoltre Clark Kerr, *The Gold and the Blue: A Personal Memoir of the University of California, 1949-1967,* University of California Press, Berkeley 2003; James A. Hijiya, *The Free Speech Movement and the Heroic Moment,* in *Journal of American Studies*, vol. 22, 1, 1988, *Civil Rights and Student Protest,* pp. 43-65, è un buon riferimento sintetico sul suo ruolo agli albori del FSM.

mali. «The goal, then, is a relatively static society in which the workers are manipulated for their own welfare by a benevolent leadership». Il primato dell'organizzazione come cemento di stabilità sociale finiva per sopprimere non solo il conflitto, ma pure l'efficienza. Nell'assumersi funzioni sociali, esercitando controllo sui propri dipendenti anche al di fuori del luogo di lavoro, l'impresa tracimava dal campo che le era proprio: per Kerr, ad esempio, non avrebbero dovuto essere di sua competenza le pensioni (ma d'altro canto, in modo complementare, i sindacati non avrebbero dovuto occuparsene).

In calce all'articolo, Kerr specificava che le sue ricerche erano state condotte anche in comune con Fisher, morto poco più che quarantenne all'inizio del 1953. Qualche anno dopo indicò Fisher come autore di un saggio in cui si ribadiva in modo ancor più netto il carattere reazionario delle critiche di Mayo all'*homo oeconomicus*: esse si configuravano come nient'altro che il «most modern episode in the attack on reason in the name of harmony, cohesion and a traditional culture».[864] L'altro coautore di Fisher tornava su Mayo con un'analisi più sistematica nel suo libro forse più importante, *Lavoro e autorità nell'industria* (1956). Bendix confermava le linee essenziali dell'attacco del 1949: le sue dottrine non avevano in realtà fatto altro che sciogliere il «dilemma ideologico» di ridare legittimazione al manager nella grande *corporation* ormai burocratizzata.[865] Esse però se da una parte risolvevano alcuni problemi, dall'altra ne ponevano di nuovi, o comunque incontravano nella pratica ostacoli tali da impedirne l'applicazione coerente e completa. Si può concordare però con Bendix dove egli scrive che «queste difficoltà pratiche non sono tuttavia la vera misura dell'influenza di Mayo, perché le sue idee hanno contribuito a riorientare la pratica *e* l'ideologia della direzione».[866] Quasi nessun dirigente industriale era interessato a seguire Mayo da cima a fondo, dalla sua filosofia sociale alle proposte pratiche: gli importava semmai prenderne alcuni aspetti - e soprattutto il linguaggio, che poteva essere assunto anche da alcuni dei più conservatori, come la National Association of Manufacturers. Per Bendix, la suprema incarnazione delle ideologie di Mayo era infatti la General Motors: se da una parte continuava a trattare i propri dirigenti come persone eccezionali e i propri dipendenti come individui (da proteggere dal sindacato), dall'altra faceva di tutto per costruire un senso di famiglia, di comunità aziendale articolata in tutti i suoi gradi e nei piccoli gruppi. In particolare, «la direzione della GM segue la politica consistente nel ristabilire un rapporto personale fra operaio e direzione usando come intermediario il capo

---

[864] Clark Kerr, Lloyd H. Fisher, *Plant Sociology. The Elite and the Aborigines*, in *Common Frontiers of the Social Sciences,* a cura di Mirra Komarovsky, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1957, pp. 281-309. La critica è ripresa tra gli altri da John E. Hughes, *Recent Trends in Industrial Sociology,* in *The American Catholic Sociological Review*, vol. 19, 3, ottobre 1958, pp. 194-209.

[865] Bendix, *Lavoro e autorità nell'industria,* cit., pp. 299.

[866] Ivi, p. 316.

reparto, e nel far rinascere in tal modo un legame personale dell'operaio con la "squadra" di cui è membro».[867]

In questo contesto, il volume del 1958 di Henry Landsberger voleva in realtà difendere la scuola da Mayo da accuse che lui riteneva eccessive; ma di fatto le riepilogava e sistematizzava, concedeva un po' di terreno a ciascuna di esse, e il suo contributo più duraturo è stato quello di tenere a battesimo un'espressione, "effetto Hawthorne", che rimandava al carattere almeno in parte fallace delle ricerche empiriche su cui pretendevano di reggersi le teorie di Mayo.

Insomma, rispetto agli anni in cui Mayo era arrivato negli Stati Uniti ed aveva trovato ad Harvard una cattedra, un laboratorio e una scuola, tra la fine degli anni 1940 e quella degli anni 1950 si era verificato, attorno al nodo delle «relazioni umane», un sempre più vistoso scollamento tra la sociologia delle relazioni industriali come disciplina scientifica e la dottrina della formazione degli *executives* come disciplina pratica. Quando denunciava la subordinazione di fatto delle teorie delle relazioni umane alla pratica taylorista, nel suo libro del 1974 sulla *Degradazione del lavoro nel XX secolo*, Harry Braverman aveva perciò alle spalle una campagna di delegittimazione già intensa e consolidata; egli esprimeva da posizioni della New Left giudizi in gran parte correnti nella scienza delle relazioni industriali. Secondo Braverman, l'idea secondo cui le teorie delle relazioni umane avessero «superato» lo *scientific management* non era altro che «un penoso fraintendimento della effettiva dinamica dello sviluppo della direzione aziendale»: la scuola Mayo (e di Hugo Münsterberg) in fondo condivideva la missione di quella di Taylor, ovvero l'«adattamento del lavoro alle esigenze del capitale».[868] Vi era tra le due semmai una sorta di "divisione del lavoro", tra chi progetta il processo produttivo e chi si occupa della gestione del personale:

> Il lavoro stesso è organizzato secondo principi tayloriani, mentre le direzioni del personale e gli accademici si sono date da fare per la selezione, l'addestramento, la manipolazione, la pacificazione e l'adattamento della "manodopera" ai processi lavorativi così organizzati. Il taylorismo domina il mondo della produzione; gli esperti in «relazioni umane» e in «psicologia industriale» costituiscono le squadre di manutenzione del macchinario umano.[869]

Al contrario dello *scientific management,* nell'interpretazione di Braverman, quella delle relazioni umane era rimasta una "scuola" vera e propria per due ordini di motivi, solo a prima vista incompatibili. Da una parte, per la cattiva fama che si era fatto il taylorismo (e che, suggeriva Braverman, le relazioni umane erano riuscite a non farsi). Dall'altra, perché «esso non

---

[867] Ivi, p. 319.

[868] Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work and Monopoly Capital in the Twentieth Century*, pref. di Paul Sweezy, Monthly Review Press, New York-Londra 1974, trad. it. *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo* Einaudi, Torino 1978, pp. 86-90, cfr. inoltre pp. 141-142.

[869] Ivi, p. 87, citando a suo sostegno *The Practice of Management* di Peter Drucker.

è già di esclusiva proprietà di una corrente», cioè aveva avuto un successo tale che «i suoi insegnamenti fondamentali sono diventati la struttura portante di tutta la progettazione del lavoro» - così come «una setta che si sia generalizzata e sia stata ampiamente accettata, scompare come setta».[870]

6. Mayo in Europa: sociologia, scienza del management, religione

Con qualche anticipo sul ciclo di critiche in patria inaugurato dall'articolo di Daniel Bell del gennaio 1947, un'approfondita critica della scuola di Mayo era stata elaborata da Georges Friedmann, che si andava affermando come un protagonista sociologia francese con i suoi studi sull'evoluzione del lavoro. Dieci anni prima aveva scritto *La crise du progrès,* un'analisi della complementarità tra crisi dell'ideologia del progresso, avanzamento degli irrazionalismi in cultura e in politica, e galoppante progresso tecnico: una prospettiva che si sviluppava combinando marxismo e sofisticata educazione *normalien*, alla confluenza di passione politica comunista e interessi per la storia della tecnica attraverso la collaborazione con Bloch e Febvre.

Né il commiato dal comunismo nel 1939, né la sconfitta del fascismo nella guerra (cui partecipò da partigiano nella zona di Tolosa) gli fecero credere che quella contraddizione tra progresso tecnico e crisi sociale fosse esaurita: in un intervento di fine 1946 sulla rivista di Emmanuel Mounier *Esprit*, in un numero dedicato agli Stati Uniti, Friedmann descrisse un mondo della produzione sempre in movimento, ma da cui l'uomo americano si faceva sempre più controllare, invece di riuscire a controllarlo; all'«émouvante inquietude» dell'economia avrebbe presto fatto seguito quella «spirituelle». Prendendo le distanze da chi si ostinava ad indicare negli Stati Uniti la terra del materialismo contro l'Europa terra di civiltà, Friedmann concludeva con un avvertimento: «Nous ne jugeons cependant une telle crise ni de l'extérieur, ni de haut : car elle est aussi, répétons-le, la nôtre».[871]

---

[870] Ibidem.

[871] «Et l'effort conjugué, les apports symphoniques de tous les peuples du monde ne seront pas de trop pour la surmonter», Georges Friedmann, intervento in *Esprit,* pp. 726-730; ivi cfr. spec. Claude Lévi-Strauss, *La technique du bonheur,* pp. 643-652. Cfr. Pierre Grémion, Françoise Piotet, *Georges Friedmann. Un sociologue dans le siècle. 1902-1977*, CNRS, Parigi 2013; Thierry Pillon, *Georges Friedmann. Problèmes humains du machinisme industriel: les débuts de la sociologie du travail,* Ellipses, Parigi 2009; Id., Alain Bruno, *Georges Friedmann: vie, oeuvres, concepts,* Ellipses, Parigi 2011; Georges Ribeill, *Approche critique du travail industriel entre les deux guerres: la place de Georges Friedmann*, in *Sociologie du travail*, 41, 1999, pp. 23-39; François Vatin, *Machinisme, marxisme, humanisme: Georges Friedmann avant et après-guerre*, ivi, 46, 2004, pp. 205-223; Isabelle Gouarné, *Engagement philosoviétique et posture sociologique dans l'entre-deux-guerres : le rôle politico-intellectuel de Georges Friedmann,* ivi, 3, 2012, pp. 356-374.

E' in questa prospettiva di crisi permanente che era stato scritto nel 1945 *Problèmes humains du machinisme industriel*, pubblicato nel 1946.[872] Dell'ampio percorso di Friedmann, nella sua incessante riflessione sulle varianti e le mutazioni del taylorismo, questa è la tappa in cui si dedica più specifica attenzione a Elton Mayo e alla sua scuola. Se ne mettevano in luce, in primo luogo, i contributi positivi: allo studio dell'ambiente di lavoro, che integrava le tendenze alla «razionalizzazione biologica» provenienti dalla fisiologia del lavoro;[873] alla «critique de la rationalisation *techniciste*», risultato degli esperimenti di Hawthorne; e alla scoperta, tra psicologi e fisiologi, del «conditionnement mental de phénomènes qui avaient été longtemops considérés comme essentiellement organiques», sino all'ammissione ormai corrente «que le travail s'imprègne d'émotions, d'intérêt, de pensée».[874] Da tale distacco dal meccanicismo si passava però, con un «dogmatisme à rebours»,[875] a una soggetivizzazione altrettanto unilaterale: Mayo si fermava alla considerazione della morale, riproducendo su scala di gruppo la dinamica della psicologia individuale.

Friedmann dimostrava conoscenza dei libri di Mayo, Whitehead, Roethlisberger e Dickson, dedicando agli esperimenti della Western Electric un capitolo intenso.[876] Attraverso di essi, il gruppo di Mayo era arrivato (esito, secondo Friedmann, del tutto imprevisto) a criticare la razionalizzazione dall'alto senza coinvolgimento e a riconoscere l'organizzazione come un sistema sociale, caratterizzato dall'interdipendenza dei fattori diversi, entro il quale il fattore umano occupava un posto centrale.[877] Gli obiettivi pratici dei consiglieri delle relazioni umane erano dunque «eviter, aitante qui possible, lei contraintes et lei conflitto qui provoque la logique de l'efficiente en cherchant à forcer les hommes dans ses moules» e dunque «préserver la strutture sociale qui constitue l'entreprise par une compréhension vraiment large, à la fois psychologique et sociologique, du facteur humain».

Concentrandosi sulla comunità di fabbrica e sulle tendenze centripete, però, Mayo finiva per ipostatizzare l'impresa come fatto sociale, cioè per considerarla «une strutture sociale arrondie,

---

[872] Georges Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel,* Gallimard, Parigi 1946.

[873] Ivi, pp. 67-69.

[874] Ivi, p. 78.

[875] Ivi, p. 147.

[876] Ivi, pp. 301-323.

[877] Ivi, p. 311; cfr. inoltre la p. precedente: «Il n'y a pas d'autre solution, constatent les enquêteurs, que d'augmenter le compréhension entre ouvrier et Compagnie, et de la faire circuler à travers les ateliers.
Conclusion pratique bien remarquable, puisque, partis d'un objectif industriel localisé et particulier, les enquêteurs arrivent à mettre le doigt sur certains problèmes généraux et essentiels de la rationalisation. L'enquête de la Western Electric vient, en effet, dénoncer toute l'application par en haut des méthodes de rationalisation, imposées comme des mécanismes logiques, et cela surtout dans une période où les règlements, les instructions, les procédés doivent changer souvent, entraînés par le progrès de la technique. Il est dangereux de vouloir ainsi appliquer de force aux ouvriers des plans (à prendre où à laisser), descendus des Bureaux, mêmes s'ils ont été les plus soigneusement élaborés. Ce qu'il faut, c'est le faire comprendre, répandre cette compréhension, y faire participer les plus grande nombre possible de travailleurs».

fermée, une sorte d'entità collettive qui poursuit son évolution indépendamment de tous les autres groupes sociaux». Gli mancava una comprensione delle tendenze per così dire centrifughe: l'appartenenza dell'operaio ad altre collettività che l'impresa o la squadra, come il sindacato, la classe, il gruppo etnico, la nazione, la qualifica professionale.[878] Si delineava quindi una concezione decisamente incompleta del tanto vantato fattore umano: di fatto, umano ma non sociale. Vale la pena notare che si tratta di una critica opposta e complementare a quella di Kerr, che mostra le astrattezze di Mayo sul lato della società piuttosto che su quello dell'individualità. Mayo riproponeva in questo modo «une illusion scientiste et particulariste», pensando di poter correggere la rotta della razionalizzazione con il semplice ricorso alle scienze dell'uomo[879].

Le *human relations* non mancarono, ovviamente, di difensori anche in Francia: il più significativo fu forse, nel quadro della sua epica della produttività che univa tecnocrazia ed umanismo, Jean Fourastié.[880] Ma fu soprattutto in Inghilterra che fu alzato lo stendardo delle teorie di Mayo e della pietra filosofale delle relazioni industriali targata Harvard. La mediazione di Thomas Whitehead, stretto collaboratore di Mayo, fu in realtà meno rilevante di quella di Lyndall Urwick, un entusiasta del taylorismo in tutte le sue declinazioni, grande sistematizzatore, propagandista e storico (piuttosto apologetico) delle scienze del management, già direttore dell'Istituto Internazionale del Management a Ginevra. Insieme al suo collaboratore Edward Brech, Urwick produsse a partire dal 1945 un *The Making of Scientific Management* in tre volumi: il terzo (1948) era dedicato appunto a *The Hawthorne Investigations* e si apriva con una breve presentazione dello stesso Mayo, il quale anzi ringraziava Urwick per essere stato il primo a dar conto degli esperimenti di Hawthorne (sottovalutando con ciò il contributo di Brech - o almeno così puntualizza la biografia di Urwick di cui questi era uno dei coautori).[881] Nel 1947, dalla clinica di Tavistock si autonomizzò il Tavistock Institute for Human Relations, che subito prese a pubblicare la rivista *Human Relations.*

In alcuni casi, la "traduzione" inglese di Mayo ne aveva esplicitato la connessione con la tradizione conservatrice: si prenda ad esempio il manualetto del 1956 di psicologia sociale dell'industria dello psichiatria James A. C. Brown il quale, ponendo Mayo tra Edmund Burke ed

---

[878] Ivi, p. 321.

[879] Ivi, p. 380.

[880] Jean Fourastié, *La productivité,* PUF, Parigi 1952 (nella serie *Que sais-je?*); cfr. Régis Boulat, *Jean Fourastié, apôtre de la productivité. Dire et administrer le « progrès »,* in *Une autre histoire des « Trente Glorieuses ». Modernisation, contestations et pollutions dans la France d'après-guerre*, a cura di Céline Pessis, Sezin Topçu, Christophe Bonneuil, La Découverte, Parigi 2013, pp. 81-98.

[881] Edward Brech, Andrew Thomson, John F. Wilson, *Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography*, Oxford University Press, New York 2010; cfr. inoltre Francesca Fauri, *Istruzione e governo dell'impresa. La formazione dei dirigenti in Gran Bretagna e in Italia (1860-1960)*, il Mulino, Bologna 1998.

Erich Fromm (e in una giungla di riferimenti che andava da Tawney a Dubreuil passando per Huxley, Cassirer, Karen Horney...), disegnava un percorso in cui il declino della dimensione comunitaria e la distruzione delle certezze cominciava con il Rinascimento e proseguiva con la rivoluzione industriale. «It is this isolation of the modern man - lamentava Brown - that we must seek for many of the answers to the problems of industrial unrest, increasing neurosis and crime, and the pervasive sense of helplessness and lack of meaning in the lives of many people today» (di cui si nutriva il successo di quei «totalitarian political groups which, however spurious their claims, are able to offer emotional security»).[882] Dalle teorie di Mayo il dirigente industriale avrebbe potuto imparare secondo Brown, a convertire in modo costruttivo l'energia profusa dai dipendente durante gli scioperi: bisognava saper riconoscere e incoraggiare il desiderio di comunità. Le feste con cui era stato accolto Henry Ford II a Dagenham lo avevano dimostrato. Se si voleva trovare una via d'uscita veramente umana alla crisi della civiltà, concludeva dunque Campbell, bisognava arrivarci attraverso la mutua comprensione e le vie della psicologia - ma, prima di tutto, bisognava accettare il Nuovo Testamento.[883]

Oltre che alla solerte attività degli esperti del management o di psichiatria, le teorie di Mayo trovavano terreno fertile nel contesto che aveva prodotto già diversi esperimenti di "umanizzazione" delle fabbriche attraverso la collaborazione di padroni illuminati e scienziati sociali riformatori. Anzi, le due figure si compendiavano nell'industriale del cioccolato di York Seebohm Rowntree, autore non solo di alcune ricerche sociali sui poveri di York ma anche, nel 1921, di un libretto sullo *Human Factor in Business* (nonché probabile fonte d'ispirazione, come ha fatto notare Charles Maier, del Willy Wonka di Roald Dahl).[884] Per i Rowntree Cocoa Works, peraltro, avevano lavorato sia Urwick che il sociologo australiano Clarence Hunter Northcott.

7. Prima ricezione di Mayo in Italia

Se si guarda invece all'Italia, non stupirà trovare una cronologia significativamente diversa, che viene in risalto seguendo due figure al contempo di mediazione e di transizione. Nel saggio su *Taylorism and Technocracy,* Maier aveva trovato in Camillo Pellizzi una delle firme più rappresentative del produttivismo e della tecnocrazia fascista, combinando il culto degli esperti

---

[882] James Alexander Campbell Brown, *The Social Psychology of Industry. Human Relations in the Factory*, Penguin, Londra 1956, p. 30.

[883] Su questo punto, p. 284, riprendeva Sir George Shuster, *Christianity and Human Relations in Industry*, in *British Medical Journal,* 11 settembre 1948, pp. 505-510.

[884] B. Seebohm Rowntree, *The Human Factor in Business*, Longamns, Green and Co., Londra 1921 (disponibile in linea all'indirizzo https://socialsciences.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/rowntree/HumanFactorBusiness.pdf)

e delle competenze con quello della potenza e del movimento. Il suo significato come figura di transizione, da seguire lungo tutto l'arco di una biografia di 83 anni che va dall'educazione «socialistoide» tra Collegno e Pisa alla fondazione e direzione della *Rassegna italiana di sociologia*, è al centro di una ricerca in corso, anticipata in alcuni saggi recenti, di Mariuccia Salvati.[885] L'approdo di questo percorso fu infatti l'interesse per le relazioni umane da parte di Pellizzi, rimasto influente e attivo, dopo la guerra, nell'accademia e nei corsi di formazione manageriale, per i quali passarono molti giovani che poi sarebbero andati a lavorare nelle aziende (ad esempio, Franco Ferrarotti). In questi corsi Pellizzi adottò, anche contro gli scetticismi di colleghi e superiori, i libri di Mayo, in cui da una parte apprezzava la discontinuità rispetto alla tradizione italiana di scienze sociali, dall'altra vedeva realizzato un tema a lui da sempre caro, la stretta collaborazione tra "teorici" e "pratici". Pellizzi si affermava all'inizio degli anni 1950, con la pubblicazione del saggio *I rapporti umani nel lavoro* sulla rivista *Studi Politici* nel 1953, come un esperto della questione (attorno all'attenzione per i "problemi umani" si costruisce anche l'amicizia tra Pellizzi e Georges Friedmann, conosciutisi a Parigi nel 1950).[886]

Lo scarto tra il Pellizzi del primo dopoguerra e quello del secondo - gildista, contrattualista e corporativista il primo, devoto di Mayo il secondo - è indicativo senz'altro, come indica Salvati, dello sviluppo delle scienze sociali in «sintonia con il welfare state e le trasformazioni tayloriste del lavoro»;[887] ma anche del venir meno delle condizioni politiche del fascismo, ovvero di una cornice autoritaria entro cui i veniva statalizzato e "nazionalizzato" il rapporto gerarchico tra le classi. Caduta questa cornice, l'interesse di Pellizzi si spostava dal corporativo all'aziendale, dal giuridico alla prassi. Se questo aspetto schiettamente politico pare essere sottovalutato da Salvati, mentre sembra essere determinante per i tempi della scoperta delle *human relations* da parte di Pellizzi, ella mette invece opportunamente in luce la sua accortezza nel cogliere

---

[885] Mariuccia Salvati, *Le culture del lavoro tra due dopoguerra: dal gildismo alle relazioni umane*, in *1914-1945. L'Italia nella guerra europea dei trent'anni,* a cura di Simone Neri Serneri, Viella, Roma 2016; cfr. inoltre Camillo Pellizzi, *Una rivoluzione mancata* (1949), a cura di Salvati e con una sua introduzione, pp. 7-46, il Mulino, Bologna 2009; Ead., *Scienza, biografia e politica nel "secolo breve": il caso di Camillo Pellizzi,* in *Annali della Fondazione Ugo Spirito,* vol. xvi-xvii, 2007, pp. 31-49; la scheda a cura di Ead. in *Dizionario Biografico degli Italiani,*, vol. 82, 2015 (http://www.treccani.it/enciclopedia/camillo-pellizzi_(Dizionario-Biografico)); sulla transizione postbellica degli intellettuali, cfr. infine Ead., *Passaggi. Italiani dal fascismo alla Repubblica,* Carocci, Roma 2016. Pellizzi è citato da Maier, *Society as Factory,* cit., a p. 35; cfr. inoltre Alberto Aquarone, *Aspirazioni tecnocratiche del primo fascismo*, in *Nord e Sud*, 52, 1964, pp. 109-128; Danilo Breschi, Gisella Longo, *Camillo Pellizzi. La ricerca delle élites tra politica e sociologia (1896-1979*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2003; *L'archivio Pellizzi: il percorso di un intellettuale tra fascismo e Repubblica*, a cura di Lucia R. Petese, introduzione di G. Melis, Fondazione Ugo Spirito, Roma 2003.

[886] Pellizzi, *I rapporti umani nel lavoro,* in *Studi Politici,* 1-2, marzo-agosto 1953, pp. 98-124; cfr. inoltre Id., *Scienza e prassi politica*, in *Civiltà italica. Mensile di studi politici, economici e sociali,* 2, 1952, pp. 109-115 (a proposito di *Human relations in a changing world. Observations in the use of social sciences,* di Alexander H. Leighton, Dutton, New York, 1949) e Breschi, Gisella Longo, *Camillo Pellizzi*, cit., pp. 304-325 (260-261 per l'incontro con Friedmann). Solo una biografia smaccatamente edulcorata può dire, però, che Pellizzi recepisce «immediatamente» all'inizio degli anni 1950 la sociologia anglosassone degli anni 1920, p. 309.

[887] Salvati, *Le culture del lavoro tra due dopoguerra*, cit., p. 270.

l'occasione degli aiuti americani e, soprattutto, delle agenzie internazionali: Pellizzi infatti s'impegnò sin dal 1949 per ottenere un incarico all'Oece o all'Unesco e lo avrà presso l'Agenzia Europea per la Produttività.

Si presta meglio ad un parallelismo con il percorso di Elton Mayo, invece, quello di padre Agostino Gemelli. Si tratta, com'è ovvio, di una figura troppo complessa perché il significato, o anche solo la biografia in senso stretto, del fondatore e rettore dell'Università Cattolica possano essere ridotti ad alcuni aspetti di somiglianza con il sociologo australiano trapiantato ad Harvard; nondimeno, questi ci sono e vale la pena metterli in rilievo. Già brillante studente di medicina a Pavia, dopo la conversione religiosa durante il servizio militare presso l'Ospedale di Sant'Ambrogio (1903), aveva incontrato la "questione sociale" tramite Turati e poi Toniolo. Anche Gemelli aveva trovato nella prima guerra mondiale il campo d'applicazione dei suoi studi prima in neuroistologia, poi in psicologia sperimentale (sulla scia di Wundt),[888] dedicandosi a ricerche sulla psiche dei soldati e le conseguenze della sua crisi, ovvero le nevrosi di guerra.[889] Il "fraticello di Rezzato" andò elaborando (e attivamente propagando) una prospettiva neoscolastica che si dotava di strumenti moderni per condurre un'aggressiva battaglia anti-idealista e soprattutto anti-positivista: così la psicologia come «scienza [...] più empirica di tutte» si sposava all'ideale della *ratio ancella fidei*; elementi dell'ergonomia riformatrice, dell'ingegneria sanitaria e dell'utopia igienista, sviluppatesi a cavallo del secolo negli ambienti positivisti e riformisti in cui Gemelli si era formato per poi rinnegarli, confluivano in un progetto che tendeva a «ribaltare la figura intellettuale del medico: da quella che trae dal sapere specifico, quale unica fonte legittima, la regola del proprio credo filosofico e la norma direttrice del proprio comportamento a quella che coltiva con pari impegno la scienza

---

[888] Per contestualizzare la formazione di Edoardo Gemelli, utilizzo due saggi in *Storia d'Italia. Annali 26. Scienze e cultura dell'Italia unita,* a cura di Francesco Cassata e Claudio Pogliano, Einaudi, Torino 2011: sulla neuroistologia, Stefano Canali, *Nervi e cervello: tradizioni di ricerca,* pp. 653-680, spec. pp. 654-665.; sulla «dimensione più "politica" che sperimentale» della psicologia, Luciano Mecacci, *La psicologia: una scienza controversa*, pp. 681-704.

[889] Mario Isnenghi, *Il mito della Grande Guerra,* il Mulino, Bologna 2002, pp. 277-288; Alessandro Parola, *«È l'anima che muove la macchina-uomo»: soldati, patrioti, eroi nella psicologia militare di p. Agostino Gemelli*, in *Cristianesimo nella storia*, 1, 2006, pp. 281-300; per un suggestivo ritratto dell'impegno profuso da Gemelli nella guerra, Sante Lesti, *Riti di guerra. Religione e politica nell'Europa della Grande Guerra,* il Mulino, Bologna 2015 (da cui, p. 106, si ricavano altre utili indicazioni bibliografiche sulla questione della psicologia di guerra). Cfr. inoltre Bruna Bianchi, *La follia e la fuga. Nevrosi di guerra, diserzione e disobbedienza nell'esercito italiano (1915-1918),* Bulzoni, Roma 2001; Antonio Gibelli, *L' officina della guerra. La grande guerra e le trasformazioni del mondo mentale,* Bollati Boringhieri, Torino 1991; Claudio Pogliano, *La grande guerra e l'orologio della psiche,* in *Belfagor,* , 4, 1986, pp. 381-406.

medica, ma che rinuncia pregiudizialmente a estrarre da essa una concezione scientifica globale dell'uomo e del mondo».[890]

Al primato dell'etico e del religioso erano subordinate non solo la medicina ma anche, ed ovviamente, l'economia e le scienze sociali in genere. Tale gerarchia di saperi e incorporamento di strumenti religiosi in prospettiva neotomista trovò un centro di organizzazione nell'istituto fondato da Gemelli nel 1921 a Milano, l'Università Cattolica del Sacro Cuore, quale "focolaio scientifico cristiano" e luogo di formazione delle classi dirigenti cattoliche.[891] In seno ad essa venne fondato un Istituto di psicologia che non tardò ad affermarsi come punto di riferimento per gli studi sulla fatica e la fisiologia del lavoro, nel quadro della cosiddetta psicotecnica: per questa via, Gemelli ed il suo gruppo arrivarono a discutere del "fattore umano" già nel corso degli anni 1930, in ricerche e discorsi condensati in un volume del 1940.[892]

Le analogie tra Mayo e Gemelli sono certo, ripeto, solo parziali: la formazione accademico-professionale in psicologia; le applicazioni durante la Grande Guerra e soprattutto con i reduci affetti da nevrosi; l'università come centro di organizzazione e di formazione dei successori; la più o meno pronunciata condanna dei mali della modernità, dell'individualismo, della democrazia (e del socialismo, ma in coda a queste); la convinzione del primato dell'etico, dello spirituale ed anzi del religioso sull'economico, da affermare anche al livello del lavoro, con la riscoperta dell'elemento umano; la costante denuncia della crisi di civiltà, vista come occasione di rinnovamento, riaffermazione di quel primato, ricostruzione di una società perduta. Certo, il "medioevalismo", l'accusa generica ma perspicace rivolta da Clark Kerr a Mayo, era per Gemelli una fiera autocoscienza e rimanda non a mere problematiche ideologiche, ma a quelle più

---

[890] Giorgio Cosmacini, *Scienza e ideologia nella medicina del Novecento: dalla scienza egemone alla scienza ancillare*, in *Storia d'Italia. Annali 7. Malattia e medicina*, a cura di Franco Della Peruta, Einaudi, Torino 1984, pp. 1221-1267 (spec. pp. 1225-1231 su Gemelli); cfr. inoltre Claudio Pogliano, *L'utopia igienista (1870-1920)*, ivi, pp. 586-631, e Francesco Cassata, *Molti, sani e forti. L'eugenetica in Italia,* Bollati Boringhieri, Torino 2006. Di Pogliano cfr. anche *Il fattore umano*, in *La cassetta degli strumenti. Ideologie e modelli sociali dell'industrialismo italiano*, a cura di Valerio Castronovo, Franco Angeli, Milano 1986, pp. 267- 305. La psicologia è definita «scienza [...] più empirica di tutte» da Gemelli, *Il mio contributo alla filosofia neoscolastica,* citato da Cosmacini, *Scienza e ideologia nella medicina del Novecento,* cit., p. 1228; cfr. inoltre Id., *Gemelli. Il Machiavelli di Dio,* Rizzoli, Milano 1985.

[891] Maria Bocci, *Agostino Gemelli rettore e francescano*, Morcelliana, Brescia 2003; ma risulta più adeguato ai nostri fini Luisa Mangoni, *L'Università Cattolica del Sacro Cuore. Una risposta della cultura cattolica alla laicizzazione dell'insegnamento superiore,* in *Storia d'Italia. Annali 9. La Chiesa e il potere politico dal Medioevo all'età contemporanea,* a cura di Giorgio Chittolini e Giovanni Miccoli, Einaudi, Torino 1986, pp. 95-1014.

[892] *Il fattore umano. Aspetti biologici, fisiologici e psicologici del lavoro*, a cura di Agostino Gemelli e Filippo Bottazzi, Vallardi, Milano 1940; l'introduzione era stata anticipata in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali,* serie III, vol. II, 2, marzo 1940, pp. 117-126. Cfr. inoltre Ilaria Montanari, *Agostino Gemelli psicologo. Una ricostruzione storiografica*, EduCatt, Milano 2017.

generali dell'inserimento della cultura cattolica nella vita politica nazionale e della tensione nei suoi rapporti con il moderno.[893]

Questo paragone prelude a mettere in luce le differenze. La più vistosa è certamente la specificità cattolica dei riferimenti di Gemelli, mentre per Mayo la società cristiana medievale è solo uno di quelli di Mayo, sopra, ma non troppo, all'Australia medievale e alle comunità primitive delle isole Trobriand; e ciò senz'altro, al netto della formazione personale, per via di contesti segnati da un diverso grado di pluralismo religioso e da un diverso rapporto tra religione, Chiesa e chiese, politica. In secondo luogo, appunto, il contesto politico e culturale: mentre il successo di Mayo fioriva sul declino e sulla "cattiva reputazione" del taylorismo in un'età di protagonismo della grande impresa, ma si scontrava con l'attivismo governativo del New Deal e con il simultaneo risorgimento sindacale, Gemelli operava in relativa sintonia con la retorica del fascismo, che non di rado si lanciava contro il taylorismo e i veleni della tecnica inumana, e con la pratica delle industrie, che a certe condizioni il taylorismo continuavano ad applicarlo e anzi a svilupparlo (a specifiche condizioni, certo; ma perlopiù ad esse favorevoli).

Gemelli aveva abbracciato il corporativismo ed aveva scommesso su di esso come cornice di restaurazione della società cristiana;[894] al tempo stesso, però, aveva prestato un'attenzione al "fattore umano" all'interno dell'azienda, nei rapporti tra operaio e datore di lavoro, che mancava invece a Pellizzi. Questa importanza del vincolo sociale fuori dallo Stato fu uno dei canali di continuità della riflessione gemelliana sul lavoro tra fascismo e dopoguerra. Anche per Gemelli però, come per Pellizzi, la scoperta e, probabilmente, la lettura di Mayo avvennero dopo la guerra: la sua recensione agli *Human Problems* è di fine 1947, quando l'autore aveva ormai completato la trilogia ed aveva lasciato Harvard. In essa poteva però rivendicare che in questo «libro equilibrato» non si diceva nulla di nuovo; ma riteneva che esso potesse essere «utile a quanti si occupano di problemi sociali». Mayo infatti, nel giudizio di Gemelli, «non è vittima della unilateralità degli psicotecnici; non si rinchiude però nella visione fisiologica dei problemi industriali; sa valutare la importanza delle relazioni umane; sa considerarle e valutarle come fattori importanti nella moderna organizzazione della industria, che, non mettendo più a

---

[893] *Medioevalismo* era la parola d'ordine con cui si annunciava al pubblico la rivista *Vita e Pensiero* nel 1914 e il punto di partenza dell'itinerario di Gemelli, come lui lo presentava nella raccolta *Idee e battaglie*, Vita e Pensiero, Milano 1932, cfr. Mangoni, *L'Università Cattolica del Sacro Cuore*, cit., p. 1002, e Daniele Menozzi, *La Chiesa cattolica e la secolarizzazione,* Einaudi, Torino 1993, pp. 147-148. Sul rapporto tra cattolici e moderno, oltre a quest'ultimo, per contestualizzare Gemelli mi limito a indicare Giovanni Miccoli, *Fra mito della cristianità e secolarizzazione. Studi sul rapporto chiesa-società nell'età contemporanea,* Marietti, Casale Monferrato 1985, spec. *Chiesa e società in Italia fra Ottocento e Novecento: il mito della cristianità* (1980), pp. 21-92; Marco Bianchini, *Il cristianesimo e le rivoluzioni industriali,* e Pier Giorgio Zunino, *Cattolicesimo e democrazia tra Otto e Novecento, da de Maistre a Péguy,* in *Le religioni e il mondo moderno,* a cura di Giovanni Filoramo, vol. 1, *Cristianesimo,* a cura di Daniele Menozzi, Einaudi, Torino 2008, pp. 327-417.

[894] Per un esempio pertinente al nostro discorso, cfr. Gemelli, *La Psicotecnica nella concezione corporativa della società,* in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, vol. 8, 6, novembre 1937, pp. 833-845.

contatto l'operaio con il datore del lavoro, ma con i tecnici e con gli amministratori, ha trasformato la situazione dell'operaio».[895]

La recensione a Mayo preannunciava in realtà una presa di distanze di Gemelli verso le *human relations* divenute ormai una moda. Dopo i libri del 1946 su *L'operaio nella industria moderna* e *La psicotecnica applicata all'industria*, Gemelli riprendeva il problema in un articolo che prendeva il titolo dalla domanda *Fattore umano o fattore sociale del lavoro?* e sin dall'inizio si pronunciava netto a favore del secondo. Chiedersi se fosse «possibile vincere le reazioni del lavoratore che si rivelano con stati d'animo pericolosi e dannosi alla vita sociale» e «attraverso le varie forme attuate dalle organizzazioni del lavoro portare un efficace e reale contributo alla soluzione del problema sociale del lavoro» era per Gemelli «pascersi di illusioni».[896] Il sistema Taylor è «la più inumana concezione che si possa dare» e a nulla varranno gli sforzi di risolvere i problemi dall'interno della «pseudodisciplina» che si autonomina organizzazione scientifica del lavoro (consigliava la critica di Friedmann). Con una concessione per lui insolita, Gemelli scrive: «A mio modo di vedere l'opposizione dei lavoratori e dei sindacati ai procedimenti del Taylorismo e in genere ai metodi dell'organizzazione scientifica del lavoro secondo la primitiva concezione era perfettamente giustificata». Dimostrava invece di apprezzare i teorici originari delle relazioni umane, Mayo e i suoi: con gli esperimenti di Hawthorne, come le esperienze delle fabbriche Barnet o di quelle di Bat'a a Zlìin in Moravia (l'accostamento era già in Friedmann), «è posto al centro degli interventi suggeriti dai cultori del fattore umano del lavoro, l'adottare provvidenze varie per accostare i dirigenti all'operaio, per rendere il lavoro più accetto, perché più rispondente a interessi reali del lavoratore, per sopprimere le cause di frizione tra operaio e dirigenti, in una parola mirando a modificare l'atmosfera morale dell'ambiente di lavoro».

Questo però è un passo importante ma insufficiente: «Non bisogna solo modificare l'atmosfera dell'azienda, ma bisogna chiamare l'operaio a partecipare alla vita dell'azienda». Questa e simili frasi non significavano certo un appoggio di Gemelli alle istanze sindacali di partecipazione decisionale, quali si erano espresse in istituti come i Consigli di Gestione, dai

---

[895] Agostino Gemelli, recensione a *The Human Problems of an industrial civilisation* di Mayo, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, serie III, vol. 19, 4, ottobre-dicembre 1947, p. 367. Sulla medesima rivista, che pure si distingueva in Italia per la conoscenza del dibattito economico internazionale, Mayo era stato nominato solo una volta prima di allora e in una rassegna di Paul Devinat, *Les conséquences sociales de l'organisation scientifique du travail,* ivi, vol. 1, 4, luglio 1930, pp. 291-309. Gemelli aveva però accennato alle *human relations* in una breve recensione apparsa ivi, pp. 3171-372, e in *I problemi attuali della psicotecnica nella industria nazionale,* ivi, vol. 1, 1, gennaio 1930, pp. 7-31,

[896] Gemelli, *Fattore umano o fattore sociale del lavoro?*, ivi, 5, settembre-ottobre 1950, pp. 423-441.

quali poteva venire al massimo qualche «timida indicazione».[897] Rimandavano piuttosto al diventare non solo oggetto di misurazioni, ma soggetto del lavoro; a un percorso fatto di «interessi (che sono la molla dell'agire umano), [...] responsabilità (grazie alla quale il lavoro è compiuto con maggiore impegno), [...] soddisfazione del lavoro (così da bilanciare le cause che generano lo stato d'animo di ribellione o di insoddisfazione)», sino alla meta finale della pace sociale. Gemelli insisteva sulla partecipazione, sul superamento dell'estraneità tra lavoratore ed azienda, e via dicendo, anche facendo autocritica rispetto alle sue precedenti idee sulla posizione del fattore umano nella cornice dell'organizzazione scientifica; ma rimane l'impressione che si trattasse di formule prive di contenuto concreto, indirizzate in sostanza al *sentimento* degli operai, a una «situazione psicologica» da modificare.

Ciò però poteva venire solo in parte dal contributo della scuola delle *human relations*, anche nei suoi elementi migliori. Per quanto sottolineasse che Mayo e Hawthorne andavano presi sul serio e che da essi si potevano ricavare indicazioni importanti, Gemelli avvertiva il pericolo di un'impresa "totalizzante" - per riprendere il termine di Kerr - che pretendeva di risolvere ogni problema. Dopo aver riferito di un suo viaggio a Zlìn, Gemelli descriveva la sensazione di claustrofobia che gli era generata da queste esperienze e queste teorie: «Mi pare, visitando una di queste grandi aziende, - proseguiva Gemelli, dopo aver riferito di un suo viaggio a Zlìn - di uscire dal mondo consueto, per entrare in un altro mondo, con le sue leggi, le sue usanze, le sue provvidenze, ecc.; all'operaio è possibile andare al bar, sedersi alla mensa, ascoltare un pezzo di musica, fare il bagno, sedere nella sala di lettura, ascoltare conferenze; ma si deve osservare che si esce dal mondo e si perde il contatto con il resto del mondo».

La soluzione dunque non si poteva trovare nella sfera aziendale, ma era rimandato a un'altra, quella della politica e della tecnica dell'economia, cui sarebbe spettato «studiare e suggerire con coraggio forme di organizzazione tecnica ed economica che servano a mutare la situazione del lavoratore nel moderno mondo del lavoro». Concludeva Gemelli, ostentando modestia rispetto alle sue ristrette competenze di psicologo: «Chi studia oggi il lavoro umano, ne deve riconoscere il valore e la funzione e il significato come fattore sociale; tocca ai cultori di economia politica e di politica economica studiare sul piano internazionale le leggi con cui debbono indicare ai politici come debbono governare il mondo del lavoro». Solo alla fine compariva, e senza ulteriori spiegazioni, la dimensione internazionale; rimaneva invece tra le righe quella cui Gemelli si era sempre dedicato, la dimensione spirituale nel quadro nazionale.

---

[897] Cfr. ivi, p. 435: «...la C.G.I.L. ha pubblicato due grossi voluti sui Consigli di gestione; li ho esaminati da psicologo. Non vi ho trovato il minimo cenno dei problemi che gli studiosi moderni dei problemi di organizzazione del lavoro agitano oggi. I Consigli di gestione non hanno in Italia che una sola preoccupazione ed una mira: l'aumento del salario».

In quest'ultima fase (morirà nel 1959), Gemelli intervenne nel dibattito sulle relazioni umane con posizioni fortemente critiche: pur ammettendo i limiti del proprio approccio al "fattore umano", e tendendo a salvaguardare il contributo originario di Mayo, rimarcava la deriva presa dalle relazioni umane nelle loro correnti applicazioni in Italia. Un crescente scontento che fece emergere, senza mezzi termini, nella sua relazione d'apertura all'XI Congresso degli psicologi italiani (Milano, aprile 1956), intitolata *La professione dello psicologo nel mondo moderno*: «Sono persuaso che gli attuali promotori delle relazioni umane si siano allontanati dal programma primitivo elaborato da Elton Mayo...; attualmente le relazioni umane o non sono niente e sono forse un mezzo per ingannare l'operai...»; le definì «frottole» e consigliò agli psicologi di starne lontani.[898]

Ciò nonostante, si può ben dire che Gemelli, insieme a figure come Pellizzi e Francesco Mauro, fu tra coloro che avevano permesso che tra il dibattito italiano sul "fattore umano" e le *human relations* d'importazione si creasse quella che per Duccio Bigazzi era un'«impropria consonanza, che faceva sì che queste ultime fossero interpretate innanzitutto come un'alternativa pacificante e risolutiva di ogni tensione conflittuale». Se di interpretazione «impropria» si può parlare, però, non è certo perché le teorie di Mayo considerassero costruttivo il conflitto, come sembra qui ritenere Bigazzi (il quale forse ne sopravvaluta il loro carattere di vettore di modernizzazione), ma al contrario perché esse negavano la legittimità dell'interlocutore sindacale in modo ancor più reciso di quanto non facesse la loro applicazione in Italia nel dopoguerra.[899]

E' d'altra parte sottoscrivibile il giudizio di Bigazzi secondo cui il messaggio modernizzante delle relazioni umane si ridusse in gran parte in un'insistenza sull'attenzione da parte delle direzioni aziendali ai «problemi personali» dei dipendenti. Esse cioè si concentrarono in attività di formazione dei dirigenti, ovvero dei capi d'azienda, di reparto o entrambi - allontanandosi da quella dimensione psicologica su cui invece voleva far tornare l'attenzione Gemelli. A tale opera di formazione erano indirizzati programmi quali il Training Within Industry (TWI): i primi corsi di questo tipo erano stati promossi da aziende straniere (Esso Standard nel 1947, Shell italiana nel 1949), poi le iniziative erano state unificate con la creazione nel 1952 dell'Istituto per l'Addestramento nell'Industria, promosso inizialmente da Edison, Falck, Necchi, Pirelli,

---

[898] Frase poi non inclusa negli Atti del convegno secondo Enzo Spaltro, *Le vedute critiche di A. Gemelli intorno al problema della relazioni umane,* in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Serie III, vol. 30, 5, settembre-ottobre 1959, pp. 421-444; ivi, pp. 393-410, cfr. inoltre Francesco Alberoni, *Il fattore umano del lavoro nel pensiero di A. Gemelli*.

[899] Duccio Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana,* in *Storia d'Italia. Annali 15. L'industria*, a cura di Id., Franco Amatori, Renato Giannetti e Luciano Segreto, Einaudi, Torino 1999, pp. 895-994, spec. p. 964. Cfr. inoltre Ferruccio Ricciardi, *La Fracture gestionnaire. Savoirs et techniques d'organisation en Italie (1948-1960)*, Garnier, Parigi 2016, spec. pp. 149-156.

Ansaldo e Montecatini. Il direttore del personale di quest'ultima ne divenne direttore.[900] Lo stesso anno, Valletta e Olivetti fondavano a Torino l'Istituto postuniversitario per lo studio dell'organizzazione aziendale (Ipsoa). Proposito dello Iai o dell'Ipsoa era superare il vecchio modello delle scuole di commercio per adeguarsi a quello della *business school,* proveniente dagli Stati Uniti, e in particolare da Harvard.[901] Ma al di fuori della partecipazione dei quadri Fiat ai programmi di T.W.I. e simili,[902] la prospettiva delle *human relations* raramente intersecò quella della Fiat vallettiana.

Il vero luogo d'elezione della traduzione delle *human relations* in Italia e, nello specifico, nella cultura cattolica fu dunque Milano. Grazie anche al punto di riferimento costituito dall'Università Cattolica, senza dubbio: qui Francesco Vito proseguì gli studi di Gemelli sul «vecchio problema del senso umano del lavoro» (ampliandoli nella direzione di riflessioni sul tempo libero).[903] Ma anche, più in generale, alla vivacità del mondo imprenditoriale: nel maggio 1945 venne fondata l'Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti, di base lombarda e centro ambrosiano, tra le più attive propagandiste delle relazioni umane e, soprattutto, dei programmi

---

[900] Cfr. la collana *I capi intermedi nella moderna economia industriale,* edita da Franco Angeli per lo IAI a partire dal 1956 , con titoli come *L'arte d'ottenere la collaborazione dei propri colleghi, Come mantenere ed elevare la capacita produttiva dei dipendenti, Il miglioramento dei metodi di lavoro secondo il metodo T. W. I, Sapete organizzare il vostro lavoro?,* o *Come analizzare il lavoro : guida pratica per capi intermedi ed analisti*, prodotta Dipartimento del lavoro degli Stati Uniti. Cfr. anche Franco Angeli, *La Franco Angeli Editore, una casa editrice di management negli anni Cinquanta,* in *Scuole di management. Origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, a cura di Giuliana Gemelli, il Mulino, Bologna 1997, pp. 501 ss.

[901] Giuliana Gemelli, *Scuole di management. Origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, il Mulino, Bologna 1997; Francesca Fauri, *Istruzione e governo dell'impresa,* cit., e D'Attorre, *Anche noi possiamo essere prosperi,* cit., per il ruolo del Comitato Nazionale della Produttività e del suo primo sottocomitato, di cui erano membri vari dirigenti Cisl e Umberto Baldini. Sulle origini belliche del T.W.I., William J. Breen, *Social Science and State Policy in World War II: Human Relations, Pedagogy, and Industrial Training, 1940-1945,* in *The Business History Review*, 2, 2002, pp. 233-266.

[902] Lorenzo Avellino, *La gerarchia contestata: i capi Fiat dal dopoguerra alla marcia dei Quarantamila,* in *Studi storici,* 2, 2016, pp. 439-466.

[903] Francesco Vito, *L'automazione, le nuove tecniche produttive e i loro riflessi sociali,* in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Serie III, vol. 28, 5, settembre-ottobre 1957, pp. 397-413. Cfr. ad esempio ibidem sui dirigenti: «La preparazione degli ingegneri e, in genere, di quanti cooperano alla progettazione di macchine, strumenti, impianti, ambienti di lavoro non può dirsi completa se non è accompagnata da cultura umanistica. Una competenza anche raffinata nella tecnica di progettazione dissociata dalla conoscenza del fattore umano non salverà costoro, che ormai vengono assumendo un'importanza considerevole nella determinazione della struttura sociale dei prossimi decenni, dal pericolo di alimentare una tecnologia che non contribuisce ad elevare l'uomo e può disgraziatamente concorrere a spingerlo ai margini della vita sociale». Cfr. inoltre Id., *Il progresso economico e l'aumento del tempo libero del lavoratore,* ivi, vol. 31, 2, marzo-aprile 1960, pp. 137-150.

di formazione quadri.[904] Nei suoi primi anni, sino alla morte nel 1947, aveva un ruolo di particolare rilievo Enrico Falck, la cui impresa offre un oggetto di studio privilegiato sull'applicazione dei dettami delle relazioni umane, da parte di un imprenditore con uno speciale spessore politico (aveva messo a disposizione la propria casa come luogo di riunione della nascente Democrazia Cristiana nel 1942-43) e intellettuale (aveva, ad esempio, presto letto James Burnham).[905] Al primo convegno dell'Ucid, tenutosi a Genova nell'aprile 1947, Falck invocò le ricerche di Mayo e la loro capacità di cambiare del tutto lo «stato di spirito del gruppo d'inizio»: domandando alle operaie «aiuto e concorso, gli inquirenti avevano fatto sentire in quelle giovani il senso della propria importanza. Non si sentivano più ingranaggi d'una macchina, ma un gruppo omogeneo».[906]

Qualche anno dopo, nel gennaio 1952, ai dirigenti dell'Ucid si sarebbe rivolto lo stesso Pontefice, con un discorso in cui elogiava il loro «senso umano» e cristiano dell'impresa, che si distingueva in mezzo ad un ordine sociale «unicamente tecnico ed economico». Gli imprenditori cristiani erano «risoluti a introdurre questo fattore umano dappertutto», a cominciare dall'impresa, fino alla legislazione e all'educazione del popolo: «voi vi studiate - proseguiva Pio XII - di trasformare la massa, che resterebbe amorfa, inerte, incosciente, alla mercè di agitatori interessati, in una società, i cui membri, distinti fra loro, costituiscono, ciascuno secondo la sua funzione, l'unità di un solo corpo». Egli ribadiva, d'altro canto, il suo scetticismo nei confronti delle ipotesi di riforma nella struttura d'impresa che sostituissero al

---

[904] Ferruccio Ricciardi, *Des relations plus humaines ? Cadres et patrons chrétiens face au productivisme managérial (Italie, années 1950-1960),* in *SociologieS*, 4, 2013; Maria Elisabetta Tonizzi, *Le origini dell'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (Ucid), 1945-56*, in *Cattolici e resistenza nell'Italia settentrionale (Atti del convegno, Torino, 8-9 giugno 1995)*, a cura di Bartolo Gariglio, il Mulino, Bologna 1997, pp. 287-304; Ead., *L'Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti (Ucid) e l'Europa negli anni Cinquanta*, in *Il fattore religioso nell'integrazione europea,* a cura di Alfredo Canavero e Jean-Dominique Durand, Unicopli, Milano 1999; Giovanni Gregorini, *L'Ucid e le questioni del lavoro (1943-1948)*, in Alberto Cova (a cura di), *Il dilemma dell'in- tegrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema occidentale, 1945-1957*, FrancoAngeli, Milano 2008, pp. 235-257; Francesco Morabito, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica: il Gruppo lombardo dell'Unione cristiana imprenditori dirigenti (1943-1973)*, in *Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana (Atti del convegno, Roma, 24 novembre 2000)*, a cura di Sergio Zaninelli, Mario Taccolini, Vita e Pensiero, Milano 2002.

[905] Andrea Umberto Gritti, *Una comunità immaginata.* Human relations *e identità aziendale alla Falck negli anni Cinquanta*, in *Italia Contemporanea,* 284, 2017, pp. 237-264. Cfr. Enrico Falck, *Saggi politici e sociali*, Ambrosianeum, Milano 1955; Martino Pozzobon, Roberto Mari, *Le Acciaierie e ferriere lombarde Falck (1945-1948)*, in *La ricostruzione nella grande industria. Strategia padronale e organismi di fabbrica nel triangolo (1945-1948),* De Donato, Bari 1978, pp. 83-226; la scheda a cura di Mario Fumagalli in *Dizionario Biografico degli Italiani,* vol. 44, 1994 (www.treccani.it/enciclopedia/giorgio-enrico-falck_(Dizionario-Biografico)/).

[906] Falck, *Elementi umani del costo di produzione*, in *Saggi politici e sociali*, cit., pp. 70-71, riportato da Gritti, *Una comunità immaginata,* cit., p. 243.

vincolo del contratto forme di partecipazione o cogestione.[907] L'iniziativa degli imprenditori cattolici s'integrava perciò nel filone di una «modernizzazione senza modernità», sostenuto dal pontificato pacelliano, che della modernità liberal-democratica accettava il lessico ma accompagnandolo ad un rimando ad una moralità, un'autenticità e non di rado un'autorità, più alta.[908]

L'influenza religiosa era anche ben visibile in parte della letteratura delle relazioni umane: per esempio, l'attività di un divulgatore prolifico quanto mediocre come Giancarlo Moro Visconti mostra come spesso il tema venisse trattato dal punto di vista di crisi della civiltà e inquadrato nella tradizione del pensiero cattolico. Moro Visconti era segretario del Centro relazioni umane di Roma, creato dalla Pontificia opera di assistenza, e ne concepiva l'opera in termini nettamente politici: l'obiettivo era quello della «bonifica» della base elettorale e del contrasto all'influenza comunista.[909] Così egli si esprimeva in una lettera al cardinal Siri del giugno 1954; nei libri, certo, l'argomentazione era un po' più sfumata e indiretta. E' un tipo di letteratura in cui spesso Pio XI si accavallava con Drucker, Leone XIII con Burnham nell'annunciare la fine della società dominata dal capitale; il dichiarato rifiuto del vecchio paternalismo si sposava con la glorificazione di Léon Harmel, l'imprenditore tessile che a fine '800 aveva messo in pratica la dottrina sociale della Chiesa nei suoi stabilimenti. Attraverso le relazioni umane, si faceva strada l'esigenza innata di trovare nel lavoro «mezzo di elevazione e di perfezionamento personale». S'insisteva insomma sulla dimensione *spirituale* della questione - che in alcuni casi scivolava nella vera e propria compensazione di una costrizione.[910]

«Si può ottenere il massimo rendimento delle forze fisiologiche rendendo l'uomo un automa, ma questo massimo rendimento è di gran lunga inferiore a quello che può dare l'uomo valorizzato nelle sue forze psicologiche e meglio ancora sociopsicologiche», scriveva Visconti;

---

[907] *Discorso di Sua Santità Pio Pp. XII ai componenti il Consiglio Nazionale della U.C.I.D. - Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti,* 31 gennaio 1952, in *Discorsi e Radiomessaggi di Sua Santità Pio XII*, XIII, Tredicesimo anno di Pontificato, 2 marzo 1951 - 1° marzo 1952, pp. 463 - 466 (ora anche in linea all'indirizzo: https://w2.vatican.va/content/pius-xii/it/speeches/1952/documents/hf_p-xii_spe_19520131_imprenditori-cattolici.html). Ricavo elementi di contesto da Giovanni Miccoli, *La Chiesa di Pio XII nella società italiana del dopoguerra*, in *Storia dell'Italia repubblicana, 1. La costruzione della democrazia. Dalla caduta del fascismo agli anni cinquanta,* a cura di Francesco Barbagallo, Einaudi, Torino 1988, pp. 537-613, e Philippe Chenaux, *Pie XII. Diplomate et pasteur,* Cerf, Parigi 2003, pp. 341-408. Pochi mesi dopo la questione della natura dell'impresa moderna era fatta oggetto anche di una lettera di Montini, cfr. Fulvio De Giorgi, *Mons. Montini. Chiesa cattolica e scontri di civiltà nella prima metà del Novecento,* il Mulino, Bologna 2012, pp. 303-304.

[908] Così a proposito del pontificato di Pio XII Daniele Menozzi, *I papi e il moderno. Una lettura del cattolicesimo contemporaneo (1903-2016),* Morcelliana, Brescia 2016, p. 80.

[909] Ricciardi, *La Fracture gestionnaire,* cit., p. 220.

[910] Giancarlo Moro Visconti, *Relazioni umane nelle aziende industriali,* Edizioni dell'Ateneo, Roma 1955, pp. 79-80: «Il lavoratore impara a vedersi nella sua ambivalenza di fattore della produzione e di ragione di consumo.
Egli diviene consapevole che in un'economia deficitaria di capitale ed esuberante di energie lavorative è solo il migliore impiego del primo fattore che consente la più piena utilizzazione del secondo.
Egli comprende che l'esigenza di un processo formativo del risparmio richiede un processo di consumo impostato sulla costrizione, per non giungere alla eliminazione, di ogni bisogno voluttuario».

quando cioè il lavoratore si senta riconosciuta la qualità di soggetto, e soggetto con una parte di responsabilità verso lo scopo dell'azienda, «allora veramente il lavoratore si appaga di ottenere, nel campo morale, quei riconoscimenti che, nel campo economico, la situazione non può consentire, allora veramente il lavoratore ha una responsabilità piena nei confronti della comunità in cui vive, allora veramente la produttività del lavoro umano raggiunge il suo massimo».[911] Ancora una volta, dunque, a ben guardare le relazioni umane non erano comprese altrimenti che come sentimento, come morale che sorreggeva la cooperazione: «Le Relazioni Umane potrebbero così venire a definirsi come un rapporto morale tra capi e dipendenti, e un rapporto sociale dei dipendenti tra loro al fine di trovare nell'azienda come comunità di lavoro redditizio, il mezzo di soddisfare l'esigenza innata di trovare nel lavori un mezzo di elevazione e di perfezionamento personale oltre che un mezzo di sussistenza e di partecipazione al benessere generale».[912] Il contenuto concreto di questo sentimento sembra essere, semmai, l'abrogazione del conflitto: la produttività così raggiunta, spiegava Visconti, si misurava non tanto nel rendimento singolo quanto nella cooperazione - ossia nel «debellamento di ogni forma di non collaborazione o, quanto meno, di indifferenza che il lavoratore può mettere nell'esecuzione del suo lavoro».[913]

Questo, dunque, per quando riguarda la cornice cattolica e tendenzialmente conservatrice dei primi echi di Mayo. La dottrina delle relazione umane poteva però incontrare, più ampiamente, la sensibilità del mondo economico e tecnico milanese, dove già nel corso del fascismo si andava elaborando una visione dell'azienda come luogo di «circolazione e scambio di valori e qualità umane», in un certo senso al riparo dalle «brutali logiche del mercato» e forse anche del regime (come si è visto nel primo capitolo alcune figure provenienti da questo mondo, come Luigi Morandi o Roberto Tremelloni, ebbero ruoli di rilievo nell'antifascismo e nella ricostruzione); consacrato anzi - così voleva Ugo Gobbato in un memoriale del 1944 - «al lavoro, al produrre, alla creazione di benessere; lasciato fuori da politica, da esibizioni; libero a

[911] Giancarlo Moro Visconti, *Relazioni umane nelle aziende industriali,* Edizioni dell'Ateneo, Roma 1955, p. 67.
[912] Ivi, p. 91.
[913] Ivi, p. 78.

tutti coloro che vogliono dare la loro opera, scambiare, come ad un gran banca di equità superiore, sacrifici, intelligenza, attività in benessere per la loro famiglia».[914]

Nel corso degli anni 1950, però, sinistre politiche e sindacali svilupparono una netta diffidenza nei confronti delle relazioni umane, che divenne nitida soprattutto nella seconda metà del decennio, quando cominciarono ad essere prodotte analisi che nella sostanza le denunciavano come maschera del vecchio paternalismo padronale e dunque dello sfruttamento. Nel 1956, *Le relazione umane* di Mario Spinella e Fabrizio Onofri si proponeva come un "contro-manuale" per PCI e CGIL. Ma anche uno studioso di relazioni industriali d'indole riformista, vicino alla Cisl e sostanzialmente ben disposto alle novità di marca americana quale Gino Giugni, pur ammettendo che le nuove tecniche organizzative potessero rispondere ad una «obiettiva esigenza di sviluppo della civiltà industriale del nostro Paese» e al superamento delle rigidità dell'architettura contrattuale, nondimeno riteneva che esse venissero perlopiù usate «con leggerezza, o con aperti o inconfessati fini antisindacali».[915] La dottrina di Elton Mayo gli appariva non priva di valide intuizioni, ma nel complesso segnata da una cappa di «paternalismo psico-sociologico», cosicché essa nel complesso «ci trova del tutto dissenzienti».[916] Peraltro, al momento dell'uscita di questo saggio Giugni si era da poco trasferito a Roma, ma era originario di Genova, ovvero di un centro industriale in cui le *human relations* avevano conosciuto un relativo successo: la città dell'Ansaldo - nelle cui prassi di gestione del personale erano penetrati alcuni dei suggerimenti delle *human relations* - ma anche di Giuseppe Siri, cardinale dal 1946 al 1987 e primo consigliare spirituale dell'Ucid, il quale vedeva nelle relazioni umane un mezzo per combattere l'«inflazione dei rossi», sradicando il marxismo e costruendo una «base elettorale benpensante».[917]

---

[914] Duccio Bigazzi, *«L'ora dei tecnici»: aspirazioni e progetti tra guerra e ricostruzione,* in *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione,* Ciriec-Angeli, Milano 1997, pp. 379-431; qui anche il passo del memoriale di Gobbato, p. 388. Cfr. inoltre Id., *Organizzazione del lavoro e cultura d'impresa,* in *La cultura economica a Milano. Quale evoluzione e quali caratteri nel periodo tra le due guerre,* supplemento di *Economia pubblica. Bimestrale di studi d'informazione del Ciriec*, 1, 1999, pp. 133-143, e Marco Meriggi, *Lo «Stato di Milano» nell'Italia unita: miti e strategie politiche di una società civile (1860-1945)*, in *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. La Lombardia,* a cura di Id. e Duccio Bigazzi, Einaudi, Torino 2001, pp. 5-49, spec. pp. 46-49.
Per la storia sociale e politica della Milano industriale, i miei punti di riferimento sono Luigi Ganapini, *Una città, la guerra. Lotte di classe, ideologie e forze politiche a Milano, 1939-1951*, FrancoAngeli, Milano 1988; Gianfranco Petrillo, *La capitale del miracolo : sviluppo, lavoro, potere a Milano, 1953-1962,* FrancoAngeli, Milano 1992; Lorenzo Bertuccelli, *Nazione operaia. Cultura del lavoro e vita di fabbrica a Milano e Brescia, 1945-1963,* Ediesse, Roma 1997.

[915] Gino Giugni, *Esperienze corporative e post-corporative nei rapporti collettivi di lavoro in Italia*, in *Il Mulino*, 1-2, 1956, pp. 3-17.

[916] Id., *Contrattazione aziendale e democrazia industriale*, ivi, 4, 1956, pp. 195-229. Cfr. intanto Daniele Franco, *Studiare il lavoro industriale in Italia. Verso la nascita di una disciplina sociologica (1950-1956),* in *Contemporanea,* 1, 2012, pp. 25-42.

[917] Corrispondenza di Giuseppe Siri con il presidente dell'IRI Giuseppe Bonini e l'ex ministro Pietro Campilli, febbraio 1952, riportata da Ricciardi, *Des relations plus humaines ?*, cit., p. 8. Cfr. inoltre Id., *La fracture gestionnaire,* cit., e Nicla Buonasorte, *Siri. Tradizione e Novecento,* il Mulino, Bologna 2006, spec. pp. 71-121.

La figura di Giugni, questi importanti scritti del 1956, il suo ruolo nella creazione di una disciplina delle relazioni industriali in Italia, saranno presi in esame da vicino nell'ultimo capitolo del presente lavoro. Questo, invece, passa a considerare brevemente un esempio particolare di *human relations* all'italiana, non in Lombardia bensì in Piemonte, ma in frequente antitesi con il titano Fiat (che non escludeva, come si è accennato proposito dell'Ipsoa, collaborazioni anche significative): la Olivetti di Ivrea nella stagione in cui fu guidata da Adriano.

8. La Olivetti del dopoguerra: Comunità e profitti

Non è difficile capire quali caratteristiche della Olivetti ne abbiano fatto, non senza una certa aura mitica, un modello di capitalismo dal volto umano e di occasione mancata per lo sviluppo industriale italiano: la capacità di competere in un mercato come quello delle macchine da scrivere, con profitti eccezionali reinvestiti in costante ed immaginativa evoluzione tecnica, sino a toccare con un dito il cielo dell'informatica, e in un articolato e ricco sistema di *welfare* aziendale, in una vivace politica culturale, sino all'elaborazione di un'autonoma e ambiziosa cultura politica. Più difficile è capirne le ragioni e tentarne una contestualizzazione non agiografica.

Se l'obiettivo della direzione vallettiana era ottenere la «stabilizzazione repressiva del rapporto di classe» e la sostanziale passività della forza lavoro, la gestione delle relazioni industriali da parte di Adriano Olivetti appare ispirata al principio di «adesione attiva di tutte le componenti della forza-lavoro - dagli impiegati agli operai, ai tecnici - a un modo nuovo di concepire i legami col lavoro di fabbrica, con le forme di vita associata, con l'assetto territoriale posto in essere dalla diffusione del processo di industrializzazione».[918] Il perno di questa coinvolgimento era il manager-proprietario stesso, e nello specifico la responsabilità dell'impresa nei confronti della collettività, principio centrale del pensiero politico e della pratica aziendale di Olivetti e della sua idea di Comunità. La differenza rispetto alla Fiat aveva anche una ragione strutturale: come ha notato Charles Maier, il *welfare* olivettiano può essere ricondotto ad un modello comune ad alcune «light manufacturing firms, where the plant still

---

[918] Giuseppe Berta, *Le idee al potere. Adriano Olivetti e il progetto comunitario tra fabbrica e territorio sullo sfondo della società italiana del «miracolo economico»*, Comunità, Milano 1980, pp. 15-16 (nuova edizione 2015). Cfr. inoltre Id., *L'Italia delle fabbriche,* cit., pp. 111-121; il fascicolo dedicato a Olivetti dagli *Annali di storia dell'impresa*, vol. 12, 2001 ; Davide Cadeddu, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 2007. la biografia di riferimento è Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti*, Mondadori, Milano 1985 (poi Marsilio, Venezia 2008, e Comunità, Roma-Ivrea 2013).

remained a conglomeration of ateliers», come quelle di Seebhom Rowntree o Tomáš Bat'a, e dove la natura delle operazioni e della loro disposizione in processo richiedeva un rapporto collaborativo e meno repressivo con la manodopera. Anche rispetto ad essi però la proposta di Adriano Olivetti aveva un suo carattere di originalità, che ne ha fatto il simbolo malinconico di una concezione dell'«impresa socialmente responsabile» ormai tramontata.[919]

Avanzando sulle orme del padre Camillo, Adriano Olivetti era convinto che una coraggiosa modernizzazione richiedesse un equilibrio tra sintonia con gli Stati Uniti ed autonomia. Nel 1948 prese parte al congresso milanese del movimento federalista, appoggiando Ernesto Rossi ed Altiero Spinelli contro la tendenza neutralista: per Adriano, l'Italia e l'Europa dovevano trovare delle posizioni autonome e specifiche, ma certo più vicine agli Stati Uniti che all'Unione Sovietica; il primo discrimine verso le sinistre era stato dunque l'accettazione integrale del piano Marshall, anche se l'azienda eporediese non ne ebbe poi benefici diretti.

Camillo Olivetti aveva spedito il figlio negli Stati Uniti nel 1925 in missione di studio nelle fabbriche, ma anche per attendere che si calmassero le acque dopo l'evasione di Filippo Turati cui aveva preso parte. Nel dopoguerra i viaggi in America di Adriano si moltiplicarono, alla ricerca di finanziamenti ed alleanze tecniche, ma anche dei necessari appoggi politici. Riprese i contatti con Allen Dulles, che era andato a conoscere nel 1944 quando era di stanza a Berna come direttore dell'OSS. Partecipò alle riunioni dell'Americans for Democratic Action, l'associazione di progressisti anticomunisti, e qui conobbe il trentenne Henry Kissinger e i fratelli Reuther; nel 1952 entrò nell'American Management Association; bussò alla porta della Ford Foundation alla ricerca di finanziamenti per il Movimento Comunità. Anche su indicazione dei Reuther, e spesso mandando avanti come mediatore Franco Ferrarotti, curò molto le relazioni con l'ambasciatrice Luce.[920] Alle idee ambiziose di Adriano per il rinnovamento radicale della politica interna non corrispondeva una visione autonoma delle relazioni internazionali: gli Stati Uniti continuavano ad essere il riferimento di un industrialismo moderno ed efficiente, con una combinazione di tecnocrazia illuminata e

---

[919] Maier, *Society as factory,* cit., p. 56; Luciano Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di Paolo Ceri, Comunità, Torino 2001 (nuova edizione Einaudi, Torino 2014), p. 89, confrontava con amarezza i principi guida di Olivetti con quelli dominanti nel 2001: «Io non credo che questi nuovi principî siano semplicemente e inesorabilmente determinati da un mutamento delle realtà economiche, nazionali e mondiali. E' piuttosto cambiata la concezione che le imprese hanno di sé e che i governi occidentali hanno delle imprese. O per dirla con maggiore attenzione alla storia: le imprese contemporanee e i governi occidentali, senza differenze apprezzabili fra centro-destra e centro-sinistra, hanno abbracciato tali principî perché sono ritornati alla concezione dell'impresa dominante negli anni Venti, prima della Grande Crisi. Una crisi alla quale tale concezione non poco contribuì».

[920] Giuseppe Berta, *Una comunità di fabbrica? Aldo Erroi, il Fali e la partecipazione alla Skf,* in *Skf. Un modello di partecipazione industriale. Il contributo di Aldo Erroi e del Fali*, a cura di Enrico Miletto, Franco Angeli, Milano 2017, pp. 7-14; cfr. Ochetto, *Adriano Olivetti,* cit., pp. e 255-260, e il resoconto di Franco Ferrarotti in dialogo con Giuliana Gemelli, *Un imprenditore di idee*, Comunità, Roma 2015.

rinnovata partecipazione democratica. L'amicizia con David Lilienthal, la cui TVA era un modello per la pianificazione urbanistica olivettiana, è un buon esempio dell'ammirazione di Olivetti per gli americani e di come essa fosse spesso ricambiata.[921] L'Olivetti era nata anche con il modello della Underwood di Hartford, Connecticut: l'unica che, nel viaggio americano di Adriano, gli aveva rifiutato l'ingresso nelle sue officine. Nel 1959, al culmine di una sempre oculata strategia di internazionalizzazione (con filiali e sedi produttive in Brasile e Argentina e, nell'immediato dopoguerra, Inghilterra, Austria, e la fondazione nel 1950 della Olivetti American Corporation a New York), la Underwood fu comprata dalla Olivetti: fu la più grande acquisizione di un'impresa americana da parte di una estera, apparve addirittura un «piano Marshall alla rovescia».[922]

Il piano Marshall vero e proprio era stato per Olivetti, invece, un'occasiona mancata: non per la sua impresa (che non ne aveva beneficiato), ma per l'Italia. In questo senso nel giugno del 1953 Olivetti sferrò un attacco durissimo contro la classe dirigente italiana che non avevano saputo o voluto utilizzare gli aiuti americani per dar vita ad un rinnovamento del capitalismo, ma solo per sconfiggere i comunisti.[923] Seppur con un profilo autonomo, e forti accenti religiosi e spirituali, s'inseriva perciò nella polemica contro le insufficienze delle classi dirigenti italiane condotta da Clayton e Stassen. Conteneva attacchi diretti verso il PCI e la DC, i sindacati e la Chiesa di Roma; dalle loro mancanze era derivato il successo dei comunisti e della CGIL, la cui lotta però aveva un vizio radicale: l'azione sindacale e comunista per le riforme di struttura o per gli alti salari «non può mai essere spinta a fondo poiché una vera trasformazione economica e sociale ottenuta nell'ambito della società borghese, annullerebbe la possibilità di sviluppo e di vittoria del comunismo, in quanto movimento politico teso alla conquista del potere». Olivetti misurava le sue speranze con l'autentica rivoluzione del New Deal: «La diversità della struttura sociale e politica dell'Italia non fu tenuta in considerazione e il piano Marshall è stato attuato attraverso quelle forze - i monopoli e la burocrazia - che avevano creato o accettato il

---

[921] Lilienthal, *Journals,* cit., appunto del 6 maggio 1957, Roma, p. 185: «Later in the day we drove to Ivrea; spent several hours at the Olivetti plant and social service" center there, talked to Adriano Olivetti. He is in great contrast to such men as Marinotti and Mattei. The face of a poet, soft voice, puffs of grey hair around his face, reminding me of the picture of a Victorian literary personage. Yet he is one of the most successful industrialists in Italy».

[922] Federico Barbiellini Amidei, Andrea Goldstein, Marcella Spadoni, *European Acquisitions in the United States: re-examining Olivetti-Underwood fifty years later*, in *Quaderni della Banca d'Italia,* marzo 2010; Barbiellini Amidei, Goldstein, *Corporate Europe in the US: Olivetti's acquisition of Underwood fifty years on*, in *Business History*, aprile 2012, vol. 54, 2, pp. 262-284; Adriana Castagnoli, *Across borders and beyond boundaries: How the Olivetti Company became a multinational,* in *Business History*, vol. 56, 8, 2014, pp. 1281-1311; Ead., *Essere impresa nel mondo. L'espansione internazionale dell'Olivetti dalle origini agli anni Sessanta*, il Mulino, Bologna 2012; Ochetto, *Adriano Olivetti,* cit., pp. 285-291. Di «una sorta di piano Marshall alla rovescia» parlò Sergio Garavini, in Berta, *Le idee al potere,* cit., p. 120.

[923] Olivetti, *Corrispondenza per gli Stati Uniti*, in *Comunità,* giugno 1943, versione italiana di un articolo scritto per la rivista *World* ed ivi pubblicato a novembre, ora in Id., *Città dell'uomo*, a cura di Alberto Saibene, Comunità, Roma-Ivrea 2015, pp. 255-266, e in Berta, *Le idee al potere* cit., pp. 215-221.

fascismo», accusava. L'ispirazione americanista costituiva sì un'asse portante della modernizzazione e della democrazia ma, puntualizzava, doveva confluire in un nuovo ordine di idee ed ideali, per dar vita ad «un mondo in cui i valori spirituali abbiano il predominio» - di cui egli si dichiarava interprete.[924]

> L'Europa per sollevarsi ha bisogno di nuove idee, non di applicare bene o male quello che è stato fatto in America. L'America da parte sua non deve pretendere di imporre le sue soluzioni all'Europa, poiché quello che all'America può soltanto interessare è se l'Europa sarà pacifica o guerrafondaia, se le libertà civili vi sono o meno rispettate, se l'Europa farà una politica di cooperazione interna, o se diverrà soltanto strumento della politica sovietica. E tocca agli europei - non agli americani - stabilire qual è il sistema politico-economico che assicuri il più alto livello materiale e civile. Questo è l'importante. Non il tentativo di vendere all'Europa la più recente rivoluzione industriale americana. La società libera e dinamica, di cui l'America va giustamente orgogliosa, sarà in Europa il prodotto di un processo di trasformazione completamente differente.[925]

Il predominio dei valori spirituali nelle relazioni industriali e sociali sublimava un'idea di superamento del conflitto, con una pesante eredità di organicismo sociale e paternalismo classico, ma proponeva la via della democrazia industriale piuttosto che quella della repressione. Di qui una ormai classica, spesso un po' stereotipata, contrapposizione tra il modello olivettiano e quello vallettiano: una contrapposizione che appare tutto sommato legittimata sotto molti punti di vista, ma alla quale vanno aggiunte due considerazioni generale. In primo luogo, essa deve essere ricondotta non semplicemente alle personali inclinazioni di Olivetti o Valletta ma anche, sulla scorta dell'indicazione di Maier, alla natura tecnica e alla missione produttiva delle due imprese, alle dimensioni dei due processi produttivi. Inoltre, nell'ideale di Adriano risuonava più di un'eco della tradizione del paternalismo aziendale e di una concezione organicistica della comunità, che non esitava a ricorrere a strumenti classici dello *unitary corporatism*, come il sindacato aziendale, e su questo terreno prendeva l'iniziativa dello scontro con i grandi sindacati (sia Fiom che Cgil); ma non vi fu mai il ricorso alla repressione e allo spionaggio che invece caratterizzava negli stessi anni la Fiat.

Olivetti, peraltro, dimostrò un certo interesse verso l'istituto del consiglio di gestione, anche se sempre sotto tutela padronale o, comunque, in una forma che gli garantiva una partecipazione alle decisioni ma non la natura di contropotere attribuitagli dal progetto Morandi: alla stesura dello statuto collaborarono due degli intellettuali più noti alle dipendenze di Olivetti, Franco Fortini e Franco Momigliano; la rappresentanza della componente tecnica e

---

[924] Ivi, pag. 221. A pag. 220 diceva di sé: alle elezioni politiche del 1953 «un uomo di affari italiano, perseguendo una politica sociale e tecnica di tipo americano, ha ottenuto, almeno in una città. il sorprendente risultato di sconfiggere al tempo stesso i partiti di sinistra, di centro e di destra. [...] Ho ottenuto questi risultati soltanto perché rappresentavo un movimento che, appoggiandosi alle sole forze spirituali e culturali, vuole trasformare in modo nuovo la società italiana».

[925] Ivi, pp. 219-220.

amministrativa rimase più che proporzionale.[926] In questa forma, comunque, il consiglio di gestione sarebbe proseguito sino agli anni 1960: la Fiom fu quasi ininterrottamente maggioritaria fino al 1957, attraverso non pochi dissapori ma nessuna vera rottura; Olivetti osteggiava semmai il sindacalismo cattolico, che aveva dato prova di disprezzare (proprio nel paragone con quello statunitense), permettendo così alla Cisl di presentarsi come più conflittuale della Cgil.[927] Nel 1957 Olivetti cercò di dar vita ad una propria *Company Union* tutta particolare, diversa per ambizioni e radicamento da sindacati gialli come il Sida, anche se la sua ispirazione padronale rende improprio un paragone con il newdealista (e la vicinanza cronologica alla fondazione del Sida non era forse casuale).[928] Suscitò le ire di Giulio Pastore: «noi non vogliamo discutere i meriti tecnici dell'ing. Olivetti e nemmeno discutere il contributo che egli può dare, e può aver dato, alla ricerca scientifica e culturale, ma questo voler tutto riassumere, questo voler essere tutto: padrone, sindacato, operaio, comune, provincia, resta pur sempre una illecita pretesa a causa della quale la libertà sindacale perde la sua più profonda caratteristica».[929]

Pur dalla sua posizione originale, Olivetti non poteva che rimanere «uno straniero» rispetto al movimento operaio organizzato.[930] Molte delle idee che Adriano Olivetti cercava di iniettare e far circolare nel dibattito politico italiano sin dagli anni della guerra e della Costituente - in primo luogo la riforma dell'amministrazione sulla base del decentramento per autonomie funzionali - avevano avuto origine nel viaggio americano e nella riflessione sulla relazione tra lo *unitary corporatism* delle imprese e tessuto sociale ed amministrativo del paese.[931] Ne nasceva

---

[926] Stefano Musso, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti,* il Mulino, Bologna 2009; lo *Statuto del Consiglio di gestione della Società Olivetti* è in Berta, *Le idee al potere,* cit., pp. 249-254.

[927] Olivetti, *Corrispondenza per gli Stati Uniti*, cit., p. 218: «Una organizzazione cattolica come la Cisl, nella quale gli aderenti hanno una assai relativa facoltà democratica nella scelta dei propri leaders, non può contribuire agli ormai indispensabili mutamenti di struttura. Inoltre, è ovvio che in un paese povero e di scarsa educazione civile come l'Italia una struttura sindacale completa non può mantenersi su basi di autosufficienza. Infatti la maggior parte delle risorse della Cisl derivano dalle industrie, determinando una situazione penosa di dipendenza da quegli organismi, sui quali proprio il sindacato dovrebbe operare un serio controllo. Le organizzazioni americane hanno pure da qualche anno aiutato con finanziamenti la Cisl stessa. Il fatto è troppo noto perché sia possibile smentirlo. [...] Unica soluzione seria sarebbe quella di finanziare scuole sindacali veramente autonome, atte a formare i quadri di un nuovo sindacalismo di tipo americano».

[928] Così in Berta, *Le idee al potere,* cit., pp. 94 ss.

[929] Giulio Pastore, *1958: anno caldo,* discorso ai lavoratori di Torino del marzo 1958, ora in Id., *I lavoratori nello Stato*, Vallecchi, Firenze 1963, p. 419. Cfr. anche *Il rafforzamento della Cisl e l'azione per l'unità sindacale*: «Ai tanti catoni, ai tanti censori che sentenziano con estrema disinvoltura e malafede sul nostro conto, agli insinuatori che tentato di presentare la CISL come colludente col mondo padronale, mi basterà ricordare due soli episodi. Quello di Torino, dove ad opporsi ad un sindacato indipendente di dubbia marca siamo stati solo noi, e quello di un'altra città dell'Italia del Nord dove un industriale ben noto ha cercato di farsi un proprio sindacato aziendale sotto l'elegante formula della comunità. Anche in questo caso la CISL è stata ferma ed ha detto ciò che doveva dire», ivi, p. 312.

[930] Paolo Petta, *Ideologie Costituzionali della Sinistra italiana (1894-1974)*, Savelli, Roma 1975, pag. 94.

[931] Andrea Buratti, *Adriano Olivetti e* L'ordine politico delle Comunità*: un progetto scomodo in cerca di interlocutori*, in *Costituenti ombra* cit., pp. 98-109.

una sorta di fordismo comunitario, all'incrocio dell'idea di aziendalizzazione dei rapporti sociali con la parola d'ordine di «socializzare senza statizzare». Olivetti si avventurò ad oltrepassare il piano aziendale con la fondazione del Movimento Comunità: la critica della conflittualità sociale era legata direttamente a quella delle divisioni politiche e della forma partito.[932] Nonostante le simpatie di molti esponenti di spicco delle sinistre, alcuni dei quali cooptati nel Comitato centrale (Silone, Parri, Montale, Guido Quazza, Paolo Volponi, Stefano Rodotà, Gino Giugni), il Movimento Comunità non riuscì né a trovare una sintonia più che momentanea con un partito nazionale, né ad ottenere un significativo consenso al di fuori del canavese, senza perciò riuscire a diventare l'ago della bilancia nella formazione di un governo di centrosinistra. In sostanza sia a livello sindacale che a livello politico Olivetti riscuoteva i frutti dell'immagine e dell'identità dell'azienda, ovvero del progresso sociale così come degli alti livelli di redditività che la permettevano. Olivetti fu l'unico eletto del Movimento nella terza legislatura, ma vi restò poco e lasciò il posto a Ferrarotti. La morte del fondatore nel febbraio 1960 concluse di fatto l'esperienza del Movimento.

In aprile Francesco Compagna di *Nord e Sud* lo ricordò evocando il "fordismo" delle sue idee di modernizzazione del Mezzogiorno attraverso l'eccitazione salariale, avanzate in contrapposizione alle più tradizionali politiche meridionalistiche di contenimento salariale e in polemica con il piano Vanoni.[933] Ma cosa rimaneva dunque di Taylor e Ford nel *management* di Adriano Olivetti? La fabbrica americana era un modello irrinunciabile: nel 1955 dichiarò ai lavoratori di Pozzuoli che era quasi realizzata «la nostra ambizione di fare di questa industria italiana un tipo di industria che si avvicini nelle dimensioni e nel rendimento ai grandi organismi d'oltreoceano» (e ciò avrebbe avuto durature conseguenze «sul piano sociale, verso un

---

[932] «La critica ai partiti di Adriano Olivetti non ha nulla a che spartire con le ripulse di questi tempi, perché è aliena da pericolosi scivolamenti verso le suggestioni del no alla politica o del rifiuto d'ogni mediazione tra cittadini e governanti, proprio perché le comunità sono la sede dell'elaborazione politica e della mediazione sociale», secondo Stefano Rodotà, nella *Presentazione* a Olivetti, *Democrazia senza partiti,* Comunità, Roma - Ivrea 2013; cfr. anche Gallino, *L'impresa responsabile,* cit., pp. 136-137, sul rifiuto di un paragone con il comunitario della Lega Nord. La questione è complessa e meriterebbe un'analisi nel dettaglio della dottrina politica di Olivetti, al di fuori dal piedistallo di unicità grazie al quale è stata messa al riparo dalle necessarie contestualizzazioni. Qui ci si contenti di ricordare che il testo di *Democrazia senza partiti* appariva nel 1949 come opuscolo del Movimento Comunità con il titolo *Fini e fine della politica* (per poi essere ripubblicato dalle Edizioni Comunità nel 1952 nell'antologia *Società Stato Comunità*) e che il termine «partitocrazia» era diventato noto con la prolusione del costituzionalista Giuseppe Maranini, all'apertura dell'anno accademico 1949-50 dell'Università di Perugia.

[933] Francesco Compagna, *Meridionalismo e «fordismo» di A. Olivetti*, in *Nord e Sud,* aprile 1960; cfr. Berta, *Le idee al potere,* cit., pp. 47-48, dove si sottolinea la volontà di Olivetti di estendere il fordismo al Mezzogiorno, rovesciando le indicazioni del Piano Vanoni, della politica economica centrista ed anche delle prospettive amendoliane dell'industrializzazione: «La teorizzazione della politica degli alti salari come moltiplicatore per lo sviluppo di consumi e servizi e per il potenziamento stesso dell'artigianato e della piccola industria era la negazione pratica del vecchio meridionalismo salveminiano, che aveva posto in antitesi la crescita dei salari industriali alla soluzione della questione meridionale». Cfr. infine il discorso di Adriano Olivetti, *Ai lavoratori Pozzuoli*, 23 aprile 1955, pronunciato per l'inaugurazione del nuovo stabilimento Olivetti, ora in Id., *Il mondo che nasce. Dieci scritti per la cultura, la politica, la società,* a cura di Alberto Saibene, Comunità, Roma-Ivrea 2013, pp. 97-106.

più alto livello di salari e un orario di lavoro più ridotto».[934] Si è già accennato che il progetto comunitario di Olivetti affondava le radici non solo nella personalità del suo promotore ma anche, appunto, nella specificità della comunità eporediese e nelle sue relazioni con l'organizzazione del lavoro e delle officine.

Lo stemma del Movimento, come della rivista e - tuttora - delle Edizioni, è un vero emblema di questo contesto sociale, del rapporto con la terra (e della sua tensione spirituale): una campana che chiama a raccolta la comunità. Molti dipendenti della Olivetti erano infatti operai-contadini, mantenevano un forte legame con il lavoro dei campi (e spesso tornavano ad esso dopo l'orario di fabbrica), aspiravano a salvaguardare un'indipendenza economica cui il lavoro agricolo non bastava più e, con essa, delle particolari condizioni di vita familiare. Le loro residenze rimanevano disperse, e il livello di urbanizzazione di Ivrea non fu mai proporzionato a quello di industrializzazione. Il rapporto di integrazione tra fabbrica e campagne era dunque la base oggettiva delle idee di decentramento amministrativo ed industriale coltivate da Adriano, che egli sognava di spingere ancora oltre: come confessò all'amico anarchico Carlo Doglio, immaginava che un giorno gli operai non avrebbero più dovuto scendere ad Ivrea, ma i pezzi sarebbero stati prodotti in una rete di officine satelliti e poi raccolti dai camion.[935]

In queste coordinate ideali, Olivetti vedeva nel taylorismo un passaggio del progresso verso l'automazione del lavoro e quindi la sua liberazione: liberazione dalla miseria, dalla noia ed infine dallo sfruttamento («Nei primi anni applicavo la frase di Henry Ford sulle fabbriche che bisogna pensarle di notte e farle di giorno. - disse in un'intervista - Poi mi sono proposto di dedicare il tempo libero a pensare al mondo esterno».[936] Su questo proposito si fondava il legame tra miglioria tecnica e accorciamento dell'orario di lavoro, sperimentato ad Agliè e ad Ivrea nel 1955-56, insieme all'istituzione di una Commissione paritetica tempi. Agli uffici di relazioni sociali e umane, cui sono legati i nomi di Franco Ferrarotti e Luciano Gallino, era affidata la missione di disegnare l'architettura di un «taylorismo dal volto umano», in un quadro di sperimentazione continua, in rapporto dinamico con le esigenze dell'azienda e dei dipendenti.[937] Il progetto di umanizzazione della condizione operaia risentiva molto delle critiche rivolte dalla sociologia del lavoro al sistema di fabbrica, a cominciare da quella di Friedmann (che Olivetti aveva studiato, conosciuto, pubblicato e invitato in Italia), rivolgeva al sistema di fabbrica. Olivetti dichiarava di voler eliminare l'effetto alienante della

---

934 Adriano Olivetti, *Ai lavoratori di Pozzuoli*, cit.

935 Ochetto, *Adriano Olivetti* cit., p. 173.

936 Ivi, p. 183, riporta un'intervista inedita di cui l'autore ha rinvenuto il nastro.

937 Gallino, *L'impresa responsabile* cit., pag. 40, ricorda: assunto nel 1956, «fui indirizzato dall'ingegner Adriano all'Ufficio studi relazioni sociali, ma impiegai mesi a capire [...] o meglio a inventare, il tipo di lavoro che dovevo fare»; ivi, p. 44, parla di "taylorismo dal volto umano".

parcellizzazione delle funzioni attraverso una comprensione reciproca tra direzione e manodopera: a tale scopo «voi dovete essere messi in grado di conoscere dove la fabbrica va e perché va. - spiegò poco dopo essere tornato dopo la fine della guerra - E' quello che in termini sociologici si potrebbe chiamare dare consapevolezza di fini al lavoro». Lasciò il ricordo di «una grande fabbrica in cui quasi tutti, a cominciare dagli operai, sapevano quasi tutto di ciò che accadeva».[938]

Tale progetto si integrava con l'idea che «la flessibilità che veramente conta sui mercati non è solamente quella della forza lavoro, bensì è la flessibilità dell'intera impresa, dell'organismo impresa»: la capacità di tenere - sia sul piano produttivo che su quello commerciale - un comportamento dinamico, che si adattasse ad un mercato in evoluzione, reagendo prontamente alle variazioni della domanda, allo sviluppo o al declino di determinate aree di mercato, in un periodo di mutamenti politici ed economici.[939]

E' un'interpretazione che Luciano Gallino, come si è accennato, ha delineato nella contrapposizione tra l' "impresa responsabile" di Olivetti e quella "irresponsabile" che la fa da padrona agli inizi del XIX secolo. E' anche l'interpretazione di un dichiarato, e dichiaratamente orgoglioso e nostalgico, *insider.* Così come lo è lo studio sulle officine Olivetti - tuttora il più dettagliato - preparato da Gallino per il Congresso Internazionale di Studio sul Progresso Tecnologico e la Società Italiana (Milano, 28 giugno - 3 luglio 1960), organizzato da Franco Momigliano, e presentato nella sezione dedicata agli Effetti economici del progresso tecnologico sull'economia industriale italiana, di cui era responsabile Beniamino Andreatta.[940] La ricerca venne svolta all'interno della sezione di Scienze Sociali del Centro Culturale Olivetti su commissione di Adriano Olivetti (e con il suo lasciapassare a vedere la documentazione negli archivi dell'azienda), e uscì poco dopo la sua morte. Come dichiarava sin dal titolo, la ricerca guardava al progresso tecnologico ed all'evoluzione organizzativa come ai fattori fondamentali, e profondamente intrecciati, della crescita dell'impresa, ma in una prospettiva *interna* (piuttosto che in quella dell'ambiente economico o politico).

E certo si trattò di un'espansione di portata davvero notevole, se il capitale fisso arrivò a

---

[938] Olivetti, *Dovete conoscere i fini del vostro lavoro*, in *Il mondo che nasce,* cit., pp. 31-37; Gallino, *L'impresa responsabile,* cit., p. 73.

[939] Ivi, p. 23.

[940] Id., *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959). Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*, Giuffrè, Milano 1960 (sulle circostanze della redazione di questo testo cfr. Id., *L'impresa responsabile* cit., pp. 67-70); *Lavoratori e sindacati di fronte alle trasformazioni del processo produttivo. Atti del Congresso internazionale di studio sul progresso tecnologico e la società italiana promosso dal Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale e dal Comune di Milano sotto il Patrocinio del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Milano, 28 giugno - 3 luglio 1960)*, a cura di Franco Momigliano, Feltrinelli, Milano 1962, 2 volumi (quarto di una serie di sette volumi previsti di Atti). In questa occasione Friedmann tenne con Jacques Dofny la relazione introduttiva: *Attitudes des travailleurs et position des organisation syndacales à l'égard du progrès technique*, ivi, pp. 19-38.

decuplicarsi dal 1946 al 1958. Nella cronologia di massima stabilita da Gallino, si susseguirono tre periodi: un periodo 1946-49 caratterizzato da una continua serie di migliorie tecniche razionalizzatrici, che permettessero di sfruttare al meglio le risorse disponibili; un periodo 1950-54, definito *labor saving* per l'aumento di produttività dovuto all'introduzione di nuove macchine; un periodo 1955-58 che manteneva le caratteristiche *labour saving* ma era soprattutto *capital using,* in quanto raddoppiò l'intensità del capitale, ma la sua produttività si arrestò o diminuì di poco.

Le innovazioni erano tali che si poteva a buon diritto parlare di «creazione di un nuovo mercato, realizzata con la produzione di massa di un nuovo prodotto», che era «pronto al momento giusto, per il mercato adatto», grazie anche alle antenne della Direzione Commerciale.[941] Si tenga conto che il carattere elastico di un bene come le macchine da scrivere e le telescriventi, caratteristico del settore terziario in piena espansione, faceva sì che il fabbisogno di esso crescesse in misura maggiore dell'aumento del reddito. La diversificazione produttiva però era notevolissima: negli stabilimenti di Ivrea, Torino, Apuania, Pozzuoli (dal 1955) e Agliè (dal 1956) non venivano prodotti solo diversi tipi di macchine da scrivere standard e portatili e telescriventi ma anche classificatori, schedari fissi e a carrello, calcolatori elettronici, la cui base tecnica era quella della "macchina da scrivere standard" Lexicon 80, prodotta a partire dal 1948. Insieme alla diversificazione del prodotto si segnalava anche l'ampliamento e la stratificazione della clientela: se un tempo questa era limitata a grandi e medie aziende, nel 1960 raggiungeva università ed amministrazioni statali, studenti e professionisti. I processi, graduali ma profondi, su cui Gallino puntava lo sguardo si situavano a tre livelli: l'integrazione operativa del ciclo di produzione; i nuovi metodi per l'elaborazione, l'impiego ed il controllo delle informazioni; infine

> la ricerca costante di forme di *feed-back amministrativo* (peraltro non affatto limitate alla sfera amministrativa), atte a *ricomporre* l'unità di comando effettiva nelle mani della direzione, a *minimizzare* il tempo intercorrente tra il momento in cui una variabile del sistema aziendale manifesta uno scarto inaccettabile dai valori prefissati e il momento in cui agisce su di essa l'intervento inteso a correggerla, ed infine a rendere *più flessibile* e adattabile il volgere dell'impresa.[942]

Era opinione di Gallino che le peculiarità della razionalità organizzativa della Olivetti, fondata su un impiego intensivo delle risorse disponibili, fosse all'origine delle specificità della eterodossa evoluzione dell'azienda: la ricerca di un'espansione sempre dinamica e soprattutto la priorità dell'espansione della produzione e dell'occupazione (e del *welfare*) rispetto a quella della redditività a medio o breve termine. Nell'incremento della produttività del 1946-58

---

[941] Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa,* cit., p. 31 e 359-60.

[942] Ivi, p. 9.

Gallino assegnava il ruolo più pesante

> all'espansione degli uffici e dei reparti addetti a: 1° studiare e realizzare il trasferimento delle operazioni di lavoro dall'uomo alla macchina; 2° adeguare il progetto del prodotto e il disegno delle parti alle esigenze di macchine operatrici con alto livello di automatismo; e 3° produrre col massimo grado di specializzazione parti che avendo particolari caratteristiche tecniche e funzionali (p.e. i motorini elettrici per le macchine da calcolo) non si addicono a venir prodotte in grande serie nelle officine delle produzioni principali.[943]

Gli uffici di maggiore importanza erano Produzione Attrezzi e Macchine Speciali, Lavorazioni Ausiliarie, Servizio Centrale Esperimentazioni, Direzione Uffici Progetto: a Ivrea questi occupavano nel dicembre 1950 768 persone (604 operai e 164 impiegati), nel 1958 1.451 persone (1.143 operai e 308 impiegati). Per la maggior parte delle operazioni il tempo previsto aveva subito un calo drastico (in media del 32%, in alcuni casi di più della metà) in ragione dell'intreccio di fattori diversi: la razionalizzazione e semplificazione del ciclo di lavorazione (ivi compresa la riduzione o eliminazione di operazioni); la modifica di progetto, con la variazione delle tolleranze o dei materiali o la diversa qualità della finitura; la variazione di forma e qualità del materiale di partenza; l'adozione di più resistenti e precisi utensili da taglio; l'adozione di dispositivi speciali, comandati a mano o automaticamente, per le macchine operatrici (caricatori ed estrattori automatici, teste multiple per foratura, e via dicendo); l'adozione di macchine e impianti con maggiore carattere di meccanizzazione o automazione (torni automatici e semiautomatici, presse veloci); lo spostamento di singole operazioni a nuovi Centri e nuovi macchinari (per esempio la fresatura di piatti veniva eseguita prima con la fresa, ed ora sul tornio automatico, in processo continuo con la tornitura) ma anche, al contrario, l'incorporamento di operazioni precedentemente eseguite in Centri con denominazione operativa diversa; la razionalizzazione dei posti di lavoro, ovvero di banchi, sedili, scaffali, cassette portapezzi, in modo da rendere più agili i movimenti e rendere più chiara la visione operativa; riduzione dei tempi passivi mediante adozione di trasportatori aerei, a rullo, a nastro. Come si può vedere, l'Olivetti di Adriano attraversava una serie di trasformazioni in cui l'adeguamento ai metodi fordisti "classici" - il nastro trasportatore - si combinava con l'adozione delle nuove tecnologie automatiche, seppur solo per alcune operazioni, in una dialettica di accentramento, scorporo, spostamento delle lavorazioni. Un vero e proprio apparato amministrativo stentava a nascere al di sopra della gelosia dei diversi capireparto e capi divisione: il primo organigramma complessivo dell'azienda fu stilato da Gallino stesso per questa ricerca, nella seconda metà degli anni 1950![944]

L'automazione non andava a scapito dei livelli di occupazione, che beneficiavano degli

---

[943] Ivi, pp. 40-41.

[944] Colloquio con Luciano Gallino, Torino, novembre 2014.

enormi aumenti dei volumi di produzione: in una forza lavoro complessiva quasi raddoppiata tra 1941 e 1958 «gli operai specializzati (ivi inclusi, per gli ultimi anni, gli operai a salario mensile e gli appartenenti alla categoria speciale) aumentano in cifre assolute di un po' meno di 3 volte, gli operai qualificati si raddoppiano, ed i manovali scendono quasi alla metà, mentre gli operai comuni *uomini* aumentano di quasi 3 volte e gli operai comuni *donne* (il 95% di queste essendo appunto operai comuni) aumentano di 1,5 volte».[945] Mentre mutava la natura del lavoro specializzato o qualificato, la definizione di operaio comune poteva rimanere nella sostanza immutata anche dopo tutte queste innovazioni produttive: «l'operaio comune è addetto per lo più a mansioni parcellari di montaggio in serie, con cicli di pochi minuti, oppure a mansioni (non necessariamente parcellari) di alimentazione, azionamento e controllo di macchine speciali»;[946] in alcune officine però era di fatto eliminato in ragione dello sviluppo di macchine operatrici ad alto livello di automatismo.

Nel 1948 veniva meccanizzata la linea produttiva della macchina da scrivere con la produzione della Lexicon 80; nel 1957-59 quella della macchina da calcolo, con la Divisumma: entrambe erano dunque l'occasione di una radicale riorganizzazione delle officine e delle linee di montaggio. Si tenga presente che si trattava di trasportare materiali, componenti e prodotti finiti molto più leggeri di quelli dell'industria automobilistica, che potevano essere spostati e sollevati anche con semplici carrelli a mano. Crebbe la presenza di carrelli elettrici semoventi, convogliatori a nastro, trasportatori aerei a catena continua; uno di questi, specificamente studiato per le esigenze olivettiane e denominato Minimum, era molto leggero, costituito da due carrellini portanti e utilizzante come ruote i cuscinetti del carrello della Lexicon 80.[947]

E' da segnalare inoltre un particolare criterio nell'organizzazione del lavoro di catena, motivato dalla delicatezza di alcune operazioni e regolazioni che difficilmente potrebbero essere compresse entro una tempistica rigorosa ed uniforme:

> Si ricerca ed ottiene *la massima libertà di manovra per l'operaio* che, lavorando su banco affiancato al nastro, *ha la possibilità di variare il proprio ritmo di lavoro* rispetto al ritmo medio della linea entro i limiti di tempo corrispondenti ad un polmone di tre ÷ cinque interposto fra due consecutivi posti di lavoro. Ciò determina la necessità di *variare localmente* la velocità di avanzamento delle macchine rispetto alla velocità costante del nastro.[948]

La catena che ne derivava univa leggerezza, efficienza e flessibilità, con un livello di integrazione tale da estendere il sistema di pagamento a cottimo collettivo anche ad operazioni che fino al 1956 erano considerate come isolate e soggette a cottimo individuale. La specificità

---

945 Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa,* cit., p. 52.

946 Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti* cit., pag. 53.

947 *I movimenti dei materiali. Trasportatori e convogliatori*, a cura dell'ing. Renzo Castellini, ivi, 171-210.

948 Ivi, p. 177.

del taylorismo olivettiano è ben rappresentata dalla figura dell'*allenatore*, ovvero un operaio cui si chiedeva di eseguire una serie di operazioni (di stampaggio, montaggio o lavorazione) a suo personale giudizio, provando e riprovando, suggerendo migliorie nell'esecuzione delle operazioni o nell'attrezzatura: solo a questo momento venivano presi i tempi, che venivano quindi proposti agli altri lavoratori come base del cottimo.[949] L'automazione in regime di complessiva flessibilità offriva lo spazio per uno sviluppo della responsabilità dell'operaio, nella misura in cui «alla riduzione dell'impegno muscolare corrisponde l'introduzione di responsabilità notevoli, se raffrontate al modesto impiego di facoltà raziocinanti richiesto dai metodi tradizionali a chi fisicamente si occupa di movimento materiali». Più in generale, la ricerca di Gallino e del suo team non si tratteneva da un giudizio non tecnico sugli sviluppi futuri in base a cui «armonizzare e regolare i programmi di centinaia di macchine».

> Tali valutazioni dovranno essere esaminate considerando a parte, in modo più intuitivo che matematico, fattori quali l'aumento di ordine, di sicurezza organizzativa, di uniformità di procedimenti; inoltre la *trasformazione del lavoro muscolare in controllo razionale*, con conseguente *nobilitazione delle funzioni dell'operatore umano nel quadro dell'organizzazione di produzione*, e l'opportunità di affrontare nuove soluzioni in un campo ancora scarsamente esplorato della tecnica moderna, devono essere valutate alla luce di direttive aziendali che nel caso della Società Olivetti possiamo definire, benché esse superino di gran lunga i limiti della nostra competenza, *illuminat[e] e di avanguardia*.[950]

Affermazione come questa danno l'idea certo, in primo luogo, del carattere "interno" di questa esposizione e del fondamento di lealtà aziendale dei ricercatori; ma anche di come il lavoro ingegneristico fosse intessuto di una dimensione sociale e di una capacità immaginativa, che nel quadro olivettiano trovavano incoraggiamento. Questi fattori non furono estranei ai piccoli e grandi salti tecnologici che costituiscono uno degli aspetti più interessanti della storia della Olivetti. La razionalizzazione (unificazione, specializzazione, semplificazione) dei processi di acquisizione e gestione delle informazioni attraverso la diffusione di macchine meccanografiche a schede perforate fu la premessa dello sviluppo dei grandi calcolatori, ovvero dei primi passi dell'informatica italiana.[951] Il rapporto con le informazioni mutava la natura della macchina ed il suo statuto sociale:

> Esempi pratici del primo caso sono le operazioni di aggiustaggio al banco, le lavorazioni al tornio parallelo, al tornio a revolver (già in misura minore), al trapano radiale, etc.; tra gli esempi più tipici del secondo caso (estremo), in cui quasi tutta l'informazione occorrente allo svolgimento del ciclo è *stabilizzata nella «memoria»*

---

949 Cfr. inoltre Id., *L'impresa responsabile* cit., pp. 45-46.

950 *I movimenti dei materiali,* cit., pp. 194-195, corsivi miei.

951 Il volume presenta due casi elaborazione integrata delle informazioni attraverso nuove tecnologie: *Il trasferimento del flusso di informazioni dall'operaio alla macchina* e *I banchi automatici a programma per il collaudo delle macchine da scrivere e da calcolo,* entrambi a cura dell'ing. Alfredo Vignoli, in Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti,* cit., rispettivamente pp. 219-244 e 245-262. Nel secondo caso, allora in studio, il collaudo automatico veniva eseguito su decine di macchine da scrivere nello stesso tempo e permetteva quindi un grande risparmio di tempo e spazio.

dell'attrezzatura, figura invece la pressofusione dei metalli, o l'iniezione delle materie plastiche. [...] Generalizzando il principio suesposto possiamo dare una definizione cibernetica della macchina utensile speciale, dicendo che è *generica* quella macchina in cui la maggior parte delle informazioni occorrenti per la sua attività sono somministrate dall'operatore durante il lavoro stesso, mentre si considera *speciale* la macchina che *contiene, incorporate o staticizzate nella sua struttura, la maggior parte di quelle informazioni*.[952]

Dopo un tentativo abortito nel 1935, la meccanizzazione dell'amministrazione contabile ed amministrativa venne accelerata dalla metà degli anni 1950 grazie alle macchine a schede perforate e, in un secondo momento, alle piccole calcolatrici elettroniche di tipo Gamma; nel 1958 entrò in funzione l'elaboratore elettronico MT della Olivetti Bull.[953] Le macchine assumevano funzioni amministrative fondamentali, come il calcolo delle paghe con contemporanea rilevazione dei costi e l'inventario a valore («prima dell'adozione dell'organizzazione centralizzata veniva fatto una volta all'anno e richiedeva tre mesi di lavoro, mentre, con il sistema meccanografico, viene fatto ogni mese in meno di 10 ore»).[954] Più che a una semplice economia di spesa, attraverso la gestione elettronica dell'attività contabile la direzione Olivetti mirava a quattro obiettivi: integrazione totale della forma originaria del dato, reso semplice e coerente; esclusione della manipolazione intermedia del dato (rilevazione o trascrizione manuale); ricostituzione dell'unità di comando; controllo costante delle funzioni operative e possibilità di intervenire a correggerne il corso prima del termine del processo; in sintesi, un aumento di precisione accoppiato con «la "liberazione" di un cospicuo volume di risorse economiche ed umane, che si son potute investire in altri settori dell'azienda, accrescendone la produttività e la capacità espansiva».[955] Non che questo sistema non avesse imperfezioni: spesso faceva generalizzazioni esagerate, nella programmazione degli acquisti e delle vendite faticava a tener conto dei prezzi, e così via, ma rappresentava un significativo progresso organizzativo nel solco dello *scientific management* taylorista.[956]

Flessibilità nelle lavorazioni e solida organizzazione gerarchica, con crescenti responsabilità delle fasce più alte nella decisione degli indirizzi generali, erano legate. La prima articolazione era tra progettazione, produzione, amministrazione e distribuzione da un lato, dall'altro tra macchine da scrivere e calcolatori; seguivano quelle secondo tecnologia e territorio. Al Consiglio di Amministrazione, al Consiglio di Presidenza e all'Amministratore delegato afferiva

---

952 Ivi, p. 233.

953 *Il centro meccanografico ed elettronico della Olivetti*, con la collaborazione del dr. Francesco Franchetto, ivi, 263-282. Seguono le analisi approfondite di due *Esempi di problemi di gestione e di produzione risolvibili con l'impiego di un centro meccanografico ed elettronico*: in primo luogo *Un problema di gestione già risolto: la meccanizzazione dei magazzini materiali ed il suo perfezionamento con un elaboratore elettronico MT*, a cura di Giancarlo Giannelli, pp. 285-318; e poi *Un problema allo studio: la determinazione mediante calcolatrice elettronica del carico medio di officina*, a cura del prof. A. Longo e del Laboratorio di Ricerche Elettroniche di Borgolombardo, pp. 319-339.

954 Giannelli, *Un problema di gestione già risolto* cit., p. 298.

955 Ivi, pp. 274-275 e 318.

956 Ivi, pp. 391-397.

il compito di stabilire le politiche di produzione e di vendita e la divisione dei compiti nelle fasce inferiori (le Direzioni Generali tecnica, commerciale, amministrativa e due autonome, la Officine Meccaniche Olivetti e la Divisione Synthesis, produttrice di mobili per ufficio). Venne creato il Servizio Tecnico Assistenza Clienti. L'enorme ampliamento delle vendite portò, a partire dal 1956, alla divisione in due della Direzione Commerciale: una Direzione Generale Commerciale Italia, cui venne affidato lo sviluppo del commercio dei prodotti elettronici, ed una Direzione Generale Esportazione, che venne scissa in Direzione Affari Europa e Direzione Affari Americhe.[957] Questo è solo un esempio di come la struttura organizzativa dell'azienda andasse arricchendosi e articolandosi via via che lo richiedevano lo sviluppo tecnico da un lato, la crescita del successo commerciale dall'altro.

Nel 1957 venne creata all'interno della Direzione Generale Tecnica una Segreteria Organizzativa per coordinare le produzioni e i servizi tecnici, le fonderie, l'attrezzaggio, il servizio materiali e via dicendo. Nel 1959 questa segreteria venne assorbita nella Direzione Principale dei Servizi Tecnici e degli Stabilimenti Ausiliari e Staccati Italiani, ma lo stesso anno nacque un Servizio Centrale Preventivazione e Programmazione incaricato di compiere studi a lunga scadenza sui nuovi prodotti e coordinare le scadenze delle Direzioni Principali di Produzione Progettazione e i programmi della Direzione Generale. Sotto Camillo la stessa persona poteva essere a capo sia della progettazione che della produzione: fu Adriano a separare formalmente le funzioni, specie con la fondazione di un autonomo centro di studi e progetti nel 1955, ma di fatto la camera di collegamento tra progettazione e produzione si collocava a livello di presidenza.

> L'alta Direzione si trova oggi in grado di "governare" l'impresa con ben maggiore sicurezza e tempestività, poiché conosce con buona approssimazione, e con molti mesi di anticipo, il volume e il costo delle serie di macchine prodotte con una determinata cadenza, laddove un tempo doveva limitarsi a compulsare dei consuntivi, le cui cifre, stanti le difficoltà di prevedere che cosa sarebbe avvenuto mettendo in produzione un nuovo modello, erano di solito ben lontane dai preventivi stilati necessariamente su basi intuitive.[958]

Allo sviluppo dell'automazione amministrativa erano deputati, a partire dal 1959, tre assistenti amministrativi o *controllers*, i quali studiavano le attività ed i documenti dei diversi uffici allo scopo di «scomporre ogni fenomeno studiato - al pari di quanto fece, su un altro piano, la O.S.L. di ascendenza tayloriana - in parti ed operazioni elementari, sino al punto in cui queste possono venire affidate alle macchine.» L'obiettivo era «visualizzare ogni fenomeno di

---

957 Questo si combinava con l'internazionalizzazione della Olivetti, che raggiungeva l'India e il Brasile: «nella Direzione Tecnica Fabbricazioni Estere [era] già presente a grandi linee lo strumento organizzativo più acconcio per conseguire eventualmente a lungo andare, con la più opportuna gradualità di interventi, un obiettivo al quale andava sovente il pensiero di Adriano Olivetti, come fattore di ulteriore espansione della Società nel quadro dell'economia intercontinentale che si va delineando in questi anni: la specializzazione per grandi aree geografico-economiche della produzione Olivetti nel mondo», ivi, pp. 386-387.

958 Ivi, p. 369.

costo nella sua forma più semplice e nel momento stesso in cui si origina [cioè frantumando il monolite delle cosiddette spese generali], e quindi a condurlo innanzi *automaticamente*, per successive fasi di sintesi, sino alla sua destinazione».[959] Tra gli strumenti tecnici necessari a questo lavoro di analisi troviamo il registratore di produzione prodotto dalla stessa Olivetti.

Al culmine dell'organizzazione osservata da Gallino (1960) all'elaborazione di un nuovo prodotto concorrevano, di norma nell'arco di circa due anni, tutti i settori dell'azienda.[960] Si avvalevano dei laboratori di ricerca, principalmente negli ambiti tecnologico, merceologico, metallurgico, chimico ed elettrico, e collaboravano anche a stabilire gli standard dei prodotti. Evolvendosi da piccoli gruppetti di tecnici, occupavano nel 1960 decine di persone ed i mezzi tecnici più avanzati. Tra questi si segnalava il Laboratorio Olivetti di Ricerche Elettroniche aperto nel 1955 a Barbaricina, in collaborazione con l'Università di Pisa, trasferito nel 1958 a Borgolombardo: con la convinzione che «noi non potremo essere assenti da questo settore per molti aspetti decisivo», anche se «le più grandi fabbriche americane hanno da anni la precedenza», Olivetti s'impegnava «metodicamente» nell'elettronica. Nel novembre 1959 il primo calcolatore elettronico progettato e costruito in Italia, l'Elea 9003, veniva presentato al Presidente Gronchi, e poi venduto a Marzotto, Fiat, Monte dei Maschi di Siena; il successivo Elea 6001 veniva invece concepito per le esigenze delle piccole aziende. L'esperimento nell'elettronica fu la prima vittima della ristrutturazione di metà anni 1960 quando, in seguito alle difficoltà finanziarie accumulate dopo la morte di Olivetti, venne posto sotto il controllo di un comitato composto da Pirelli, Mediobanca, IMI, Banca Centrale e, immancabile, Fiat: fu Valletta a dichiarare, nell'aprile 1954, che l'Olivetti era un'azienda «strutturalmente solida», sulla quale pendeva «però una minaccia, un neo da estirpare: l'essersi inserita nel settore elettronico, per il quale occorrono investimenti che nessuna azienda italiana può affrontare». La Divisione Elettronica venne allora affidata a una partecipata Olivetti-General Electric: prima di passare

---

[959] Ivi, p. 398.

[960] Ivi, p. 365, si elencano le fasi seguenti (alcune si svolgevano in contemporanea): 1. discussione tra gli uffici progetto e la Direzione Commerciale sulla base di studi di mercato, riguardo alle opinioni sui prodotti precedenti o alla formazione di un nuovo bisogno; 2. progettazione, produzione dei prototipi e loro verifica e discussione da parte di dirigenti e rappresentanti di tutti i settori dell'azienda; 3. ricevuti i progetti del nuovo prodotto ed i disegni delle componenti, il Centro Avviamento Produzione elaborava tutti i documenti necessari per dare il via alla produzione in serie; 4. i laboratori di ricerca ed i tecnici dei servizi acquisto e gestione dei materiali studiavano il progetto e proponevano eventuali modifiche al disegno o sostituzione di materiali; poi, in sintonia con il Centro Avviamento Produzione, procedevano a preparare i quantitativi richiesti; 5. gli uffici amministrativi svolgevano studi e calcoli riguardo ai costi ed allo svolgimento ed ai tempi del lavoro, mentre la Direzione Generale Commerciale conduceva ricerche sulla politica di vendita; 6. il settore Pubblicità riceveva informazioni riguardo al prodotto e, anche discutendo con gli Uffici Progetto e Produzione (per individuare i tratti originali del prodotto), stabiliva le modalità del lancio pubblicitario; 7. il Comitato Direttivo con i responsabili di tutte le direzioni ed i servizi interessati decideva l'organizzazione concreta della produzione, approvava gli acquisti e le misure pubblicitarie proposte, deliberava l'acquisto di nuovi macchinari; 8. concludeva il vero e proprio *planning* da parte dei diversi uffici tecnici (circa dodici mesi).

interamente alla GE ed essere poi ceduta anche da questa alla Honeywell, produsse un'innovativa calcolatrice programmabile, detta Programma 101, o Perottina dal nome del suo principale sviluppatore. Presentata a New York nell'ottobre 1965, in una mostra dedicata all'automazione per l'ufficio, è considerata il primo computer da tavolo.[961]

Della struttura organizzativa facevano parte i diversi uffici deputati alla selezione, direzione e motivazione del personale, per i quali Adriano aveva avuto sin dagli anni 1930 un particolare interesse. Tra gli incaricati dei colloqui di selezione, cui partecipavano anche gli uffici interessati, vennero reclutati anche neolaureati come Tiziano Terzani e Furio Colombo. Nel 1952 venne creata una Direzione Centrale Relazioni Interne (che nel 1956 divenne Segreteria per le Relazioni Interne), facente capo alla Presidenza, che si occupava delle retribuzioni, dei servizi sociali e delle discussioni e contrattazioni con i rappresentanti delle maestranze. La struttura si sdoppiò nel 1959 con la Direzione del Personale Ivrea e la Direzione Personale Commerciale Italia. Si trattava di una Direzione del personale dal carattere eterodosso rispetto al resto della situazione italiana, sia per le direttive ricevute dal capo («tradurre in pratica quello che sin dalle origini è parso essere il criterio ispiratore dell'azione della Presidenza in questo campo, e in specie di Adriano Olivetti: *best investments are people*», riferisce Gallino), sia per la scarsa intermediazione tra i dipendenti e Olivetti, sia per il rapporto stretto tra amministrazione e organi di rappresentanza operaia.[962] Il romanzo *Donnarumma all'assalto* (1959) rimane una vivida testimonianza dell'incontro tra la raffinata psicotecnica dei selezionatori del Nord - come l'autore Ottiero Ottieri - e la povertà del Sud.[963]

Su questa base, dalla rivista *Comunità* Franco Ferrarotti allora proclamava la *Fine di una*

---

[961] Le frasi di Olivetti vengono dal discorso *Ai lavoratori di Ivrea (sei anni di vita della fabbrica)*, 1955, in *Città dell'uomo*, pp. 131-144; quella di Valleta da Luciano Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino 2003, pp. 15-27 (secondo cui egli coglieva l'occasione per «ricondurre nei ranghi» l'Olivetti). Pier Giorgio Perotto, *P101 : quando l'Italia inventò il personal computer*, Comunità, Roma-Ivrea 2015; cfr. inoltre; Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La divisione elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, Einaudi, Torino 1979; Paolo Bricco, *Olivetti, prima e dopo Adriano. Industria cultura estetica*, Ancora del Mediterraneo, Cava dei Tirreni 2005; cfr. infine l'interpretazione di AnnMarie Brennan, *Olivetti: A Work of Art in the Age of Immaterial Labour,* in *Journal of Design History,* vol. 28, 3, aprile 2015, pp. 235-253.

[962] Ivi, pp. 409-410, che prosegue: «E' all'azione di codesto organo, che vaglia con criteri unitari migliaia di persone all'anno, accumulando nei propri servizi un'esperienza senza pari nel valutare le capacità professionali attuali e potenziali - quale nessun altro servizio dell'azienda potrebbe mai formarsi, ove provvedesse da solo alla scelta del proprio personale - che ha portato a costituire sia negli stabilimenti di Ivrea, sia in quelli staccati, un corpo di tecnici e di funzionari il cui *standard* di prestazione è giudicato di solito, rispetto alla situazione italiana, eccezionalmente elevato: fattore di prima grandezza, va ricordato, nell'espansione della Società. [...] In definitiva il settore del personale ha dimostrato al pari di altri che pur attraverso molte difficoltà, ed un'evoluzione organizzativa tutt'altro che rettilinea, la strutturazione ricevuta ha contribuito a perseguire gli scopi dell'azienda.»

[963] Ottiero Ottieri, *Donnarumma all'assalto*, Garzanti, Milano 2012, p. 20: «l'intervista si trasforma, per forza, in una loro disperata richiesta». Cfr. inoltre Giuseppe Iadanza, *L'esperienza meridionalistica di Ottieri*, Bulzoni, Roma 1976.

ortodossia: il taylorismo.[964] Adattandosi alla lettura semplicistica della piena e netta continuità tra Taylor e Ford,[965] Ferrarotti lamentava che la maggior parte delle critiche e delle revisioni si concentravano sull'aspetto psicologico del taylorismo, proiettando su di esso gli sviluppi delle *human relations* (Elton Mayo, Dubreuil): anzi, denunciava Ferrarotti, «il Taylorismo ha cooptato la critica psicologica e ne ha fatto uno strumento per il proprio consolidarsi come struttura organizzativa del potere direzionale». Le relazioni umane diventavano così la tecnica del conformismo; la «*partecipazione strutturale e non di comodo* alle decisioni rilevanti» appariva allora come l'unica via del riscatto individuale e della dignità umana. Le categorie del marxismo (alienazione e cooperazione) si rivelavano insufficienti a spiegare la crisi del taylorismo; ci voleva un salto di qualità sul piano organizzativo: «Il Taylorismo va fronteggiato *sul piano della struttura organizzativa*, in quelle situazioni in cui il suo calice sta per essere bevuto fino in fondo e che segnano le posizioni di anticipo verso cui muove tutto il sistema produttivo, *mediante riforme organiche che intacchino alle radici la concentrazione del potere*».

Il riferimento diretto alla Olivetti è ovvio. Nel 1958 Olivetti tentò un esperimento di cogestione e azionariato operaio, destinato a fallire in primo luogo per l'opposizione degli altri membri della famiglia. Il carattere fondamentale del taylorismo era il perfezionamento e la legittimazione di un «generale orientamento di autocrazia tecnicistica», il carattere arbitrario del potere che si arroga il monopolio della razionalità: una volta svelato questo la *one best way* appare insostenibile.

La domanda di cosa vi fosse di taylorista e fordista nell'organizzazione dell'Olivetti può essere dunque riformulata: in che misura essa riusciva in effetti a superare il taylorismo e il fordismo? Anche al netto degli ideali e delle ambizioni dell'«utopista positivo» (secondo una definizione di Ferruccio Parri), la formula usata da Gallino del «taylorismo dal volto umano» è espressiva del tentativo di sintesi tra organizzazione del lavoro e rappresentanza operaia, politiche culturali, *welfare* aziendale. Sotto tutti questi profili, però, rimaneva un alone di paternalismo padronale, per quanto avanzato nei contenuti, per quanto disposto ad investirvi una quota davvero eccezionale dei profitti, per quanto temperato dal dialogo con le rappresentanze dei lavoratori (ma cercò di crearsene una ad hoc con il sindacato del 1958): ne è

---

[964] Franco Ferrarotti, *Fine di una ortodossia: il Taylorismo*, in *Comunità. Rivista mensile del Movimento Comunità*, 54, novembre 1957, pp. 34-37, che riassumeva i risultati di suoi saggi apparsi tra 1956 e 1957 sulla rivista *Mondo economico*. Le teorie di Ferrarotti suscitavano molto dibattito a partire dalla stesso ambiente olivettiano: cfr. Luciano Gallino, *Condizione operaia e relazioni umane*, in *Comunità,* 40, maggio 1956, pp. 30-32.

[965] «Operai e operaie, uno accanto all'altro, in piedi oppure seduti ai banchi da lavoro, appaiono silenziosamente intenti, assorbiti da un lavoro apparentemente individuale, dominato peraltro da un ritmo comune, eguale, come se tutti obbedissero ad un grande direttore d'orchestra invisibile o tutti fossero parte di un flusso costante e ininterrotto. E' il lavoro "a catena". Ford ne rappresentò la prima applicazione pratica su scala industriale, con la costruzione del famoso "modello"; Taylor ne teorizzò i presupposti tecnici e organizzativi.», Ferrarotti, *Fine di una ortodossia*, cit., p. 34.

conferma il fatto che con la morte di Adriano l'apparato andasse rapidamente estinguendosi.

Dal punto di vista organizzativo, si è osservata un'evoluzione della struttura che rispondeva alle caratteristiche dell'ambiente sociale di Ivrea, alle esigenze della produzione, all'ampliamento del mercato e al progresso tecnico: per un verso è in gioco una razionalità manageriale tanto avanzata da produrre un sistema di raccolta e riutilizzo informazioni all'avanguardia e, attraverso di esso, il promettente esperimento dell'informatica. Per un altro, però, ancora al momento delle ricerche di Gallino mancava un'organizzazione complessiva e anche solo una conoscenza di tutto il complesso, che viene data solo da un principio centrale di autorità - la Presidenza - e da un'operazione che da questo punto di vista dobbiamo considerare esterna, ovvero la ricerca di sociologi e ingegneri ormai ad anni 1950 inoltrati.

Nell'organizzazione del lavoro, l'introduzione delle regole tayloriste e delle logiche fordiste era possibile solo nella misura in cui non irrigidiva una struttura produttiva che doveva rispondere in modo elastico a un mercato dinamico, non contraddiceva un ambiente sociale in cui la fabbrica si era formata a partire da basi artigianali, e soprattutto non minava l'attenzione alla precisione, alla qualità e all'estetica del prodotto che furono la cifra delle macchine Olivetti. Come si è visto la figura dell'allenatore esemplifica la differenza rispetto al classico *scientific management* del sorvegliante con il cronometro.

Troviamo alcuni degli stessi temi negli studi dedicati alla Olivetti dai comunisti, e soprattutto dai comunisti torinesi, la cui ostilità al compatto efficientismo-welfare aziendale-Movimento offre un interessante controcanto, teso a marcarne la somiglianza di fondo con le altre imprese meccaniche (e dunque a sottovalutarne gli elementi di novità, anche potenziale). Data la relativa debolezza del Partito a Ivrea, ad occuparsene furono soprattutto i comunisti torinesi: Luciano Gruppi in particolare s'impegnò in una denuncia, dalle colonne di *Rinascita* e dell'*Unità,* dei «metodi di sfruttamento dei più scientifici, dal punto di vista della tecnica, e dei più brutali dal punto di vista di classe e semplicemente umano», che si nascondevano dietro la «lindura della facciata e la demagogia paternalistica» di «questo industriale moderno e... "illuminato" tra i più vicini, in Italia, ai modelli americani».[966] Della dottrina politica olivettiana Gruppi criticava il contrasto tra l'«arabesco minuzioso (oh, vi abbiamo risparmiato le citazioni!) in cui si descrive nei più piccoli particolari tutto l'ordinamento delle Comunità» e la vaghezza quanto ai rapporti di proprietà, ai contenuti di classe del progetto e alle forze sociali che dovrebbero essere interessate a realizzarlo. Gruppi affianca l'ambiente industriale del Canavese a quello di Villar Perosa: qui la proprietà non aveva avuto bisogno di creare un proprio Movimento, perché era parte della grande *holding* IFI-Fiat ed aveva perciò rapporti saldi con

[966] Luciano Gruppi, *Movimento "Comunità"*, in *Rinascita*, febbraio 1950, pp. 107-109.

sindacati e partiti nazionali; l'isolamento di Comunità riflette invece l'estraneità della Olivetti ai cartelli, e quindi una natura anti-trust in cui Gruppi ravvisava un elemento positivo, ma fondamentalmente conservatore e utopistico.[967] Dall'economia dei cartelli infatti, concludeva Gruppi, non c'era via d'uscita all'indietro, verso il piccolo e la comunità, ma solo in avanti, con la classe operaia e «per mezzo delle riforme di struttura», sino al socialismo. Più sfumato il giudizio espresso dallo stesso Gruppi qualche anno dopo, sempre su *Rinascita,* da una parte ammettendo elementi di progresso, rispetto almeno alle condizioni arretrate del Canavese, e l'assenza di vero e proprio «aguzzinaggio», dall'altra valorizzando il contributo delle lotte operaie nell'ottenere dal padrone illuminato conquiste significative come i salari relativamente alti e la settimana lavorativa di cinque giorni.[968]

Sostanzialmente negli stessi termini dell'articolo di Gruppi del febbraio 1950 si esprimeva un rapporto inviato da Renzo Rovaretto al PCI centrale nell'ottobre del 1950.[969] Vi troviamo, talvolta ricalcando le frasi di Gruppi, le stesse osservazioni sul rapporto tra fabbrica e campagna,[970] sulla debolezza del Partito, sui fini politici «ambiziosi e reazionari» del Movimento Comunità, del quale si descrivono ideologia, struttura e geografia. Rovaretto ne riassumeva gli obiettivi sotto l'etichetta sprezzante di «capitalismo feudale», un progetto federalista con cui Olivetti mirava a spezzare sia le grandi società finanziarie che «l'unità della classe operaia, sventando il pericolo di un suo sviluppo e di una sua vittoria nel quadro della lotta di classe». All'articolo di Gruppi la relazione aggiungeva una critica puntuale degli istituti del welfare olivettiano (in particolare sulla banca interna, in cui vedeva uno strumento di speculazione finanziaria e di inganno verso i lavoratori),[971] l'ammissione che esso aveva avuto

---

[967] Ivi, p. 108: «In questa esigenza antitrust, da cui scaturisce l'ideologia di Comunità, c'è indubbiamente un elemento positivo, che spiega l'adesione a questo Movimento di democratici onesti e sinceri, sovente di notevole levatura culturale; di uomini che sentono la crisi del nostro tempo e ne avvertono - sia pure in un modo non ancora sufficientemente chiaro - le cause».

[968] Id., *La logica aziendale della Olivetti asse del movimento di "Comunità"*, in *Rinascita,* settembre 1957, pp. 441-445: ma se la consapevolezza dell'importanza dell'unità dei lavoratori venisse a mancare, si rischierebbe «il diffondersi e l'affermarsi di una mentalità pienamente riformista, lo spegnersi di ogni iniziativa e combattività, sicché la Olivetti diventerebbe sempre più un'isola di relativo privilegio [...ma] in quell'isola i lavoratori della Olivetti sarebbero degli isolati e non terrebbero più nel proprio pugno le conquiste realizzate».

[969] Renzo Rovaretto, *Note sulla Olivetti di Ivrea*, ottobre 1950, in Archivio della Fondazione Istituto Gramsci - Fondo PCI, MF 0323, pp. 2146-2152. In questa sede sono presenti anche lo Statuto del Consiglio di Gestione, aggiornato al referendum aziendale del 29-30 novembre 1950, pp. 2164-2175.

[970] « La fabbrica ha reclutato e continua tuttora a reclutare una buona parte dei suoi operai tra le famiglie dei piccoli coltivatori diretti della zona, valendosi della crisi agricola in atto, e stim[o]lando con una propaganda molto fine il desiderio degli abitanti locali di impiegarsi nello stabilimento. Si può dire, infatti, che larghe masse popolari nei paesi circonvicini ad Ivrea vedano nella Olivetti una specie di mecca, e questo soprattutto tra i più giovani, tanto è vero che le maestranze dello stabilimento sono formate in massima parte da elementi non anziani».

[971] «La speculazione è evidente, perché in questo modo Olivetti può far fronte ai suoi impegni più immediati servendosi del denaro dei propri dipendenti, che non si accorgono di essere doppiamente sfruttati, perché viene in loro creata l'illusione di essere dei particolari azionisti della ditta, dei beneficiatari [sic], i cui benefici saranno tanto maggiori quanto più le condizioni dell'azione miglioreranno, e che - perciò - si sottopongono con una certa spontaneità ad un lavoro eccessivamente intenso, pur di vedere la produzione aumentare».

qualche successo nel corrompere gli stessi militanti del PCI (specie attraverso il sostegno da parte dell'azienda a una cooperativa di consumo),[972] e una critica dura alla figura dell'allenatore. Insisteva infatti sul «bestiale sfruttamento» e individuava proprio nell'allenatore l'elemento più specifico ed insidioso della Olivetti, tanto che parallelamente alla campagna per la chiarificazione ideologica infatti era «necessario condurre una lotta a fondo contro il sistema degli allenatori». La figura in cui Gallino ha indicato la chiave dell' "umanizzazione" del taylorismo alla Olivetti veniva invece descritta da Rovereto come un mezzo raffinato del suo continuo inasprimento:

> Alla Olivetti, infatti, non vi è soltanto il problema del taglio dei tempi di lavorazione; vi è addirittura il problema dei tempi troppo bassi applicati fin dall'inizio. La direzione, a questo proposito, dispone di un certo numero di operai specializzati. gli "allenatori". Costoro sono tipi che si "allenano" per un periodo di tempo, più o meno lungo, a costruire un dato pezzo, fino a tanto che il tempo da essi impiegato per compiere quel lavoro viene ritenuto redditizio dalla Direzione. Allora i cronometristi applicano lo stesso tempo a tutti gli operai addetti a quella lavorazione, che - per un giorno o due - vengono "allenati" appunto dagli allenatori.
>
> Succede così che per i primi giorni o per le prime settimane addirittura nessuno riesce a dare la produzione richiesta, ma poi qualcuno di più abile incomincia a raggiungerla, fino a che i più svelti la superano, magari di poco, servendosi di determinati accorgimenti tecnici che nel frattempo avranno appreso. A questo punto, rientra di scena [sic] l'allenatore, che si fa spiegare le innovazioni, si esercita, su quelle, stabilisce un nuovo tempo che verrà applicato nuovamente a tutti gli operai.
>
> Tuttavia, per rendere più piacevole lo sfruttamento, qualche volta viene suonata, attraverso i diffusori installati in tutti i reparti, una musichetta allegra.

---

[972] Se ne accenna anche nella relazione sul congresso del 10 dicembre 1950 della *Federazione Torinese del Partito Comunista Italiano - Sezione di Ivrea*, Archivio Fondazione Istituto Gramsci - Fondo PCI, MF 0323, pp. 2235-2278.



Come cambia il lavoro:

1949. Montaggio macchina da scrivere standard: al centro, l'unico mezzo di trasporto interno.

1959. Linee di montaggio delle macchine da calcolo standard. In primo piano sono riconoscibili due nastri motorizzati in acciaio, i banchi di lavoro attrezzati in modo che sia facile prendere pezzi e strumenti, il trasportatore Minimum per l'alimentazione dei gruppi alle linee.

Da Gallino, Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti, cit., pp. 204-206.



Capitolo IV
Il sistema di sorveglianza Fiat.
Regole e pratiche

Il 5 febbraio 1919 l'*Avanti!* torinese pubblicò, nella rubrica *Sotto la mole*, un articolo di Antonio Gramsci dal titolo *Un Soviet locale,* dedicato alla Fiat: non agli organi di rappresentanza operaia, alle vecchie commissioni interne o ai nascenti Consigli di fabbrica, bensì alla direzione.[973] Gramsci ironizzava sui «probi pionieri wilsoniani», ovvero sul «demiurgo» Giovanni Agnelli, idealista e uomo d'azione, che faceva della Fiat una «colonia nordamericana», «il primo nucleo sociale italiano della Società delle Nazioni» - con riferimento al libello wilsoniano scritto da Agnelli con Attilio Cabiati, *Federazione europea o lega delle nazioni?,* uscito l'anno precedente per i tipi dei Fratelli Bocca Editori. La premessa della concezione wilsoniana di libertà delle nazioni e del commercio sbandierata da Agnelli era, secondo Gramsci, il consolidamento della gestione autocratica della Fiat, la Fiat come «Stato sovrano» con «il suo monarca, il suo ministero esecutivo e gli organi d'ordinaria amministrazione statale, volgarmente conveniente col nome di polizia». Tutto questo wilsonismo finiva per servire, insomma, da nient'altro che legittimazione della polizia interna Fiat. Lo stemma adottato era nientemeno che una colomba - per Gramsci, un'«intuizione gentile linguistica in cui si contempera la realtà e l'ideale, la pace nell'ordine, la libertà ben intesa e l'autorità». Le guardie «controllano, perquisiscono, frugando», prevengono piuttosto che curare, in nome dell'ordine anzi dell'«ordine nuovo wilsoniano», e aborrono la lotta di classe poiché essa è contraria alla «pace perpetua».

Si trattava per Gramsci di «un corpo di sorveglianti politici» che impedisce la propaganda dell'*Avanti!* e dell'idea dei Soviet proletari; è l'organo di questo «piccolo Stato locale con polizia propria, con un organo giudiziario preventivo proprio, con una legge "generale" propria», per instaurare l'«esplicita dittatura del capitalismo che abolisce la lotta di classe col terrore bianco, per evitare che sorgano i Soviet dei proletari che aboliscono loro le classi col terrore rosso». In questo senso la Fiat è il «primo Soviet dei capitalisti» perché opera per interessi di una classe non solo nazionale e, con la sua autocrazia di fabbrica, svuota lo Stato.

Questo solerte corpo di sorveglianza era, del resto, un'innovazione del tempo di guerra, per esercitare controlli all'uscita e vegliare sui turni di notte: funzioni svolte non con «modi gentili ed umani», bensì con «eccessivo zelo», esercitando «il loro mandato come se avessero da fare

---

[973] Antonio Gramsci, *Un Soviet locale*, sull'*Avanti!,* ed. torinese, 5 febbraio 1919, p. 3, in Id., *Il nostro Marx, 1918-1919*, a cura di Sergio Caprioglio, Torino, Einaudi 1984, pp. 524-526.

con dei pregiudicati assumendo dei toni arroganti e delle maniere degne degli sbirri borbonici», e trasformando gli stabilimenti «in veri e propri domicili coatti con lavoro forzato». Questo lamentava l'*Avanti!* a metà 1916, dopo le prime dimostrazioni della Grandi Motori contro l'eccessiva disciplina degli organi militari e dei capi reparto;[974] l'inizio di una crescita del malcontento dentro e fuori le fabbriche, per tenere d'occhio il quale Agnelli apprestava una rete di informatori, anche nella Camera del Lavoro e nel Partito Socialista (Agnelli anzi diventava così a sua volta la principale fonte d'informazioni, come vanta con qualche fierezza il suo biografo, per il presidio militare, i carabinieri, la questura ed il prefetto).[975] La stretta di controllo descritta da Gramsci nel 1919 era la risposta della Fiat ai problemi del dopoguerra e della smobilitazione: rispondeva cioè all'obiettivo di proseguire sulla via della taylorizzazione del processo produttivo e di pacificare le officine. Si era ormai infranta l'abitudine al negoziato con la Fiom sviluppata da Agnelli con un certo stile plastico - che non disdegnava il ricorso a manipolazione, spionaggio, ricatto - e attraverso la quale era riuscito a far passare senza troppe frizioni le innovazioni tecniche e organizzative.[976] La fine della guerra era segnata dal crescere della protesta operaia, dentro e fuori le fabbriche, fino ad esplodere nel ciclo di occupazioni e nel "Biennio Rosso", quando l'Italia sembrò ad alcuni sull'orlo della rivoluzione, e Torino un suo epicentro.[977]

Potrebbe essere semplicistico rubricare la parabola degli scioperi e delle occupazioni tra le sue cause dirette, ma il successo di Mussolini e l'appoggio che ottenne dagli industriali non sono comprensibili senza prenderla in considerazione. Sia per la forza del suo movimento

---

[974] *Cose della Fiat*, sull'*Avanti!* (*Cronache torinesi*), 8 giugno 1916. La conclusione del trafiletto è minacciosa: «La situazione è molto delicata; se la direzione della Fiat non provvederà e non farà in modo che la vita negli stabilimenti sia resa possibile e non sovrasti continuamente sulla maestranza la paura delle ingiustizie e dei soprusi, potranno quando meno lo si aspetti, verificarsi degli incidenti poco piacevoli».
La figura del sorvegliante e il clima di tensione non sono ovviamente appannaggio della Fiat: cfr. *Alla "Scat„*, sull'*Avanti!*, 6 gennaio 1919, lettera di denuncia dei «sistemi reazionari della Ditta, la quale ha scelto vecchie guardie od ex-carabinieri», i quali «hanno tutto ancora del poliziesco». Ma - si avvisa - «gli operai hanno mille modi per mettere a posto i loro tirapiedi, basta che non li temano e sappiano tener fronte alle loro minacce con altre più serie minacce».

[975] Valerio Castronovo, *Giovanni Agnelli. Il fondatore*, Utet, Torino 2003, p. 85, sulla base di un rapporto del commendator Ferraris al Ministero dell'Interno del 26 giugno 1917.

[976] E' un tema su cui i classici conservano la loro validità: cfr. Paolo Spriano, *Storia di Torino operaia e socialista. Da De Amicis a Gramsci*, Einaudi, Torino 1972; Valerio Castronovo, *Giovanni Agnelli,* UTET, Torino 1971; Simonetta Ortaggi Cammarosano, *Il prezzo del lavoro. Torino e l'industria italiana nel primo '900,* introduzione di David Montgomery, Rosenberg & Sellier, Torino 1988.

[977] Cfr. in sintesi Giuseppe Berta, *La cooperazione impossibile: la Fiat, Torino e il 'biennio rosso'*, in *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Progetto Archivio Storico Fiat-Fabbri, Milano 1991, pp. 205-247; e più ampiamente Castronovo, *Fiat*, cit., pp. 155-268, e Fabio Fabbri, *Le origini della guerra civile. L'Italia dalla Grande Guerra al fascismo, 1918-1921,* Utet, Torino 2009. Forse erano stati fatti dei tentativi di attrarre nella Fiom i sorveglianti stessi, come parrebbe dal titolo *I pompieri e sorveglianti della Fiat aderiscono alla Fiom* sull'*Avanti!* del 6 novembre 1920, ma il breve articolo non fornisce informazioni precise: «I pompieri e graduati della Fiat, si riunirono la mattina del 31 c. m. e dopo animata discussione, decisero, benché la maggior parte fossero [sic] già iscritti alla lega di mestiere, di iscriversi tutti alla Fiom onde essere più a contatto con i compagni d'officina».

operaio che per la lealtà giolittiana della sua borghesia, la città di Torino fu una delle più refrattarie al primo fascismo e allo squadrismo. Ma nel dicembre 1922, ovvero un paio di mesi dopo la marcia su Roma, il "console" fascista Piero Brandimarte scatenò la sua "legione" in una campagna di tre giorni di terrore contro le organizzazioni, i luoghi e gli uomini del movimento operaio, del Partito Socialista, la sede dell'*Ordine nuovo*. Molte delle vittime furono, va da sé, i leader del Biennio Rosso: l'anarchico Pietro Ferrero, segretario torinese della Fiom; Carlo Berruti, consigliere comunale del PCd'I; e via dicendo.[978] Si trattò di una delle principali esplosioni di violenza di strada in una fase in cui il fascismo stava cercando un accomodamento nelle istituzioni e con le élite conservatrici all'insegna della conciliazione nazionale;[979] e Torino sarebbe rimasta il nido di uno dei più tenaci nuclei dello squadrismo postmarcia, la Mutua squadristi (tra i cui principali finanziatori figurava peraltro la Fiat).[980]

Negli anni successivi, su cui documentazione e tradizione sono relativamente più abbondanti, i sorveglianti Fiat furono reclutati sia tra i dipendenti operai che tra ex poliziotti e soldati. E' lecito domandarsi se, in un dopoguerra tormentato dalla pressante questione dei veterani alla ricerca di un ruolo in una società trasformata, alcuni dei sorveglianti fossero anche fascisti e squadristi. Al dubbio non sembra possibile rispondere, data l'assenza di documenti sul sistema di sorveglianza Fiat precedenti la fine degli anni 1930: sarebbero necessari per far luce sulla compenetrazione tra il ritorno all'ordine nelle officine e l'ascesa e il consolidamento del fascismo nella prima metà del decennio 1920; e, più ampiamente, sul rapporto tra potere pubblico e potere privato, tra fascismo e fordismo, negli anni in cui i gerarchi torinesi si lamentavano di Agnelli "fascista a Roma, antifascista a Torino" in quanto, lungo tutto il corso del regime, mantenne sulle sue fabbriche un controllo quasi completo, con scarse e più che altro simboliche concessioni ai sindacati fascisti.

E' spesso ricordato, però, che a capo del servizio sorveglianza della Fiat fu posto nel 1941 Roberto Navale, maggiore dei Carabinieri e responsabile a Torino del Servizio Informazioni Militare (il servizio di controspionaggio dipendente dal Regio Esercito), noto soprattutto per aver svolto funzione di collegamento con il gruppo di estrema destra di Eugène Deloncle, la famigerata Cagoule (propriamente l'Organisation secrète d'action révolutionnaire nationale), nell'organizzazione dell'assassinio dei fratelli Rosselli a Bagnoles-de-l'Orne nel giugno 1937. Navale e i suoi superiori - i colonnelli Santo Emanuele e Paolo Angioy, capo provvisorio del Sim

---

[978] Cfr. la scheda di Pietro Ferrero a cura di Giuseppe Sircana in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 47, 1997.

[979] Cfr. due interpretazioni contrapposte della "strage di Torino": Renzo De Felice, *I fatti di Torino del dicembre 1922,* in *Studi Storici*, gennaio-marzo 1963, pp. 51-122, e Antonio Sonnessa, *The 1922 Turin Massacre (Strage di Torino). Working class resistance and conflicts within fascism,* in *Modern Italy*, vol. 10, n. 2, 2005, pp. 187-205,.

[980] Matteo Millan, *Squadrismo e squadristi nella dittatura fascista*, Viella, Roma 2014; cfr. inoltre Id., *The Institutionalisation of Squadrismo: Disciplining Paramilitary Violence in the Italian Fascist Dictatorship*, in *Contemporary European History,* vol. 22, 4, 2013, pp. 551-573.

in sostituzione di Roatta - saranno accusati di essere i mandanti dell'omicidio solo nel 1944, per essere processati, condannati in primo grado (Navale all'ergastolo, in contumacia) nel "processo Roatta" del gennaio-marzo 1945, infine assolti in appello nel 1949, con formula dubitativa per insufficienza di prove, grazie all'abile difesa di Carnelutti.[981] Anche al netto del suo ruolo nell'eliminazione degli esuli Rosselli, il quale è ormai accettato e confermato dalla storiografia (oltre ad offrire ai cultori del genere un caso da manuale di trama cospirativa),[982] non si può non indicare nell'*expertise* di Navale in questioni di spionaggio la ragione per cui venne chiamato dalla Fiat a dirigere il servizio di sorveglianza nella fase in cui le fabbriche venivano consacrate alla produzione bellica. Chiamato a risponderne davanti alla commissione d'epurazione, Valletta ovviamente si schermì delle accuse e, interrogato dal presidente Galante Garrone, assicurò che si trattava di una normale procedura d'assunzione.[983] Durante il processo, anzi, Valletta offrirà alla difesa una lettera che attestava le benemerenze di Navale nella lotta di liberazione: in particolare, il suo ruolo nell'«assumere nel personale di sorveglianza ex militari di sicura fede patriottica e partigiana, per facilitare - anche con il di lui concorso personale - operazioni di prelievo e di aiuti in materiali Fiat e vari al movimento patriottico».[984]

La mobilitazione era già cominciata negli anni dell'impresa d'Etiopia, ma il salto verso la vera e propria militarizzazione della produzione si colloca in questo frangente: venne richiesto da Valletta stesso al generale Favagrossa, sottosegretario di Stato per le fabbricazioni belliche, che la Fiat fosse considerata zona di operazioni a tutti gli effetti e che «la disciplina più ferrea [potesse] essere assicurata alle Direzioni, in collaborazione con le Autorità Militari di sorveglianza, da una militarizzazione dell'insieme dei dipendenti Fiat, cosicché ognuno [fosse]

---

[981] *Sentenza di assoluzione al processo di Perugia*, sulla *Stampa*, 15 ottobre 1949.

[982] Aldo Garosci, *Vita di Carlo Rosselli*, Vallecchi, Firenze 1973, p. 514. Sull'organizzazione dell'assassinio e il processo nel dopoguerra, inoltre Carla Conti, *Servizio segreto. Cronache e documenti dei delitti di Stato,* De Luigi, Roma 1946, poi Odradek, Roma 2010, con introduzione di Davide Pinardi e note biografiche a cura di Margherita Marcheselli; Romano Canosa, *Storia dell'epurazione in Italia. Le sanzioni contro il fascismo 1943-1948,* Baldini & Castoldi, Milano 1999; Mauro Canali, *Le spie del regime,* il Mulino, Bologna 2004, p. 121; Mimmo Franzinelli, *Il delitto Rosselli. 9 giugno 1937, anatomia di un omicidio politico,* Mondadori, Milano 2007; Id., *I tentacoli dell'Ovra. Agenti, collaboratori e vittime della polizia politica fascista,* Bollati Boringhieri, Torino 1999, pp. 160-162; Éric Vial, *La Cagoule a encore frappé! L'assassinat des frères Rosselli*, Larousse, Parigi 2010; Marco Bresciani, *Quale antifascismo? Storia di Giustizia e libertà,* Carocci, Roma 2017. Sulla morte di Navale, cfr. *Onori militari alla spia fascista*, sull'*Unità*, 21 maggio 1965.

[983] Castronovo, *Giovanni Agnelli,* cit., p. 499, riporta i quattro capi d'imputazione attribuiti, nella sentenza del 23 marzo 1945, dalla commissione d'epurazione ad Agnelli, Camerana e Valletta, tra cui l'aver «compiuto manifestazioni del malcostume introdotto dal fascismo nella vita politica italiana, fra l'altro elevando alla carica di dirigente Fiat il criminale fascista magg. Navale». Id., *Fiat,* cit., p. 702, riporta la replica di Valletta: «Siccome i sottufficiali dei carabinieri non erano andati bene, si assunse un ufficiale dell'Arma. Si presentò Navale, le informazioni erano buone, il comando dell'Arma non si oppose».

[984] Lettera di Valletta riportata con giustificato scetticismo Franzinelli, *Il delitto Rosselli*, cit., pp. 213-214; qui, d'altro canto, anche la lettera di un operaio comunista arrestato nel luglio 1943 su segnalazione di Navale poiché sobillava i colleghi.

passibile, anche sul lavoro, delle sanzioni del Codice Militare di Guerra».[985]

1. Verso la crisi del regime fascista: il regolamento del 1939

Non a caso, del resto, è dal periodo immediatamente a ridosso dell'entrata in guerra che disponiamo di fonti documentarie riguardo al servizio di sorveglianza, il quale evidentemente veniva allora riordinato e forse potenziato. Prende infatti le mosse dal giugno 1939 la serie di regolamenti del servizio di sorveglianza che troviamo raccolta in un quaderno ad anelli presso l'archivio del Centro Storico Fiat (una raccolta che andrà, del resto, a sua volta spiegata).[986] Si tratta di documenti dattiloscritti, non disposti in ordine cronologico. Il più vecchio è un *Regolamento per il personale del corpo sorveglianti Fiat* presente in due versioni, una integrale e priva di note manoscritte, mentre l'altra si presenta come una «copia aggiornata e corretta - aggiunge una scritta a mano sulla copertina - da servire di modello per le future ristampe».[987] Accanto alla data del 1 giugno 1939 è segnata anche la cifra XVII, per il diciassettesimo anno dell'era fascista. Il confronto tra i due testi mostra scarse differenze significative e fa presumere che la prima sia una versione "in bella" della seconda, ma con alcune incompletezze, come si accennerà, tali da far sospettare che non fosse effettivamente il testo definitivo.

Il sorvegliante Fiat vi è definito «agente di sorveglianza incaricato di tutelare, nell'interno degli Stabilimenti e nelle aree di proprietà FIAT, la integrità della proprietà e il buon ordine. Tale sorveglianza è estesa, a scopo di maggior sicurezza, anche alle immediate adiacenze e dipendenze degli stabilimenti stessi» (art. 2), con il compito di «prevenire furti, danneggiamenti ed irregolarità nel movimento dei materiali di produzione e diversi da parte del personale degli stabilimenti, degli estranei, e delle Imprese esterne che negli stabilimenti e dipendenze hanno accesso o compiono diversi servizi» (art. 3). L'attività è regolata in turni, senza soluzione di continuità, e il cambio di turno è il momento della trasmissione di ordini e informazioni sia tra i sorveglianti entranti e quelli uscenti, sia tra superiori e sottoposti (artt. 4 e 19). La prima versione del testo dispone (art. 5) una gerarchia in quattro gradi: «1 - Ispettore; 2 - Capo

---

[985] Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp. 83-84; cfr. Luca Baldissara, *Operai e fabbriche nella seconda guerra mondiale*, in *Storia del lavoro in Italia. Il Novecento*, I, *1896-1945. Il lavoro nell'età industriale*, a cura di Stefano Musso, Castelvecchi, Roma 2015, pp. 555-593. Il gen. Carlo Favagrossa era allora presidente del Comitato per la mobilitazione civile e sottosegretario di stato alle fabbricazioni di guerra (Fabbriguerra, poi elevato a ministero), cfr. la voce a cura di Lucio Ceva nel *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 45, 1995 (http://www.treccani.it/enciclopedia/carlo-favagrossa_(Dizionario-Biografico)/).

[986] Centro Storico Fiat (d'ora in poi CSF), Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167. Un particolare ringraziamento va al dott. Pierpaolo Righero per avermi aiutato a trovare e consultare questi documenti.

[987] *Regolamento per il personale del corpo sorveglianti Fiat,* 1 giugno 1939, due versioni, ivi.

Squadra; 3 - Capo turno; 4 - Sorveglianti», cui la seconda aggiungerà, tra il Capo turno e il Sorvegliante, la figura del Dirigente, il quale assorbe funzioni intermedie disparate (per esempio è il referente degli eventuali reclami, che vanno inoltrati in forma scritta e per via gerarchica, pena il licenziamento; di conseguenza, scompaiono di fatto le responsabilità dell'Ispettore, che pure continua a figurare nello schema). L'assunzione è «effettuata su proposta dell'Ispettore del Corpo e previo nulla osta della Direzione Centrale Fiat - Servizio Organizzazione e controlli» e deve rispondere a una serie di requisiti: età tra i 21 e i 27 anni, statura non inferiore al metro e 70, «sana e robusta costituzione», «ottima condotta», «avere prestato servizio militare, preferibilmente nell'arma dei RR.CC. o nella R. Guardia di Finanza», saper leggere, scrivere e andare in bicicletta, residenza nel Comune di Torino.

E' qui, all'art. 6, che troviamo le modifiche più significative nella seconda versione: non solo perché la responsabilità dell'assunzione è conferita al Dirigente e il requisito d'età spostato a 25-32 anni,[988] ma perché la qualifica di "regie" delle forze armate - particolarmente significativa per i Carabinieri, i quali nel corso del ventennio si distinguevano dalla polizia per una relativa autonomia di corpo, anche grazie ai legami con la monarchia[989]- è cancellata con un tratto di penna ed è compensata da un ulteriore requisito, assente nel primo documento: l'iscrizione al Partito Nazionale Fascista. Insieme al libretto di lavoro, alle tessere delle assicurazioni sociali, al nulla osta dell'ufficio di collocamento e via dicendo (art. 7),[990] la seconda versione del testo ipotizza infatti di chiedere di presentare all'assunzione anche la tessera del PNF; ma questa viene poi cancellata con un tratto di penna. Senza dimenticare che, anche se mantenuto, tale requisito andrebbe per così dire proporzionato alla scala di massa del tesseramento al PNF negli ultimi anni del regime,[991] questo passaggio incompiuto dal primato del Re a quello del Partito si offre come un caso "micro" della frizione tra monarchia e fascismo, del loro contendersi le Forze armate e dell'ordine, *vexata quaestio* storiografica sotto l'etichetta ormai tradizionale della "diarchia": caso minore, tutto interno a un documento riservato dell'azienda e ai suoi criteri d'assunzione; ma proprio in questa dimensione, a suo modo non insignificante, nella misura in cui mostra come la questione fosse ben presente agli organizzatori aziendali e

---

[988] Si torna poi in uno specifico tredicesimo capitolo sulla questione dei *Limiti di età* per l'assunzione e per l'appartenenza: per i Sorveglianti, tra 32 e 50; per i capi turno, tra 40 e 55; per i capi squadra, tra 50 e 60.

[989] Per un orientamento generale, Gianni Oliva, *Storia dei carabinieri. Dal 1814 a oggi*, Mondadori, Milano 2002, sul periodo fascista spec. pp. 180-194, e Pierpaolo Meccariello, *Storia della Guardia di finanza,* Le Monnier, Firenze 2003.

[990] Sul collocamento sotto il fascismo, cfr. Stefano Musso, *Le regole e l'elusione. Il governo del mercato del lavoro nell'industrializzazione italiana (1888-2003)*, Rosenberg & Sellier, Torino 2004, pp. 204-273.

[991] Cfr. da ultimo Guido Melis, *La macchina imperfetta*, il Mulino, Bologna 2018, pp. 133-251.

provocasse loro oscillazioni e indecisioni.[992]

La terza sezione del regolamento, sotto il titolo *Disciplina*, prescrive al sorvegliante non solo «obbedienza incondizionata» ai superiori (durante il servizio, aggiunge la seconda versione, art. 10), ma anche «il rispetto e la concordia con gli uguali, la giustizia e imparzialità con i subalterni, la cortesia e l'urbanità con tutti» (art. 11, sottolineatura nel testo). Ha inoltre il «dovere di saluto» ai superiori, ai pari grado e ai visitatori, ma nella seconda versione si aggiunge: saluto romano, poi corretto a penna con saluto militare; del resto «deve mantenere la posizione di attenti mente parla ad un superiore di grado o ad un Funzionario FIAT» (art. 12). Ovviamente il sorvegliante non può svolgere altri impieghi o esercitare commercio né «aderire a domande collettive di partecipare ad associazioni aventi scopi contrari agli interessi della FIAT» (art. 13). Ricalcandolo su un modello soldatesco, s'impone «contegno serio e dignitoso in ogni circostanza» (art. 12, il quale anzi precisa, a penna: «Il sorvegliante deve essere pulito, ordinato ed inappuntabile nella uniforme e nella cura della propria persona. Deve portare i capelli corti e ordinati e la barba rasata»). Anche fuori dal lavoro, visto che l'art. 15 promette che «i vizi del gioco, dell'ubriachezza, i debiti continuati, saranno puniti anche se non hanno prodotto pubblico scandalo», anche con il licenziamento in tronco. Più in generale, mancanze disciplinari, infrazioni e negligenze sono punite «secondo la loro gravità» ai sensi dell'art. 33 del Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per l'industria meccanica (sempre art. 15). D'altra parte, «l'attività, lo zelo, la diligenza ed in special modo le azioni di merito compiute dal Sorvegliante FIAT, sono ricompensate a seconda della loro natura ed importanza, con l'encomio o con premi in denaro», che saranno poi da considerare «titolo di preferenza nelle promozioni» (art. 18; il sistema di premi è punizioni è responsabilità della gerarchia dei capi, sino ai dirigenti, artt. 15-18).

La questione *Uniforme e vestiario* è cruciale e delicata, tanto da meritare il lungo e dettagliato capitolo ottavo (artt. 32-43) e da essere disciplinata da «apposita normalizzazione approvata dalla Direzione Generale FIAT e dalle Autorità militari e ministeriali competenti» (art. 32) in una foggia che «non potrà essere alterata per nessun motivo» (art. 35). Dopo un periodo di prova «in abito borghese e berretto da sorvegliante» (art. 9), l'abito ufficiale del sorvegliante è quello descritto nell'art. 33: «L'uniforme del Sorvegliante è di panno grigio azzurro per la

---

[992] Cfr. Paolo Colombo, *La monarchia fascista. 1922-1940*, il Mulino, Bologna 2010 per una trattazione complessiva (cfr. inoltre Id., *Storia costituzionale della monarchia italiana*, Laterza, Roma-Bari 2001, pp. 95-127, e Federico Quaglia, *Decreti reali senza il re: un episodio dell'esperienza costituzionale fascista, Le Carte e la Storia,* 2, 2001, pp. 54-62). Di grande interesse anche l'interpretazione, inserita in quella più sistematica dell'assetto istituzionale fascista, di Melis, *La macchina imperfetta*, cit., spec. pp. 118-132, il quale mi pare però esagerare dove arriva a parlare di «larvato nicodemismo del Re». Minimizzando nel senso opposto, Umberto Allegretti, *Popolo e istituzioni nella storia costituzionale dell'Italia unita*, in *Diritto pubblico*, 2, maggio-agosto 2014, pp. 395-409, vede nella cosiddetta diarchia nient'altro che una «realtà umoristica».

stagione invernale e di tela kaki per la stagione estiva; entrambi con giubba aperta e bottoniera scoperta, tipo militare». Non può essere indossata fuori servizio o fuori dagli stabilimenti, tranne quando il sorvegliante si deve recare presso altri Enti Fiat (con il permesso dei superiori, va da sé); a fine giornata dev'essere lasciata nell'armadietto. Ma la cura dell'uniforme è responsabilità del sorvegliante (come sottolinea un art. 35 bis, aggiunto a penna nella prima versione, che prescrive «la massima cura per la propria uniforme, conservandola pulita, stirata ed in perfetto ordine come vuole il decoro e il prestigio de Corpo»; e lucidi e in buono stato devono essere anche gli stivaloni e i gambali e, anche quando di proprietà personale del dipendente, le scarpe). L'art. 36 fissa la dotazione individuale,[993] mentre l'art. 38 aggiunge che impermeabili necessari per il cattivo tempo saranno disponibili nei singoli stabilimenti, ma solo nella misura di uno ogni quattro sorveglianti. Tutti questi pezzi «restano di proprietà della FIAT» e dovranno durare per un tempo fissato da uno (camicie e cravatte) o due (per gli indumenti di panno) a quattro anni (per i gambali e il pastrano, art. 39). Anche la cura del vestiario è oggetto di un sistema di premi per chi «avrà avuto cura del vestiario in modo da prolungare la durata oltre il periodo fissato», ma anche (e soprattutto) di multe e ritenute per chi invece li consuma prima del tempo o riconsegna rovinati (artt. 40 e 41).

La quinta sezione, *Norme per il servizio* (artt. 19-23), organizza il lavoro del corpo di sorveglianza e stabilisce le funzioni del capo turno (art. 20) e del capo squadra (art. 22). Prescrive cioè, in primo luogo, le modalità di comunicazione tra i gradi, di trasmissione degli ordini e di informazioni: il sorvegliante deve fare rapporto «su tutto quanto ha riscontrato di anormale durante il suo servizio» (art. 19), riservando la segnalazione scritta solo alle questioni più gravi («I fatti di una certa importanza vengono segnati sul registro-diario, sul quale [il sorvegliante] appone la data e la firma. A richiesta del capo squadra compila dei rapporti scritti dettagliati sui fatti o sinistri accaduti durante il suo servizio», art. 20; il registro è infatti responsabilità del capo squadra, art. 22). Vengono qui descritte le prassi e i tempi di ispezioni, ronde notturne, perquisizioni e, quando si rende necessario, fermi e segnalazioni di reati: «Quando il Sorvegliante scopre un reato e ne constata la flagranza, deve immediatamente accompagnare il colpevole al posto di Guardia, avvertendo subito il Capo turno» (art. 23), il quale poi «provvederà al più presto possibile ad informare a sua volta i proprii [sic] superiori

---

993 Vale la pena riportarla: «a) due giubbe: una di panno (con due paia di controspalline: uno ordinario sguarnito ed uno di parata con guarnizioni) ed uno di tela;
b) due paia di pantaloni: uno di panno ed uno di tela kaki, entrambi del tipo sport;
c) due berretti piatti, uno di panno ed uno di tela kaki, con fregio di aquila in argentone;
d) un pastrano di panno grigio azzurro di tipo militare;
e) due paia di gambali di cuoio: uno nero (per l'uniforme militare) ed uno kaki (per l'uniforme di tela);
f) n° 3 camicie di popeline grigio-azzurre;
g) n° 2 cravatte grigio-azzurre.»

interessati e per intanto provvederà a trattenere nel posto di guardia il colpevole in attesa di superiori disposizioni, procurando di non lasciarsi sfuggire le prove più evidenti del reato e raccogliere quelle facilmente rilevabili sul momento e sul posto e che potrebbero sfuggire rimandandone l'accertamento. La prosecuzione delle indagini [e] la raccolta delle prove non strettamente legate alla flagranza del fatto, saranno compito dei suoi superiori».

La scala gerarchica interna al corpo e il sistema di regole, turni e tempi fa sì che i sorveglianti siano essi stessi, in modo più o meno diretto, oggetto di attenta sorveglianza: e ancor di più durante i turni notturni e festivi, quando ricevono un «orologio-controllo, portato a bandoliera entro apposita custodia di cuoio, che deve registrare, ogni 10 o 15 minuti, le tappe che il sorvegliate compie durante il giro delle zone di vigilanza affidatagli» (art. 21).[994] Alla questione degli orari è dedicato il sesto capitolo (artt. 27-30), dove si stabilisce un sistema di turni di otto ore - ma originariamente erano ben dodici: qui, sotto le correzioni a matita, vediamo il passaggio da un sistema in soli due turni (diurno 7-19 e notturno 19-7) a quello in tre (6-14, 14-22 e 22-6, art. 28).[995] In generale si tratta di turni piuttosto duri e pesanti, come spiega un art. 29 solo confusamente cancellato a matita; la differenza tra il carico e gli orari di lavoro di sorveglianti e capi turno e quello responsabili dell'organizzazione dall'altro è molto marcata. La natura del mestiere richiede che non sia sospeso nei giorni festivi, ma non vi è in questi alcun compenso speciale: si concede solo che «i Capi squadra locali cureranno i turni in modo da far sì che, compatibilmente con le esigenze del servizio, ogni Sorvegliante abbia una volta al mese, il giorno settimanale di riposo cadente di domenica» (sempre art. 29). Le ferie sono peraltro scarsissime: una prima stesura dell'art. 30 prevedeva addirittura che solo dopo un anno di servizio scattasse il diritto a «6 giorni di ferie all'anno, durante i quali ha corrisposta la paga intera»; esso veniva poi addolcito in «ferie annuali con le stesse modalità stabilite per le maestranze». Oltre a ciò, il sorvegliante «deve far risultare la sua presenza mediante la bollatura del cartoncino registratore»; ogni ritardo viene punito (art. 27).

Il divario tra sorveglianti ed organizzatori del servizio è netto anche nella modalità di

---

994 E' opportuno riportare la descrizione integrale del funzionamento dell'orologio di controllo: «Il cartoncino registratore dell'orologio deve essere rinnovato ad ogni turno. La bollatura o la perforata del cartoncino deve essere effettuata dal Sorvegliante stesso che, a tal uopo, introduce la chiave delle successive cassette di posteggio poste lungo la sua zona di vigilanza. Il Sorvegliante cioè, compiendo il suo giro normale, ogni volta che passa dinnanzi ad una cassetta di posteggio, e cioè ogni 10 o 15 minuti, preleva dalla cassetta la chiave e introducendola nell'orologio fa scattare il martelletto che segnerà sul cartoncino o sul disco di carta il momento esatto del passaggio. Quando il Capo turno ispeziona il Sorvegliante durante il servizio, apre l'orologio di controllo od appone sul cartoncino registratore, dinnanzi all'indice orario, la sigla C.O. (controllo) con apposito timbro tascabile».

995 «I Sorveglianti osservano per una settimana il turno diurno e per la settimana successiva il turno notturno.
Tutti i Capi Squadra Sorveglianti, effettuano normalmente il solo turno diurno, ma son tenuti a compiere ispezioni saltuarie ed interventi immediati in caso di bisogno, anche nel turno notturno».

erogazione delle *Retribuzioni,* cui è dedicato un capitolo settimo consistente del solo, laconico art. 31: «L'Ispettore del Corpo ed i Capi squadra sono retribuiti con stipendio mensile. I Capi turno ed i Sorveglianti, sono retribuiti con paga settimanale fissa». Mentre le funzioni dell'Ispettore non sono mai determinate nel dettaglio, quelle del Capo squadra riguardano non solo la supervisione dei dipendenti nello svolgimento del lavoro ma anche la gestione delle richieste di permesso e di vestiario[996] e, insieme al capo turno, il controllo «delle presenze alle esercitazioni dei corsi di istruzione di 1° intervento sanitario e pompieristico» (nella seconda versione la frase proseguiva con «e di protezione antiaerea», ma queste ultime parole erano poi cancellate, così come il riferimento ad un registro delle presenze). Il capitolo quinto è infatti dedicato a tali *Servizi ausiliari* (artt. 24-26): il sorvegliante deve ricevere una preparazione «di 1° intervento sanitario, pompieristico, ecc. in tempo di pace; e di protezione antiaerea in tempo di guerra» (art. 24); dev'essere pronto ad agire in caso di bisogno (e «secondo l'importanza del caso e le istruzioni dei superiori successivamente informati», art. 25) e più in generale a coadiuvare «l'opera dei sanitari, pompieri» (ed è qui cancellato «tecnici della P.A.A.»). Il sorvegliante impegnato nei giri d'ispezione dev'essere insomma pronto alle emergenze. Sotto la categoria di sorvegliante cadono però anche altre mansioni, rapidamente elencate dalla quattordicesima sezione sotto l'etichetta di "servizi fissi di sorveglianza", ovvero «i servizi del personale addetto: - alle pese a ponte presso le porte di entrata ed uscita carri; - alla sorveglianza movimento materiali, al raccordo ferroviario, ai magazzini di deposito, ai distributori benzina, al carico materiali, ecc.; - alle informazioni sul personale, a mezzo investigazione interna od esterna».[997] L'ultimo punto spicca per ambiguità e avremo modo di tornarci.

La prima bozza del testo include due sezioni brevi ma di grande interesse, numerate 11 e 12, assenti invece nella seconda versione, la quale salta perciò dalla decima sui *Permessi* alla tredicesima sui *Servizi fissi di sorveglianza.* Nella prima bozza, l'undicesimo capitolo (artt. 54-56) descrive infatti l'*Armamento*. Sotto questo titolo cade anche la bicicletta, necessaria per i giri d'ispezione più rapidi: ne è assegnata una in dotazione a ciascun Corpo e ai sorveglianti prescelti per il "manipolo tipo" (art. 54; per quest'ultimo si rimanda tra parentesi ad

---

[996] I permessi per malattia e i controlli sono regolati dagli articoli 44-48, compresa una visita medica annuale di controllo delle condizioni di salute: «Qualora le condizioni fisiche del Sorvegliante non risultassero più adeguate alle esigenze del servizio egli sarà escluso dal corpo», art. 48. Gli articoli 49-53 riguardano invece i *Permessi*.

[997] Sul movimento materiali, cfr. ad esempio il racconto di Ernesto Quadrone, *Un operaio di eccezione alla Fiat-Lingotto, Manovale ai trasporti interni,* sulla *Stampa,* 6 marzo 1930: «Prima che si inizi il lavoro nelle officine su questo enorme piazzale hanno luogo le operazioni preliminari e di controllo compiute dalle guardie di finanza, dai sorveglianti che pesano e certificano la merce dando un "nome", quasi una "personalità" ad ogni vagone che entra o che esce, dai collaudatori che giudicano, accettano, rimandano o mettono in "quarantena" la merce ricevuta».

un'«appendice al presente regolamento», ma tale appendice manca). Inoltre, ciascun capo squadra avrà «a) cinturone di cuoio nero con spallaccio; b) rivoltella a tamburo con fondina; c) fischietto di richiamo; d) lampadina elettrica tascabile» (art. 56).

Il dodicesimo capitolo è infine dedicato a *Cerimonie, feste, dopolavoro* - e, si aggiunge a penna, *solennità fasciste*. La presenza dei sorveglianti alle occorrenze solenni, come i funerali dei dirigenti Fiat, era stata già negli anni precedenti occasione delle loro non frequenti menzioni sulla stampa, spesso accanto ai vigili del fuoco e muniti di bandiere e gagliardetti.[998] E' in questi casi che si può presumere che entrasse in scena il "manipolo tipo" menzionato poco sopra, magari accanto ad altri corpi come la famigerata 18 novembre, la legione Fiat della MVSN.[999]

Pochi giorni prima della data segnata su questi testi, del resto, ovvero il 16 maggio 1939, Mirafiori era stata inaugurata in pompa magna da Mussolini, il quale celebrava il «nuovo stabilimento, che è stato costruito con tempo di primato, e che, essendo uno dei più belli e dei più grandi del mondo, è motivo di orgoglio e prestigio per l'intera Nazione». Inoltre, ribadiva le promesse sociali del regime e addossava alla situazione internazionale la colpa dell'interruzione della «politica del motore».[1000] La grandiosa cerimonia è divenuta celebre per la freddezza con cui il pubblico di cinquantamila operai accolse il discorso: freddezza sul momento attribuita alla lunga attesa e alla pioggia, trasfigurata nei resoconti uf ficiali nelle consuete «acclamazioni»,[1001] ma poi spesso interpretata come il primo segnale dell'incrinarsi del consenso e del prestigio nel Duce all'avvicinarsi della guerra - oltre che la goccia che fece traboccare il vaso del rapporto tra Mussolini e l'odiata Torino. E' nota, in questo contesto, pure l'immagine del settantatreenne Agnelli in camicia nera, sul palco accanto al capo del governo, che ringraziava di «aver voluto inaugurare questa nuova fabbrica costruita per il progresso tecnico e sociale del lavoro al servizio dell'Impero e della Nazione».[1002]

La dodicesima sezione del regolamento descrive infatti il vestiario che i sorveglianti

---

[998] Cfr. per es. *La camera ardente che accoglie la salma di "Biasin"* (il pilota Biagio Nazzaro)*,* sulla *Stampa*, cronaca cittadina, 22 luglio 1922; *Gl'imponenti funerali dell'ing. Guido Fornaca*, sulla *Stampa,* cronaca cittadina, 17 gennaio 1928. Cfr. poi *I funerali delle vittime per lo scoppio di una bomba* (il bombardamento in cui era morto Asrael Callabioni, il direttore della Scuola Professionale Fiat per Apprendisti), sulla *Stampa,* 4 dicembre 1940; *Gli imponenti funerali dell'ing. Guido Ottone,* sulla *Stampa,* 10 dicembre 1940; *Imponenti onoranze funebri all'ing. Giovanni Chiesa,* sulla *Stampa*, 9 aprile 1941; *I funerali del comandante Boselli,* sulla *Stampa,* 6 giugno 1941.

[999] Di «manipolo tipo» dei sorveglianti parla *Il rapporto del gruppo Fiat del "Nastro Azzurro"*, sulla *Stampa*, cronaca cittadina, 22 giugno 1942, descrivendo una cerimonia nel piazzale del Dopolavoro Aziendale con la partecipazione dei decorati militari del gruppo Nastro Azzurro, dei reparti specializzati della Gioventù littoria e appunto della Legione xviii Novembre.

[1000] Benito Mussolini, *Il viaggio nel Piemonte* (14-20 maggio 1939), in *Scritti e Discorsi di Benito Mussolini. Edizione Definitiva, XII. Scritti e Discorsi dal Giugno 1938 al 18 novembre 1939 (XVI-XVIII E.F.)*, Hoepli, Milano 1940-XVIII, pp. 184-195, spec. pp. 190-191.

[1001] Ibidem.

[1002] *Il Duce inaugura la nuova Fiat trionfalmente acclamato da un'armata di operai,* sulla *Stampa,* 16 maggio 1939 (anno xvii). Cfr. Giuseppe Berta, *Mirafiori*, il Mulino, Bologna 1998.

dovevano tenere nelle occasioni ufficiali (ossia «feste nazionali, cittadine, manifestazioni FIAT, ecc.»): «la grande uniforme (divisa di panno con controspallina di parata» (art. 57) e, quando il corpo interviene in rappresentanza ufficiale, uno specifico gagliardetto (art. 58). Un altro tipo di eventi - anche se non è chiaro in cosa possano distinguersi dalle feste nazionali di cui sopra - è oggetto di un art. 57 bis, scritto a penna e poi cancellato: «Nelle ricorrenze patriottiche in genere e nelle solennità del Regime in specie, il personale del Corpo Sorveglianti Fiat deve indossare la camicia nera con la uniforme da sorvegliante». Ciò significa «in altre parole» che i sorveglianti iscritti al PNF, dunque, dovranno «indossare (con la divisa) la camicia nera in luogo della solita camicia grigio-azzurra» nelle giornate in cui «per i fascisti è prescritto indossare la divisa fascista o la camicia nera», mentre «i Sorveglianti non iscritti al PNF (che ormai sono più pochi [sic]) indossano la solita camicia grigio-azzurra di prescrizione». Da quest'ultima nota pare che la tessera fascista fosse di fatto molto diffusa tra i sorveglianti, forse condizione preferenziale, ma non obbligatoria, mentre la compenetrazione tra corpi aziendali e partito era incarnata semmai dalla Legione.

Negli anni successivi il servizio di sorveglianza vide aumentare le proprie responsabilità e funzioni, dalla protezione antiaerea degli impianti[1003] alla crescita d'importanza, segnalata dall'assunzione di Navale, del controllo politico e dello spionaggio. Nel corso della guerra, l'inasprimento dei ritmi di lavoro e della disciplina vide i sorveglianti protagonisti e quindi, con lo svilupparsi e l'organizzarsi del movimento di protesta nelle fabbriche, nemici. Claudio Pavone ha ricordato che «l'essersi liberati dai soprusi dei caporali e dei sorveglianti [...] rimarrà nella memoria come uno dei più tangibili segni del mutamento avvenuto dopo la Liberazione».[1004]

2. Dopoguerra: il regolamento del 1946

Il *Progetto per un regolamento del Corpo sorveglianti Fiat* dell'immediato dopoguerra reca segni vistosi del mutato contesto politico e dei diversi rapporti di forza all'interno delle fabbriche.[1005] Si tratta del secondo, in ordine cronologico, nella serie dei regolamenti e progetti, ma è probabile che non sia mai passato dalla fase di progetto a quella applicativa. Il testo è dattiloscritto, con scarse correzioni e aggiunte a penna; è prodotto dallo stesso Servizio

---

[1003] Cfr. *La protezione antiaerea industriale. Da stasera oscuramento totale in tutte le fabbriche*, sulla *Stampa*, 16 giugno 1940.

[1004] Claudio Pavone, *Una guerra civile. Saggio critico sulla moralità nella Resistenza*, Bollati Boringhieri, Torino 2009, pp. 353-359.

[1005] *Progetto per un regolamento del Corpo sorveglianti Fiat,* CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

Centrale di Sorveglianza e porta la firma dell'Ispettore Dott. Giuseppe Dardanello e la data di Torino, 3 ottobre 1946, con Valletta ormai saldamente in sella, nel pieno della ripresa dell'attività produttiva della Fiat - l'interrogatorio alla Commissione economica del Ministero per la Costituente è di aprile - ma prima della rottura del compromesso con le sinistre. Il progetto adotta un linguaggio più burocratico del precedente e dichiara lo scopo di integrare «le norme sancite dal contratto di lavoro al quale fa riferimento per la parte non contemplata» (o «trattata»; art. 7).

Oltre all'ovvia assenza di ogni riferimento al PNF e alla monarchia (che può forse indurre a collocarlo dopo il 2 giugno) o calco del lessico fascista, non ci sono grandi modifiche nella struttura e nel funzionamento del servizio. Esso è definito dall'art. 1 come

> una organizzazione di polizia privata i cui compiti sono:
> - tutela della proprietà Fiat;
> - controllo e disciplina del personale agli ingressi dello stabilimento e nelle aree comuni interne. (La disciplina del personale nell'interno delle officine e degli uffici è devoluta ai rispettivi capi);
> - controllo degli estranei;
> - controllo su tutti i movimenti di materiali e automezzi;
> - vigilanza agli impianti, alle officine ed agli uffici durante le sospensioni del lavoro.

A questi compiti di base, si precisa che possono aggiungersene altri, «ritenuti utili nell'interesse della Ditta» - formula non poco vaga - su richiesta della Direzione Generale e delle singole Direzioni Fiat (art. 2). La modifica più significativa è nella gerarchia (art. 3): dopo Dirigente, Ispettore e Caposquadra, vi è un Primo capoturno che presiede anche al capoturno senza aggettivi, così come il sorvegliante scelto è superiore al sorvegliante; si aggiunge, infine, la visitatrice. A monte di tutto, un Servizio centrale assume compiti di direzione e coordinamento su un numero di squadre variabile, di norma una per ogni Sezione Fiat (art. 5), e su un organico complessivo stabilito dalla Direzione generale su proposta del Dirigente di questo servizio (art. 6). Non tutte le mansioni delle diverse figure sono fissate con precisione: troviamo solo un capitolo dedicato a Dirigente e Ispettori insieme (artt. 24-38), uno al caposquadra (artt. 39-49), uno al capo turno (artt. 50-56, dove pare che l'unica specifica attribuzione del primo capoturno sia quella di poter esercitare in via temporanea alcune funzioni del caposquadra), uno su tutti gli altri (artt. 57 ss.; il sorvegliante scelto poi è semplicemente quello che può svolgere le funzioni del capoturno).

I requisiti per l'assunzione cambiano poco: c'è maggiore elasticità nel limite massimo d'età e, soprattutto, cade la richiesta che i sorveglianti abbiano prestato servizio militare. Non per questo però scompaiono le forme militari: il rispetto dell'uniforme, stavolta munita anche di distintivi di grado (sul bavero per il sorvegliante scelto, sulle maniche per capisquadra e i

capiturno); il rispetto delle vie gerarchiche da parte del sorvegliante (art. 16), che si esprime nel «salutare militarmente» superiori e funzionari e nel mantenere, in nome del «decoro suo e della Ditta», un contegno dignitoso (art. 17). Alle qualità da premiare si aggiungono onestà e coraggio (art. 22), mentre tra le inadempienze da reprimere vi sono non solo le mancanze disciplinari ma anche quelle «ai doveri di cittadino e di uomo onorato» (art. 20). Rispetto al precedente regolamento cambiano insomma alcune parole, per quanto rilevanti, ma non la complessiva immagine della dignità del portamento e del comportamento.

Modifiche minori anche nel vestiario e nell'armamento. Di nuovo sono descritti con dovizia di dettagli tanto l'uniforme quanto le condizioni del «prestito» con le sue eventuali ritenute e meno probabili premi. L'abbigliamento è lo stesso del 1939, senza gambali ma con in più un paio di scarpe alte (art. 85); la visitatrice avrà semplicemente un grembiule grigio (art. 87). Sui bottoni e sul bavero del pastrano e della giubba, sui risvolti del grembiule e del berretto sono applicati i fregi FIAT (art. 88). Compaiono solo qua però i «sorveglianti motociclisti», che ricevono anche giubba di pelle, casco di pelle, guantoni, tuta di fatica e stivali (art. 86); subito dopo la guerra il servizio motociclisti sarà di fatto sciolto, spostandoli al Servizio rimessa ed equiparandoli agli autisti. Quanto all'armamento, l'articolo finale del capitolo sui Capisquadra prevedeva che essi «per le particolari esigenze del loro servizio, sono provvisti, a cura della Ditta, del decreto di approvazione a guardia particolare giurata e muniti di porto d'armi e pistola» (art. 49); ma questo è cancellato con una grande X a penna, così come l'art. 55, secondo cui «Tutti i capiturno, per le particolari esigenze del loro servizio, a cura della Ditta, di porto d'armi e di pistola». Tali questioni sono spostate all'art. 72: a una stringata formula dattiloscritta che assimila le guardie particolari ai pubblici ufficiali[1006] si aggiunge a penna che «Tutti i capisquadra ed i capiturno, e quegli altri sorveglianti che prestano servizi nei quali è opportuno essere armati, vengono provvisti di pistola e porto d'armi a cura della Ditta. I capisquadra possono essere nominati guardie particolari giurate» (la figura della guardia giurata, assente nel primo regolamento ma destinata ad un'importanza crescente nello sviluppo del corpo di sorveglianza, era determinata da una serie di regi decreti successivi alla promulgazione del

[1006] «Le guardie [particolari, aggiunto a penna] giurate nell'esercizio delle loro funzioni sono pubblici ufficiali e ne assumono i diritti e i doveri stabiliti dalla legge».

Codice Penale del 1930).[1007] L'uso delle armi era regolato dall'articolo precedente, con formula in apparenza restrittiva ma, di fatto, non difficile da forzare, dato che rimandava alla legittima difesa e alla proporzionalità della difesa alla potenziale offesa (rimandando all'art. 52 del codice penale),[1008] ma poneva al centro la «necessità di difendere la propria incolumità, ovvero i beni ed i diritti della Fiat contro il pericolo attuale di un'offesa ingiusta».

Il ricorso alle armi doveva essere, però, riservato a casi eccezionali. I compiti ordinari del sorvegliante sono la perquisizione dei dipendenti Fiat all'uscita, ma «nei limiti consentiti dal contratto di lavoro ed in modo sempre riguardoso» (art. 59), tanto è vero che per le donne vi è una figura specifica, la visitatrice;[1009] il controllo dello spostamento dei materiali e degli automezzi; la vigilanza su estranei non meglio specificati (ed infatti si annota a matita, accanto, un punto di domanda). Ma questo progetto si distingue dal precedente, come si vede, per una certa attenzione a delimitare i rapporti tra il Servizio e l'autorità pubblica, affidati alla responsabilità del Dirigente: «In conformità alla disposizioni della Direzione procede alla denunzia all'Autorità Giudiziaria o di Polizia dei reati commessi a danno della FIAT» o, si aggiunge a matita, «che possono interessare la disciplina ed il servizio» - ma solo in casi eccezionali, mentre «di regola [...] si limita ad assistere gli interessati», a consigliare loro la procedura da seguire, a svolgere le necessarie indagini ed a raccogliere prove (art. 26). Il Dirigente dunque «stabilisce le modalità per le richieste di intervenire della forza pubblica nell'interno degli Stabilimenti» (sempre art. 26), mentre espletare le pratiche giudiziarie spetta all'Ispettore (art. 37). E' significativo del rapporto diverso con l'autorità pubblica il fatto che qui vi siano riferimenti espliciti al rapporto tra le mansioni del sorvegliante e il codice di procedura penale, art. 67: «Il sorvegliante ha le stesse facoltà di arresto concesse dalla legge ai privati in caso di flagranza (art. 242 del Codice di procedura penale)» e la flagranza stessa è definita con

---

[1007] In particolare:
- R.D. 18 giugno 1931, n. 773, *Approvazione del testo unico delle leggi di pubblica sicurezza*, titolo IV, artt. 133-141, *Delle guardie particolari e degli istituti di vigilanza e di investigazione privata*, pubblicato nel Supplemento Ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 146, 26 giugno 1931;
- R.D.L. 26 settembre 1935, n. 1592, *Disciplina del servizio delle Guardie Particolari Giurate*, convertito in legge, 19 Marzo 1936, n. 508, G.U. n. 82, 8 Aprile 1936;
- R.D.L. 12 novembre 1936, n. 2144, *Disciplina degli Istituti di vigilanza privata*, conv. in legge 3 aprile 1937, n. 526, 11, ultimo comma, G.U. n. 101, 1 maggio 1937;
- R.D. 6 maggio 1940, n. 635, *Approvazione del regolamento per l'esecuzione del testo unico 18 giugno 1931, n. 773, delle leggi di pubblica sicurezza*, titolo IV, artt. 249-256, *Delle guardie particolari e degli istituti di vigilanza e di investigazione privata)*, S.O. G.U. n. 149, 26 giugno 1940.

Trovo un utile e sintetico riferimento, segnalatomi da Alessandro Dinisi che ringrazio, in Fulvio Dettori, *Guardia giurata*, in *Digesto delle Discipline Pubblicistiche, VIII*, 1993, 8.

[1008] Il primo comma dell'art. 52 del C.P. dell'ottobre 1930 recitava infatti: «Non è punibile chi ha commesso il fatto per esservi stato costretto dalla necessità di difendere un diritto proprio od altrui contro il pericolo attuale di un'offesa ingiusta, sempre che la difesa sia proporzionata all'offesa»

[1009] Art. 64: «Alla visitatrice sono devolute mansioni limitate alla perquisizione ed al controllo del personale femminile e dei locali allo stesso riservati. Disciplinarmente ha gli stessi obblighi del sorvegliante».

riferimento all'art. 237 di quest'ultimo. Una chiara delimitazione è introdotta all'art. 70, anche se l'adattamento ad un linguaggio burocratico finisce per sortire l'effetto comico di ipotizzare una situazione assai improbabile: «Il personale di sorveglianza non può procedere a perquisizioni personali non consentite dal contratto di lavoro od a perquisizioni domiciliari, a meno che ne sia richiesto per iscritto dagli interessati». Vi è insomma una nuova attenzione a tracciare i confini dell'attività dei sorveglianti, che del resto era stata così definita all'art. 17: «Il sorvegliante deve comportarsi in modo onesto e corretto in ogni circostanza e mantenere il segreto su tutto quanto viene a sua conoscenza per ragioni di servizio».

L'atteggiamento pare farsi meno duro non solo verso gli operai e appunto le operaie, ma anche verso i sorveglianti stessi; essi rimangono, d'altra parte, oggetto di controllo. Analogo è il sistema dei turni, di otto ore ciascuno, con alternanza settimanale; gli spostamenti sono tenuti sotto controllo tramite l'apposito orologio. Il sorvegliante scoperto inidoneo alla visita medica non viene «escluso dal corpo», che poteva benissimo voler dire licenziato, ma trasferito ad altro servizio (art. 12); «i giri di ronda sono alternati con servizi meno gravosi durante i quali il sorvegliante può ripararsi dalle intemperie» (art. 62). Presso il Servizio Centrale è tenuto un "fascicolo personale" che raccoglie di ogni dipendente « i documenti relativi all'assunzione, alle promozioni, ai trasferimenti, ai servizi speciali, al licenziamento, alla disciplina, ai permessi, alle ferie, alle malattie, alle visite mediche di controllo, ai rapporti di conferma, alle note caratteristiche annuali ed a quanto altro può servire a lumeggiare la personalità del dipendente»; inoltre «una copia ridotta del fascicolo personale dei capiturno, dei sorveglianti e delle visitatrici è conservata nell'ufficio della squadra alla quale appartengono» (art. 14). Come regola generale, la gestione di tutti i materiali scritti (registri, rapporti informativi) compete al Dirigente (artt. 30 e 32); il caposquadra invece «si tiene in contatto con il responsabile sindacale di squadra e lo deve sentire su tutte le questioni di sua competenza» (art. 42).

La novità più significativa è quella costituita dall'effetto della democratizzazione delle relazioni industriali: mentre ogni comunicazione, reclamo, ordine deve passare per le consuete vie gerarchiche, «tutti i dipendenti del corpo possono però rivolgersi direttamente alla Commissione Interna per le questioni di sua competenza» (art. 23); con la C.I. il Dirigente deve peraltro mantenere «frequenti rapporti [...] per conoscere le necessità ed i desideri dei dipendenti e deve sentirla su tutte le questioni che rientrano nelle sue competenze». Ma si tratta, possiamo dirlo subito, di una novità di breve durata: è infatti solo nell'arco dell'estate

1946 che questioni riguardanti il servizio di sorveglianza vengono discusse in sede di C.I.[1010]

Più duratura invece la *Squadra tipo*, protagonista dell'ultimo capitolo del regolamento (artt. 95-99), «composta di elementi scelti fisicamente e moralmente e presta servizio di rappresentanza nelle manifestazioni alle quali partecipa la Ditta od il corpo sorveglianti» (art. 93). Si compone di 45 uomini che possono essere chiamati per circostanze d'urgenza, che vanno dalla partecipazione a cerimonie a servizi da guardia del corpo o simili,[1011] anche fuori città.[1012] La "squadra tipo" riceve, oltre alle bandiere della Fiat, una dotazione speciale, ovvero la bicicletta e una serie di abiti da cerimonia, divisa con guarnizioni di parata, coralline azzurre e cinturone di cuoio nero, guanti bianchi per parata o guanti neri per cerimonie funebri, due camicie bianche con colletto duro e una cravatta nera (art. 99).

Non vi è modo di sapere se questa organizzazione venisse messa in pratica nel 1946 o meno; ma il testo è da collocare nel contesto della Fiat che si affaccia sulla ricostruzione e, dunque, in cui i rappresentanti politici condividevano il potere con il management da poco restaurato. Il servizio di sorveglianza in particolare, espulsi molti fascisti con la guerra di liberazione, era stato assegnato dal CLN alla responsabilità del dott. Mario Tarallo, comandante partigiano

---

[1010] Lo si può dire sulla base dei preziosi documenti raccolti in *1944-1956 Le relazioni industriali alla Fiat nei verbali delle Commissioni interne,* Progetto Archivio Storico Fiat-Fabbri, Milano 1992: cfr. i verbali delle riunioni delle C.I. del gruppo Fiat del 5 luglio (vol. 1, pp. 111-117, spec. p. 117), 12 luglio (pp. 118-123, spec. pp. 121-122), 2 agosto (pp. 124-129, spec. p. 127), 30 agosto 1946 (pp. 129-134, spec. p. 130), a proposito della sorte dei 50-60 sorveglianti dell'Officina di Rovasenda (aggregata a Mirafiori) in seguito al passaggio dei capannoni all'Esercito; la richiesta del loro trasferimento a Torino come operai, o almeno del loro inserimento in lista di trasferimento, sembra ricevere il veto dell'Ufficio di collocamento e risolversi in un nulla di fatto. Si noti che su tale questione interviene a nome della Direzione soprattutto Corziatto, ma anche Santhià.
Cfr. poi i verbali del 6 (pp. 135-138, spec. p. 138) e del 13 settembre 1946 (pp. 139-146, spec. pp. 140-141) sullo scioglimento del servizio motociclisti, passato sotto il servizio Rimessa, poiché - spiega Corziatto - «era stato istituito per il periodo bellico, e non ha più ragione di esistere ora che non vi sono più cause di emergenza».

[1011] Art. 97: «I sorveglianti tipo [sono, aggiunto a penna] ripartiti fra le varie squadre in modo che la loro convocazione si risolva nel minimo disturbo possibile per i servizi normali.
La chiamata può avvenire in qualunque ora del giorno o della notte, durante il turno di servizio o di riposo, con chiamata [corretto a penna in avviso] urgente fatta [corretto a penna in fatto] pervenire alle squadre dalle quali i sorveglianti dipendono.
Il superiore che riceve la comunicazione deve immediatamente far pervenire l'ordine all'interessato anche presso la sua abitazione privata, e metterlo subito in libertà, facendolo sostituire, se necessario»

[1012] Art. 98: «Agli appartenenti alla squadra tipo, oltre il trattamento normale, spetta:
- la trasferta, se il servizio si svolge fuori città;
- l'abbuono delle ore lavorative giornaliere [quest'ultima parola poi cancellata a penna] fatte in meno per effetto della minore durata dei turni;
- Un premio fisso di "intervento" per ogni servizio di rappresentanza.»

della divisione Giustizia e Libertà di Mirafiori.[1013] Stando al ricordo di Aris Accornero, la prima generazione di guardiani di fabbrica del dopoguerra venne reclutata per il tramite del CLN, con i soli requisiti politici di onestà e lealismo antifascista e il compito fondamentale di impedire furti di macchinari e materiali, ancora molto frequenti nel disordine della transizione postbellica (né stupisce che i sorveglianti stessi ne fossero talvolta complici).[1014] Si trattava di condizioni che, con tutta evidenza, non potevano durare a lungo.

3. Ricostruzione: la riorganizzazione del 1949-52

La riorganizzazione del servizio di sorveglianza prese il via poco dopo, a partire dalle attività di ricerca dei depositi di armi ed esplosivi, che s'intrecciava con la campagna di disarmo dei partigiani, intensificata dopo i moti del luglio 1948, quando operai armati di Sten avevano bloccato le porte di Mirafiori con Valletta e altri dirigenti dentro.[1015] Più ampiamente, tale riorganizzazione si combinava con la normalizzazione delle relazioni industriali e la complessiva restaurazione delle gerarchie interne, che tendeva a rimodulare l'autorità e lo status dei capi intermedi (anche limitandone le funzioni a beneficio dei dirigenti, come si vedrà, in cambio di un aumento del prestigio sociale e di un'identità "borghese").[1016] La riorganizzazione e l'emanazione di norme come quelle sull'esibizione del cartellino di riconoscimento e sulle perquisizioni furono tra le misure di sicurezza adottate da Valletta «sentendosi responsabile dell'incolumità fisica dei dipendenti e dell'integrità delle strutture

---

[1013] Giovanni Carocci, *Inchiesta alla Fiat*, pref. di Alberto Moravia, Alberti, Firenze 1955, p. 133; cfr. inoltre Aris Accornero, *La metamorfosi dei sorveglianti*, in *1944-1956 Le relazioni industriali alla Fiat,* cit., vol. 3, *Saggi critici e note storiche,* pp. 208-210. Un fondo archivistico di Mario Tarallo è conservato presso l'Istituto piemontese per la storia della Resistenza e della società contemporanea Giorgio Agosti, ma dagli inventari pare non contenere documenti relativi al servizio di sorveglianza (cfr. http://www.metarchivi.it/dett_FONDI.asp?id=249&tipo=FONDI).

[1014] Sulla *Stampa* del 1948-49 è per es. possibile seguire la vicenda di un furto di benzina ai danni della Fiat per il quale vennero infine condannati, oltre al segretario del circolo comunista Bravin, anche un ispettore e un caposquadra dei sorveglianti, cfr. *La sentenza nel processo per i furti di benzina*, sulla *Stampa,* cronaca cittadina, 4 febbraio 1949.

[1015] La cronaca è riportata da Bairati, *Valletta*, cit., p. 199: «La riunione viene bruscamente interrotta dall'irruzione di alcuni operai armati. Portano a tracolla degli "sten" tenuti in serbo dopo l'aprile 1945. Non li puntano, e non danno nemmeno l'impressione di portarli con molta convinxione. Dichiarano che la Fiat è occupata dagli operai scesi in sciopero generale»; cfr. inoltre, più ampiamente, Mario Avagliano, Marco Palmieri, *1948. Gli italiani nell'anno della svolta*, il Mulino, Bologna 2018. Per una sintesi delle vicende politiche torinesi del dopoguerra cfr. Adriana Castagnoli, *Le istituzioni locali e le classi dirigenti dal dopoguerra alla metà degli anni Ottanta*, in *Storia di Torino,* vol. 9, *Gli anni della Repubblica*, a cura di Nicola Tranfaglia, Einaudi, Torino 1999, pp. 101-155. Dal 1948 in poi una sintetica e utile cronologia delle lotte è offerta dal dirigente comunista torinese (ex operaio Fiat) Renzo Gianotti, *Lotte e organizzazione di classe alla Fiat (1948-1970),* De Donato, Bari 1970.

[1016] Lorenzo Avellino, *La gerarchia contestata: i capi Fiat dal dopoguerra alla marcia dei Quarantamila*, in *Studi storici,* 2, aprile-giugno 2016, pp. 439-466.

edilizie e produttive della Fiat».[1017] A sinistra tali misure, e la riorganizzazione della sorveglianza in primis, furono presto denunciate come la fine del «clima di modernità e di comprensione» - scriveva Fidia Sassano - con l'imposizione di «un vero corpo di polizia interno, incaricato, fra l'altro, di seguire ogni mossa delle persone più in vista, siano funzionari, tecnici o attivisti politici e sindacali che si oppongono alla politica del governo democristiano»; tra i sorveglianti le elezioni della C.I. dell'ottobre 1949 erano al contrario popolari i nascenti "sindacati liberi", ovvero la Cisl e i «saragattiani» della Federazione Italiana dei Lavoratori.[1018] Le scissioni sindacali avevano esacerbato un clima già teso nelle officine.[1019]

Ancora nell'ottobre 1949 i comunisti potevano partecipare alle elezioni per la Commissione Interna dei sorveglianti ed ottenere 160 voti su 513 (e uno dei due seggi, mentre l'altro andava alla Fil, fondata pochi mesi prima); il calo rispetto alla tornata del 1948 era significativo, 78 voti (in gran parte a vantaggio del Libero Sindacato di Pastore), ma all'interno di una complessiva diminuzione del numero dei dipendenti del corpo (mentre la corrente socialista andava da 76 a 33 voti).[1020] «Nel 1949 si comincia a parlare di esuberanza del personale»,[1021] si preparava cioè una contrazione preliminare in primo luogo all'espulsione nel 1950 degli elementi di sinistra, in gran parte spostati in officina o ad altre funzioni (così lo stesso Tarallo), e in un secondo momento alla ripresa delle assunzioni alla crescita continua delle dimensioni del corpo, che nel 1955 arriva a contare circa 1500 uomini. Le nuove assunzioni avvenivano beninteso con criteri politici diversi, se non opposti, pescando tra gli ex agenti di polizia e carabinieri; undici ex ufficiali dei carabinieri costituivano lo stato maggiore del corpo. Testimonianze e ricostruzioni discordano sulla questione cruciale se in questa fase il servizio venga centralizzato o al contrario decentralizzato:[1022] si può tentare una soluzione salomonica ipotizzando che la riarticolazione sancisse l'autonomia dei corpi dei diversi stabilimenti, ma anche l'autonomia dalle direzioni e dalle rappresentanze operaie di questi, ovvero stabilendo una comunicazione diretta tra i capi della sorveglianza e la Direzione centrale (Valletta e, come si vedrà, la Direzione personale nelle persone di Corziatto e Garino) e un'unica C.I. dei sorveglianti per tutto il gruppo Fiat.

Ovviamente l'introduzione dei sorveglianti non avviene senza resistenze: in una concitata

---

[1017] Bairati, *Valletta*, cit., p. 23.

[1018] Questo sono per es. parole di Fidia Sassano, *Operai di Torino*, sull'*Avanti!,* 9 ottobre 1949.

[1019] Sull'esperienza dei cattolici e la loro frustrazione verso gli atteggiamenti prevaricatori dei comunisti, invisi anche all'autrice ma da posizioni di estrema sinistra, cfr. Liliana Lanzardo, *Personalità operaia e coscienza di classe. Comunisti e cattolici nelle fabbriche torinesi del dopoguerra*, Franco Angeli, Milano 1989, spec. la parte seconda, *L'anticomunismo in fabbrica*, pp. 199-341.

[1020] *La commissione interna eletta alla Fiat Mirafiori*, sulla *Stampa*, cronaca cittadina, 7 ottobre 1949.

[1021] Carocci, *Inchiesta alla Fiat*, cit., p. 133.

[1022] Per la centralizzazione si pronuncia Bairati, *Valletta*, cit., p. 23; per la decentralizzazione Carocci, *Inchiesta alla Fiat*, cit., p. 133.

seduta delle Commissioni Interne del gruppo Fiat di metà 1950, in cui si discuteva degli scontri e abbandoni del lavoro provocati dalla reintroduzione di «elementi fascisti» e dallo strappo di alcuni manifesti,[1023] si poneva anche il problema dei comportamenti vessatori dei sorveglianti, che «a Mirafiori entrano in veste di operai», fuori conducono indagini e raccolgono informazioni, e via dicendo.[1024] Le sinistre vivono la normalizzazione come un «ritorno alla situazione del 1938», accusava Vito D'Amico (il segretario della sezione Mirafiori del Partito Comunista, licenziato nel novembre 1951 in seguito a sciopero, il primo proclamato dalla sezione sindacale di fabbrica e non dalla C.I.).[1025] Ma quella del ritorno del fascismo era solo «paura delle ombre», sbuffò sprezzante Giuseppe Corziatto, uno dei principali interlocutori delle C.I., per via della formazione da "uomo d'officina" e dell'accumulo di responsabilità nei vari stabilimenti Fiat, tra cui quella delle relazioni sindacali.[1026] Fernando Bianchi ribatté che «le ombre hanno una certa consistenza quando, come nella mia sezione, pesano un'ottantina di chili», con riferimento ad un ex capitano dei carabinieri che non ha giurato per la Repubblica e si trovava a presiedere il corpo di sorveglianza: «controlla tutto nella sezione, e ha mandato via già un bel numero di sorveglianti. Di persone come questa ne esistono 14 nelle diverse sezioni del gruppo Fiat»[1027] (l'ex maggiore in servizio all'Aeritalia, aggiunge poco dopo Pizzigati, «è stato il terrore della Valle di Susa, e riteniamo che sia una provocazione averlo messo tra gli operai: un giorno o l'altro potrà essere preso e sbattuto fuori»).[1028] La linea di Corziatto era quella vallettiana: il rafforzamento del servizio di sorveglianza era una necessità organizzativa imposta dall'incapacità delle C.I. di mantenere la loro promessa di garantire l'autodisciplina degli operai; desiderio della Direzione non era la repressione ma «un ambiente di lavoro calmo, sereno, ordinato e disciplinato [...] un clima non di intimidazione e di violenza, ma di legalità e di rispetto delle leggi» e degli accordi.[1029]

Fu la campagna di disarmo dei partigiani e la ricerca di depositi di armi ed esplosivi a dare la legittimazione e l'occasione, dal 1948-49,[1030] di far entrare nelle fabbriche polizia e guardie giurate con l'incarico di ricerca dei depositi di armi, ispezioni varie e segnalazione di ogni

---

[1023] Aris Accornero, *La guerriglia delle affissioni,* in *1944-1956*, cit., vol. 3, pp. 166-174.

[1024] *Verbale rapporto delle C.I. del gruppo Fiat del giorno 25 maggio 1950, n. 128*, in *1944-1956*, cit., pp. 771-786.

[1025] «Se per giungere alla normalità si intende introdurre tutte quelle restrizioni che maggiormente hanno colpito la Mirafiori (ad esempio: il problema della polizia nello stabilimento, che ci è stato detto abbia il compito di sorvegliare i locali della cassa e il movimento dei fondi, mentre sappiamo benissimo che vengono controllati tutti gli elementi che hanno contatto con la C.I.); noi diciamo alla Direzione che non possiamo essere d'accordo», ivi, p. 774. Cfr. inoltre la scheda biografica di D'Amico in *1944-1956*, cit., vol. 3, pp. 366-370.

[1026] Cfr. la scheda biografica in *1944-1956*, cit., vol. 3, pp. 364-365.

[1027] Ivi, pp. 777-778.

[1028] Ivi, p. 783.

[1029] Ivi, p. 779; cfr. anche, ibidem, la dichiarazione di Bianchi sull'autodisciplina degli operai.

[1030] Cfr. il litigio in sede di C.I., 25 maggio 1950, in *1944-1956,* cit., vol. 1, pp. 771-786, e il commento di Berta, vol. 3, pp. 165-166.

anomalia. Pare significativo, del resto, che tali operazioni fossero considerate come «affari militari» e questioni di «spionaggio e controspionaggio, divulgazione di notizie militari, diserzioni». Questo è infatti il titolo sotto il quale sono conservati, presso il fondo Gabinetto di Prefettura all'Archivio di Stato di Torino, molti faldoni in cui problemi inerenti i reduci, le loro pensioni e le famiglie dei caduti si mischiano a materiali e segnalazioni riguardanti il disarmo della popolazione, le attività dei comunisti nelle fabbriche e fuori, specie le manifestazioni contro la Nato.[1031] Si tratta di un esempio significativo di come non solo la propaganda anticomunista ma la stessa ideologia degli apparati statali - dall'organizzazione sino all'archiviazione - o meglio la mentalità dei funzionari di polizia nei primi e più caldi anni della Guerra fredda, quelli segnati della presenza di Scelba al Viminale, fosse inquadrata nella logica del sospetto, dominata dal timore di trovarsi solo in una parentesi tra una guerra e l'altra, se non già impegnati in una guerra civile a bassa intensità. Su quella che è stata definita "logica della cittadella assediata" premevano non solo la guerra di Corea e la questione di Trieste, ma anche gli scioperi contro il Patto atlantico, la minaccia del nemico interno, insomma la profondità con cui la cortina di ferro si rifletteva nelle dinamiche politiche, economiche e sociali dell'Italia.[1032] In questa dimensione, la Costituzione poteva apparire come un fragile compromesso politico e di classe, nient'altro che il rinvio di un conflitto inevitabile; e sfumavano talvolta i confini tra potere militare e giustizia civile (come mostrava nel 1953 il caso Aristarco-Renzi).

La sindrome dell'assedio emerge nitida dai documenti del ministero dell'Interno secondo cui, come recita un appunto dell'estate 1952, «il Pci sta preparando - circondato da grande segretezza - il piano di agitazione per i lavoratori dell'industria, che potranno essere chiamati a lavorare per la produzione bellica e dei lavoratori addetti alle vie di comunicazione e dei portuali. Le varie cellule hanno ricevuto ordine di prepararsi per lo stato di "preallarme" e soprattutto di eliminare in questa fase di preparazione gli elementi incerti». Il malcontento e i conflitti rischiavano di essere esacerbati dalle esigenze del riarmo, che avrebbero potuto «determinare in Italia spostamenti nella organizzazione industriale, chiusure di alcune fabbriche [...] grandi difficoltà e sospensioni di lavoro in alcuni settori. Tali fatti dovrebbero, all'occorrenza, provocare manifestazioni di piazza con conseguente occupazione delle fabbriche, sabotaggio ecc.»

[1031] AST, *Prefettura*, sez. Affari militari, spionaggio e controspionaggio. Cfr. per es. la nota che il Ministero dell'Interno trasmette a tutti i prefetti il 16 marzo 1951 a proposito del riordinamento delle guardie giurate e del disarmo e la lettera del Prefetto di Torino al Ministero dell'Interno, Direzione generale della P.S., 13 agosto 1951.

[1032] Philip Jenkins, *Policing the Cold War: The Emergence of New Police Structures in Europe, 1946-1953*, in *The Historical Journal*, 1, 1988, pp. 141-157, e Donatella Della Porta, Herbert Reiter, *Polizia e protesta. L'ordine pubblico dalla Liberazione ai "no global"*, il Mulino, Bologna 2003, pp. 91-144.

Nel 1950 Valletta annunciò in Consiglio direttivo: «dagli avvenimenti di Corea in poi tutte le Nazioni, e quindi tutte le aziende, debbono considerarsi in stato di mobilitazione forzata».[1033] Entrare nelle liste nere di Valletta implicava d'altra parte, specie negli anni della ripresa economica e della ricostruzione dell'impianto del welfare aziendale, rimanere esclusi dai benefici o privilegi dipendenti dall'impresa. Tra questi, ad esempio, l'assegnazione delle case costruite dalla stessa Fiat prima all'interno del Piano Casa fanfaniano e poi in un autonomo Piano Case Fiat, varati nel 1949 e nel 1954, la quale era subordinata alla mancanza di sanzioni disciplinari.[1034]

I rastrellamenti di armi e la ricerca di depositi nascosti presero il via nel 1948, ma sarebbero proseguiti per dieci anni o quasi, come mostra l'immensa quantità di resoconti raccolti in questi faldoni: numerosi nascondigli vennero trovati a Mirafiori, al Lingotto, contenenti ogni sorta di armi, fucili e moschetti, bombe a mano e anticarro, migliaia di caricatori e cartucce, mitragliatrici.[1035] Analoghi dattiloscritti sono conservati anche tra le carte del servizio di sorveglianza. Gli elenchi di *Armi e munizioni rinvenute alla Fiat Grandi Motori* acclusi al quaderno che raccoglie i regolamenti sono a questo riguardo piuttosto impressionanti:[1036] il 23 luglio 1948 7 moschetti e 32 bombe a mano; il 9 ottobre dello stesso anno, 4 fucili mitragliatori, 10.000 cartucce, 4 pugni corazzati, due nastri completi per mitragliatrici, due tromboncini, una pistola lanciarazzi. Nel corso del 1950, oltre a migliaia di cartucce e decine di caricatori, anche fucili, tritolo, 46 bombe a mano, un mortaio. Nel 1951 uno sten, nel 1952 un fucile Mauser, nel 1954 due fucili mitragliatori e un relativo treppiede.[1037] Insomma, armi vengono trovate in continuazione, in alcuni casi in stato di perfetta efficienza, forse grazie ad una manutenzione costante, in altri invece logore e guaste, dimenticate da anni; ma non sempre si può pensare che si tratti di residui della guerra.

I rastrellamenti ricevettero una rafforzata legittimazione dall'esplosione che l'8 agosto 1950, a Mirafiori, causò la morte di quattro operai sotto le campate di un capannone in ristrutturazione: l'inchiesta non scoprì mai chi, per quanto tempo e con quali intenzioni avesse lasciato lì il materiale esplosivo, ma portò gli inquirenti a frequentare per mesi i reparti. E'

[1033] Bairati, *Valletta,* cit., p. 244.

[1034] Carocci, *Inchiesta alla Fiat,* cit., pp. 37-38.

[1035] AST-AM contiene una cartella specifica sugli stabilimenti Fiat, perlopiù operazioni coordinate dal tenente colonnello dei Carabinieri Lastretti; riporto per es. una comunicazione del prefetto di Torino al Ministero dell'Interno, 11 maggio 1954: «Il 7 maggio c. a. alcuni operai, durante lavori di escavazione all'interno dello stabilimento FIAT Lingotto, hanno rinvenuto il seguente materiale bellico: -14 moschetti modello 91; - 189 cartucce per moschetto modello 91; - 3 caricatori vuoti per mitraglia; - 40 guaine M.V.S.N. Il predetto materiale è in pessime condizioni di conservazione».

[1036] *Armi e munizioni rinvenute alla Fiat Grandi Motori,* CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

[1037] Cfr. anche la relazione della Sez. Ind. Metallurgiche e Acciaierie - Personale e Mano d'opera, 10 settembre 1959, sul ritrovamento di due mine anticarro in un canale di scaricoacqua [sic] costruito nel 1955.

interessante notare come questo caso venisse usato in due modi opposti: dalle autorità giudiziarie e da quelle aziendali come dimostrazione dell'urgenza di portare a termine le ispezioni dei locali ed i rastrellamenti di armi, se non a sospettare i sovversivi di indiscriminato e sanguinario terrorismo; da parte della Fiom e dell'«Unità», invece, come un definitivo stimolo a ristrutturare gli impianti in senso antinfortunistico (né si risparmiava di alludere alla possibilità che fosse una montatura).

Le operazioni erano condotte da polizia e carabinieri, ma alla loro presenza negli stabilimenti con questi scopi specifici si combinava la ristrutturazione del corpo dei guardiani dipendenti, coordinata dalle autorità prefettizie e da quelle aziendali. Nel febbraio 1951 il prefetto di Genova scriveva agli industriali della sua provincia una lettera che dev'essere stata tenuta a modello anche da quello di Torino:

> Ora, poiché fra i fini essenziali e i compiti specifici dello Stato vi è, come è noto, anche quello importantissimo della difesa e della tutela dei beni del cittadino, compiti ai quali lo Stato provvede normalmente a mezzo della Polizia, consentendo però al cittadino di provvedere alla vigilanza preventiva di essi mediante enti o persone di fiducia, questi, logicamente, debbono possedere i necessari requisiti, sia perché trovi più salda affermazione di giovamento l'iniziativa di chi si serve di privati cittadini per una funzione di vigilanza preventiva che apporti vero vantaggio alla sicurezza pubblica in genere, sia perché la vigilanza privata torni veramente utile e non, come più volte si è dovuto verificare, specie in alcuni stabilimenti, inidonea al compito cui è preposta o peggio nociva.[1038]

Si sollecitava insomma che i nomi dei sorveglianti fossero concordati tra direzioni aziendali e autorità di polizia, con il comune obiettivo della tutela dell'ordine pubblico e della proprietà. Il 7 luglio 1951 la formula del giuramento per la nomina a guardia giurata, asciutta quanto perentoria, veniva esposta nello stabilimento di Mirafiori, diretta a tutti i dipendenti: «Giuro che non appartengo né apparterrò ad associazioni o partiti la cui attività non si concili coi doveri del mio ufficio. I verbali delle guardie giurate fanno fede in giudizio fino a prova contraria quando riguardano il servizio cui le guardie sono destinate». Ma si trattava della formula prebellica[1039] e, dopo pochi giorni, il manifesto venne rimosso.[1040] Il nuovo giuramento recitava infatti: «Giuro di essere fedele alla Repubblica ed al suo Capo, di osservare lealmente le leggi dello Stato e di adempiere le funzioni affidatemi con coscienza e diligenza e con l'unico

---

[1038] Prefetto di Genova alle direzioni generali di Ansaldo, Ilva, San Giorgio, Fossati, Oto, Oarn e Siac, 26 febbraio 1951, in AST, *Prefettura*, sez. Affari militari, spionaggio e controspionaggio, b. 150.

[1039] R.D. 6 maggio 1940, n. 635, all'art. 250 recitava infatti: «Giuro che sarò fedele al RE IMPERATORE e ai suoi Reali e Imperiali successori; che osserverò lealmente lo Statuto e le altre leggi dello Stato; che adempirò a tutti gli obblighi del mio ufficio con diligenza e con zelo, serbando scrupolosamente il segreto di ufficio e conformando la mia condotta, anche privata, alla dignità dell'impiego. Giuro che non appartengo nè apparterrò ad associazioni o partiti, la cui attività non si concili con i doveri del mio ufficio».

[1040] Carocci, *Inchiesta alla Fiat*, cit., p. 134, e Scalfari, *L'autunno della Repubblica* cit., pp. 77-78, che si avvale principalmente di documenti conservati anche dalla Fiom, APG.

intento di perseguire il pubblico interesse» - un'identificazione tra pubblico interesse e difesa della proprietà privata che, in sede di C.I., venne contestata dai rappresentanti Paparelli e Musso e difesa da Giorgio Garino della Direzione personale «nel senso più generale, e cioè che ogni bene mobile od immobile, pubblico o privato, debba ritenersi suscettibile di protezione nell'interesse superiore dello Stato, ossia di tutti i cittadini».[1041] Un ragionamento caratteristico di Garino e del suo ruolo di assistente giuridico di Corziatto, a partire dal quale aveva assunto funzioni sempre più importanti nella Direzione personale, sempre come braccio operativo della visione vallettiana (responsabile servizi sindacali nel 1951, vice direttore del personale nel 1952 e direttore dal 1957 al 1971); rimase nella memoria della Cgil, di conseguenza, come antagonista per antonomasia.[1042]

È conservata inoltre una rapida ma esaustiva corrispondenza tra Valletta e il prefetto Carcaterra, risalente al maggio-giugno 1952. Il napoletano Giovanni Carcaterra, vale la pena notare, era uno di quegli uomini di carriera che avevano fatto il salto alla carica prefettizia all'indomani della Liberazione (nell'aprile 1945 fu messo a disposizione della Commissione Alleata di Controllo), prima a Viterbo, poi a Reggio Emilia ed infine a Torino, dal 1947 al 1954, quando divenne capo della Polizia.[1043] La sua abitudine a presentarsi come espressione della "parte sana" e laboriosa del paese, di quella stanca della politica ma impaziente di ordine, rispetto delle leggi e collaborazione,[1044] offriva la base per una buona intesa con Valletta. Questo carteggio si svolgeva nel clima di tensione e minacce che aveva raggiunto il picco il 16

[1041] *Verbale rapporto delle. C.I. gruppo Fiat del 20 settembre 1951, n. 178*, in *1944-1956,* cit., pp. 1049-1054.

[1042] Cfr. la scheda biografica in *1944-1956*, cit., vol. 3, pp. 374-377. Senza mezzi termini è definito «una delle figure principe della carogneria padronale» da Ottaviano Del Turco (socialista) in un'intervista a Claudio Sabelli Fioretti, *Corriere della Sera Magazine*, 24 giugno 2004 (ora anche sul sito personale dell'intervistatore, http://interviste.sabellifioretti.it/?p=580#more-580).

[1043] L'*Unità* accoglieva il suo arrivo con il titolo: *Carcaterra a Torino no!,* attribuendogli in un trafiletto la responsabilità della repressione anti comunista a Reggio Emilia, «una congenita faziosità contro i partiti dei lavoratori» e sudditanza alla politica di provocazioni del ministro Scelba; cfr. *100 anni della Camera del lavoro di Reggio Emilia, Un territorio e la grande storia del '900. Il conflitto, il sindacato e Reggio Emilia*, vol. 2, *Dal secondo dopoguerra ai primi anni '70,* a cura di Luca Baldissara et alii, Ediesse, Roma 2002.
Cfr. più ampiamente, sulla figura del prefetto nel dopoguerra, Robert C. Fried, *Il prefetto in Italia*, Giuffrè, Milanoi 1967, pp. 185-254 (ed. or. *The Italian Prefects: A Study in Administrative Politics, 1963*); Guido Melis, *Storia dell'amministrazione italiana,* il Mulino, Bologna 1996; Virgile Cirefice, *Prefetti e Stato di diritto nei dibattiti della Costituente e della prima legislatura della Repubblica,* in *Democrazia insicura. Violenze, repressioni e Stato di diritto nella storia della Repubblica (1945-1995)*, a cura di Patrizia Dogliani e Marie-Anne Matard-Bonucci, Donzelli, Roma 2017, pp. 5-14; Alberto Cifelli, *L'Istituto prefettizio dalla caduta del Fascismo all'Assemblea Costituente. I Prefetti della Liberazione*, pref. di Guido Melis, *Quaderni della Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno*, Roma 2004 (http://ssaistorico.interno.gov.it/download/allegati1/quaderni_18.pdf).

[1044] Matteo Truffelli, *Politica e partiti nei giudizi dei prefetti italiani tra fascismo e Repubblica*, in *Studi Storici*, 4, 2001, pp. 1041-1090, spec. pp. 1074 e 1080.

aprile 1952 con l'assassinio di Eleuterio Codecà, detto Erio, dirigente della Spa.[1045] A esso era stata attribuita motivazione politica (anche a causa della feroce scritta apparsa alla Grandi motori: "E uno!"), ma gli autori rimasero ignoti. Più avanti, nel clima degli "anni di piombo", fatti di violenza come l'omicidio di Codecà sarebbero stati rievocati - anche dagli stessi avvocati difensori al processo sulle schedature - ad «almeno parziale giustificazione» delle più o meno aspre e illegali forme di controllo esercitate dall'azienda nei confronti di comunisti e sovversivi.[1046]

Valletta trasmetteva i nomi dei circa 900 dipendenti che avevano fatto domanda per i posti da sorveglianti; la prefettura ne segnalava 253 come sospetti di essere inidonei perché appartenenti o vicini a partiti di sinistra, ma finiva per mettere il veto su solo 20 di essi (senza addurre motivazioni specifiche; tra di essi non risalta alcun nome riconoscibile).[1047] Da questo scambio emerge che i sorveglianti non erano «tutti reclutati tra ex carabinieri ed ex guardie di polizia in congedo», come di norma si dice,[1048] in modo anche assolutorio, e come era in effetti titolo preferenziale ma non esclusivo: ciò rimane vero per i capi e comunque per molti sorveglianti, come quel Caterino Ceresa, assunto nell'autunno 1953, che farà scoppiare il caso delle schedature con la sua denuncia di essere stato licenziato in tronco e senza giusta causa (!) dopo 17 anni di attività quale sorvegliante e redattore di schede sotto le spoglie di fattorino;[1049] ma molti dei sorveglianti provenivano dalle stesse fila dei dipendenti, operai o impiegati, di cui l'avviso citato voleva stimolare l'animo anticomunista o il semplice desiderio di abbandonare in qualunque modo il lavoro di catena.

Nel 1952 veniva inoltre deciso che la polizia garantisse una protezione personale ai dirigenti

---

[1045] *Il direttore della Spa freddato mentre esce di casa*, sull'*Unità,* 17 aprile 1952. Due giorni dopo *La Nuova Stampa* riportava la «generale impressione che l'ipotesi più accreditata sia sempre quella del delitto terroristico, opera di uno o più fanatici»; lo stesso giorno l'*Unità* insieme condannava le scritte minatorie e denunciava «sintomi di speculazione politica sulle indagini». Le interrogazioni rivolte dal ministro Togni e da Negarville accesero a luglio un aspro dibattito parlamentare. Negli anni successivi l'indagine conobbe sviluppi tortuosi e mai definitivi. Alla vicenda è stato dedicato un romanzo: Aldo Giannuli, Ivan Brentari, *L'insolita morte di Erio Codecà,* Sperling & Kupfer, Roma 2016.

[1046] Guidetti Serra, *Le schedature Fiat. Cronaca di un processo e altre cronache*, prefazione di Stefano Rodotà, Rosenberg&Sellier, Torino 1984, pp. 80-81; su questo volume cfr. inoltre la recensione di Gian Giacomo Migone, in *L'Indice*, 1, 1984, e Guidetti Serra, Santina Mobiglia, *Bianca la rossa,* Einaudi, Torino 2009.

[1047] AST, *Prefettura*, sez. Affari militari, spionaggio e controspionaggio, b. 150.

[1048] Scalfari, *L'autunno della Repubblica*, cit., p. 77.

[1049] Guidetti Serra, *Le schedature Fiat*, cit., pp. 80-81, riporta alcune molto significative dichiarazioni degli avvocati della difesa, tra cui la seguente: «Anche ad ammettere che l'antica dirigenza Fiat, seguita poi dagli imputati, avesse inteso controllare il personale da assumere, non si può non considerare come tale disegno trovasse una almeno parziale giustificazione nell'uragano di minacce, violenze, delitti (a partire dall'omicidio dell'ing. Codecà) [come si è visto le misure in questione erano partite almeno tre anni prima, e l'episodio spartiacque andrebbe semmai individuato nell'occupazione seguita all'attentato a Togliatti] che investì per lunghi anni, e tuttora colpisce, l'azienda torinese travagliata prima dalle difficoltà del dopoguerra e costretta poi dai problemi conseguenti alla successiva espansione...»

Fiat, presso i loro uffici e le loro abitazioni.[1050] Valletta ne beneficiava già dal 1948 ma, all'inizio del 1953, ricevette insistenti minacce di morte: una vicenda di per sé di scarso rilievo, ma che deve aver contribuito ad alzare il clima di tensione. Domenico Capomacchia, licenziato nel novembre 1951 per aver inveito contro il capo officina, poi estromesso anche dal Pci, inviò lettere minatorie a Valletta: identificato dalla polizia, confessò di aver pensato di ucciderlo, ma dichiarò di essere stato dissuaso da quegli stessi amici comunisti («preoccupati [di] ripercussioni di indole politica che il suo gesto avrebbe potuto determinare ai danni del partito») agli occhi dei quali, secondo la relazione, voleva recuperare prestigio.[1051]

Parallelo alla ricerca di armi è, rasentando talvolta l'ossessione, lo sforzo di trovare la stampa sindacale e più in generale delle sinistre, impedirne l'ingresso e la diffusione in fabbrica, individuarne portatori e lettori. Si tratta di un oggetto di contesa ideologica noto e stranoto. Per trarre un esempio dal nostro dossier dei regolamenti, nell'arco di circa un anno (marzo 1951 - febbraio 1952) alla Grandi Motori le perquisizioni trovano - oltre a una gran quantità di sigarette di contrabbando - *Vie Nuove*, il settimanale *Alba, Rinascita, Il Pioniere, Il Calendario del Popolo, Il Quaderno dell'attivista*, *Per una pace stabile, per una democrazia popolare* (organo del Cominform, stampato in Italia a partire dal 1947) e l'opuscolo *Il programma dei comunisti per il comune di Torino* (ovvero il discorso tenuto dal sindaco di Torino Domenico Coggiola il 29 aprile 1951, in apertura della campagna per le elezioni poi vinte dalla DC e da Amedeo Peyron; di quest'ultimo, Amerigo Tabacchetti aveva provato a farne entrare ben 40 copie).[1052] Il servizio di sorveglianza si occupa anche, tra ispezioni e perquisizioni, dei furti a danno dell'azienda (e

[1050] Questore alle autorità di Polizia, 21 novembre 1954, e capo dell'ufficio politico al Questore, 19 novembre 1954, AST *Prefettura*, b. 603, Vertenze, Vigilanza dirigenti Fiat.

[1051] Prefetto al ministero dell'Interno, 15 gennaio 1953, AST *Prefettura*, b. 603.

[1052] Elenco inviato probabilmente dal capo ufficio sorveglianza GM all'avvocato Giuglini della Direzione Personale il 25 febbraio 1952, CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit. Cfr. inoltre Laura Garau, *La campagna elettorale amministrativa del 1951*, in *La città e lo sviluppo. Crescita e disordine a Torino, 1945-1970*, a cura di Fabio Levi e Bruno Maida, Istituto piemontese per la storia della Resistenza e della società contemporanea - Franco Angeli, Milano 2002, pp. 572-590.

talvolta anche dei compagni).[1053] «L'oculata vigilanza che la Squadra Sorveglianza di questa Sezione esercita in relazione al nuovo indirizzo organizzativo, - si rivendica in un *Promemoria* riservato del 1955 - ha impedito, in confronto ad epoca non remota, la consumazione di reati a danno del patrimonio aziendale, con particolare riguardo ai furti. L'attività dei singoli sorveglianti, esplicanti in accorte azioni preventive, è uno dei fattori determinanti del migliorato clima disciplinare della Sezione».[1054]

Storie di litigi e licenziamenti tra i sorveglianti e chi è trovato in possesso di stampa di sinistra o oppone resistenza alle perquisizioni costellano le pagine dell'*Avanti!* o dell'*Unità*.[1055] Furono inutili le richieste di allontanamento dei sorveglianti dai reparti di lavorazione, dai refettori e dai gabinetti, lasciandoli solo all'ingresso, avanzate da parte delle commissioni interne o con manifestazioni spontanee, talvolta aggressive, ed interruzioni del lavoro.[1056] In un comizio al Teatro Alfieri, Di Vittorio dedicò ai sorveglianti Fiat versi intensi del *Sant'Ambrogio* di Giuseppe Giusti (1846) - «A dura vita, / a dura disciplina, - muti / derisi, solitari stanno, - strumenti / ciechi d'occhiuta rapina / che lor non tocca e che forse / non sanno» per indicare la loro inconsapevolezza del far male e immaginare una "giusta" e non politica sorveglianza.[1057] Per Sassano, gli onnipotenti corpi di sorveglianza dei monopoli erano uno di quei fenomeni che facevano apparire l'Italia un Paese autoritario, «appena un gradino più su delle satrapie di Ciang

---

[1053] E' il tema di alcuni rapporti inviati dai vari stabilimenti all'avv. Garino della Direzione Personale, tutti in dossier n. 167 cit.: *Tentativi di furto avvenuti dal 1° gennaio 1955* presso lo Stabilimento Fonderie, datato 11 novembre 1955 (qui si parla anche di furti a danno di altri operai: recipienti con vivande in un caso, denaro in un altro); *Specchio degli operai sorpresi, dai sorveglianti, mentre asportavano o tentavano di asportare materiali degli Enti della Sede Centrale dal 1° gennaio al 10 novembre c.a.*, Torino, 12 novembre 1955, firmato Dr. A. Cappetti, capo ufficio di sorveglianza della sede centrale; elenco dei furti presso Grandi Motori, 15 novembre 1955, firmato Rag. Penna Silvio; *Specchio degli operai sorpresi, dai sorveglianti, mentre asportavano o tentavano di asportare materiali dallo stabilimento Automobili dal 1 gennaio al 10 novembre c.a.*; *Furti di materiali di proprietà dell'azienda commessi da impiegati e operai e scoperti dalla sorveglianza dal 1° gennaio al 15 novembre 1955*, Stabilimento Motori Avio; lettera di G. Bracco dell'Avio - Stab. Velivoli a Garino, 22 novembre 1955.
Cfr. inoltre il *Promemoria* riservato inviato dalla SIMA, sempre datato 15 novembre 1955: «L'oculata vigilanza che la Squadra Sorveglianza di questa Sezione esercita in relazione al nuovo indirizzo organizzativo, ha impedito, in confronto ad epoca non remota, la consumazione di reati a danno del patrimonio aziendale, con particolare riguardo ai furti. L'attività dei singoli sorveglianti, esplicanti in accorte azioni preventive, è uno dei fattori determinanti del migliorato clima disciplinare della Sezione».

[1054] *Promemoria* riservato inviato dalla SIMA a Garino, 15 novembre 1955, CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

[1055] *Ieri alla Grandi Motori. Ancora tre licenziamenti per "discredito,, della F.I.A.T*, sull'*Avanti!*, 4 maggio 1952; *Basta con i metodi fascisti. Alla Fiat perquisizioni e vessazioni instaurano uno vera caccia all'uomo*, sull'*Avanti!*, 26 luglio 1952.

[1056] *Protesta delle maestranze Fiat affinché i sorveglianti siano allontanati dai reparti. Il regime poliziesco instaurato dalla direzione del complesso è divenuto intollerabile*, sull'*Avanti!*, 23 settembre 1952; *Si lotta alla Lingotto contro la polizia di reparto,* sull'*Avanti!*, 24 settembre 1952.

[1057] Fidia Sassano, *La polizia del monopolio FIAT un'offesa permanente alla Repubblica*, sull'*Avanti!,* 8 febbraio 1955. «Del resto, mai come in questo convegno ci è apparso vero - e anche Di Vittorio lo ha ripetutamente confermato - che i lavoratori delle fabbriche monopolistiche, lungi dal rifuggere dalla disciplina, riconoscono che la moderna produzione a catena richiede già di per sé una disciplina del lavoro rigidissima, e lo diceva l'altro giorno al Gobetti un giovane operaio della Mirafiori. Ciò che negano, e con ragione gli operai e i tecnici Fiat è che la produzione si avvantaggi delle superfetazioni poliziesche volute dai padroni, per la difesa di interessi che cozzano con quelli autentici dell'azienda, e che seriamente minacciano gli istituti democratici, il Parlamento, la Repubblica».

Kai-scek [sic] e di Syngman Rhee, e i contribuenti U.S.A. più di una volta si sono chiesti se non fossero gettati al vento i quattrini» concessi all'Italia per integrarla nel "mondo libero" («e non parliamo, per carità di patria, di quel che pensa di noi il mondo socialista»).[1058] Per la severità dei suoi controlli e per il suo valore simbolico, la Fiat non fatica a conquistarsi la nomea di «una delle centrali più aggressive dell'anticomunismo italiano», come si espresse l'*Inchiesta sull'anticomunismo* di *Rinascita*.[1059] Il sistema di sorveglianza era insomma una presenza ricorrente nella stampa di sinistra ed immancabile nelle inchieste sulla Fiat, sul suo sistema repressivo e sulla sua natura di "monopolio"[1060] (inoltre, poteva certo porre qualche problema anche alle inchieste stesse, perché questionari e registratori ovviamente non avrebbero passato le perquisizioni).[1061] Prendeva forma in questi anni la contrapposizione tra il "fascismo nelle fabbriche" e la necessità di portare in esse la Costituzione, parola d'ordine lanciata da Giuseppe Di Vittorio nella preparazione per il Congresso della Cgil di Napoli del 1952. L'instaurazione dell'«assolutismo padronale» era inscindibile, spiegava il segretario della Cgil, dall'aumento dei ritmi di lavoro, che si manifestava nell'incremento di infortuni e morti sul lavoro e delle malattie professionali; la lotta contro il "supersfruttamento" si saldava perciò a quella per i diritti.[1062]

Non è certamente vero, d'altra parte, che all'uso del corpo dei sorveglianti come «polizia privata [...] la Direzione non pare avere mai pensato» prima della fine degli anni 1940, come ritiene Accornero;[1063] si è visto anzi come esso affondasse le radici negli sviluppi dell'organizzazione delle officine, ovvero nell'autonomizzazione della figura del guardiano da quella del capo intermedio, ma in un contesto specifico, a cavallo tra mobilitazione bellica e crisi del primo dopoguerra. Uno dei motivi dominanti nella critica delle sinistre riguardava

---

[1058] Fidia Sassano, *Questure di fabbrica*, sull'*Avanti!*, 19 agosto 1955.

[1059] *9. Provocazioni e dispotismo alla Fiat,* in *Rinascita*, 8-9, agosto-settembre 1954, *Inchiesta sull'anticomunismo*, pp. 577-580.

[1060] Carocci, *Inchiesta alla Fiat*, cit., spec. pp. 132-152; Ufficio Stampa e Propaganda della CGIL [con un ruolo determinante di Bruno Trentin], *Nella più grande fabbrica d'Italia. Il monopolio FIAT e l'economia italiana, le nuove forme di organizzazione aziendale, le condizioni di vita e di lavoro delle maestranze occupate alla FIAT-Mirafiori in una inchiesta della CGIL*, pref. di Secondo Pessi, *Quaderni CGIL*, 2, Editrice Lavoro, Roma 1956, spec. pp. 52-53.

[1061] Nella ricerca su *Il Consiglio di gestione alla RIV* (Avanti!, Milano 1962), «le noterelle sugli interpellati erano state stese in fabbrica *dopo* le interviste, su questionari di piccolo formato per sfuggire alle perquisizioni dei sorveglianti», ricorda Aris Accornero, *Quando c'era la classe operaia. Storie di vita e di lotte al Cotonificio Valle Susa,* il Milino, Bologna 2011, p. 25.

[1062] «Esiste la Costituzione della Repubblica, la quale garantisce a tutti i cittadini, lavo-ratori compresi, una serie di diritti che nessun padrone ha il potere di sopprimere o di sospendere. Non c'è e non ci può essere nessuna legge la quale stabilisca che i di-ritti democratici garantiti dalla Costituzione siano validi per i lavoratori soltanto fuori dall'azienda», Giuseppe Di Vittorio, *Lo Statuto dei diritti dei cittadini lavoratori*, in *Lavoro*, 43, 25 ottobre 1952, ora in Id., *«In difesa della Repubblica e della democrazia». Antologia di scritti (1951-1957)*, a cura di Francesco Giasi, Ediesse, Roma 2007, pp. 164-167; cfr. inoltre la relazione al III Congresso della Cgil, Napoli, 26 novembre -3 dicembre 1952 e Adolfo Pepe, *Il sindacato nel compromesso nazionale: repubblica, costituzione, sviluppo,* in Id., Pasquale Iuso, Simone Misiani, *La CGIL e la costruzione della democrazia*, Ediesse, Roma 2001, pp. 13-130, spec. pp. 70-86.

[1063] Accornero, *La metamorfosi del corpo dei sorveglianti*, cit., p. 209.

proprio la natura politica, piuttosto che tecnica, della sorveglianza e del disciplinamento. La cultura produttivista e l'ideale collaborativo del Pci, incarnati alla Fiat da Santhià, respingevano sdegnata le accuse di sabotaggio, anzi valorizzavano l'efficienza e la battaglia per la produttività, quasi un punto d'incontro dell'etica dei produttori con la missione nazionale della classe operaia nella ricostruzione: l'idea di una libera autodisciplina del lavoro era un'utopia del movimento operaio, sia riformista che rivoluzionario, il cui ruolo è ancora da indagare e da contestualizzare. Il controllo vallettiano era, al contrario, sempre più sganciato dalle strette esigenze tecniche, diretto in prima istanza a spezzare la solidarietà operaia, a schedare e scacciare socialisti e comunisti, a impedire la diffusione dei giornali di fabbrica e della propaganda politica anche fuori dall'orario di lavoro. Molto spesso i sorveglianti svolgevano anche le funzioni di controllo sui nuovi dipendenti da assumere, chiedendo assicurazioni ai parroci di quartiere o facendo domande alle mogli (talvolta chiedevano se l'uomo era stato fascista, per vedere se lei si difendesse dicendo che era stato partigiano): spesso il criterio della docilità politica veniva considerato prioritario nell'assunzione rispetto alla capacità professionale, e questo fu uno dei canali per cui le avanguardie operaie vennero rimpiazzate con i nuovi e inesperti immigrati veneti e meridionali.

I vigilanti potevano acquistare o esercitare di fatto anche potere sui tecnici e sui capi intermedi, esautorandoli, o addirittura raccomandando il licenziamento o il ridimensionamento delle responsabilità. Dopo gli incidenti seguiti alla visita del ministro Pacciardi all'Aeritalia e la successiva raffica di licenziamenti,[1064] C.I. accusò la Direzione, e Valletta direttamente, di voler fare dei capi reparto degli aguzzini «come i capi di Ford in America», ma anche costanti controlli di polizia in faccia a tutti i dipendenti come «nelle risaie del novarese e del vercellese».[1065] L'inchiesta della Cgil del 1956 citava la vicenda del licenziamento di Aris Accornero, scoperto da un sorvegliante fuori dal posto di lavoro, ma con autorizzazione del suo caposquadra: «Al capo squadra che si appellò alla direzione contro un simile provvedimento che l'esautorava è stato risposto che in materia disciplinare l'autorità dei sorveglianti è superiore a quella dei capi».[1066] La crescita di potere dei sorveglianti e l'assorbimento di funzioni tradizionali dei capi intermedi non mancava di suscitare perplessità e qualche protesta

---

[1064] Pacciardi viene fischiato, ma soprattutto venne malmenato un membro di C.I. e due capireparto furono licenziati per non essere intervenuti. Estratti video della *Visita di Randolfo Pacciardi all'Aeritalia* sono disponibili sul portale YouTube del Archivio Nazionale Cinema d'Impresa all'indirizzo https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=B01IGOSshX4.

[1065] *Riunione del 16 ottobre 1950, ore 12, tra la Presidenza, la Direzione generale della Fiat e le C.I. del gruppo Fiat*, in *1944-1956,* cit., pp. 891-906, spec. intervento di Bianchi a p. 894; sulla pertinenza del paragone con i capi Ford, verso i quali era stata avviata nel 1947 una campagna per suscitare un senso di appartenenza aziendale e minare la sindacalizzazione del tempo di guerra, cfr. Giuseppe Berta, *Lo scontro*, ivi, vol. 3, pp. 188-192.

[1066] *Nella più grande fabbrica d'Italia*, cit., p. 53.

anche da questi, desiderosi di «difendere la loro autorità di esclusiva loro pertinenza sul luogo di lavoro».[1067]

Nelle parole di un attentissimo osservatore della realtà industriale, il giornalista comunista Italo Calvino:[1068]

Il "tecnico-uomo-della-strada" del grande complesso industriale, quello che non fa politica, che ragiona solo in termini di efficienza produttiva, si guarda intorno spaesato: una gerarchia segreta e intoccabile di capi-spionaggio, di finti operai inetti e misteriosamente protetti sta estendendo il suo dominio nei reparti, mentre specialisti stimati e praticamente insostituibili vengono declassati a pulitori di vetrate o di latrine. Un tradizionale culto per la perizia tecnica, formatosi in decenni di selezioni e di fatiche, si sfascia: un'atmosfera di timore, di salvaguardia del proprio posto, di cinismo nei riguardi della produzione, invade quello che fino a ieri era il regno della razionalità più limpida ed esatta.



Tavola 1 di Giovanni Carocci, *Inchiesta alla Fiat,* cit.

[1067] *Lettere dai reparti*, in *L'Unità operaia*, 2, febbraio 1959, riportato da Avellino, *La gerarchia contestata*, cit., p. 442.

[1068] Italo Calvino, *Bravi in borghese*, in *Il Contemporaneo*, 2 aprile 1955, ora in *Saggi 1945- 1985*, a cura di Mario Barenghi, Milano, Mondadori, 1995, p. 2211; l'articolo riguarda l'aggressione di un fotografo del quotidiano comunista da parte di vigilanti Fiat che stavano piantonando la sede della Fiom poco prima delle elezioni delle C.I., cfr. *La grave provocazione di due guardie della Fiat,* sull'*Avanti!*, 17 marzo 1955, e *Nuove provocazioni a Torino della polizia privata della FIAT*, sull'*Unità*, 18 marzo 1955.

4. Fordismo e centrismo: il regolamento del 1951-58

«Per lo storico la stabilizzazione è un fatto tanto problematico quanto la rivoluzione», ha scritto Charles Maier: se la ricerca di una stabilizzazione attraverso la produttività appare come il tratto caratterizzante dalla ricostruzione al decollo del miracolo, in Italia rimase una stabilizzazione eternamente incompiuta. La divisione vallettiana tra "costruttori" e "distruttori" s'incastrava nella battaglia tra «the American assembly line and the Communist Party line» (per riprendere le già citate parole di Paul Hoffman). La definizione del sabotaggio e del modo per far fronte a questi pericoli fu allora l'occasione per riformulare i caratteri del potere: e non solo nell'ambito della struttura aziendale.

Cuore pulsante di un «intreccio indissolubile stabilitosi tra atlantismo e fordismo», la Fiat faceva da scenario a una "storia locale della Guerra fredda",[1069] in cui lo stendardo della lotta per la pace poteva essere levato in mezzo alle rivendicazioni contro il supersfruttamento e il taglio dei tempi: la vicenda dei cosiddetti (dalle sinistre politiche e sindacali, come si vedrà, nella loro campagna di denuncia) "tribunali di fabbrica" offre un caso in cui osservare da vicino il comportamento politico dell'impresa nella gestione del conflitto interno e quindi, in un'ottica più ampia, nel governo delle relazioni industriali; e, in questo, il ruolo concreto e simbolico del servizio di sorveglianza. Il progetto di Valletta era in tal senso in sostanziale sintonia con il momento politico, ma non coincidente con esso. Un momento in cui l'invenzione della democrazia era oggetto di progetti ostili, concorrenti, l'uno all'altro reagendo e adattandosi: da un lato la democrazia progressiva togliattiana, dall'altra la democrazia protetta dalle leggi eccezionali (tra cui quelle sul sabotaggio, inteso in senso piuttosto estensivo) e dal presidio di un governo «forte, democraticamente forte, ma forte».[1070]

Questo trovava un fondamentale appoggio nelle pratiche e nelle strutture di controllo e discriminazione politica, cioè nella sostanziale permanenza della "cultura del non diritto" tra Stato liberale, fascista e repubblicano: procedevano inseparabili continuità dello stato e continuità dello stato d'eccezione, intendendo con questa l'uso discrezionale e di parte degli apparati dello Stato, il congelamento della Costituzione, la permanenza di enormi poteri

---

[1069] *Labor's Cold War. Local Politics in a Global Context*, a cura di Sheldon Stromquist, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2008.

[1070] Così Oscar Luigi Scalfaro alla Camera il 30 maggio 1952. Per una sintesi cfr. Ilenia Rossini, *"Democrazia protetta" e "leggi eccezionali": un dibattito politico italiano (1950-53)*, in *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, 2, 2011, pp. 75-107; Pietro Di Loreto, *La difficile transizione. Dalla fine del centrismo al centro-sinistra, 1953-1960*, Bologna, il Mulino, 1993; per una comparazione, Camilla Poesio, *Internamento, «pericolo comunista», leggi eccezionali in Italia e nella Repubblica federale tedesca (1945-1968),* in *Democrazia insicura,* cit., pp. 47-57.

privati.[1071] La riorganizzazione del corpo di sorveglianza dal 1948-49 si era svolta in collaborazione con il Ministero dell'interno retto da Mario Scelba, in sintonia con l'espulsione dei partigiani dalla polizia (anche a Torino dove, su impulso del "questore della Liberazione" Giorgio Agosti, si era sviluppato il più articolato e tenace «esperimento di inserzione nelle forze di polizia di elementi provenienti dalle formazioni partigiane»).[1072] Negli anni del successore di Scelba, Fernando Tambroni, sia la Fiat che il Viminale consolidarono i rispettivi apparati di spionaggio e raccolta di informazioni e schedature politiche e la loro *partnership*, che possiamo immaginare incardinata sul rapporto di vertice tra Direzione e Prefetto (il quale del resto era in quegli anni sempre più arruolato nel comitato elettorale della DC, come ha scritto Crainz).[1073]

Entrambi questi apparati e queste raccolte erano destinati ad essere scoperti solo alla fine degli anni 1960 (così come i fascicoli accumulati dal Servizio informazioni forze armate sotto la guida di Giovanni de Lorenzo, 1955-62). Gli anni 1950 furono gli anni di sviluppo e consolidamento del servizio di sorveglianza. Un opuscolo Fiom di fine 1955 descriveva un corpo di sorveglianza cresciuto sino al numero complessivo di 1200 effettivi (circa 1 ogni 43 dipendenti), ormai utilizzato come vero e proprio "corpo privato di polizia", molto al di là delle funzioni consentite dalla legge (sempre con riferimento all'art. 133 del Testo unico di Pubblica sicurezza), e organizzato secondo un compiuto schema militare, o meglio su quello dell'arma dei Carabinieri. Su tutti gli stabilimenti presiede uno stato maggiore formato da ex ufficiali dei Carabinieri; l'ex colonnello Penna, al vertice, intrattiene rapporti diretti e costanti con il Commissariato. L'attività non è più limitata al solo luogo di lavoro ma è normale che si spinga

---

[1071] Stefano Rodotà, *Le libertà e i diritti*, in *Storia dello Stato italiano dall'Unità a oggi*, a cura di Raffaele Romanelli, Donzelli, Roma 1995, pp. 301-363, e Guido Crainz, *Storia del miracolo italiano. Culture, identità, trasformazioni fra anni cinquanta e sessanta*, Donzelli, Roma 1996, pp. 3-18 e 36-42. Obbligato il riferimento a Claudio Pavone, *La continuità dello Stato. Istituzioni e uomini in Italia 1945-48: le origini della Repubblica*, Giappichelli, Torino 1974, pp. 139-289 (poi anche in *Alle origini della Repubblica. Scritti su fascismo, antifascismo e continuità dello Stato*, Bollati Boringhieri, Torino 1995; cfr. Sabino Cassese, *La continuità dello Stato e le "virtù giacobine" di Claudio Pavone*, in *Le Carte e la Storia*, 1, giugno 2011, pp. 97-101); cfr. inoltre Lorenzo Bertuccelli, *Proteggere e reprimere. Stato e conflitti sociali nel dopoguerra,* in *Democrazia insicura*, cit.,pp. 59-71.

[1072] Per la vicenda torinese, Paola Chirico, *La costruzione e "normalizzazione" della polizia della nuova Italia democratica. Il caso di Torino (1944-1948),* in *Le Carte e la Storia*, 1, 2007, pp. 191-204 (di Ead. cfr. inoltre *Il contributo della polizia alla guerra di liberazione in Piemonte*, in *Mezzosecolo. Materiali di ricerca storica*, 14, Annali 2001-2002, pp. 263-288; cfr. inoltre Paolo Borgna, *Il coraggio dei giorni grigi: Vita di Giorgio Agosti*, Laterza, Roma-Bari 2015, mentre il diario di Giorgio Agosti, *Dopo il tempo del furore. Diario 1946-1988,* Einaudi, Torino 2005, non comprende il periodo tra fine 1947 e fine 1953). Cfr. più in generale Avagliano, Palmieri, *1948*, cit., pp. 350-356, ma anche i casi particolari esaminati da Vincenzo Coco, *Polizie speciali. Dal fascismo alla Repubblica*, Laterza, Roma-Bari 2017, pp. 158-201. Cfr. inoltre Romano Canosa, *La polizia in Italia dal 1945 ad oggi,* il Mulino, Bologna 1976, pp. 99-171; Giangiulio Ambrosini, *I «corpi separati»*, in *L'Italia contemporanea 1945-1975*, a cura di Valerio Castronovo, Einaudi, Torino 1976, pp. 277-306; Patrizia Dogliani, *La polizia alla nascita della Repubblica: ordine pubblico e Stato di diritto (1944-1960)*, in *Democrazia insicura,* cit., pp. 15-30 (in cui si segnalano spec. le pagine sui limiti della storiografia sulla polizia italiana, pp. 16-21); sulla ricostruzione dell'Arma dei Carabinieri e il consolidamento del dualismo con la Polizia, Oliva, *Storia dei Carabinieri*, cit., pp. 207-229.

[1073] Guido Crainz, *Storia del miracolo italiano*, cit., pp. 11; Canosa, *La polizia in Italia,* cit., p. 224 parla di «"irruzione" del politico nelle burocrazie coercitive di stato». Cfr. inoltre Giovanna Tosatti, *Storia del Ministero dell'Interno. Dall'Unità alla regionalizzazione*, il Mulino, Bologna 2009, pp. 306-315.

all'esterno,

soprattutto per scoprire se i candidati al posto di impiegato o di operaio sono iscritti o hanno aderenze o parenti in determinati partiti politici, se sono lettori di ben noti giornali, per pedinare gli attivisti sindacali o i membri di C.I., per piantonare le sedi sindacali, per controllare la partecipazione ai comizi del sindacato.

Nell'interno dello stabilimento essi operano anche nei reparti di produzione e gli stessi capi officina devono sottostare alla loro azione poiché al sorvegliante è stata data la più ampia libertà di agire come meglio ritiene, anche interferendo direttamente nelle mansioni e nelle prerogative che sono sempre state affidate ai capi tecnici. Avviene così, in molti casi, che un sorvegliante interroghi dei lavoratori e commini punizioni all'insaputa del capo squadra e del capo reparto. La disciplina aziendale viene in questo modo distorta poiché i responsabili dell'andamento produttivo e quindi logicamente responsabili anche dell'andamento disciplinare della squadra, del reparto o dell'officina, finiscono per non avere più alcuna voce in capitolo, mentre piena libertà di intervento sui problemi disciplinari viene accordata al sorvegliante che nessun legame ha con la produzione.[1074]

I sorveglianti si mettevano spesso a spiare i lavoratori, nascondendosi dietro una colonna o una scala, travestendosi con una divisa da lavoro, o cercando informatori tra gli operai o nelle loro organizzazioni. Litigare con i sorveglianti significava essere messi sulla lista nera.[1075] Lo scopo era schedare e conoscere tutte le relazioni tra gli operai, sapere chi parla con chi, e quindi poter redigere quel "libro nero di triste memoria" che permetteva di identificare i "distruttori", emarginarli, inviarli nei reparti confino o licenziarli. Non mancavano irruzioni nei gabinetti, scassinamenti degli armadietti, piantonamenti delle sedi sindacali e, infine, le visite a domicilio, mentre i dipendenti sono al lavoro, da parte di sorveglianti in borghese che domandavano ai familiari delle abitudini, opinioni, frequentazioni e letture. Il Tribunale di Torino avrebbe riconosciuto nel 1955, con il caso Cencetti (l'operaio delle Ferriere licenziato per aver scoperto una guardia non in uniforme ma in tuta di lavoro, ovvero "camuffato" a scopo di spionaggio), che si trattava di comportamenti illegali, ma senza durature conseguenze.[1076] «Loro erano dei cacciatori e noi la selvaggina», ricorderà un operaio intervistato da Donato Antoniello.[1077]

Va notato che a questo controllo prendevano parte anche altre figure, come i cappellani del lavoro. In una riunione con Valletta nel gennaio 1953 il salesiano don Cignatta chiedeva «che la Direzione pon[esse] mente all'opportunità di spostare *internamente* determinati elementi, per evitare che, fermandosi, prendano radici e creino delle difficoltà», una richiesta analoga a quella

---

[1074] *Documenti sull'attacco ai diritti di libertà dei lavoratori alla Fiat*, dicembre 1955, a cura della Fiom Provinciale di Torino, in APG, Fiom Mirafiori. Cfr. anche Carocci, *Inchiesta alla Fiat*, cit., pp. 132-152.

[1075] Cfr. la lunga guerra tra il sorvegliante Barbisin e Giuseppe Dozzo, che sarà licenziato nel 1958, in E. Pugno, S. Garavini, *Gli anni duri alla Fiat* cit., pp. 181-227.

[1076] La sentenza, 22 luglio 1955, è riportata nell'opuscolo cit.

[1077] Donato Antoniello, *Da Mirafiori alla Sall. Una storia operaia*, Milano, Jaca Book, 2002, p. 121.

di molti suoi colleghi per i propri reparti. La figura del cappellano di fabbrica gode in sostanza di una buona immagine in storiografia,[1078] venendo messo in connessione talvolta con il paternalismo aziendale ma raramente con gli apparati di controllo e repressione.[1079] Non si può, però, realisticamente credere che una segnalazione come quella di don Cignatta non incoraggiasse la schedatura se non il licenziamento.

Nella lettera scritta nel settembre 1953 alla Procura per denunciare i "tribunali", che vedremo meglio più avanti, il segretario provinciale della Fiom Fernando Bianchi - anch'egli licenziato dalla Fiat per rappresaglia l'anno precedente[1080] - descriveva un "clima di vita di fabbrica assolutamente inammissibile":

> un grande inusitato apparato di sorveglianza (un sorvegliante in divisa ogni 60 dipendenti! oltre un numero imprecisato di sorveglianti mimetizzati in tute da lavoro, ecc.) in modo che ogni lavoratore si trova circondato da un alone di sospetto, si insinua in lui la sensazione di essere un "sorvegliato permanente", non vive e non lavora più da uomo libero, rispettato nella sua dignità. L'operaio, e specialmente quello "interrogato", si sente "preso di mira", schedato quasi, e vive nel perenne timore - talora terrore, quando si hanno figli e vecchi genitori a carico, di perdere il lavoro, il pane. Si è creato un clima "borbonico" nelle fabbriche della Fiat, inaudito, anticostituzionale, inumano perfino. Il dubbio della inefficienza dei disposti costituzionali cresce nelle maestranze torinesi e turbina in esse il doloroso pensiero della priorità della volontà padronale sulle precise norme della Costituzione Italiana.[1081]

Rispetto al 1946 ma anche alla fase di transizione del 1949 la situazione era decisamente mutata. Non stupisce perciò che già nel 1951 cominciasse un processo di revisione del regolamento, sino all'emanazione di un nuovo testo nel marzo 1958. La seconda metà dell'anno 1951 sarà caratterizzata dal ciclo di proteste e fermate in reazione alla riduzione di orario a 40 ore settimanali per la gran parte delle maestranze Fiat, seguito da altre riduzioni e licenziamenti. Il 21 settembre Bono l'aveva annunciato alla CI spiegando che il mercato aveva «subito una depressione da 500 vetture al giorno a 300. Ciò è stato determinato dal panico del pubblico a causa degli avvenimenti nazionali ed internazionali». Mentre il Pci e la Fiom vi trovavano la conferma degli errori dell'azienda da loro annunciati, Bono rimarcava che «non siamo su opposte sponde, ma siamo tutti sulla barca Fiat, che deve andare bene per tutti: per i dirigenti e per i lavoratori».[1082]

La prima bozza, databile sulla base della sua collocazione alla prima metà del 1951, è divisa in due parti, intitolate *Ordinamento* e *Stato del personale* la prima e *Norme di Servizio* la seconda. Si

---

[1078] Marta Margotti, *La fabbrica dei cattolici. Chiesa, industria e organizzazioni operaie a Torino (1948-1965)*, Fondazione Vera Nocentini - Edizioni Angolo Manzoni, Torino 2012.

[1079] *Rapporto cappellani del lavoro (11 gennaio 1953)*, in CSF, Servizio Statistica e Studi Economici 28/1693.

[1080] Cfr. la scheda biografica in *1944-1956*, cit., vol. 3, pp. 358-360.

[1081] In APG, Fiom Mirafiori, s. Attività specifica verso le aziende, Fiat, Vertenze, lotte e rappresaglie.

[1082] In Gianotti, *Lotte e organizzazione di classe alla Fiat*, cit., p. 84.

comincia dal dichiarare le funzioni del corpo, ovvero - cambiando le parole ma non la sostanza - la tutela dell'ordine e della proprietà della Fiat.[1083] La prima parte fissa una gerarchia (Capo Squadra, Capo Turno, Sorvegliante, Aspirante Sorvegliante, art. 3; ma più avanti, art. 20, compaiono anche il primo capo turno e il sorvegliante scelto) che si rispecchia più avanti anche nella differenza di stipendi (mensile quello del Capo Squadra, settimanale gli altri, art. 6) e di vestiario («ai Capi Squadra e agli addetti a servizi speciali può essere concesso di indossare l'abito civile», agli altri solo l'uniforme, art. 4). Per il ruolo e i diritti del sorvegliante si rimanda per un verso al Contratto Nazionale dei Metalmeccanici e altri accordi sindacali relativi (art. 7),[1084] per l'altro alla qualifica di guardia particolare giurata (e pertanto al testo unico di P.S. e alla vigilanza dell'Autorità di Pubblica Sicurezza, art. 8): si delinea più chiaramente il doppio volto professionale del sorvegliante, ma senza mettere davvero a fuoco il limite tra il profilo operaio e quello di guardia giurata. Una duplicità che rimarrà anche nelle riorganizzazioni successive, e alla quale si sovrappone l'inquadramento di capisquadra e ispettori nelle categorie impiegatizie.

Numerosi articoli (13-20) sono dedicati alle questioni del periodo di prova, assunzioni e promozioni, ma poi quasi completamente cancellati; rimangono un aumento considerevole dei limiti massimi di età (65 anni per Capo Squadra, Capo turno ed anche il Sorvegliante stesso, art. 16) e la visita di verifica delle doti fisiche (art. 18), mentre riappare il prerequisito di «aver prestato servizio militare nei corpi di polizia» e appare per la prima volta la preferenza per lo stato di celibe (art. 11). E' fatto, inoltre, divieto di prestare servizio in reparti dove siano occupati parenti sino al terzo grado incluso (art. 10).

La seconda parte mira a stabilire in concreto mansioni e organizzazione del servizio. Per quanto in gran parte cancellati a matita, gli articoli d'apertura ripetono la solita immagine del

---

[1083] Art. 1, parole diverse ma senza grandi novità: il dattiloscritto «Il Corpo dei Sorveglianti è istituito per la tutela della proprietà negli Stabilimenti, immediate adiacenze di essi ed aree di appartenenza alla Fiat nonché per fare osservare, nei locali di uso comune, le norme di ordine interno emanate dai competenti organi direttivi» è corretto a matita in «Il Corpo dei Sorveglianti è istituito per la tutela delle proprietà mobiliari e immobiliari della Soc. Fiat nonché per fare osservare le norme di ordine interno emanate dai competenti organi direttivi», in bozza di regolamento, non datata, presumibilmente prima metà del 1951, CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

[1084] Cosa ciò significhi in pratica lo spiegava Garino, *Verbale rapporto delle C.I. gruppo Fiat del 20 settembre 1951, n. 178*, cit., p. 1053: i sorveglianti, anche quelli che diventano guardie giurate, «sono dipendenti e continueranno ad esserlo e pertanto saranno regolati dal contratto metalmeccanici, categoria discontinui. Sotto il profilo disciplinare e retributivo la loro situazione non muta: hanno la stessa paga, lo stesso premio di servizio di cui all'accordo aziendale, l'equiparazione alla 2a categoria, seguono l'andamento dei minimi nazionali, hanno l'obbligo di attenersi a tutte le disposizioni del contratto dei metalmeccanici ed hanno tutti i diritti che da questo contratto discendono. Di fronte all'azienda, guardia giurata o no, il sorvegliante resta nella stessa posizione e nessuna variazione interviene tanto nei diritti che nei doveri.
Unica differenza: l'infrazione nel servizio commessa dalla guardia giurata assume maggior rilievo in quanto essa è impegnata ad eseguire le proprie mansioni con coscienza e diligenza. Infatti, se il sorvegliante commette una infrazione a quanto stabilito dal regolamento e dal contratto, il Questore - che ha la supervisione del servizio - può sospendere il sorvegliante e ritirargli la licenza» di guardia giurata.

sorvegliante educato, efficiente e quasi benvoluto: deve godere della «stima e rispetto dell'ambiente in cui opera», agire senza «risentimento ed animosità» ma anzi con «modi educati» e nello «scrupoloso rispetto dei diritti altrui» (artt. 1 e 2; qui per la prima volta al cambio di sezione del regolamento ricomincia la numerazione degli articoli). Recita però l'art. 3: «La calma, la ponderazione non escludono l'obbligo di essere nello stesso tempo risoluti ed energici affinché venga sempre assicurato il conseguimento dello scopo per il quale il Corpo è stato istituito». Il concetto è ribadito in una frase poi cancellata dall'art. 12: «contegno composto, serio e dignitoso, correttezza di vita, urbanità di tratto e cortesia non disgiunta da fermezza sono doti che procurano stima ed impongono rispetto». Questo ideale di compostezza passa per l'obbligo dell'uso della lingua italiana in servizio (in luogo cioè del dialetto, art. 14), per il divieto di fumo in servizio e in divisa, anche fuori dagli stabilimenti (art. 15), e per il recupero dei modi militari, a cominciare dal saluto («per ragioni di uniformità», si dice all'art. 12, in una parte non cancellata). Più ampiamente, questa bozza di regolamento s'ispira ad un modello di spirito di corpo compatto ed efficiente, proclamato in frasi altisonanti, poi cancellate (sempre all'art. 12): «E perché il corpo sia un tutto omogeneo tendente a conseguire gli scopi per i quali è istituito, i suoi componenti oltre al senso intimo della obbedienza debbono possedere quello della concordia fra uguali, della giustizia ed imparzialità con i sottoposti e della cortesia ed umanità con tutti».

Il testo comprende le immancabili sezioni sul sistema dei turni, sugli strumenti di verifica degli spostamenti (in questo caso un orologio portato a tracolla e un cartoncino registratore da bollare e perforare), *Doveri ed attribuzioni* del Caposquadra (il lunghissimo art. 9, in gran parte cancellato), del Capoturno (art. 10, anch'esso piuttosto lungo e in gran parte cancellato e corretto), del Sorvegliante (art. 11, un po' più breve). A ciascuna squadra ha in dotazione una bicicletta (art. 31). Caposquadra e capoturno sono inoltre dotati di uniformi provviste di distintivi di grado, rispettivamente un filetto d'argento e una striscia di stoffa celeste (da applicare sulle manopole della giubba, parte superiore, da una cucitura all'altra). Particolarmente sontuosa (e più che nel precedente regolamento) è l'«uniforme di gala di panno» (unica per tutte le stagioni) di quello che ora, senza granché mutare le funzioni con cui era nato, assume il nome di Plotone di rappresentanza.[1085] La parte sull'abbigliamento è, come di norma, completata dalle istruzioni sulla sua conservazione e dal relativo sistema di premi e trattenute (artt. 21-30). La questione è tanto rilevante che a questa bozza è aggiunta quella di uno specifico regolamento sull'uniforme, in undici articoli, con minuti calcoli di durata minima

[1085] Al quale sono dedicati gli artt. 32-38, cfr. in particolare l'art. 36: «- berretto con soggolo di trecciola; - giubba di panno riunita di spalline con sovrapposta aquila di metallo e coralline di trecciola; - pantaloni lunghi con risvolto; - stivaletti al cromo neri interi; - camicia bianca, cravatta nera e guanti bianchi; - pastrano.»

e via dicendo, a cura del Servizio Centrale Organizzazione Enti Contabili della Produzione e del servizio economato, datata 6 giugno 1951, con accluso, 9 giugno 1951, la quale fa riferimento a una richiesta di Garino al ragionier Gay.[1086]

Le questioni sono di nuovo dibattute - per l'ultima volta per molto tempo - in sede di C.I. del Gruppo Fiat, dove il 20 settembre 1951 Garino era chiamato a dare, alla presenza dei rappresentanti operai ed eccezionalmente anche di quelli dei sorveglianti, «chiarimenti su determinati punti riguardanti la situazione giuridica del sorvegliante nel momento in cui assume le funzioni di guardia giurata».[1087] Per Garino era sufficiente il rinvio alle norme del testo unico di P.S. ed alle procedure di approvazione da parte di Prefetto e Questore (che il sorvegliante svolge per suo conto, per poi essere rimborsato dalla Fiat); precisava d'altra parte che l'unica differenza tra il sorvegliante guardia giurata e quello che non lo è consisteva, per l'azienda, «nel fatto che le guardie particolari giurate possono stendere verbali relativi al servizio cui sono destinate, i quali verbali fanno fede al giudizio, fino a prova contraria», cioè «hanno lo stesso valore probatorio di quelli degli ufficiali e agenti di polizia giudiziaria». La discussione proseguiva così limitandosi a rivendicare l'equivalenza di trattamento tra i sorveglianti e gli altri lavoratori in materia di trasferimento e simili.

Un appunto di schema dattiloscritto di *Regolamento interno sorveglianti. Norme sui doveri e diritti dei sorveglianti*, risalente al gennaio 1954 e quindi di due anni successivo al testo precedente, fissa un "indice" in sette punti.[1088] Accanto alle norme per l'assunzione e la promozione, alla rotazione dei turni di servizio e di riposo settimanale e alla durata del vestiario, esso prevede, al primo punto, di chiarire «fin dove si estende [sic] le mansioni dei sorveglianti in veste di Guardia Particolare Giurata». Andranno inseriti nel regolamento, inoltre, l'obbligo di mettere per iscritto gli ordini «quando trattasi di servizio non oc[c]asionale»; una chiara determinazione della possibilità di fumare («il sorvegliante in servizio può fumare come ogni altro dipendente, oppure stabilire con chiarezza cosa desidera la Direzione»); infine, una procedura più rigida per i provvedimenti disciplinari ai sorveglianti stessi: «Il provvedimento disciplinare a carico dei sorveglianti deve essere applicato soltanto

---

[1086] Bozza del Servizio Centrale Organizzazione Enti Contabili della Produzione, datata 6 giugno 1951; ad essa è acclusa una lettera del servizio economato, 9 giugno 1951, in riferimento ad una richiesta di Garino al Rag. Gay, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.
Cfr. inoltre un documento analogo, la *Richiesta di autorizzazione alla spesa per vestizione 1965*, 5 novembre 1964, delibera 27011, CSF, presentata dal Servizio Economato e approvata il 23 novembre da Gaudenzio Bono, la quale consta di 9 pagine con calcolo dei costi e dei modi di abbassarli, delle durate possibili e via dicendo per il personale in divisa: fattorini, vigili del fuoco e soprattutto sorveglianti.

[1087] *Verbale rapporto delle. C.I. gruppo Fiat del 20 settembre 1951, n. 178*, cit., su cui cfr. Accornero, *La metamorfosi del corpo dei sorveglianti*, cit.

[1088] *Regolamento interno sorveglianti. Norme sui doveri e diritti dei sorveglianti*, dattiloscritto, 15 gennaio 1954, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

dopo avere interrogato sorvegliante e dimostrato che la mancanza effettivamente esiste, dotando la stessa procedura della magistratura al fine che il sorvegliante oltre alla lezione materiale abbia anche quella morale». E' uno stringato progetto, insomma, di norme non solo al livello dei doveri ma anche a quello dei diritti, come recita il sottotitolo; vari punti riguardano esigenze sentite dai sorveglianti (e in particolare di quello sul fumo, in cui lo scrivente marca la distanza dalla Direzione, attende di sapere con chiarezza cosa essa desideri). La scrittura è come sempre burocratica ma un po' più incerta e punteggiata di errori. Ciò porta a ipotizzare che si tratti di una proposta proveniente dal corpo di sorveglianza stesso, magari da suoi rappresentanti riconosciuti in forma di C.I. "Rivendicazione" sarebbe probabilmente una parola troppo forte per una richiesta di chiarezza sulle intenzioni della direzione e sulle procedure da seguire, richiesta ferma, ma compensata dalla durezza della lezione materiale e morale che si offre in cambio di una procedura meno arbitraria nei provvedimenti disciplinari.

L'aspetto rivendicativo si fa più marcato, nei toni e nei temi, in una seconda versione del medesimo progetto,[1089] ai cui sette punti se ne aggiungono alcuni altri, riguardanti lo straordinario e gli scatti di merito. Del primo, si dice solo che «deve essere diviso più equamente» (chiosando accanto in matita verde: «maggior controllo parte capisq.[uadra]»). Dei secondi, si chiede che divengano responsabilità della Direzione e gestiti in base al criterio di anzianità (ma a questo si aggiunge a penna un punto interrogativo), ovvero che siano avocati ai superiori del servizio stesso, «al fine di eliminare le parzialità che sono oggetto di vivo malcontento dei sorveglianti e C.T., malcontento che pregiudica il buon andamento del servizio». Si rimprovera alla Direzione di aver lasciato che il servizio si "autogestisse", lasciando ai suoi gradi superiori troppi poteri, anche in deroga alle regole, ed anche a costo di minare la coesione e, in ultima istanza, l'efficacia del corpo: «La Direzione farebbe tanto bene a dare a ciascuno ciò che per categoria è stato deliberato, così potrebbe essere certa che il pensiero di ogni sorvegliante andrebbe riconoscente verso la stessa». Vale la pena riportare il passo sino alla fine per sottolineare lo spessore del "malcontento" ed introdurre un nuovo soggetto: «E' stato detto più volte e non ci si deve stancare di ripetere, che un lavoro cosciente può essere preteso da un personale che abbia fiducia nei suoi superiori e nella Direzione, ma la fiducia si determina dalle cose fatte con giustizia. E' un suggerimento che fa la C.I., senza chiedere dalla Direzione dei sacrifici, ma giustizia». La richiesta di giustizia e la ventilata minaccia di una crisi di fiducia nei superiori e nella Direzione, crisi che mina la possibilità di un «lavoro cosciente», inquadrano questo pacchetto di rivendicazioni. Ad avanzare le richieste, a quanto si evince dall'ultima frase, è la Commissione Interna dei sorveglianti. In essa o in alcuni suoi membri si

[1089] Anch'essa in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

possono individuare dunque gli autori di questo «suggerimento» e, presumibilmente, del precedente.

E dei successivi: il dialogo tra sorveglianti e Direzione attorno alla bozza del 1951 pare essersi messo in moto, con una dimensione rivendicativa e propositiva, mescolando linguaggi di giustizia ed efficienza. Un appunto databile a metà 1955[1090] infatti comincia con il reclamare «una giusta rotazione dei turni di servizio, dei posti di servizio e dei riposi», in quanto «contribuirebbe non solo a dividere il bene e il male fra tutti, ma anche a migliorare qualitativamente il servizio stesso»; e poi sostanzia questa richiesta allegando due tabelle nelle quali si presenta la proposta di un sistema di turni più efficiente e affidabile. La seconda, in particolare, «consente a tutti i dipendenti della squadra di conoscere il loro turno di servizio e di riposo della settimana successiva e di poter quindi disporre di se stessi per eventuali impegni di famiglia» (non erano mancate occasioni in cui i sorveglianti erano stati messi al lavoro anche per 24 ore consecutive).[1091]

Solo alcune di queste indicazioni sono recepite nella successiva stesura del nuovo regolamento, nel settembre 1957.[1092] Tale bozza mantiene molte caratteristiche di quella di sei anni prima, aprendosi con l'obiettivo della «tutela delle proprietà mobiliari ed immobiliari» (art. 1), passando per l'insistenza sull'atteggiamento educato ma risoluto (compreso il divieto di fumo) e le solite norme sull'abbigliamento (artt. 19-21), e concludendosi con il Plotone di rappresentanza (art. 22). L'art. 6, mantenendo il requisito di «aver prestato servizio militare preferibilmente nei corpi di polizia», abbassa quello dell'altezza a 1,65 m. Ma le novità più visibili riguardano la messa a punto delle differenze, non solo in termini di catena di comando ma anche professionali, tra i diversi gradi del corpo; o meglio i gradi medi e inferiori, perché di nuovo mancano riferimenti a dirigenti o ispettori. Si esplicita che «il capo squadra è inquadrato nella categoria impiegatizia. Il capo turno ed il sorvegliante sono inquadrati nella qualifica operaia» (art. 2) - e perciò sottoposti alle norme del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 21 giugno 1956, il quale regola anche le ferie (di cui qui si parla per la prima volta, art. 13). Tutti però sono inquadrati anche come guardie particolari giurate (art. 4). Per la prima volta l'art. 9 stabilisce che al grado di capo squadra si acceda «mediante concorso per titoli ed esami», riservati ai già appartenenti al corpo sorveglianti e segnalati da appositi bandi. Su questo punto perciò la Direzione sembra voler scendere a patti con le richieste avanzate dalla Commissione interna, mentre continua a dover essere regolata con attenzione la questione dei turni,

---

[1090] *I sorveglianti e il regolamento interno*, probabilmente maggio 1955, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

[1091] Così almeno secondo D'Amico, *Riunione del 16 ottobre 1950*, cit., p. 900.

[1092] Bozza di *Regolamento sorveglianti Fait*, 4 settembre 1957, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

evidentemente più problematica.

La Commissione interna riceve questo testo e due membri, Ferretti e Natale Biasi, intervengono su di esso con proposte di correzioni.[1093] Inseriscono cioè a matita, nella versione della direzione, varie proposte, spesso goffe, destinate ad essere per la maggior parte cassate nella versione finale. Così quella del permesso di fumare nei corpi di guardia ai sorveglianti attivi nelle portinerie, o quella secondo cui «la lavatura della divisa estiva verrà fatta ad ogni fine stagione a cura della Fiat» (art. 20); ma anche le proposte di una migliore e più equa gestione dei turni (specie del terzo) e, infine, quella di un articolato sistema di punti per il concorso di capo squadra.

Il regolamento del marzo 1958, dunque, rarissimamente accoglie le proposte della C.I., e più spesso ricorre a riformulazioni vaghe (come è facile vedere da un prospetto preparato a febbraio, in tre colonne che mettono a confronto *Testo iniziale - Testo C.I. - Testo Direzione*).[1094] Esso accetta che i modi da usare con gli altri dipendenti e gli estranei non siano solo «educati» ma anche «urbani» (art. 11); concede che il sorvegliante malato è tenuto ad avvertire il capo squadra solo «possibilmente» prima dell'inizio del turno (art. 14); ammette che il capo turno, mentre avverte i superiori, in caso di flagrante reato può «prendere di propria iniziativa i provvedimenti del caso» (art. 16); prevede che il saluto militare, lasciato del tutto cadere dalla C.I., sia eseguito «di preferenza» e non d'obbligo (art. 18). L'unica modifica davvero significativa uscita dal processo di revisione è nel sistema dei turni (art. 12), dove si viene incontro alle esigenze dei sorveglianti con il seguente passaggio: «La successione dei turni avvicendati sarà di massima la seguente: 1° turno - 3° turno - 2° turno. Tutto il personale, salvo diverse esigenze di servizio, è tenuto a partecipare alla rotazione dei tre turni. I turni di servizio dei Capi turno e dei sorveglianti saranno assegnati e resi noti agli interessati mediante affissione entro il giovedì della settimana precedente. L'intervallo tra un turno di servizio e l'altro non può essere inferiore alle 8 ore». Nel promulgare il nuovo regolamento con una circolare ai diversi Uffici Sorveglianza che ne annunciava la validità a partire dal primo aprile 1958, Garino specificava che rimane integro il divieto totale di fumare e richiamava «in particolare l'attenzione dei Capi Ufficio Sorveglianza circa l'opportunità di attenersi strettamente alle disposizioni contenute nell'art. 12 ed in ispecie nei commi 5 e 6 essendovi, a quanto ci consta, viva attesa tra i sorveglianti per l'esatta applicazione di tali norme», ossia quelle sui turni.[1095]

[1093] Bozza di *Regolamento sorveglianti Fait*, 4 settembre 1957, con correzioni manoscritte a matita sotto il titolo *Proposte C.I.* e i nomi di Biase e Ferretti, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

[1094] *Regolamento sorveglianti* definitivo, marzo 1958, in due copie, preceduto da *Regolamento Sorveglianti,* febbraio 1958 (prospetto in colonne), in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

[1095] Lettera di Garino agli Uffici Sorveglianza, 24 marzo 1958, spillata ad una delle copie del *Regolamento* di cui alla nota precedente; seguono le lettere di conferma dai diversi Uffici alla Direzione Personale, 26-30 marzo 1958.

Dunque, i sorveglianti e i loro rappresentanti non erano stati capaci, neanche alzando i toni come nel 1955-54, di imporre modifiche al regolamento, con l'unica eccezione dell'ambito, pur fondamentale, dei turni, nel quale le vecchie e gravose norme potevano essere facilmente riviste senza pesi per l'azienda e senza mettere in discussione lo spirito gerarchico del corpo. Alla radice di tale incapacità è facile individuare una debolezza della posizione negoziale - insomma, erano vittime di ciò che loro stessi infliggevano ai lavoratori. Un elemento di questa debolezza è certamente il rifiuto del conflitto, reso più difficile proprio dal ruolo di controllo e repressione assolto dai sorveglianti (minacciare di far venir meno tale ruolo avrebbe implicato aprire le gabbie della conflittualità operaia). La struttura gerarchica con in suoi margini di arbitrio e in essa, più nello specifico, l'ambivalenza degli inquadramenti (impiegatizio fino al caposquadra, metalmeccanico per i sorveglianti, tutti guardie giurate) erano certamente tra le ragioni di questa debolezza, della difficoltà di elaborare e portare avanti rivendicazioni condivise. Difficoltà aumentata da divisioni interne, anche tra i sorveglianti stessi e nella stessa C.I. Nel 1957 per esempio, a margine della proposta di modifiche al testo del regolamento, uno dei due autori scriveva anche una lettera a Garino di nascosto dall'altro («Un solo punto non ho potuto approfondire sufficientemente assieme al collega Ferretti e ciò per non toccare la sua suscettibilità e quella eventuale di altri appartenenti al Corpo dei sorveglianti»). Biasi offriva ossequioso il suo «consiglio» (in ben due pagine) di abbassare il limite massimo d'età da 45 a 35 anni ed abbassare quello minimo d'altezza a 1,68 m, «perché in primo luogo ciò che maggiormente conta nell'uomo è l'intelligenza e onestà, anche la figura fisica in determinati casi, ha la sua importanza, e per quanto lo possa ritenere opportuno, il caso lo trovo necessario in chi indossa una divisa quali sono i sorveglianti» (ma non era probabilmente il caso del collega Ferretti, la cui suscettibilità Biasi si premurava di non urtare).[1096]

Un dissidio più scoperto emerge a poco meno di un anno dall'emanazione del regolamento, nel febbraio del 1959, quando il membro della C.I. sorveglianti Luigi Mattia scrisse una lettera alla Direzione del personale chiedendo la garanzia di un posto di lavoro per i sorveglianti dismessi per motivi di salute (per la precisione, una modifica all'art. 10 tale che, in caso di riconosciuta inidoneità fisica in seguito a visita medica di controllo, i capi turno e sorveglianti fossero «inviati in posto di lavoro in officina»). Mattia motivò la sua richiesta con un comunicato a nome della C.I. Sorveglianti - Sindacato Italiano Dell'Automobile - Liberi lavoratori democratici (19 febbraio 1959): non stupisce certo che i rappresentanti dei sorveglianti afferissero al Sida, ovvero il sindacato giallo, d'ispirazione cristiana e filo-padronale, sostenuta da Rapelli ma soprattutto da Valletta. Era stato fondato nel 1958 da Edoardo Arrighi

[1096] Lettera di Natale Biasi, membro della C.I. Sorveglianti, a Garino, 15 novembre 1957, CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167 cit.

in seguito al suo secondo e definitivo strappo dalla Cisl quando essa aveva, praticamente per la prima volta, alzato la voce contro la repressione ai danni della rivale Fiom (rivendicandola poi come una versa inversione di tendenza);[1097] in quei primi anni il Sida riscuoteva un certo successo (fino al 30% nelle elezioni delle C.I.), drenando voti dalla Cisl, corrispondente anche all'accentramento di funzioni di Arrighi.[1098]

La richiesta, spiegò Mattia, aveva «lo scopo di assicurare [...] la continuità alle dipendenze dell'azienda, sempre che la malattia, ed il suo decorso, non sia in contrasto con le vigenti disposizioni contrattuali e quelle della MALF». Quattro giorni dopo però l'altro membro della C.I., Giovanni Casale, scrisse all'avv. Ferrero della Direzione Personale per dissociarsi dalla richiesta di Mattia, senza addurre motivazioni specifiche. Una C.I. spaccata rendeva alla Direzione Personale ancora più agevole dare la sua risposta negativa, che puntualmente arrivò a Mattia il 27 febbraio 1959: «In proposito Le comunichiamo che un'analoga richiesta era già stata avanzata dalla C.I. in sede d'esame del Regolamento Sorveglianti; questa Direzione aveva allora ampiamente esposto le ragioni che impedivano la variazione ed in particolare l'impossibilità di prendere un tassativo impegno di assunzione nel futuro di personale, senza tenere conto delle eventuali esigenze aziendali negative, che dovessero in allora esistere». La risposta, d'altra parte, faceva notare che sino ad allora tutti i sorveglianti non più riconosciuti idonei erano stati trattati «con la massima benevolenza e sempre, dove possibile, sono stati trasferiti alle officine».[1099] Ma evidentemente il passo tra benevolenza e impegno formale non poteva essere colmato.

Questi regolamenti e i loro documenti preparatori si aggiungono perciò alle fonti, come i verbali delle C.I. raccolti e analizzati dal gruppo di lavoro di Giuseppe Berta, le quali «non lasciano adito a dubbi sul carattere preventivo - e, secondo il modo di vedere della Fiat del tempo, necessario - della fase della repressione rispetto alla possibilità stessa di innovare la produzione senza più dover sottostare al potere di veto *shop floor* - cioè dell'organizzazione

---

[1097] Le decisioni della Cisl alla Fiat «non rappresentano un fatto isolato ma un fatto esemplare», dichiarava Carlo Donat Cattin alle assemblee di categoria: «La libertà non si rafforza trasformando le organizzazioni sindacali in organizzazioni padronali». Crainz, *Storia del miracolo italiano*, cit., p. 67, trae l'informazione da un rapporto del prefetto di Torino, 14 aprile 1958. Cfr. inoltre Gian Primo Cella, Bruno Manghi, Paola Piva, *Un sindacato italiano negli anni sessanta. La FIM-CISL dall'Associazione alla classe*, De Donato, Bari 1973.

[1098] Gianpaolo Fissore, *Dentro la Fiat. Il SIDA-FISMIC un sindacato aziendale*, Lavoro, Roma 2001, spec. pp. 127-131. Cfr. inoltre Berta, *Conflitto industriale e struttura d'impresa alla Fiat*, cit., spec. pp. 124-134, e la voce biografica di Arrighi in *1944-1956*, cit., vol. 3, pp. 352-356; si tenga presente che Arrighi era stato l'autore delle denunce agli occupanti del luglio 1948.

[1099] Tutte le lettere sono conservate in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit.; cfr. anche la discussione in *Verbale rapporto delle. C.I. gruppo Fiat del 20 settembre 1951, n. 178*, in *1944-1956,* cit., e spec. la posizione di Garino, pp. 1052-1053: «I sorveglianti che vengono trasferiti in officina a fare un lavoro di 2ª categoria saranno assegnati alla 2ª categoria, quelli che faranno un lavoro di 3ª saranno assegnati alla 3ª e quelli che faranno un lavoro di 4ª saranno assegnati alla 4ª. Ciò in linea di diritto. In linea pratica, le C.I. sanno che per il passato i trasferiti sono sempre stati assegnati alla 3ª categoria».

operaia a livello di reparto e di squadra - di cui la Fiom era portatrice»; una campagna di prevenzione lanciata all'indomani della "lotta dei tre mesi" del 1949, ma preparata in concomitanza con la rottura del 1948 e, risalendo indietro nel tempo, corrispondente al progetto enunciato da Valletta alla Commissione Economica del ministero per la Costituente nel 1946, se non a radicate convinzioni sulla gerarchia all'interno dell'officina, dell'impresa e in senso più ampio della società. La medesima dinamica e i medesimi nessi possono essere messi in evidenza osservando più da vicino un caso circoscritto di repressione e rappresaglia esercitato dalla Direzione personale e dai sorveglianti, quello dei "tribunali di fabbrica" del settembre 1953.

5. 1953: i "tribunali di fabbrica"

Ancora nel 1950 la Fiom aveva la preoccupazione di cercare di evitare la «rottura fra sorveglianti ed operai» (ma si faceva contraddire dalla Direzione: «Se il sorvegliante deve chiudere un occhio quando un operaio fa quello che non deve fare, si potrà dire che questo è un amico dell'operaio, ma non è un vero sorvegliante perché i sorveglianti devono vedere le cose che avvengono e devono fare il loro dovere»).[1100] La Fiom non demordeva insomma dal tentativo di rivolgersi ai sorveglianti, specie in occasione delle elezioni delle C.I. Nel marzo 1953 un volantino faceva appello anche ai «sorveglianti di tutte le sezioni Fiat», anzi agli «amici sorveglianti», per persuaderli che la direzione aziendale li sfruttava, che i problemi dell'insufficienza dei salari e dei bassi tenori di vita coinvolgevano anche loro, e che li avrebbero potuti migliorare solo insieme agli altri lavoratori. «Siete quindi membri della famiglia dei lavoratori, anche se non siete direttamente legati alla produzione». Vale la pena riportare l'intera seconda parte:[1101]

Amici Sorveglianti, forse ci sono state delle incomprensioni: noi abbiamo protestato e protesteremo energicamente per l'intollerabile disciplina che si sta instaurando alla FIAT, ma la *nostra protesta non è assolutamente rivolta verso di voi che eseguite degli ordini, ma contro chi questi ordini impartisce*. Non solo, ma noi protestiamo perché si cerca di snaturare le vostre funzioni e quindi ci battiamo in difesa della vostra categoria e della vostra dignità.

Di fronte a questa situazione noi richiamiamo da tempo tutti i lavoratori FIAT all'unità e alla fratellanza ed in questi giorni - approfittando delle elezioni per le C.I. - abbiamo fatto la proposta di fare le liste unitarie ed i programmi unitari, proprio per rompere le manovre della FIAT, proprio per tutelare con fermezza i diritti e le libertà delle maestranze.

E del resto, tutta la nostra azione è basata sul concetto che "tra i lavoratori non vi sono

---

[1100] Rispettivamente D'Amico e Bono nella *Riunione del 16 ottobre 1950*, cit., p. 904.

[1101] APG, Fiom Mirafiori.

nemici" e che "per i lavoratori vi è solo un avversario: il padrone".

Vi richiamiamo quindi, in queste elezioni, al vostro amor proprio, alla vostra dignità di uomini liberi.

Qualcuno di voi, leggendo questa lettera dirà certamente: "ma noi dobbiamo far rispettare la disciplina" È giusto questo e noi siamo d'accordo; *noi siamo per la disciplina, in quanto senza disciplina non si ha sviluppo della produzione.* Ma vi sono vari modi di ottenere la disciplina: *vi è il modo della consapevolezza della disciplina, concepito come dovere e accettato come tale, e vi è la disciplina da caserma,* che umilia, che offende, che i lavoratori, voi compresi, non possono tollerare.

Votar per la nostra lista, vuol dire quindi approvare questa azione diretta a difendere la dignità dei lavoratori nella fabbrica, *a unire e ad affratellare gli operai, gli impiegati, i tecnici ed i sorveglianti.*

Votare per la lista FIOM-CGIL vuol dire infine votare per un miglior tenore di vita, per assi- curare a tutti i lavoratori ed alle loro famiglie condizioni più giuste ed umane, in un avvenire di benessere e di pace.

Marzo, 1953.

I candidati della lista FIOM-CGIL

In questo teatro, nel settembre 1953, si svolsero i "tribunali di fabbrica", così chiamati dai loro "imputati" e dalle organizzazioni del movimento operaio che s'impegnarono per accendere attorno a essi un caso politico. Questi «veri e propri tribunali privati e polizie di fabbrica» erano per Raniero Panzieri l'esempio più crudo di quanto la discriminazione su basi politiche e sindacali fosse ormai, nel 1954, il «criterio fondamentale adottato dal padronato nei rapporti di lavoro», per soffocare nelle officine le libertà conquistate nella Resistenza.[1102] Si tratta di un episodio noto, ma che vale la pena riprendere in esame: emblematico del ciclo di normalizzazione delle relazioni industriali seguito agli anni magmatici della ricostruzione, ebbe sugli spettatori contemporanei (compresi molti futuri attori) un impatto traumatico, alimentando la sfiducia verso la concreta applicazione della Costituzione e le nuove garanzie delle libertà e del lavoro - ma anche verso la capacità da parte delle sinistre di difenderle.[1103]

L'organizzazione della campagna contro la "legge truffa" cominciò a Torino nel novembre 1952, guidata dal Pci di Celeste Negarville: di questo ci informano i fiduciari di polizia presenti

---

[1102] Raniero Panzieri, *Nel segno della libertà*, sull'*Avanti!*, 28 novembre 1954, ora in Id., *L'alternativa socialista. Scritti scelti 1944-1956*, a cura di Stefano Merli, Einaudi, Torino1982, pp. 148-151.

[1103] Emilio Lussu, *I sindacati*, in *Dieci anni dopo, 1945-1955. Saggi sulla vita democratica italiana*, Laterza, Bari 1955, pp. 502-505; Eugenio Scalfari, *L'autunno della Repubblica. La mappa del potere in Italia*, Milano, Etas Kompass, 1969 spec. il capitolo 3, *Il bastone nelle fabbriche,* pagg. 68-88. Così, per esempio, ai tribunali di fabbrica - «composti da alti dirigenti aziendali e da ispettori del corpo dei sorveglianti che hanno il compito di giudicare i lavoratori indisciplinati e di applicare la pena del licenziamento» - è assegnata una posizione strategica nella parabola, dalla Liberazione alla normalizzazione, nell'*esquisse* che apre Nanni Balestrini, Primo Moroni, *L'orda d'oro 1968-1977. La grande ondata rivoluzionaria e creativa, politica ed esistenziale*, a cura di Sergio Bianchi, Feltrinelli, Milano 2005 [prima ed. SugarCo, Milano 1988], pagg. 18-20. Polemizzando con il ripiegamento parlamentare del PCI e la "fuga" dalla dimensione del conflitto di fabbrica, convinzione maturata sotto l'incalzare della repressione vallettiana, Balestrini e Moroni individuano in un «formidabile intreccio di innovazione democratica e repressione poliziesca» la spina dorsale del "miracolo economico" e del "neocapitalismo". «Il fordismo portava con sé, come processo indispensabile, la società dei consumi e la razionalizzazione di un modello gerarchico della società, che dalla fabbrica si estendeva a tutto il resto della società ed alle forme di rappresentanza politica», ivi, pag. 4.

nel Partito e nel sindacato.[1104] Per fortuna degli storici, si è tentati di dire; ma nelle loro relazioni non è facile setacciare il vero nel falso, la testimonianza tra le invenzioni, il percepito dal paranoico: basti pensare che troviamo un Giulio Pastore quinta colonna social-comunista nella Dc, o Longo che si lascia sfuggire «un piano dettagliato per giungere *legalmente* al potere entro il periodo massimo di due anni", con la successione al governo di Gronchi, Nenni e Togliatti.[1105] In queste relazioni si parlava anche dei mitici corsi di sabotaggio in Cecoslovacchia, che arrivarono a terrorizzare i lettori della *Stampa* e del *Corriere*. Le radicate paure della borghesia urbana verso la violenza operaia venivano aggiornate al contesto della guerra fredda.[1106]

Gli informatori appaiono più credibili quando riferiscono che il 23 novembre 1952 Camilla Ravera ha presieduto nei locali della Federazione una «riunione di attivisti dello stabilimento Fiat-Mirafiori, che ha intrattenuto sul progetto di legge elettorale, invitandoli a svolgere una attiva azione di propaganda contro di esso, sia nello stabilimento che nelle sezioni, nelle cellule, nelle famiglie, negli esercizi, ecc.»[1107] La campagna contro la legge truffa si fondeva con quella per le elezioni delle Commissioni interne, che videro a marzo la vittoria della Fiom-Cgil. A Mirafiori essa presentava sei candidati nella lista degli impiegati e tecnici e quindici in quella degli operai:[1108] temi dominanti nella propaganda elettorale, con rivendicazioni di migliori salari e condizioni di lavoro, erano la libertà e la lotta contro il "supersfruttamento". Nei profili dei candidati riconosciamo la tematica della continuità della lotta storica del movimento operaio e soprattutto della lotta antifascista (come nel caso di Ferrante Brunetti, impiegato di magazzino che «perseguitato dal fascismo mai cedette»); il rimpianto della collaborazione («La nostra officina era una bella e grande famiglia, *si lavorava in perfetta armonia*», ricorda l'addetto macchine Achille Cerutti) e la consapevolezza dei rischi di discriminazioni e rappresaglie per chi si fosse fatto identificare come militante di sinistra.[1109]

[1104] Questore al Prefetto, 3 dicembre 1952, e Prefetto al Ministero dell'Interno, 5 dicembre 1952. Le informazioni su questi temi sono tratte dai due distinti faldoni, "Partito Comunista" e "Propaganda Elettorale", in Archivio di Stato di Torino, fondo Gabinetto di Prefettura (da ora in poi AST, *Prefettura*).

[1105] Questore al Prefetto, *Piano del p.c.i. per la conquista del potere*, 8 agosto 1953, in AST, *Prefettura*. La storiografia rimasta attaccata al taglio anticomunista invece dà sostanzialmente per buona l'affidabilità delle informazioni fiduciarie: per tutti cfr. Gianni Donno, *La Gladio Rossa del PCI (1945-1967)*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2001.

[1106] Più, o almeno prima, che all'ampia letteratura sulla violenza politica, è il caso di rimandare alle riflessioni sulla violenza in città durante la guerra di Santo Peli, *Storia della Resistenza in Italia*, Einaudi, Torino 2015, e soprattutto *Storie di Gap. Terrorismo urbano e resistenza*, Einaudi, Torino 2014.

[1107] Prefetto al Ministero dell'Interno, 26 novembre 1952, in AST, *Prefettura*, fald. PCI, cart. "Opposizione alla nuova legge elettorale".

[1108] Documenti su questo tema in Archivio della Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci, fondo Fiom, Sez. Mirafiori (da ora APG, Fiom Mirafiori), cart. 1953-55, elezioni delle commissioni interne". Cfr. anche *70mila lavoratori della Fiat eleggono oggi le Commissioni Interne*, sull'*Unità*, 17 marzo 1953.

[1109] Volantini di propaganda *Per l'unità degli impiegati e dei tecnici della Fiat Mirafiori* e *Per l'unità dei lavoratori della Fiat Mirafiori*, in APG, Fiom Mirafiori.

Secondo una relazione fiduciaria proveniente dall'Aeritalia e dalla Ceat, datata 19 maggio 1953 e successiva di un paio di mesi alla vittoria elettorale Fiom, la "propaganda capillare comunista" seminava il panico nelle fabbriche:

> le aziende industriali vengono in questi giorni tenute su artificiosamente dal governo con continui finanziamenti per superare il periodo elettorale.
> A scrutini chiusi, se vinceranno i partiti governativi, mentre la classe padronale si sentirà spalleggiata dalle autorità governative nell'imporre ancor più rigidi criteri disciplinari interni, è sicuro che le aziende provvederanno a quelle operazioni dette di "ridimensionamento industriale", che consistono nel mettere praticamente sul lastrico centinaia e centinaia di operai. Le aziende che riusciranno a tenersi in piedi si ridurranno alle quaranta ore lavorative settimanali.

Il 24 maggio il segretario del Pci tenne un lungo comizio in piazza San Carlo, il cui testo è riportato da un fiduciario. Salutata Torino come la città della sua giovinezza e la patria del Pcd'I ordinovista, Togliatti denunciava quel

> solo grande monopolio il quale ha stabilito sulla città la propria dittatura, [che] comanda, decide delle sorti del grande e del piccolo commercio di tutta la cittadinanza, decide della libertà di quella che è la maggior parte della cittadinanza torinese, della libertà e dei diritti degli operai, dei lavoratori e dei tecnici nelle fabbriche.

Pur partendo dalle officine torinesi il Partito, non aveva mai voluto essere il partito né di una sola città, né di una sola classe: attorno a esso si erano «raccolti uomini di tutte le classi sociali, i migliori uomini d'Italia», operai ma anche tecnici, ingegneri, impiegati, intellettuali; e lì Gramsci aveva posto la questione meridionale, ovvero la questione della «redenzione del nostro paese dall'arretratezza».[1110] Un discorso emblematico dello stile togliattiano, che saldava la costruzione della tradizione con la battaglia politica: la spina dorsale della campagna elettorale diveniva la tematica nazionale, nella quale il Pci si proponeva come il campione della Costituzione e del progresso democratico. Era sostanziale l'egemonia comunista sulla sinistra a Torino, nelle fabbriche e soprattutto nel sindacato dei metalmeccanici: diviso tra i vecchi di Negarville e i giovani di Luciano Gruppi (detti anche "molli" e "duri" - e pochi anni dopo le sconfitte alla Fiat avranno un peso non secondario nell'avvicendamento generazionale), il Pci aveva nella sua orbita anche il Psi, interamente ricostruito in Piemonte da Morandi, con il

[1110] Testo del discorso pronunziato dall'on. Palmiro Togliatti sulla piazza San Carlo di Torino la sera del 24 maggio 1953, in AST, *Prefettura*, fald. PCI.

quale quindi condivideva l'impronta stalinista e la priorità del legame con la fabbrica.[1111]

I risultati del 7 giugno, con la sfiorata conquista della maggioranza assoluta da parte del blocco governativo, portarono non solo all'abrogazione della "legge truffa" nel 1954, ma anche al logoramento del centrismo così a livello di formula parlamentare come di progetto di governo forte. Nel discorso d'insediamento al governo, Giuseppe Pella promise una moderata svolta: «Nessuna discriminazione - disse, traendo questo termine, che De Gasperi non aveva mai usato, dalla polemica delle sinistre - deve esistere tra gli italiani, dinanzi alla legge ed alla pubblica amministrazione, in ragione di concezioni politiche o sindacali, o di altra natura»; ma ribadiva d'altro canto il rapporto speculare di libertà e doveri, e per questo il governo sarebbe stato un inflessibile difensore dell'"ordine, fecondo e insostituibile generatore di vera libertà.[1112]

D'altro canto, il Pci s'impegnò per non disperdere la popolarità e il prestigio acquisiti nella campagna: sia accentuando il rilievo dato all'alleanza con le élites progressiste sia, sotto la direzione organizzativa di Pietro Secchia, consolidando il radicamento e il dinamismo del Partito e delle organizzazioni a esso vicine nella società e nei luoghi di lavoro, a cominciare dalla Fiom.[1113] Negli stabilimenti circolavano petizioni che reclamavano la fine della guerra fredda nelle fabbriche e la revoca dei provvedimenti disciplinari: secondo gli informatori si trattava di un piano di agitazione, attribuito a Egidio Sulotto (licenziato da Valletta nel 1949),[1114] mirato a rovesciare il governo Pella o a far scoppiare la rivoluzione in occasione dello sciopero generale del 24 settembre.[1115] È esemplare della paura di agitazione questa segnalazione fiduciaria del 27 agosto 1953:

[1111] *I comunisti a Torino, 1919-1972. Lezioni e testimonianze*, prefazione di Gian Carlo Pajetta, Editori Riuniti, Roma 1974; *I muscoli della storia. Militanti e organizzazioni operaie a Torino, 1945-1955*, a cura di Aldo Agosti, Franco Angeli, Milano 1987; *Alla ricerca della simmetria. Il Pci a Torino 1945/1991*, a cura di Bruno Maida, Rosenberg&Sellier, Torino 2004, spec. Giovanni Carpinelli, *Stalin sotto la mole (1949-1955),* pp. 273-327. Cfr. inoltre, sui rapporti tra socialisti e comunisti, Lucio Libertini, *Dibattiti, progetti ed elaborazione della sinistra di classe in Piemonte*, in *Storia del movimento operaio, del socialismo e delle lotte sociali in Piemonte,* diretta da Aldo Agosti e Gian Mario Bravo, vol. 4, *Dalla ricostruzione ai giorni nostri*, De Donato, Bari 1981, pagg. 347-410.

[1112] Discorso d'insediamento del governo Pella, *Atti Parlamentari. Seduta del 19 agosto 1953*, pp. 358-359.

[1113] Cfr. per es. una relazione del giugno 1953, inviata dal tenente colonnello dei Carabinieri Giuseppe Lastretti al Prefetto e da questi al ministero dell'Interno, in cui si descrive una riunione del Comitato direttivo cellule della Fiat Ferriere, tenuta il 20 giugno nei locali della xviii sezione del Pci. Il primo a parlare è Cervetti, «il quale ha trattato l'argomento della riorganizzazione del Partito e dei sindacati nella fabbrica sostenendo la necessità di sfruttare al massimo le favorevoli condizioni determinate dai risultati delle ultime elezioni attraverso una vasta campagna di reclutamento al partito e alla Cgil. Egli ha poi criticato l'operato di alcuni capi-cellula che si sono lasciati intimidire dai padroni e ha deplorato il fatto che in molte cellule non è stata fatta la sottoscrizione per la propaganda elettorale mentre in altre è stata condotta a termine con risultati poco lusinghieri. Ha invece elogiato alcune cellule, come quella delle Acciaierie, per aver raggiunto ed anche superato l'obiettivo».

[1114] Cfr. Italo Calvino, *Egidio Sulotto*, nella serie "I nostri candidati al Comune", sull'*Unità* piemontese del 7 giugno 1951, e la testimonianza di Sulotto in *I comunisti a Torino* cit., pp. 175-182.

[1115] Questore al prefetto, 11 luglio 1953, e relazione fiduciaria del settembre 1953 (inviata dal questore al prefetto e da questi al ministero dell'Interno) in cui si descrive una riunione del Comitato direttivo cellule della Fiat Ferriere, in AST, *Prefettura*, fald. Pci.

Durante una riunione tenuta al circolo comunista "Bravin" è stato comunicato che, d'ora in avanti, dovrà essere maggiormente curata l'organizzazione delle agitazioni e degli scioperi nell'interno degli stabilimenti. L'azione, in modo particolare, dovrà avere carattere di sorpresa ed a tal fine funzionerebbero speciali comitati di fabbrica ad opera dei quali le decisioni verrebbero comunicate ai gruppi attivisti solo all'ultimo momento, allo scopo di assicurare in tal senso la massima riservatezza.

Il primo semestre del 1953, sino alle elezioni politiche del 7 giugno, è caratterizzato dallo scontro feroce attorno alla "legge truffa", mirata a cementare una maggioranza parlamentare centrista che consentisse stabilizzazione e governabilità, premessa di uno "Stato forte" e di una "democrazia protetta", come si era espresso De Gasperi in un'intervista al "Messaggero". Valletta comprendeva benissimo che era in gioco la governabilità non solo delle alchimie parlamentari, ma anche delle relazioni industriali. Alla fine di luglio 1953 esprimeva la sua inquietudine al Consiglio di amministrazione:

La situazione italiana non risulta certo bene influenzata dalle recenti elezioni, non potendosi contare su di un indirizzo stabile. Tuttavia da un lato la chiarezza e serietà con cui l'Ecc. De Gasperi ha affrontato e affronta la nuova difficile situazione e dall'altra il desiderio esistente in tutti gli ambienti economici e seriamente sociali di tendere a mantenere e possibilmente migliorare l'andamento attuale, permettono di mantenere qualche buona speranza. Certo compito principale del governo e di tutte le categorie era e rimane la creazione in Italia di ampio lavoro produttivo a sfondo economico e sociale, fondato anche sul reperimento di una larga finanza straordinaria all'interno con qualche completamento di prestiti all'interno ed all'estero.

Valletta sentiva l'esigenza di un'azione di governo, stabile e ambiziosa, che seguisse il progetto della stabilizzazione produttivista e rispondesse a urgenze come il sostegno alle esportazioni e la costruzione di autostrade e di «case per la povera gente».[1116] All'inizio del 1953 aveva annunciato compiaciuto al Consiglio d'Amministrazione che «i vari scioperi a carattere disturbatorio del 1952 si sono parecchio attenuati. Comunque sono stati stroncati e dalla nostra azione e dal buon senso della generalità delle maestranze. Parecchi disturbatori sono stati allontanati».[1117] A luglio ammetteva che nel primo semestre gli scioperi e le azioni di disturbo erano stati abbastanza scarsi da non arrecare danno alla produzione, ma «dopo il 7 giugno da alcuni segni premonitori parrebbe che si voglia riprendere da parte degli estremisti esterni azioni del genere. È nostra intenzione non ammettere alcuna manifestazione che tenda ad impedire il normale andamento del lavoro, sola garanzia questa per i nostri operai e dipendenti». Al centro del suo discorso era l'abituale contrapposizione tra gli «ambienti economici e seriamente sociali» e gli «estremisti esterni», ovvero tra la classe dirigente industriale e gli agitatori socialcomunisti: una visione delle divisioni politiche del paese che si

[1116] Seduta del 31 luglio 1953, in *Verbali del Consiglio d'Amministrazione*, vol. 4, pp. 45-46, CSF.

[1117] Seduta del 12 gennaio 1953, in *Verbali del Consiglio d'Amministrazione* cit., vol. 3, p. 120, CSF.

proiettava sulla forza lavoro della Fiat, scissa in "costruttori" e "distruttori". Nella stessa occasione, peraltro, Valletta proseguiva: «Agli effetti di miglioramenti nel trattamento retributivo, stiamo definendo con le Commissioni Interne Fiat delle variazioni al nostro sistema di premio sulla produzione, per modo che i nostri dipendenti possano *partecipare ad una parte del risparmio dei tempi* anche se questi risparmi sono la conseguenza della applicazione di nuovi mezzi di lavoro ed in quanto questi nuovi mezzi di lavoro derivino da una naturale progressiva evoluzione. La esclusione è solo mantenuta in caso di vera e propria rivoluzione del sistema e quindi nel caso di sostituzione completa degli impianti.»[1118] Come più volte dichiarato, obiettivo della Fiat era l'evitare la disoccupazione tecnologica attraverso un bilanciamento di aumento della produttività del lavoro e di espansione della domanda interna ed estera.[1119]

Si è già ripercorso come la stessa Cisl fosse nata con l'obiettivo dichiarato di fornire un appoggio sindacale alle politiche produttivistiche, largheggiando in richiami al modello del New Deal, e non si realizzassero né il suo intento di sradicare la popolarità della Cgil, né quello di ottenere dal padronato piena fiducia e ampie concessioni salariali, e dunque rimanesse incompiuta e frustrata la sua versione di stabilizzazione americanista e cristiano-sociale: a Torino continuò a essere disponibile spesso a contestare casi singoli di discriminazione ma mai, fino alla fine del decennio con la virata imposta di Donat Cattin, la linea autoritaria nelle fabbriche in quanto tale. L'intesa con il padronato industriale si realizzò più nella chiave negativa dell'anticomunismo che in quella positiva degli alti salari o della codeterminazione, né comunque riuscì ad acquisire centralità politica: l'ipotesi conciliativa rimaneva del tutto subordinata a quella gerarchica e autoritaria. Diventa allora necessario comprendere lo statuto del conflitto industriale non come un corpo estraneo alla modernità democratica e alla crescita capitalistica, ma come suo protagonista a pieno diritto, coinvolto integralmente nelle sue antinomie contingenti e contraddizioni di lungo periodo, e forse anche dei suoi bivî.

Il 1953 fu un anno di "fine del dopoguerra", con nuove fiammate di conflitto sociale tra i paesi vincitori (lo sciopero dei minatori in Inghilterra, un'ondata in Francia, sullo sfondo dell'instabilità dei governi) e gli sconfitti (il lungo scontro alla Nissan), e inedite proteste operaie contro gli Stati socialisti (a Berlino Est, Varsava e Plzeň). Il 1953 era l'anno, per la Fiat, dell'esaurimento dello slancio produttivo della Corea e del tentativo di riconfigurare il rapporto stretto con gli Stati Uniti attraverso crediti e commesse *offshore*; era l'anno del lancio del

---

[1118] *Verbale seduta del Consiglio di Amministrazione del 31 Luglio 1953*, in *Verbali del Consiglio d'Amministrazione*, vol. 4, pagg. 63-64, ACSF.

[1119] Cfr. inoltre *Osservazioni allo studio "Proporzioni dei fattori di produzione nello sviluppo economico"* (studi di R.S. Eckaus e P. N. Rosenstein-Rodan), a cura del Servizio Statistica e Studi Economici, 5 marzo 1955, in CSF, fondo SSSE, 31/1862.

secondo modello di 1100, la 1100/103; era l'anno dell'inizio di un salto di qualità nell'importazione ed emulazione delle tecnologie della catena di montaggio, con la produzione, al Lingotto, della prima macchina transfer italiana, che controllata da un solo uomo poteva eseguire le diciassette operazioni del ciclo di basamento del motore della nuova 1100-103,[1120] e del lento avvio di una rete di convogliatori aerei come quelle che gli ingegneri Fiat avevano osservato oltreoceano nel primo dopoguerra. Ma il 1953 era anche l'anno dei più netti attacchi da parte degli interlocutori americani, i quali accusavano l'industria italiana di non essersi impegnata per stroncare il comunismo, vuoi per incapacità di rinnovarsi e perseguire gli obiettivi sociali del Piano Marshall, vuoi per reticenza ad esercitare il necessario pugno di ferro.[1121] Se la prima è la chiave della polemica contro Confindustria e la presidenza conservatrice di Angelo Costa (e di quella parallela di alcuni italiani come Olivetti), la seconda è la linea, come si è visto, di Clare Booth Luce, nominata a Villa Taverna nel maggio 1953, pochi giorni dopo l'incontro tra Eisenhower e Valletta e in tempo per un'appassionata partecipazione alla fine della campagna elettorale. Nel corso del 1953, le pressioni si fecero fortissime: già a marzo Edgar A. Mowrer sul *Reader's Digest*, in un reportage sull'*Italia in rosso*, lamentava che la produttività del lavoro era molto maggiore sotto Mussolini e che «l'alleanza social-comunista controlla[va] ancora la maggioranza dei lavoratori organizzati». Ostacolati da una Costituzione cui era stato addossato il peso di realizzare il paradiso in terra, i datori di lavoro non potevano cacciare dalle imprese gli agitatori comunisti; inoltre nell'Italia del Centro-nord i capi comunisti erano «pieni di spirito», «la loro energia politica sorpassa[va] quella dei loro avversari». L'articolo arrivava ad ipotizzare di troncare gli aiuti americani all'Europa come

---

[1120] Cfr. *La macchina che fa da sè diciassette operazioni*, in *Illustrato Fiat* n. 1 del 25 dicembre 1953. Per uno sguardo d'insieme si veda Gianfranco Zunino, *Struttura industriale, sviluppo tecnologico e movimento operaio a Torino nel secondo dopoguerra*, in AA. VV., *Movimento operaio e sviluppo economico in Piemonte negli ultimi cinquant'anni*, Cassa di Risparmio di Torino 1978, pagg. 61-128.

[1121] Di Loreto, *La difficile transizione,* cit., pp. 40-53. Cfr. anche i materiali conservati a questo riguardo nel fondo del Servizio Statistica e Studi Economici, CSF, tra cui *Sabotaggio della ricostruzione europea*, articolo del *New York Times*, 8 giugno 1950, 22/1316; riassunto del discorso di William Benton al Comitato Nazionale per la Produttività, tenuto a Roma nel novembre 1951, 23/1411; infine un articolo del *Time* inviato a Valletta da New York, 25 marzo 1953, 27/1639, il quale nota che il comunismo in Italia riusciva a prendersi i meriti dello sviluppo e quindi era «più forte dove il tenore di vita è più alto, non dove è più basso».

misura drastica per colpire i comunisti e punire gli imprenditori.[1122] Nel maggio 1953 Harold Stassen, appena nominato da Eisenhower direttore della Foreign Operations Administration, incontrò il ministro delle Finanze Ezio Vanoni e gli disse che la ripresa economica italiana non si era ancora dimostrata sufficientemente energica per debellare il pericolo comunista.

Luce si fece promotrice dell'uso dei ricatti dei fondi *offshore* per stroncare la presenza comunista nelle fabbriche, minacciando di cancellare ogni commessa nelle aziende dove la Cgil avesse superato il 50% (come accadde infatti alle Officine meccaniche Vittoria di Paderno Dugnano e al Cantiere Piaggio di Palermo). Fino al 1956, quando Luce venne sostituita da Zellerbach, Valletta, così come i vertici di Finmeccanica e di Confindustria, dovette rendere costantemente conto della disciplina e della situazione politica nelle sue fabbriche. Poteva già subito presentarle l'inasprimento seguito ai processi agli occupanti del luglio 1948: graduale con l'emarginazione delle rappresentanze operaie e delle sinistre, accelerato all'inizio del 1952 con l'apertura del primo reparto confino, l'Officina Sussidiaria Ricambi (più nota come Officina Stella Rossa)[1123] e il clamoroso licenziamento di Battista Santhià.[1124] Quest'ultimo era solo il

---

[1122] Articolo inviato a Valletta da New York da De Biasi, riassunto e traduzione a cura dell'Ufficio Statistica, datati 25 marzo 1953, in ACSF, SSSE 27/1639. Molto interessante una successiva annotazione: «Il comunismo in Italia non è - come tanti Americani ingenuamente suppongono - interamente o principalmente il risultato della disoccupazione e della povertà: senza disoccupazione la Francia ha quasi altrettanti comunisti; la Grecia è più povera, eppure ha meno comunisti. Il comunismo in Italia è il calderone di ogni possibile dissenso, risentimento ed opposizione all'ordine stabilito. *E' più forte dove il tenore di vita è più alto, non dove è più basso.* Esso attira le persone più istruite, non le meno colte come gli operai ed i contadini, in un paese in cui si contano a milioni coloro che si risentono della presenza dei preti nella politica e dove opporsi al Governo è lo sport nazionale. Quando il Governo distribuisce fattorie ai piccoli contadini diseredati, non fa di loro dei capitalisti, ed i comunisti affermano che esse provano che hanno ragione loro; il Governo deve farlo. Finché dura questa mentalità, ogni progresso interno viene accreditato alla efficace pressione del Partito Comunista.»
Cfr. inoltre il rapporto *Le commesse off-shore alle industrie italiane e i programmi di "infrastrutture",* sintesi da documentazione della Confindustria a cura dell'Ufficio Statistica, 16 febbraio 1954, in CSF, SSSE 29/1731, secondo cui la ripartizione delle commesse da parte americana aveva tra i suoi criteri: «c) le commesse saranno attribuite a quelle aziende che diano sufficienti garanzie per l'esecuzione dei lavori; d) la definitiva assegnazione sarà anche subordinata all'orientamento politico delle maestranze.» Circa quest'ultimo punto poi commentava: «La questione riveste carattere di "particolare delicatezza"; se rigidamente applicata porterebbe all'esclusione di qualche azienda dai programmi NATO; ma gli stessi organi americani hanno potuto constatare come aziende già assegnatarie di commesse e che hanno maestranze i cui orientamenti politici le farebbe[ro] escludere dalle assegnazioni, hanno pienamente fatto fronte ai loro impegni.»

[1123] Su cui cfr. il classico Aris Accornero, *Fiat confino: storia della Osr*, Edizioni Avanti, Milano 1959, poi Id., Vittorio Rieser, *Il mestiere dell'avanguardia*, De Donato, Bari 1981; cfr. inoltre la testimonianza di Walter Zanoni in *I comunisti a Torino* cit., pagg. 221-226.

[1124] Giustificato in un comunicato della Direzione del 2 gennaio 1952, del resto, in questi termini: «Il licenziamento del sig. Santhià non è stato motivato da ragioni di indole personale, ma bensì dalla incompatibilità praticamente constatata tra la sua importante funzione aziendale e la sua posizione politica. L'assistenza sociale verso i lavoratori e le loro famiglie è ritenuta dalla Fiat rompilo doverono, adempiuto unicamente a spese dell'azienda, e con indirizzi assolutamente apolitici. Non si può perciò ammettere che essa sia realizzata con atteggiamenti ed indirizzi di partito. La libertà politica è fuori discussione. Ma essendo il sig. Santhià convinto militante ed alto esponente del P.C.I., non poteva essere ulteriormente trascurata la incompatibilità esistente tra la sua posizione di Direttore Fiat ed i suoi obblighi di alto esponente di un partito di cui è ben noto il costante atteggiamento di ostilità e di lotta scopo distruttivo nei confronti della Fiat. Arbitraria ed infondata risulta ogni altra interpretazione in riguardo», riportato sulla *Nuova Stampa* del 3 gennaio 1952 (relegato però nella cronaca cittadina).

caso più noto di un'ampia serie di licenziamenti per rappresaglia, che divenivano la norma, ovviamente non solo per figure che avevano ricoperto incarichi di responsabilità, né solo in Fiat.[1125] La motivazione schiettamente politica dell'allontanamento di Santhià suscitò immediate interruzioni della produzione in diversi stabilimenti, un messaggio di solidarietà dai membri del CLN piemontese ed un imponente sciopero generale in tutta la città il 5 gennaio, conclusosi con un comizio dei leader comunisti in Piazza Castello.[1126] Negli interventi sul caso Santhià di Calamandrei («Si compie, anche senza clamorosi colpi di stato, la trasformazione della democrazia in autoritarismo») e Lombardo Radice è facile riconoscere la rappresentazione del comunismo italiano come «liberalismo d'emergenza» (in un'efficace espressione del 1953 di Anna Maria Ortese).[1127]

Tra gli ultimi giorni di agosto e la prima decade di settembre 1953 alcuni operai, nei vari stabilimenti Fiat, vennero sottoposti a interrogatori da parte di commissioni formate da dirigenti, capireparto e sorveglianti, munite persino di una stenografa che stendeva il verbale; interrogatori rapidi, mirati a ottenere informazioni su più alti responsabili o istigatori delle loro manifestazioni, seguiti pochi giorni dopo da provvedimenti di sospensione o ammonizione scritta o da una lettera di licenziamento. Sono coinvolti dipendenti che, in diversi reparti e in diverse occasioni, avevano preso parte alle improvvisate quanto massicce sospensioni del lavoro in protesta verso l'inatteso annuncio della chiusura dei locali delle Commissioni Interne da parte di Valletta: gli scioperanti si erano radunati nei cortili, gridando e fischiando contro la direzione, e in qualche caso anche cercando di irrompere nei suoi uffici, come al Lingotto, dove erano stati fermati dai sorveglianti. I nomi degli undici licenziati: a Mirafiori Ciro Pastore,

---

[1125] Adriano Ballone, *Uomini, fabbrica e potere. Storia dell'Associazione nazionale perseguitati e licenziati per rappresaglia politica e sindacale*, Franco Angeli, Milano 1987. Cfr. inoltre per es. Paolo Raspadori, *Un'eroica sconfitta: i licenziamenti alle acciaierie di Terni nei primi anni Cinquanta*, in *Studi storici*, n. 1, gennaio-marzo 2006, pp. 257-282, o Eloisa Betti, *Licenziate per rappresaglia nella guerra fredda. Rappresentazioni e memorie nel capoluogo dell'Emilia rossa*, in *Storia Urbana*, 40, 2017, pp. 75-102.

[1126] *Sciopero generale domani a Torino per il licenziamento del compagno Santhià* e *Un messaggio dei membri del C.L.N. piemontese,* «l'Unità» del 4 gennaio 1952; *Imponente "no" di Torino alle velleità fasciste dei monopoli*, 6 gennaio (al comizio parlano Negarville, Sulotto, Ada Gobetti, Giovanni Roveda, Francesco Scotti, il socialista Gino Castagno, e il socialdemocratico Magistrello). Cfr. inoltre l'intervento di Celeste Negarville, *Il buon anno della FIAT*, «l'Unità» del 2 gennaio 1952: «Siamo di fronte ad un anticomunismo implacabile, che affonda le sue radici non soltanto nella ineluttabilità storica della lotta di classe, ma anche in un caratteristico stato di necessità, il quale consiste nel perseguitare i comunisti per giungere ad un regime disciplinare, mostruoso almeno quanto quello che il fascismo aveva reso possibile, che dia agli americani sufficienti garanzie per le invocate commesse belliche». Su Negarville cfr. la scheda a cura di Renzo Martinelli in *Il movimento operaio italiano* cit., vol. III (1977), pagg. 656-658.

[1127] *Dichiarazioni di Calamandrei contro il fascismo nelle fabbriche*, e Lombardo Radice, *Chi è libero?,* sull'*Unità*, 8 e 11 gennaio 1952; Ortese in Crainz, *Storia del miracolo* cit., p. 33. Calamandrei, allora deputato socialdemocratico, denunciava inoltre l'assurdità della norma che dava all'imprenditore il diritto di «licenziare il lavoratore anche senza giusta causa, cioè a suo capriccio, colla sola sanzione di dovergli corrispondere le indennità di licenziamento»; indennità peraltro non sufficienti a passare il lungo periodo che poteva essere necessario prima di poter ritrovare occupazione.

Angelo Rainetti e Antonio De Petris; alla Spa Giuseppe Novarese e Guido Chietto;[1128] alla Grandi motori Armando Beccuti e Luigi Silvestro; alla Sima Paolo Zanone e Giuseppe Notario; al Lingotto Giuseppe Gastaldi, Mario Girotto, Giovanni De Petris, Ercolo Ghittino, Letizia Casu, Giacomo Ciarle, Angelo Serra. Questi almeno sono quelli vicini alla Fiom o che decidono di rivolgersi a essa dopo il licenziamento: gli altri sindacati non si occuparono della faccenda, ma si può ragionevolmente supporre che si fossero verificati altri casi di intimidazioni in cui "imputati" avessero invece deciso o di collaborare, o di non parlarne con la Fiom, o di rifiutarsi di dare visibilità politica alla loro vicenda e al loro nome (la Fiom ammette che «fare dei nomi [...] vorrebbe dire mettere in difficoltà questi impiegati e dirigenti»).[1129]

Nei documenti conservati tra le carte della Fiom torinese, compaiono resoconti diversi degli stessi interrogatori, tra loro più o meno simili, e tutti rispettano più o meno lo stesso schema. Il caso cui viene dato più rilievo è quello di Giuseppe Gastaldi, militante comunista e partigiano: già modellatore alle fonderie della Grandi motori nel 1940, a 15 anni, dopo l'8 settembre Gastaldi aveva preso parte alla Resistenza, combattendo prima in Val Tournance e poi in Basso Monferrato nella 19ª Brigata Garibaldi con il nome di battaglia di Tarzan. Dopo la guerra a causa di un'invalidità era stato trasferito al Lingotto, dove era diventato commissario del reparto trasporti. È quindi evidente il parallelo con la resistenza al tribunale fascista:

> Uno dei casi più gravi è certo quello del "processo" contro l'operaio Gastaldi Giuseppe della Fiat Lingotto, data la figura del Gastaldi, partigiano proposto per la decorazione, invalido di guerra e successivamente invalido del lavoro. Il "processo" si è svolto nella prima decade di settembre. "Giudici" in "aula": Fantone, Granello, Margine. Avendo l' "imputato" chiesto il nome dell'interrogante, questi ha sentito il bisogno di rispondere:
> — Stia tranquillo, non sono uno della Questura!
> Ecco un estratto del "verbale d'udienza":
> — Dov'era da mezzogiorno all'una del giorno 27 agosto? (periodo della refezione, n.d.r.)
> — Ad ascoltare la relazione autorizzata della Commissione interna.
> — Perché, quando è suonato il campanello, non ha ripreso il lavoro?
> — Nessuno l'ha fatto, in segno di protesta.
> — Quali responsabilità avevate nella manifestazione e quali intenzioni erano le vostre?
> — Le stesse di tutti: ci siamo portati davanti la palazzina della Direzione per attendere la risposta che avrebbe data alla nostra delegazione.
> Il "giudice" Fantone stilato il verbale lo ha letto ai presenti.
> Si chiede all'operaio di firmare, ma questi obietta che ne vuole una copia preventivamente, per esaminarla e chiedere consiglio alla Commissione interna. Si respinge la domanda e si esclama: — Lei deve firmare! — Il "giudice" Margini, visibilmente eccitato grida: allora per cosa

---

[1128] Una testimonianza di Chietto in A. Ballone, *Uomini, fabbrica e potere* cit., pp. 32-33. Nato nel 1910, lavorava alla Fiat dal 1935, partecipò alla resistenza come sappista, già membro di c.i. nel '47, dopo il licenziamento divenne consigliere alla Mutua artigiani e fece lavoretti di verniciatura.

[1129] *Esempi di interrogatori illegali svoltisi negli stabilimenti Fiat*, in APG Fiom. Stralci delle relazioni sono stati già utilizzati in E. Scalfari, *L'autunno della Repubblica* cit., pp. 82-84, ed E.Pugno, S. Garavini, *Gli anni duri alla Fiat* cit., pp. 81-82.

è stato qua? Per farci perdere tempo?!

Si conclude il "processo" facendo rilevare al Gastaldi che ha commesso due infrazioni: la prima per lo sciopero, la seconda per rifiuto d'obbedienza, per cui dovrà subire un castigo maggiore. Pochi giorni dopo l'operaio riceve la sentenza: "Licenziamento a vita".[1130]

Questi tribunali sono quindi in primo luogo una dimostrazione di potenza e di conoscenza da parte della Direzione e dei vigilanti: l'impressione è che, prima ancora che per cercare di avere dagli interrogati nuove informazioni e nuovi nomi, servisse a far sapere che la sorveglianza teneva tutti sotto controllo, seguiva i movimenti giorno per giorno, e che essa e i dirigenti di ogni fabbrica agivano d'accordo. In questo senso il "tribunale" appare non solo un'immagine a effetto disegnata dalla propaganda comunista, ma una costruzione dotata di una forte dimensione simbolica, quasi una scenografia, per rappresentare la piena riaffermazione della catena di comando in fabbrica e cancellare la memoria dei pochi ma indimenticabili mesi dell'insurrezione, quel vero e proprio "mondo alla rovescia" in cui erano stati i partigiani a celebrare processi contro le autorità aziendali e poi in cui Agnelli e Valletta erano stati sotto la spada di Damocle delle commissioni d'epurazione. Si trattava di mettere in scena non solo la liquidazione delle ambizioni di cogestione, ma anche lo scavalcamento delle commissioni interne e degli istituti di controllo legali da parte degli organi di sorveglianza, esigendo la sottomissione al ritorno della normalità.

L'interrogatorio di Mario Girotto, 34 anni, Lingotto:

Si presenta al capo reparto il quale gli dice "Venga con me". Quindi lo accompagna nella palazzina centrale della Direzione e lo consegna al capo officina, Sig. Quartero. Quest'ultimo lo accompagna in una stanza (sala d'aspetto) e l'invita ad attendere. Attende circa mezz'ora e si presentano 5 dirigenti fra cui il capo officina.

Tutti si siedono. Comincia l'interrogatorio, fatto da tre dirigenti.

Gli si dice: "Lei, ci risulta che è stato il promotore del movimento dei lavoratori. In più Lei ha pronunciato parole minacciose nei confronti della Direzione. Lei ha detto: "È inutile fare questi scioperi, bisogna fare un bagno di sangue".

Volevano che dicesse che "alla Fiat era necessario fare un bagno di sangue" e quindi hanno cercato di estorcere una confessione. Evidentemente il Girotto nega. Egli osserva che si trova di fronte a persone che non conosce, meno evidentemente il suo capo officina. Viene invitato a spiegare come si sono tenuti i fatti. Viene invitato a firmare un verbale, scritto dal dott. Fontana, capo servizio sorveglianza, e poi dattiloscritto da un'impiegata. Il verbale riproduceva l'interrogatorio.

Il Girotto firma.

Gli si dice: "Quindi Sig. Girotto, stia pure tranquillo che contro di lei non abbiamo nulla. Vogliamo solo vedere chi ha promosso la manifestazione.["]

Durata dell'interrogatorio 2 ore e mezza. Conduceva l'interrogatorio il dott. Fontana, capo del servizio sorveglianza.

[1130] *Esempi di interrogatori* cit. Solo poche e non signi cative differenze tra questa versione, quella presente nel documento allegato *Interrogatorio dei 16 licenziati Fiat* (ma si parla solo di undici) e la testimonianza resami da Gastaldi. Cfr. la testimonianza di Gastaldi in Lanzardo, *Personalità operaia e coscienza di classe*, cit., pp. 93-95.

Al Girotto viene chiesto se ha sentito gridare e che facesse i nomi.

Al momento della visione del verbale spesso scoppiano litigi: Girotto firma, Gastaldi e vari altri rifiutano. È impossibile recuperare i verbali (diversi imputati ne chiedono una copia, ma gli viene negata), ma certamente essi non potevano essere impugnati dai dirigenti in sede di commissione interna; né è chiaro che funzione potesse avere la firma, se non come simbolica accettazione di un procedimento di cui non si contestava né conosceva la validità e l'esito. La firma implicava il riconoscimento della legittimità del tribunale, ovvero la sottomissione al potere che l'aveva istituito - l'assoluta autorità della direzione aziendale - e che negava alla radice le istanze di quanti volevano mutare i rapporti in fabbrica.

In questo senso i testi che qui si propongono sono concepiti come "contro verbali", in cui il tema dominante è la contestazione della legittimità del processo, e mettono in rilievo, quando possibile, la ribellione attiva. I "controverbali" sono perciò un prodotto della cultura organizzativa del sindacato, esprimono con vigore l'autorappresentazione della militanza sindacale e comunista in cui si saldano orgoglio produttivo e passione politica; assumono la scenografia del processo, la potenziano e ne cambiano il segno. Le *dramatis personae* divise in due campi, operai da una parte e sorveglianti e dirigenti dall'altra, incarnano due opposte culture industriali, che comprendono prassi di lavoro e idee di legittimità. I "controverbali" usano un linguaggio di resistenza e martirio, opposto a quello della disciplina verticale aziendale, e tratteggiano la figura eroica del militante sindacale perseguitato: linguaggio capace di tradurre e insieme ispirare le passioni e le ragioni di quella figura sociale, tanto è vero che a sessant'anni di distanza, è in questo linguaggio, profondamente interiorizzato, che Gastaldi scriveva la lettera per rendermi la sua testimonianza.

Di tutti gli interrogati l'unico che avrà un qualche rilievo politico oltre a Gastaldi è Armando Beccuti, dal 1959 al 1965 segretario torinese della Federazione dei Lavoratori del legno e dell'edilizia nella Cgil. Comunista come il fratello Renato, licenziato pochi mesi prima, già nel settembre 1952 aveva ricevuto un avvertimento da un operaio di un'altra impresa, che era stato istruito dai sorveglianti su come incastrarlo.[1131]

La Fiom tentò di sporgere denuncia contro la Fiat e convincere la Magistratura ad avviare un'istruttoria: il 7 settembre la Segreteria provinciale, retta da Fernando Bianchi, inviava al Procuratore la già citata lettera[1132] in cui, esposti i fatti, si affermava con fierezza la

---

[1131] Cfr. i citati *Documenti sull'attacco ai diritti di libertà*. Testimonianze di Beccuti in A. Ballone, *Uomini, fabbrica e potere,* cit., p. 71, e Lanzardo, *Personalità operaia*, cit., pp. 98-100: nato nel 1919, assunto alla Fiat nel giugno 1942, aderì al Pci, divenne responsabile del partito in fabbrica e per questo venne prima degradato ad un lavoro di manovalanza e poi licenziato..

[1132] In APG Fiom; essa è già stata in parte riportata in Diego Novelli, *Spionaggio Fiat*, Editori Riuniti, Roma 1972, pp. 23-25.

compenetrazione dei diritti civili, politici, economici. È già qui che si trova l'espressione "Tribunale di fabbrica", usata per mettere l'accento non solo sul carattere organizzato e autocratico di tale violenza privata, ma anche per marcarne l'arbitrio. Si sottolineava infatti l'assenza di una specifica accusa o imputazione disciplinare: l'interrogatorio non poteva svolgersi secondo le forme della disciplina interna previste dalla legge e dagli accordi interni, né l'imputato poteva davvero difendersi o contestare le accuse, ma solo vendersi. Scrivendo sull'*Unità* il 3 ottobre Marco Vais denunciava la tattica della Fiat di trattare ogni disobbedienza come un caso isolato, individuale, non politico. La lettera si concludeva «chiedendo alla Autorità Giudiziaria della Repubblica Italiana la tutela dovuta della personalità umana degli operai da essa rappresentati e chiedendo altresì che siano colpite dalla legge, uguale per tutti, le violazioni descritte».[1133] Né dalle carte della Fiom, né dai giornali, né dall'Archivio di Stato di Torino risulta che questa richiesta abbia avuto seguito: la Procura optò per l'archiviazione.

La Fiom denunciò pubblicamente i fatti il 10 settembre 1953: i deputati Agostino Novella e Vittorio Foa presentarono un'interrogazione al governo - per la precisione a Pella e ai ministri Fanfani (Interno), Malvestiti (Industria) e Rubinacci (Lavoro) -

per conoscere quali provvedimenti intendano adottare, attraverso un corretto uso del potere di Governo e nel quadro dell'indirizzo politico di non discriminazione enunciato dal Governo in carica all'atto della sua presentazione al Parlamento, per porre fine alle gravi violazioni della Costituzione e delle leggi dello Stato messe in opera dalla direzione padronale della Fiat nei suoi stabilimenti Lingotto, Grandi Motori, Spa e Mirafiori in Torino, attraverso la istituzione di sue commissioni che agiscono come veri e propri tribunali di fabbrica, convocano i lavoratori e li interrogano sul loro comportamento in connessione con fatti di sciopero, li incitano alla delazione a danno dei compagni di lavoro, li minacciano direttamente o indirettamente di rappresaglie e cercano così di stabilire un clima di intimidazione e di umiliazione morale e di costrizione fisica, violando così non soltanto il diritto di sciopero sancito dalla Costituzione della Repubblica, ma esercitando una intollerabile violazione della libertà e della uguaglianza dei cittadini, turbando la serenità e l'ordine nell'interno delle officine e minacciando di pregiudicare anche la normalità del processo produttivo.[1134]

Recepita dalla Camera al momento della sua riapertura, il 22 settembre, non ricevette alcuna risposta ufficiale. La Fiom attaccava la Fiat perché le sue leggi interne erano in contraddizione stridente con quelle dello Stato italiano: in primo luogo i tribunali privati violavano le norme costituzionali, non solo i principi fondamentali dei diritti dell'uomo «sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità» e la missione repubblicana di promuoverne la realizzazione (artt. 2 e 3), ma anche il punto archimedeo dei diritti civili, ovvero l'inviolabilità

[1133] Marco Vais, *Arbitrii che tutti i democratici devono impedire. Un tribunale privato in funzione alla Fiat,* sull'*Unità*, 3 ottobre 1953.

[1134] *Interrogazione degli Onorevoli Novella e Foa,* che fa parte del dossier allegato alla lettera di Bianchi; "l'Unità", 11 settembre 1953; *Atti Parlamentari. Seduta del 22 settembre 1953*, p. 725.

della libertà personale e il divieto di ogni sua restrizione extralegale (art. 13), e infine i principi che regolano i rapporti tra l'organizzazione dei lavoratori e l'iniziativa del capitale privato, ovvero la sanzione del diritto di sciopero e il primato dell'utilità sociale sull'interesse privato (artt. 40 e 41). Inoltre venivano chiamati in causa due articoli del Codice Penale, leggi vecchie dunque, del 1930, ma illuminate di luce nuova dall'impianto delle libertà costituzionali: l'art. 294, a tutela dei diritti politici del cittadino contro ogni forma di minaccia diretta o indiretta, e l'art. 610, che qualifica come violenza privata e reprime ogni tentativo di violazione della libertà morale e d'azione, e dunque delle libertà civili e politiche. Fondare la Repubblica sul lavoro era una missione inattuata, della quale, come rappresentanti della classe operaia, i militanti si sentivano investiti.

Ai primi di ottobre una delegazione di lavoratori licenziati dalla Fiat, accompagnata dai dirigenti della Fiom torinese e dai senatori Roveda e Ottavio Pastore, veniva ricevuta dai presidenti delle Camere Merzagora e Gronchi e più tardi, insieme al segretario nazionale della Fiom Amino Pizzorno, dal sottosegretario al lavoro Dino Del Bo (il quale sostituiva il ministro Rubinacci, ferito in un incidente d'auto un mese prima). Secondo il resoconto dell'*Unità*, Del Bo appariva freddo e indifferente, gli altri si dimostravano stupiti e promettevano di intervenire. «La richiesta di poter conferire coi presidenti dei due rami del Parlamento aveva proprio lo scopo di dimostrare l'attaccamento dei lavoratori agli istituti rappresentativi della nazione, - affermava la delegazione - affinché questi intervengano a difesa della Costituzione repubblicana, fondata sul lavoro».[1135]

È questo incontro che dà finalmente occasione di sentire la voce della Fiat, che sul caso dei tribunali si era astenuta dalle dichiarazioni pubbliche: il 17 settembre la direzione inviò a Gronchi, che Valletta conosceva bene sin da quando era stato al dicastero dell'Industria, una nota privata di due pagine, redatte in stile asciutto e insistente, priva persino di formule di apertura e chiusura, per esporre la propria versione dei fatti anticipando quella della Fiom.[1136] Spiegava che in seguito agli episodi di disordine di agosto, in cui la protesta violenta aveva costretto molti operai a sospendere il lavoro, si era deciso di istituire nelle diverse sezioni delle Commissioni d'inchiesta allo scopo di condurre «accurate ed approfondite indagini, volte ad accertare l'andamento dei fatti e le responsabilità dei singoli». Nulla d'illecito, rivendicava:

La potestà disciplinare, che spetta al capo dell'azienda e alle persone da lui delegate, che è

[1135] *Ieri a Roma i licenziati in delegazione*, sull'*Unità*, 3 ottobre 1953.

[1136] Nota della Fiat a Gronchi, Torino, 17 settembre 1953, in Archivio Storico dell'Istituto Luigi Sturzo, Fondo Giovanni Gronchi, scat. 12, fasc. 46. Il primo incontro di cui riferisce Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., p. 142, risaliva al 4 luglio 1945: Valletta espose la sua posizione e il ministro Gronchi discusse la possibilità di inviarlo in Inghilterra e negli Stati Uniti per negoziare crediti per l'Italia.

parte integrante dei poteri di conduzione aziendale, porta seco senza alcun dubbio il diritto, anzi il dovere di esperire scrupolosamente tutte le indagini del caso, nell'ambito aziendale, di fronte a fatti che costituiscono infrazioni disciplinari di indubbia gravità.

D'altra parte i dipendenti, durante il loro orario di lavoro e all'interno degli stabilimenti, a tale potestà disciplinare sono contrattualmente soggetti; e hanno perciò il dovere, se richiesti, di fornire alla Direzione i necessari chiarimenti circa eventuali infrazioni disciplinari verificatesi, e circa il loro comportamento in occasione di esse.

La Fiat in sostanza, secondo la prassi, rimandava al mittente le accuse d'illegalità mosse dalla Fiom. La nota difendeva sia le commissioni d'inchiesta che i licenziamenti e le altre sanzioni, ritenuti misure disciplinari perfettamente legittime di fronte ad agitazioni come quelle di agosto, le quali andavano a danneggiare non solo l'ordine in fabbrica ma anche la libertà di lavoro degli altri dipendenti, di cui la potestà disciplinare centrale si doveva fare garante. Contestava quindi che si trattasse di un caso di rilevanza politica, degno dell'udienza a Montecitorio che la Fiom avrebbe ottenuto un paio di settimane dopo, e anzi premeva per depoliticizzare del tutto la questione:

L'unica discriminazione posta in essere dalla Fiat è quella tra i lavoratori operosi e disciplinati, che sono la quasi totalità, e quei pochi che si rendano colpevoli di disordini, di indisciplina, di manifestazioni sediziose e che come tali sono e saranno severamente perseguiti, appunto per difendere l'ordinato e tranquillo lavoro di tutti.

Con queste parole si chiudeva la nota: il sistema di polizia interna, vagliando costruttori e disturbatori, anche a costo di misure eccezionali doveva garantire la normalità dello svolgimento del processo produttivo e, attraverso l'espulsione dei corpi estranei, diventava un pilastro del sistema aziendale di organizzazione del consenso e della stabilizzazione interna.

Questa nota rimase privata, né sappiamo di una risposta di Gronchi, ma costituisce l'unica presa di parola disponibile sulla questione dei tribunali da parte della Fiat, che la trattava come un affare disciplinare interno. Il contrario della strategia perseguita da Bianchi, il quale nella sia lettera di metà ottobre,[1137] rivolta alle autorità politiche, ai giornali, agli istituti del lavoro, ai partiti e alle associazioni partigiane, rendeva evidente la volontà di non farne un affare di pertinenza della sola Fiom, denunciando il tentativo vallettiano di esiliare dalle fabbriche la politica e le rivendicazioni economiche in qualsiasi loro forma. Bianchi citava un articolo della *Stampa* sul processo Aristarco-Renzi: «Il cittadino non sa più sotto quale legge vive»,[1138] frase espressiva di un clima di sfiducia nelle istituzioni, nell'anno in cui scoppiavano i casi Jolanda Bergamo e, pochi giorni dopo, Wilma Montesi.

Più organica fu la denuncia vibrata da Celeste Negarville in Senato la mattina del 22

[1137] Segreteria Provinciale della Fiom di Torino ai Senatori e Deputati e alle autorità torinesi, ottobre 1953, in APG Fiom.

[1138] Enrico Emanuelli, *Nuova Stampa*, 10 ottobre 1953.

ottobre:[1139] intervenendo nella discussione sul bilancio dell'Interno, reclamava la necessità di affrontare la realtà dei rapporti tra cittadini e Stato e tra le classi sociali, e il ruolo dell'iniziativa del governo e dei partiti. Pur all'interno dell'attacco, è evidente la volontà di cercare con il nuovo ministro dell'Interno un terreno di dialogo: quarantacinquenne ambizioso e dinamico, distaccatosi dalle fila dei dossettiani per andare all'arrembaggio dell'eredità di De Gasperi, Amintore Fanfani aveva finalmente spodestato Scelba, e Negarville premeva affinché si dimostrasse diverso dal predecessore e cercasse di riparare l'assurdo divario tra legge costituzionale, nuova legge di pubblica sicurezza e codici fascisti. Rinfacciando a Pella di non aver rispettato l'impegno alla non discriminazione, in un complessivo attacco alla non attuazione della Costituzione, Negarville toccava la mancata creazione delle regioni, il mantenimento delle liste dei sospetti, e in generale la repressione poliziesca, gli spari sui dimostranti di Terni,[1140] la censura politica. Concludeva con le questioni Fiat, non solo perché Torino era la sua città, ma perché lì risiedeva lo «stato maggiore di classe» e si sperimentavano i metodi più avanzati di supersfruttamento. Dietro la disciplina di fabbrica e il ricatto della produttività si profilava l'incubo del fascismo: «Sono stati introdotti nelle nostre fabbriche dei sistemi americani, studiati sul posto: regolamenti generali, sistemi di intimidazione, di punizione ecc., forse sperando che di questo passo si possa giungere, presto o tardi, alla milizia armata a disposizione del padrone, per combattere gli scioperi».

Negarville rafforzava la difesa delle libertà individuali e politiche con la rivendicazione della specifica funzione sociale della proprietà industriale: la fabbrica i lavoratori, mentre lavorano per lo sviluppo economico, si educano per il progresso sociale e l'elevamento spirituale. Esaltava perciò il dibattito tra gli operai e la produzione dei giornali di fabbrica, in polemica con Simone Weil:

> Leggevo giorni fa il libro di una intellettuale francese che volle, per tre anni, vivere l'esperienza della fabbrica facendo l'operaia. Questa donna, anche se è interessante per la sua personalità, non ha capito nulla della fabbrica: non vede lo spirito, l'intelligenza dei lavoratori; per lei sono resi bruti dal ritmo del lavoro e dalla miseria che sta in agguato. Ella non capisce la forza degli operai, cioè la loro coscienza di classe. In Italia abbiamo dunque operai che sanno scrivere giornali; questo è un grande progresso democratico e tutti lo devono riconoscere, qualunque sia l'opinione che viene sostenuta in quei giornali.
>
> Quei fatti che gli operai di Torino chiamano "processi interni" segnavano un mutamento

---

[1139] *Atti del Senato della Repubblica. Seduta del 22 ottobre 1953 (antimeridiana)*, pp. 1548; cfr. *Impressionante denuncia del compagno Negarville a Palazzo Madama. Attraverso tribunali privati, spionaggio, sabotaggio i padroni tentano di creare il terrore nelle fabbriche,* sull'*Unità*, 23 ottobre 1953.

[1140] Su cui il riferimento ovvio va ad Alessandro Portelli, *Biografia di una città. Storia e racconto: Terni 1830 - 1985*, Einaudi, Torino 1985, e Id., *La città dell'acciaio. Due secoli di storia operaia*, Donzelli, Roma 2017; ma anche i ricordi sparsi, e i confronti con eventi più recenti, raccolti da Id. in *Acciai speciali. Terni, la ThyssenKrupp, la globalizzazione,* Donzelli, Roma 2008.

qualitativo nelle dinamiche di repressione. Acconsentiva che la libertà di parola trovasse un limite nelle "esigenze produttive", ma essa poteva dispiegarsi nelle pause, a pranzo, negli spogliatoi: invece il controllo esercitato dalla Fiat aveva un carattere prima politico che tecnico. Narrava dei processi a Novarese, Rapetti, Gastaldi, utilizzando gli stessi documenti della Fiom che abbiamo analizzati, senza troppo discostarsene, se non per qualche spiegazione e battuta; raccontava poi che uno di questi 16 processati, tornitore specializzato, non era stato assunto in due stabilimenti in quanto licenziato dalla Fiat e ancora impegnato nella vertenza con la Magistratura del lavoro, e si era dunque ridotto a vendere calze a 300 lire al paio. Come sempre, sottolineava la continuità col fascismo: «Compagni che siete stati con me in prigione: non vi ricorda tutto ciò il periodo in cui dalle celle venivamo condotti al Consiglio di disciplina? Ci chiamavano, ci inquadravano con altri, ci portavano nell'anticamera di un tribunale».

Alla Grandi Motori, proseguiva, erano state rinvenute tracce di sabotaggio e per questo ogni singolo operaio era stato interrogato dal capo dei sorveglianti, ex ufficiale dei carabinieri; ma si trattava di un motore commissionato dalla Polonia, "paese di nuova democrazia", e perciò non potevano esserci di mezzo i comunisti. Allora accusava i dirigenti Fiat di essere i veri sabotatori, sabotatori della democrazia, e si univa alla proposta di Di Vittorio di uno «Statuto democratico della fabbrica» che portasse la Costituzione nei luoghi di lavoro. Concludeva: «L'Italia ha alla sua testa una classe industriale retriva, reazionaria per tradizione e per educazione, che odia la democrazia, che non sa che con la democrazia forse la produzione può aumentare e certi contrasti nell'interno della fabbrica possono essere attenuati nell'interesse e del lavoro e del capitale».

Dopo una timida difesa della Fiat da parte del senatore Dc veneziano Giovanni Ponti, la parola passava a Fanfani: se nei toni questi intendeva troncare presto e bruscamente ogni apertura di dialogo concessa da Negarville (con cui scoppiava un acceso alterco, perché il torinese aveva portato con sé una circolare della Questura di Asti e ciò, secondo l'aretino, dimostrava che più potente della censura statale era quella "parastatale" dei comunisti), di fatto nella sua lunga risposta emergevano alcuni dati nuovi e importanti, cui l'*Unità* dava enorme risalto il giorno dopo. Fanfani infatti non solo riconosceva pubblicamente che il Casellario politico centrale era ancora vivo e in funzione, ma a sorpresa dichiarava di essere stato al corrente sin dall'ingresso al Ministero di quanto d'irregolare accadeva alla Fiat, e di aver fatto pressioni per il ristabilimento della normalità. Vale la pena riportare il brano centrale della risposta di Fanfani, perché mostra l'immagine studiata di un uomo d'ordine, ma anche di progresso, fermo ed equidistante nella lotta di classe:

Anche il problema dell'accentuarsi della lotta di classe nell'ambito dell'ambiente di lavoro ha preoccupato per tempo il ministro dell'Interno: dieci giorni dopo la presa delle consegne, il 29 luglio per l'esattezza, pervenutami la prima segnalazione circa alcuni dei fatti da lei denunziati, e constatando che gran parte di essi rientravano in materie di competenza di un altro ministero [presumibilmente quello del Lavoro], richiamai l'attenzione del collega su di essi, affinché procedesse all'accertamento ed agli interventi, "per la tranquillità del lavoro e quella generale". E non mi limitai a quella prima segnalazione, perché ebbi modo di tornare sull'argomento, per la seconda volta, il 15 agosto, persistendo nella personale preoccupazione per i fatti indicati e nella personale convinzione che si debba individuare una possibilità di intervento, pur riconoscendo che, con le denunzie in corso, una parte cospicua, in questa materia, spetterà alla Magistratura. *Naturalmente, come uomo politico e come ministro dell'Interno, non posso affatto rallegrarmi dell'accentuarsi delle manifestazioni di intolleranza da qualsiasi parte esse provengano, confermando che, nei limiti consentiti e imposti dalle leggi, esse saranno represse senza riguardo per chicchessia.* La libertà d'Italia e dei suoi cittadini non può essere alla mercé della piazza, ma nemmeno può essere alla mercé di chi perdesse il senso delle proporzioni e della propria responsabilità sociale.[1141]

Lo scontro parlamentare non portava altri risultati. Il 27 ottobre Negarville tenne al Teatro Carignano un comizio per riferire agli elettori dell'ultimo tentativo di trasformare i tribunali privati di Torino in un caso politico a Roma:[1142] introdotto da Enrico Boccara (un giovane comunista che era stato rappresentante del Partito a Tunisi durante l'occupazione tedesca), denunciò l'atteggiamento ambiguo e paternalistico di Fanfani, diverso però da quello di Scelba, perché aveva ammesso i fatti in tutta la loro gravità e perché poco dopo aveva ordinato il ritiro del passaporto «a quel sig. Marinotti Consigliere delegato della Snia e proprietario della Viscosa, il quale anziché trattare con le organizzazioni operaie o anziché rispondere a una convocazione del prefetto si dice che si apprestasse a prendere il treno». I lavoratori avrebbero potuto riprendere potere contro i padroni solo attraverso l'unità della classe operaia l'unità di lotta e di combattimento, sui gradini però della democrazia progressiva. Ma l'Italia sarebbe rimasta una democrazia dimidiata finché fosse stata dominata dall'arretratezza degli apparati di polizia fascisti e prefascisti: erano necessarie riforme profonde per affermare la funzione sociale della proprietà e specie dell'industria, affermava Negarville, rivendicando un governo che si facesse carico delle promesse sociali della Costituzione e della fine della Guerra fredda nelle fabbriche.

Ma fino a quando rimarrà in piedi il Casellario politico centrale, fino a quando il prefetto di Torino non manderà a chiamare i dirigenti della Fiat che hanno fatto il processo agli operai

---

[1141] *Atti del Senato della Repubblica. Seduta del 22 ottobre 1953 (pomeridiana)*, p. 1566. *La Nuova Stampa*, 23 ottobre, sotto il titolo *Fanfani espone al Senato la politica interna del governo*, si limitava a lamentare - unica menzione del nostro problema in tutto il periodo - che «Negarville ha svolto una tesi polemica suscitando qualche vivace intervento. L'oratore ha anche affermato che la direzione della Fiat licenzierebbe gli operai che nei momenti di intervallo distribuiscono giornali di fabbrica. Sarebbero state poi intensificate le multe e i licenziamenti nei riguardi degli operai che hanno preso parte a scioperi di protesta per i tagli di cottimo».

[1142] Dattiloscritto di 25 pagine fornito da un informatore, in AST *Prefettura*, s. Pci.

perché hanno partecipato allo sciopero, perché cioè hanno esercitato un loro sacrosanto diritto, fino a quando queste cose non cesseranno su larga scala ed in modo convincente, noi diremo che bisogna battersi, ancora andare avanti, bisogna ancora lottare e raccogliere le nostre forze per raggiungere gli obbiettivi che abbiamo posto durante la campagna elettorale e che hanno destato nel cuore di tanti italiani ondate di feconde speranze.

Negarville riproponeva le coordinate della democrazia progressiva e dell'unità di classe, come strategia politica derivante da oggettive questioni di classe: è «lotta contro i padroni i quali hanno una sola tendenza, quella di sfruttare sempre di più gli operai; quella di calpestare sempre di più il diritto degli operai e affermare sempre di più il loro strapotere nelle fabbriche». Solo la prospettiva del progresso sociale e della piena partecipazione alla democrazia avrebbe potuto dare agli operai un senso per il duro sacrificio del loro lavoro.[1143]

La campagna politica di denuncia dei tribunali privati venne soffocata dal silenzio, dalla sostanziale indifferenza dei poteri pubblici e dalle ambiguità di Gronchi e Fanfani: essi divennero così una prassi nelle fabbriche, e un motivo ricorrente della denuncia dello strapotere degli industriali e della discriminazione dei militanti di sinistra, sabotatori, distruttori. Partendo dal caso Pignone, il direttore dell'*Unità* Pietro Ingrao a dicembre denunciava il regime d'immunità di cui godevano gli industriali: «La grande fabbrica diventa un'isola, una nuova 'baronia' in cui cessa il diritto comune e subentra, con i suoi organi e le sue sanzioni, il potere del signore e cioè la legge della Fiat, della Montecatini, della Snia, della Bpd, queste novelle e straordinarie fonti del diritto»; la legge costituzionale è «dura legge per i monopolisti, ma pur sempre legge».[1144]

Il caso dei tribunali rimase limitato alla propaganda delle sinistre e si radicò nella loro memoria storica come uno dei momenti clou degli "anni duri" e della repressione. Si può dare nella sostanza ragione a Scalfari quando scriveva, in una riflessione amara e famosa, che la gran parte dell'opinione pubblica, l'Italia di *Lascia o raddoppia* e *Canzonissima* o il pubblico colto e liberale, di ciò non ha mai saputo nulla:[1145]

[1143] «Con l'unità nelle fabbriche voi vincerete, voi vincerete non immediatamente ma poco per volta; voi segnerete dei punti e riuscirete a stabilire nelle fabbriche quella situazione di normalità la quale deve essere fondata sul rispetto dei diritti dei cittadini anche se questi cittadini sono degli operai, ma soprattutto se questi cittadini sono degli operai». L'unità è una strategia politica che deriva da questioni oggettive ovvero questioni di classe: l'unità è «lotta contro i padroni i quali hanno una sola tendenza quella di sfruttare sempre di più gli operai; quella di calpestare sempre di più il diritto degli operai e affermare sempre di più il loro strapotere nelle fabbriche. Questo è il nemico di tutti, non è il nemico dell'operaio comunista o socialista soltanto, è anche il nemico dell'operaio senza partito, è anche il nemico dell'operaio democristiano, il nemico persino dell'operaio che può avere delle simpatie per il movimento monarchico o per il movimento fascista. Tendete la mano a questi operai se no non vincerete i padroni.»

[1144] Pietro Ingrao, *Ritorniamo alla Costituzione!*, sull'*Unità*, 1° dicembre 1953. Ne discendeva un'aspra polemica con Manlio Lupinacci del *Corriere,* cfr. Ingrao, *Proibito sposarsi*, sull'*Unità*, 6 dicembre 1953.

[1145] Scalfari, *L'autunno della Repubblica*, cit., p. 69

ha sempre ignorato quali metodi brutali, sorretti e camuffati da tecniche raffinate, abbiano prodotto quei risultati all'interno delle fabbriche. [...] Non ha mai saputo in che modo, per tutto l'arco degli anni Cinquanta, la classe operaia sia stata sistematicamente disarmata, umiliata, sfruttata, quali drammi individuali e collettivi si siano verificati, quale immensa forza d'intimidazione si sia raccolta nelle mani del padronato.

Uomini della squadra di rappresentanza, con riconoscibile uniforme, alla visita in fabbrica dell'attore Massimo Girotti e quella del Presidente della Repubblica Giuseppe Saragat nel 1966 (anche alla p. successiva; foto dal Centro Storico Fiat).









6. Il regolamento del 1963

L'inizio degli anni 1960 fu segnato dalla ripresa della conflittualità, in sé imprevista e in forme inedite, tali da cogliere impreparati gli stessi partiti e sindacati di sinistra. Il picco fu toccato con i moti del luglio del 1962 a Piazza Statuto, contro la sede della Uil, che insieme al Sida aveva firmato l'accordo separato proposto dalla Fiat. Tra i motivi dell'esplosione di rabbia e della scarsa comunicazione tra i manifestanti e i sindacati e in particolare la Fiom vi era anche la purga di militanti del decennio precedente, portatori di forme più tradizionali e organizzate di lotta. A uno sguardo retrospettivo, il "ghiaccio" degli anni duri appare essersi incrinato nel 1958 e finalmente rotto nel 1962. In questo contesto sorge l'esigenza di rivedere l'organizzazione del servizio di sorveglianza. Il nuovo regolamento non pare essere il prodotto di un analogo processo di dialogo tra Direzione e sorveglianti, ma solo rispondere a un bisogno di affinamento, sistematizzazione e completamento delle disposizioni contrattuali.

Si distingue infatti dai precedenti al primo sguardo per ordine e lunghezza (107 articoli, divisi in tre parti, in trenta pagine dattiloscritte di cui tre di indice).[1146] Per la prima volta il regolamento presenta, anzi si apre con una serie di prerequisiti nella preparazione dei sorveglianti, cui viene richiesta la conoscenza del regolamento stesso, delle norme interne e di «nozioni sul contratto nazionale di lavoro dei metalmeccanici» e delle attribuzioni delle Guardie giurate particolari (ovvero le due categorie professionali sotto cui ricadono), ma anche di «nozioni generali di diritto penale, con particolare riguardo ai reati contro il patrimonio»; ma anche conoscenze pratiche sull'uso degli estintori (e la conoscenza di «nozioni sommarie in materia antincendi» e relative norme aziendali) e della pistola Beretta calibro 7,65 (art. 1). L'uso di questa è presupposto nel sorvegliante, e il relativo addestramento è riservato ai più anziani o a chi ha lasciato da più di tre anni le Forze Armate,[1147] come spiega l'articolo successivo, in cui si dettaglia il periodo di tirocinio e le modalità di verifica da parte di capoturno e caposquadra (art. 2). Oltre a questo tirocinio più strutturato, le modalità di assunzione e i requisiti rimangono essenzialmente gli stessi, dall'età all'esperienza in polizia (artt. 8-10), così come quelli di cessazione (cui si aggiunge l'esplicitazione del fatto che la revoca del titolo di Guardia giurata comporta l'automatica «risoluzione del rapporto di lavoro con l'azienda»); ma quanto alla promozione sembrano essersi consolidate le conquiste del 1958, in quanto esse avvengono per concorso e, a parità di merito, per anzianità (art. 6).

[1146] *Regolamento del corpo dei sorveglianti Fiat*, 1963, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit.

[1147] In quegli stessi anni, all'interno di una più generale ristrutturazione dell'Esercito, l'Arma dei Carabinieri attraversava sotto la regia di De Lorenzo una serie di innovazioni, dalla motorizzazione, cfr. Oliva, *Storia dei Carabinieri*, cit., pp. 228-238; per la polizia cfr. Canosa, *Storia della polizia*, cit., pp. 269-288.

Dalla gerarchia sono ormai scomparsi ispettori e dirigenti, incorporati nella Direzione personale e degli Uffici, e si rimane alla linea essenziale Capo Squadra - Capo turno - Sorvegliante (art. 4 e, per le attribuzioni più specifiche, rispettivamente artt. 37-38, 39-41, 42-43, mentre quelle del Capo Ufficio Sorveglianza sono sparse, non hanno un capitolo specifico).

La disciplina mantiene la consueta combinazione di «modi urbani ed educati» con, dove necessario, «obiettività, risolutezza ed energia», nel segno di «condotta esemplare e contegno corretto» (art. 14); ma anche di «prontezza e diligenza» nell'obbedienza agli ordini (art. 15, dove tra l'altro torna l'obbligo, «per ragioni di uniformità», del saluto militare). Segue la sezione sull'equipaggiamento, con istruzioni precise sulle uniformi (una estiva ed una invernale) e sulla durata di conservazione, con tanto di premi e ritenute (artt. 20-29). Né cambiano in modo significativo le norme sulla rotazione dei turni (artt. 33-36).

Gli obiettivi generali del corpo sono i soliti, ossia conservazione della proprietà Fiat e controllo dell'osservanza delle norme interne (art. 30); ma si aggiunge un elemento che può essere interpretato in molti modi: «Gli appartenenti al Corpo, i quali vengano a conoscenza, fuori servizio, di situazioni o fatti che possano interessare l'andamento dell'Azienda, sono tenuti a riferirne ai superiori con immediatezza» o anche, nei casi più urgenti, ad intervenire personalmente «nei limiti delle loro competenze di Guardie Giurate e, se necessario, richiedere l'intervento delle Forze di Polizia» (art. 31). Più in generale, il più significativo elemento distintivo di questo regolamento sembra essere una sottosezione dedicata, sotto il titolo di *Classificazione del servizio* (artt. 44-107)*,* a una più articolata disamina delle funzioni ordinarie: il controllo di dipendenti ed estranei all'ingresso e all'uscita (artt. 45-49, quest'ultimo specificante che l'ispezione delle dipendenti spetta alle visitatrici); il controllo dell'osservanza delle norme interne; il servizio materiali, ovvero il controllo dei materiali in entrata, in uscita, dei carichi di lubrificanti e carburanti, degli sfridi, e via dicendo (artt. 50-73, che comprendono anche istruzioni dettagliate sulla pesatura del materiale e la registrazione dei dati, funzioni nuove per i sorveglianti, attribuite loro in base alla ricerca di irregolarità, ma inevitabilmente molto regolari, tanto che in alcuni casi devono sostituirsi agli addetti magazzino in caso di loro assenza). In generale vediamo il sorvegliante diventare una sorta di tuttofare o un versatile sostituto per mansioni che non richiedono una preparazione particolare, dal corriere (in motocicletta, art. 103) al controllo della centrale telefonica (art. 104) o servizi vari ed imprevisti (art. 107): ma questo probabilmente sanziona un ampliamento di funzioni già nei fatti.

Il corpo Sorveglianti è contraddistinto dalla «capillarità» in tutti gli stabilimenti (come si sottolinea nell'affidargli il compito d'intervento in caso d'incendio, e di soccorso ai più specializzati vigili del fuoco aziendali, artt. 77-78). E' presente sempre con giri di ronda, a piedi o in bici (artt. 79-88 e, per le ronde notturne alle cinte, art. 94); con la vigilanza fissa (in alcuni

casi con collegamento telefonico) ad uffici, magazzini e depositi (artt. 89-90), agli impianti, alle sottostazioni elettriche ed alle centrali infiammabili e termiche (pp. 91-92), agli spogliatoi, ai refettori e ai locali degli armadietti (artt. 95-96), agli uffici di particolare importanza (artt. 101-102). In caso di illeciti i sorveglianti possono provvedere a intervenire, in caso di reato dovrebbero solo conservare corpi del reato, tracce e impronte (art. 76), mentre è l'Ufficio a compiere «le opportune indagini sommarie, a mezzo di interrogatori, confronti, perquisizioni e sopraluoghi [sic] e redige[re] poi un dettagliato rapporto» (art. 75). Le squadre non hanno numero fisso, «bensì variabile in relazione alle esigenze - sempre mutevoli - del complesso industriale in cui esse operano» (art. 3).

Le mutevoli esigenze possono portare i sorveglianti anche fuori dalle mura della Fiat. Così è per il plotone di rappresentanza, che assolve funzioni di scorta e servizi d'onore (su richiesta della Direzione Stampa e Propaganda, artt. 105-106 e 28); o, in borghese, nel caso della scorta valori (artt. 98-100), in cui il sorvegliante «svolge la più vigile osservazione per poter sventare un eventuale piano criminoso». Ad esempio, lo spostamento di denaro a Carmagnola, dalla sede della Banca Popolare di Novara a quella delle Fonderie Fiat, è effettuata da un autista Fiat che si fa scortare dai carabinieri, ma seguita anche da un Sorvegliante con un Capoturno o un Caposquadra, «ambedue armati e in borghese».[1148] Sorveglianti in borghese presiedono, insieme a uomini di pubblica sicurezza in uniforme, al movimento delle paghe.[1149]

Come è noto in linea generale (e si può cominciare ad indagare nel dettaglio attraverso esempi come quelli che seguono), i rapporti di amicizia della Fiat con le istituzioni ed i partiti di governo - per certi versi, con quella mancanza di discontinuità tra le une e gli altri caratteristica della continuità democristiana - passava anche per una concessione di piccoli favori, a cominciare da quello più naturale, ovvero il prestito (più raramente affitto) di automobili, altri automezzi e relativi autisti. Anche durante le campagne elettorali, a Torino e dintorni.[1150] Gli «enti appoggiati» nel 1958, ad esempio, risultano essere prefettura, questura, Croce Verde, Croce Rossa, Unitalsi (Unione Nazionale Italiana Trasporto Ammalati a Lourdes e Santuari Internazionali) e i «Partiti democratici (i 4: DC, PSDI, PRI, PLI)».[1151] La presenza

---

[1148] Così in una comunicazione del 5 febbraio 1967, dalle Fonderie al Centro, *Carmagnola - Miglioramento dei servizi in atto per il movimento dei valori dall'esterno all'interno*.

[1149] Cfr. inoltre i successivi rapporti brevi *Modalità movimenti valori: dall'esterno all'interno*, *Nell'interno* e *Dall'interno all'esterno,* tutti a cura della Sezione Fonderie e fucine (firma non leggibile), datati 2 febbraio 1967.

[1150] In CSF, quaderno 644, si trovano documenti diversi sulle elezioni per il periodo 1956-70, compresa una raccolta un po' casuale di materiale elettorale, specie dei Comitati Civici Zonali di Gedda (su cui cfr. la voce *Comitati Civici* di Gianfranco Maggi in *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia 1860-1980*, diretto da Francesco Traniello e Giorgio Campanini, Marietti, Torino 1981, vol. 1, tomo 2, *I fatti e le idee*, pp. 207-209, e Saretta Marotta, *I «giorni dell'onnipotenza». Luigi Gedda all'appuntamento elettorale del 1952*, in *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, 2, 2011, pp. 43-73).

[1151] Cfr. la lettera del Segretario della DC di Moncalieri all'Ufficio Propaganda Fiat, 24 marzo 1963, avente per oggetto *Elezioni 28/4/'63 - Richiesta motorizzi per trasporto vecchi, invalidi ed ammalati*, in CSF, quaderno n. 644, cit.

dell'Unitalsi, della Croce Verde e della Croce Rossa in questo quadro è motivata dall'opportunità di portare a votare anziani, invalidi ed ammalati, soprattutto quelli più inclini a votare per i partiti di centro - un'abitudine immortalata dalle immagini della *Giornata d'uno scrutatore* (1963)*,* ispirato dalle esperienze di Italo Calvino come scrutatore al seggio del Cottolengo di Torino (nel 1956 e 1961).[1152] Una nota della Direzione del Personale recitava, chiedendo di regolarizzare le spese sostenute in occasione delle elezioni politiche del 1963: «Come già nelle precedenti occasioni (elezioni amministrative 1956, politiche 1958, amministrative 1960) abbiamo predisposto un servizio di automezzi per le varie esigenze elettorali (Prefettura, Questura, Partiti di Centro, UNITALSI, Comitato Civico e Croce Rossa italiana)».[1153] Troviamo la medesima formula ancora almeno fino al 1970.

Oltre al prestito di automezzi, la Fiat dava una mano anche offrendo le prestazioni dei suoi dipendenti. Nel conto dei voti, ad esempio: per le amministrative del novembre 1964, il Prefetto di Torino chiese e ottenne la «valida collaborazione» di venti comptometriste (e due capoturno per dirigerle) e delle macchine da calcolo.[1154] E' in questo quadro che va dunque inserito il prestito di una truppa di sorveglianti Fiat come guardie ai seggi elettorali torinesi in quella tornata di amministrative. (Qualcosa del genere era forse già successo, se nel settembre 1951 Garino era portato ad ammettere che «può darsi che i sorveglianti abbiano in passato dovuto prestare servizio per manifestazioni pubbliche nelle quali l'azienda aveva interesse».)[1155] All'avvicinarsi della scadenza, il 13 novembre 1964, il Questore chiese a Valletta, «come da accordi intercorsi», di mettere 105 Guardie Giurate a disposizione dei commissariati «per essere impiegate in servizio di vigilanza ai seggi elettorali». Spiegava che sarebbero state inquadrate, anche a fini retributivi, come guardie giurate «non dipendenti da enti pubblici» e a cui perciò sarebbe spettata una retribuzione forfettaria di 3000 lire lorde per ogni giornata di effettivo impiego.[1156] Il 19 Garino della Direzione Personale scrisse quindi, il giorno dopo una riunione

---

[1152] Dalle ponderazioni di Amerigo Ormea prende le mosse Giovanni Garbarini, *Elezioni a Torino,* in *La città e lo sviluppo,* cit., pp. 483-525.

[1153] Nota della Direzione del Personale Fiat, 30 aprile 1963 (relativa alla delibera 26114), in CSF, quaderno n. 644 cit.

[1154] Lettera del Prefetto, 10 novembre 1964: «Nelle precedenti consultazioni elettorali questa Prefettura si è sempre avvalsa per le operazioni ad essa affidate dalla legge della valida collaborazione di 20 comptometriste e 2 capoturno gentilmente messe a disposizione da codesta società (con relative macchine da calcolo)», 11 macchine addizionatrici e 4 macchine calcolatrici. Ricevette risposta positiva da Garino il 12 novembre. Per il prestito di vetture nello stesso anno si rimanda cfr. la delibera 26991. Sulla figura prefettizia in quegli anni anni cfr. Giovanna Tosatti, *Storia del Ministero dell'Interno. Dall'Unità alla regionalizzazione*, il Mulino, Bologna 2009, pp.

[1155] *Verbale rapporto delle C.I. gruppo Fiat del 20 settembre 1951, n. 178*, cit., p. 1052: «Io penso che quando si tratta di uffici privati costituiti allo scopo di prestare il loro servizio a pagamento, la possibilità di essere richiesti a prestare servizio da parte del Questore, esista; ma quando essi sono adibiti esclusivamente a servizi nell'interno o all'ingresso delle aziende, la possibilità da parte della P.S. di richiedere la prestazione all'infuori dell'azienda non dovrebbe sussistere».

[1156] Lettera riservata del Questore alla Direzione Soc. Fiat e per conoscenza alla Divisione Ragioneria della Prefettura, su carta intestata della Prefettura, 13 novembre 1964, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit., assieme ai documenti su perquisizioni e furti.

con essi, ai capi ufficio sorveglianza delle varie sezioni (e per conoscenza al cav. Negri dell'ufficio assunzioni): «La Questura di Torino ha richiesto alla nostra Società di mettere a disposizione dei Commissariati di P.S. S. Paolo, Mirafiori, S. Salvario e Madonna di Campagna, quali guardie particolari giurate, n. 105 sorveglianti, per esigenze di ordine pubblico ai seggi elettorali». I Capi Ufficio Sorveglianza dovranno perciò porre «al servizio dei Commissariati il personale suindicato, da ripartirsi nei seggi elettorali con le modalità precisate nel prospetto già a loro mani» (prospetto incluso in questa raccolta).[1157] I sorveglianti saranno messi al lavoro, uno per seggio, secondo turni diurni di 8 ore e notturni di ben 12, dalle 13 del 21 novembre alle 20 del 24. In questo periodo, i sorveglianti saranno posti in permesso senza retribuzione, ma riceveranno un premio «la cui entità verrà precisata al termine del servizio, in accordo con il servizio Centrale Retribuzione Operai» (una bozza di questa lettera concludeva in modo più generico e prudente: «Il trattamento economico sarà il consueto, quello, cioè, stabilito dal contratto collettivo di lavoro»).[1158] Il "prestito" non è senza oneri per la Fiat, su cui anzi ricade la maggior parte dei 5 milioni e mezzo di lire da pagare in premio ai sorveglianti, e dei quali solo un milione sarà a carico del Ministero dell'Interno (più o meno equivalenti alle 3000 lire per giorno di lavoro promesse dal Questore, per 105 persone per tre giorni; l'istruzione di compilare «un *elenco fittizio* di 105 sorveglianti da trasmettere alla Divisione Ragioneria della Prefettura» sembra essere dovuta al carattere irregolare del pagamento).[1159] La bozza della lettera raccomandava inoltre di «voler fare opera di persuasione sui sorveglianti per la proprietà degli indumenti» e vietava l'uso di pantaloni e camicie dell'uniforme. Nella versione definitiva, Garino era più specifico: «I sorveglianti indosseranno abito civile, con fascia al braccio sinistro, che verrà tempestivamente distribuita, e terranno la pistola di ordinanza nella fondina fissata alla cintura sotto la giacca, e avranno in dotazione due caricatori. I Capi Ufficio Sorveglianza dovranno assicurarsi che le pistole non abbiano colpi in canna».

Se l'obiettivo di tali indicazioni sul vestiario era quello di non rendere i sorveglianti direttamente collegabili all'azienda, esso non viene certo raggiunto, poiché almeno nei quartieri di popolazione operaia, nel sud della città, vennero subito riconosciuti. Il giorno dopo le elezioni l'*Unità* denunciò: «Lo Stato, che ha sempre curato questo servizio attraverso carabinieri, polizia e soldati, ha abdicato ad una funzione particolarmente delicata e proprio in

---

[1157] A matita si annota che esso è stato «distribuito nel corso del rapporto tenuto il 18/XI/64 ai Capi Ufficio Sorv.za». E' presente anche un foglietto separato, datato anch'esso 18 novembre, con l'elenco dei nominativi dei 14 da inviare al Commissariato di Borgo San Paolo, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit.

[1158] Lettera di Garino ai Capi Uffici Sorveglianza, 19 dicembre 1964, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit.

[1159] *Proposta di trattamento economico dei sorveglianti a disposizione della Questura dalle ore 13 di sabato 21/11 alle ore 20 di martedì 24/11/1964 per servizio O.P. ai seggi elettorali*, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit., corsivo mio.

un quartiere dove sorgono numerose case costruite e abitate soltanto da dipendenti FIAT». I deputati comunisti Ugo Spagnoli e Carlo Todros (quest'ultimo capolista del PCI a Torino) avevano «compiuto un passo presso il prefetto», ottenendone solo la rassicurazione che «aver disposto che se si fosse ricorsi alle guardie FIAT, esse dovevano disimpegnare il servizio in borghese»: ma questa non era, concludeva l'articolo, altro che «una conferma dello scandalo».[1160]

Quella che si presenta come una grave irregolarità nell'uso di dipendenti privati in occasione elettorale va ulteriormente contestualizzata: in primo luogo, in una campagna elettorale locale non priva di tensioni, fino all'assalto alla sede torinese dell'*Unità* lanciato da un corteo missino;[1161] ne uscirà un rimescolamento della situazione politica della città, con lunghe trattative tra PSI e DC e, infine, una giunta di centrodestra, guidata dal giurista Giuseppe Grosso,[1162] con appoggio esterno socialista (ed immediato sostegno pubblico della *Stampa*).[1163] Inoltre, in una fase di riorganizzazione della polizia, con un uso più esteso degli agenti in borghese (contro il quale si levavano le proteste del Pci), e di stretta della Fiat, con la chiusura provvisoria di una serie di stabilimenti accoppiata a misure repressive (allo sciopero di sedicimila operai il 23 febbraio seguivano numerosi licenziamenti di rappresaglia).[1164]

Più ampiamente, il contesto è quello del primo faticoso semestre del secondo governo Moro, con l'accumulazione di tensioni e rancori verso il centrosinistra. Nel corso del 1964 Valletta era andato, senza grandi strappi ma con alcune mosse significative (il taglio della settimana lavorativa da 48 a 44 ore), traendosi fuori dalla schiera dei sostenitori del centrosinistra, pur senza avvicinarsi agli estremismi di un De Biasi e degli altri industriali tentati dalle sciabole di de Lorenzo. Qualche anno più tardi, a metà 1967, mentre montava lo scandalo suscitato dalla scoperta delle ipotesi di golpe, uno dei più stretti collaboratori del generale fu assunto come consulente alla Fiat, in teoria con responsabilità di controllo sul

---

[1160] *Guardie private della FIAT in servizio ai seggi di Torino*, sull'*Unità*, 22 novembre 1964; un ritaglio di questo articolo è anche conservato in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit..

[1161] Cfr. il resoconto dell'*Unità*, 22 novembre 1964.

[1162] Cfr. la scheda biografica a cura di Fausto Goria in *Dizionario Biografico degli Italiani,* vol. 60, 2003 (www.treccani.it/enciclopedia/giuseppe-grosso_(Dizionario-Biografico)/).

[1163] a.g., *A Torino Valletta corre ai ripari*, sull'*Unità*, 25 novembre 1964. Cfr. più ampiamente Castagnoli, *Le istituzioni locali e le classi dirigenti dal dopoguerra alla metà degli anni Ottanta*, cit., pp. 122-127.

[1164] *Il monopolio ha avuto paura. Per Valletta troppi 16 mila scioperanti* e *La Fiat salda i suoi conti alla maniera della mafia*, sull'*Unità*, 27 febbraio 1965, quest'ultimo sul licenziamento in tronco, in seguito allo sciopero, dell'operaio Angelo Pellegrin della Fiat-Ricambi (membro di C.I.), dell'impiegato Romualdo Bossolo delle Ferriere e di altri cinque.

personale.[1165] Il colonnello Renzo Rocca era stato a capo della divisione Ricerche Economiche e Industriali del Sifar, entrando in contatto per un verso con la Cia (su indicazione di de Lorenzo), per altri con il mondo degli industriali e specie con Confindustria, con Giorgio Valerio dell'Edison e con Valletta; lasciava il Sifar portandosi dietro alla Fiat molti dossier e alcuni collaboratori fidati (nello stesso periodo, la Fiat aveva intricati rapporti d'affari anche con l'ex capo del Sifar, generale Giovanni Allavena). Assediato dalle accuse sui giornali e in Parlamento, Rocca precipitò nell'angoscia e il 27 giugno 1968 si suicidò, a 58 anni e dopo poco meno di un anno alle dipendenze della Fiat, sparandosi nel suo ufficio Fiat a Roma.[1166] La scoperta del "Piano Solo" e dei fascicoli Sifar precedettero di poco quelle delle schedature Fiat e il lungo processo che ne seguì, nel quale gli spettri della dirigenza vallettiana e dei disordini del dopoguerra tornarono a confrontarsi e sembravano quasi reincarnarsi nelle antinomie degli anni 1970.[1167]

[1165] *Il colonnello Rocca (SIFAR) passa direttamente alla Fiat,* sull'*Unità* del 24 gennaio 1968 (che traeva la notizia dal settimanale di destra *Lo Specchio*): «Per tutta un'epoca, il "dott. Pino Renzi" - questo il suo ultimo nome di battaglia - è stato il cordone ombelicale del quale la Confindustria si è servita per fare arrivare i suoi miliardi nelle casse del servizio segreto, dalle quali partivano poi i canali della rete capillare delle «operazioni politiche»; ora, alla chetichella (perché in certe cose l'obbligo del segreto continua) è passato dal comando di De Lorenzo e Allavena a quello dello stato maggiore del più grosso complesso industriale italiano». Quello del rapporto tra Valletta e Rocca è uno dei fili seguiti da Giuseppe De Lutiis, *Storia dei servizi segreti in Italia,* Editori Riuniti, Roma 1984, ma con varie imprecisioni.

[1166] Cfr. Mimmo Franzinelli, *Il Piano Solo. I servizi segreti, il centro-sinistra e il «golpe» del 1964,* Mondadori, Milano 2010, spec. pp. 203-205 e 267-268; cfr. inoltre Virgilio Ilari, *Il generale col monocolo. Giovanni de Lorenzo (1907-1973)*, Nuove ricerche, Ancona 1994. Sull'azione anticomunista di Rocca, cfr. Mirco Dondi, *L'eco del boato. Storia della strategia della tensione 1965-1974*, Laterza, Roma-Bari 2015, e Giacomo Pacini, *Le altre Gladio. La lotta segreta anticomunista in Italia, 1943-1991,* Einaudi, Torino 2014, p. 275; sui suoi rapporti con i servizi segreti statunitensi, cfr. il *Rapporto della CIA sulle opinioni dei carabinieri e dell'intelligence sulla situazione politico-economica italiana"*, 13 marzo 1964, in *Il riformismo alla prova. Il primo governo Moro nei documenti e nelle parole dei protagonisti (ottobre 1963-agosto 1964)*, a cura di Mimmo Franzinelli e Alessandro Giacone, *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli,* anno XLVI (2010), Feltrinelli, Milano 2012, pp. 256-258: in data non declassificata, «source met briefly Renzo Rocca»; questi, «who in the past has regularly blamed the flight of Italian capital on the lack of confidence in the center-lift government, said that the situation is definitely not good, and it is not getting ant better, and that certain changes (unspecified) are essential». La carriera di Rocca non ha mancato di attirare l'attenzione del genere letterario delle "trame di Stato", e così la sua morte, la quale è «il più clamoroso "suicidio di Stato" dell'Italia democristiana», per es., per Gianni Flamini, *Il partito del golpe. Le strategie della tensione e del terrore dal primo centrosinistra organico al sequestro Moro. 1964/1968 volume 1*, introduzione di Giorgio Rochar, Italo Bovolenta, Bologna 1982, p. 192; sulla stessa linea Giorgio Galli, *Affari di Stato. L'Italia sotterranea 1943-1990: storia politica, partiti, corruzione, misteri, scandali*, Kaos, Milano 1991, p. 139.

[1167] Cfr. Novelli, *Spionaggio Fiat*, cit.; *Agnelli ha paura e paga la questura. I documenti dello spionaggio e della corruzione Fiat,* Edizioni di «Lotta Continua», Milano 1972 (supplemento al numero di gennaio 1972 di *Lotta Continua*); Alberto Papuzzi, *Il provocatore. Il caso Cavallo e la Fiat*, Einaudi Torino 1976; e soprattutto Guidetti Serra, *Le schedature Fiat*, cit.

7. Conclusioni

«Naturalmente la Direzione della Fiat mancherebbe al suo compito se restringesse il problema della maggior produzione alla sola questione della disciplina e del rendimento di lavoro, della eliminazione degli irriducibili svogliati e della riqualificazione dei giovani non abbastanza istruiti tecnicamente. - scriveva Vittorio Valletta, nel 1948, in uno scambio di lettere in punta di fioretto con Celeste Negarville - Per produrre di più e meglio, per elevare il rendimento del lavoro, per ridurre i costi - questa condizione di vita o di morte per le industrie italiane, la meccanica innanzi tutte - occorre anche rinnovare, rimodernare impianti e processi di lavorazione, occorre fare strette economie. Questo alla Fiat si fa, Ella non lo ignora».[1168] Né, ovviamente, possiamo ignorarlo noi: la storia della Fiat, né nella prospettiva della biografia d'impresa né in quella più ampia della storia politica, può essere ridotta a quella del suo sistema disciplinare e, nello specifico, del servizio di sorveglianza. Da essa però è possibile trarre alcuni spunti importanti per mettere a fuoco la relazione tra cultura d'impresa e disciplina di fabbrica, rapporti sociali, rapporti con i poteri pubblici (e al contempo, in casi forse estremi ma non rari, con i servizi segreti).

Quella svolta del sorvegliante è, beninteso, una funzione di controllo che affonda le radici nella storia della grande industria ed appartiene alla sua forma cooperativa, nella quale lavoro di direzione e lavoro di esecuzione (o più ampiamente, se si vuole, lavoro intellettuale e lavoro manuale) tendono a strutturarsi gerarchicamente, finanche a separarsi. Già la critica dell'economia politica della seconda metà dell'800 rilevava come tale funzione poteva essere incorporata, anche sulla base della sua qualifica, esperienza e anzianità, tra i compiti formali e informali del responsabile intermedio - il caposquadra, caporeparto, *contremaître* o *foreman* e via dicendo - o tendere ad autonomizzarsi in una figura specifica di salariato.[1169] La grande fabbrica a integrazione verticale della seconda rivoluzione industriale e, ancor di più, quella "fordista", strutturata attorno alla linea di montaggio mobile, presentavano la spinta ad aumentare la sottomissione del capo intermedio ai piani e ai tempi dell'organizzazione e dei macchinari; a ridefinirne il ruolo (anche sul piano dello status sociale),[1170] certo anche a ridurlo, anche se la completa evaporazione del capo e la polarizzazione di ingegnere e manovale rimaneva solo un ideale regolativo vagheggiato dalla dottrina dello *scientific management* di Frederick Taylor. Nelle industrie della produzione di massa assumevano così un crescente peso, allo scopo di garantire

---

[1168] *La risposta del prof. Valletta* in *La disciplina nelle fabbriche. Scambio di lettere fra il Senatore Negarville e il Professor Valletta*, Tipografia Popolare, Torino 1948.

[1169] Cfr. Karl Marx, *Il Capitale. Critica dell'economia politica*, Utet, p. 457.

[1170] Avellino, *La gerarchia contestata*, cit.

che il processo di produzione filasse liscio e senza interferenze sindacali, i sistemi di disciplina anche sovrapposti alle esigenze della produzione. Attribuzioni formali e informali del capo intermedio furono perciò oggetti del contendere della tensione tra l'organizzazione a livello di officina e quella a livello di Direzione centrale, che poneva i suoi obiettivi ai sorveglianti. Lo coglievano benissimo gli autori dell'inchiesta CGIL del 1956: «Questa nuova politica disciplinare costituisce quindi un nuovo elemento di esautoramento dei quadri intermedi con funzioni tecniche, i quali un tempo erano responsabili anche della disciplina dei reparti (mentre il compito dei guardiani veniva limitato alla difesa del patrimonio aziendale)». Al tempo stesso questo primato del potere disciplinare, rilevava l'inchiesta (sulla scorta dell'impostazione del problema data da Di Vittorio sin dall'inizio del decennio e ribadita dopo la sconfitta del 1955), non poteva essere disgiunto dalle forme prese dall'organizzazione del lavoro, in cui l'espansione della polizia aveva trovato «un terreno favorevole (in assenza di una nostra iniziativa)».[1171]

La vicenda della Ford Motor Company rimane al contempo esemplare e paradossale. Negli anni dell'introduzione della catena di montaggio e dei fasti degli alti salari, si edificava un sofisticato e onnipresente sistema, incardinato sul Sociological Department, nel quale s'intrecciavano il controllo politico, il disciplinamento della vita privata, l'integrazione della forza lavoro migrante. Più tardi, a partire dallo smantellamento del Sociological Department e del Five Dollar Day nel primo dopoguerra, e con crescente ferocia nel corso della Depressione, i bastoni vennero sempre più chiamati a supplire alla scarsità di carote e a reprimere l'insubordinazione nelle officine, le rivendicazioni dei disoccupati, il nuovo ambizioso sindacato guidato da Reuther. Ciò s'inseriva in una lunga tradizione di violenza antioperaia e antisindacale nel mondo industriale statunitense: dare garanzie contro di esse e assicurare le libertà sindacali all'interno di una complessiva architettura delle relazioni industriali era uno dei principali obiettivi del Wagner Act del 1935, che s'imponeva in un clima di ripresa della conflittualità da una parte e dall'altra dei cancelli delle fabbriche. La Ford Hunger March del marzo 1932 e la battaglia di Overpass del maggio 1937 rimangono i punti più alti dello scontro, sedimentati nella memoria del movimento operaio e del New Deal. Neanche la General Motors mancò di reagire con la forza alle lotte sindacali (il *sit-down strike* di Flint fu spesso sul punto di finire in battaglia aperta); ma furono soprattutto la FMC e il suo patriarca a risultare sconfitti e infine, con un'inversione impensabile vent'anni prima, anacronistici e ottocenteschi. Il declino anche mentale del vecchio Henry lasciò sempre più spazio al potere di colui che era ormai il suo braccio destro, il capo della polizia privata Harry Bennett, con effetti disastrosi sulle sorti dell'azienda. Nell'immediato dopoguerra, una breve ma accesa lotta di successione

[1171] *Nella più grande fabbrica d'Italia*, cit., p. 53.

silurò Bennett e incoronò finalmente Henry Ford II, sostenitore, come si è visto nel secondo capitolo, del primato dell'organizzazione manageriale e relativamente ben disposto verso il sindacato. Il sistema FMC di sorveglianza non fu certo dismesso, ma molto ridimensionato rispetto a quindici anni precedenti.[1172] Nel corso degli anni 1950, si andava delineando un rinnovamento nella strategia di relazioni industriali della General Electric, detta *Boulwarism* in onore a Lemuel Ricketts Boulware, direttore del personale dal 1947 al 1961 e vicepresidente dal 1956. La gestione Boulware mirava ad aggredire le pratiche della contrattazione collettiva e la presenza sindacale in fabbrica, con un vero e proprio «bombardamento culturale e materiale» in cui politiche di *corporate social responsibility* ed uso sapiente delle *public relations* (e lungimirante: fu qui che Ronald Reagan divenne un portavoce della GE e, più ampiamente, del conservatorismo e dell'antistatalismo) erano inseparabili dall'ossessione anticomunista e da un pesante apparato di repressione e spionaggio interno.[1173]

Nel caso torinese, abbiamo ripercorso le tappe principali dell'evoluzione del corpo di sorveglianza Fiat a partire dal 1916-19, quando esso prendeva forma alla confluenza di innovazione tecnologica, mobilitazione bellica e incipiente crisi sociale. Da allora si ripresentò in forme e contesti diversi quella che appare essere la questione centrale, ovvero il nesso tra disciplina e innovazione. La cronologia del sistema di sorveglianza, come quella delle misure repressive in generale (lo ha sottolineato Berta), pare confermare lo stretto rapporto dialettico tra questi due lati dell'organizzazione del lavoro, ma anche la priorità del primo nella mentalità dei dirigenti Fiat e in particolare di Vittorio Valletta, il quale del resto non fece mai mancare ciniche e trasparenti dichiarazioni in questo senso. Esse riflettevano sia radicate convinzioni gerarchiche del padronato italiano sia, come si è visto nel primo capitolo a partire da Sloan, un nocciolo duro di *right to manage* fieramente custodito dal *top management* delle industrie della produzione di massa statunitensi.

La concezione dell'ordine in fabbrica aveva un naturale rapporto, va da sé, con quella di una società ordinata. Questo comune ideale e dunque un comune nemico - il comunismo - furono uno dei terreni d'incontro tra gli obiettivi della grande impresa e quelli dei poteri pubblici e, come si è accennato, della sinergia nel ricorso a mezzi extralegali nella repressione e nella raccolta di informazioni. Certo, i sorveglianti erano istruiti di «rifuggire da qualsiasi atto men

---

[1172] Cfr. in particolare Stephen Meyer III, *The five dollar day. Labor management and social control in the Ford Motor Company, 1908-1921* State University of New York Press, Albany 1981; Stephen H. Norwood, *Strikebreaking and Intimidation: Mercenaries and Masculinity in Twentieth-Century America*, University of North Carolina Press 2002.

[1173] Ferdinando Fasce, *Una nuova* Gilded Age*? Grande impresa e democrazia negli Stati Uniti contemporanei*, in *Oltre il secolo americano? Gli Stati Uniti prima e dopo l'11 settembre,* a cura di Raffaella Baritono ed Elisabetta Vezzosi, Carocci, Roma 2011, pp. 171-184. Cfr. inoltre Jacoby, *Modern Manors,* cit.; Phillips-Fein, *Invisible Hands,* cit.; Milner, *The Problem of Profuctivity,* cit.; Thomas W. Evans, *The Education of Ronald Reagan. The General Electric Years and the Untold Story of His Conversion to Conservatism,* Columbia University Press, New York 2006; e infine Lemuel R. Boulware, *The Truth about Boulwarism: Trying to Do Right Voluntarily*, Washington, D.C., 1969.

che legale», come recitava il regolamento del 1963; ed è certamente corretto rilevare che «in realtà prima della approvazione dello Statuto dei lavoratori [...] raccogliere informazioni sugli operai non costituiva un illecito, ma certamente lo fu il modo con cui molte delle informazioni vennero assunte».[1174] La legge 300 del 1970 costituisce uno spartiacque nella vicenda del servizio di sorveglianza e più in generale della «potestà disciplinare» nelle fabbriche. Essa andava a incidere su varie delle questioni toccate in queste pagine: vietò un'ampia gamma di controlli, dalla raccolta di informazioni private alle videoregistrazioni; proibì la costituzione di sindacati gialli come il Sida; definì finalmente mansioni e poteri della guardia giurata all'interno degli stabilimenti industriali; e via dicendo.

E' allo Statuto dei Lavoratori che si deve, tra l'altro, la stessa raccolta dei regolamenti del servizio sorveglianza che ha costituito il principale materiale del presente capitolo. Gli ultimi documenti in ordine cronologico riguardano infatti la riforma complessiva del servizio di sorveglianza nella prima metà degli anni 1970, per ottemperare alle nuove leggi. La raccolta dei regolamenti del 1939 in poi, confluita in disordine in un unico quaderno ad anelli, era fatta certamente allo scopo di preparare questo aggiornamento e ristrutturazione. Troviamo del resto una copia del regolamento del 1958 (non quello del 1963!) sotto il titolo *Edizione 1971,* con modifiche e cancellature a penna fatte con esplicito riferimento ai divieti della legge 300. L'interlocutore nell'elaborazione del nuovo regolamento sembra essere la Cisnal, la quale ha evidentemente sostituito il Sida tra i sorveglianti e tra 1971 e 1972 avanza una serie di richieste e collabora alla rielaborazione.[1175] Nel 1972, poco prima dell'inglobamento definitivo dell'Autobianchi nel gruppo Fiat (ma dopo qualche anno che essa era stata ceduta ad una partecipata Fiat-Pirelli), Vittorino Vittonatto chiese di visionarne il regolamento di sorveglianza, che risaliva al 1956.[1176] La raccolta comprende, infine, alcune note sul rinvenimento di armi nel 1972-73, i piani di costituzione di nuovi centri per la sicurezza, altri documenti preparatori del nuovo regolamento e finalmente quest'ultimo, emesso nel 1975.[1177]

[1174] Tosatti, *Storia del Ministero dell'Interno*, p. 308.

[1175] 30 agosto 1971 - 8 maggio 1972, *Richieste Cisnal per i sorveglianti,* e il Regolamento sorveglianti del 1958, *Edizione 1971*, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit.

[1176] Regolamento sorveglianza Autobianchi del 1956, trasmesso nel 1972 da Filippo D'Errico a Vittorino Vittonatto, in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit.

[1177] *Scorta valori,* 2 dicembre 1971; *Rinvenimento armi e materiali trafugati,* 1972-73; 1. *Costituzione di un "Centro di collegamento per la Sicurezza"; 2. Servizi di emergenza - Piani A e B - . 3. Ristrutturazione delle squadre di sorveglianza,* 30 maggio 1972; Direzione Personale - Coordinamento Sorveglianza, *Nota. Ipotesi di costituzione di un unico organismo "Addetti Sicurezza" composto da Sorveglianti - Vigili del Fuoco,* 18 novembre 1975; *Pro-memoria per il Dott. Albertelli* su *La disciplina della sorveglianza aziendale, dopo l'entrata in vigore dello Statuto dei Lavoratori* e bozza di *Norme sul funzionamento del Servizio di Sorveglianza Fiat* trasmessa da E. Calcaterra a Vittonatto nel 1972 con allegato regolamento; *Compiti affidati al Servizio di Sorveglianza*, 18 settembre 1974; nota dell'ufficio relazioni sindacali sproposito del nuovo regolamento *Regolamento corpo sorveglianti Fiat,* 1 settembre 1975; tutti in CSF, Fondo Relazioni Industriali Fiat, dossier n. 167, cit.

Solo a partire da questo periodo cominciano, del resto, a conservarsi documenti più precisi sul funzionamento del servizio di sorveglianza e la situazione del suo personale, documenti dai quali emerge una crescita lenta ma costante, sino al picco di 1728 alla fine del 1972.[1178]

Lo Statuto dei Lavoratori non sancì certo la fine dell'uso di mezzi e metodi illegali o extralegali da parte dei servizi di sorveglianza, come ci ricordano anche casi recenti.[1179] Esso rimane, tuttavia, il più sistematico tentativo legislativo di limitare la «potestà disciplinare» nelle fabbriche e nelle relazioni industriali. Sin dal 1952, incalzati dalla repressione in Fiat, Di Vittorio e la Cgil avevano chiesto di far entrare «la Costituzione nelle fabbriche» e di realizzare i diritti del cittadino anche sul luogo di lavoro, nella dimensione dei diritti del lavoratore: lo Statuto era anche l'esito di un'esperienza accumulata in vent'anni di lotte e rivendicazioni e precipitata in quelle del 1968-69; era insomma il portato di una storia collettiva, che prendeva le mosse dall'immediato dopoguerra.

D'altro canto, di norma si indica "il padre dello Statuto dei Lavoratori" nel giurista Gino Giugni (e talvolta lo "zio" nel suo amico e collaboratore Federico Mancini). Ricevuto l'incarico dal ministro Brodolini, morto prima di poterne portare il risultato in Parlamento, Giugni fu il principale coordinatore della commissione che si trovò a redigere la legge 300.[1180] Il suo sincero socialismo riformista, la formazione accademica e politica eclettica, la tenacia nello sforzo di trarre il diritto del lavoro fuori dalle secche del diritto privato facevano di Giugni la persona più indicata per l'impresa. Lo Statuto doveva essere, nelle sue intenzioni, una sorta di Wagner Act italiano: l'ideale di libertà sindacale di Giugni affondava le radici nell'esperienza statunitense e nei suoi studi a Madison, Wisconsin, che gli avevano dato un punto di riferimento concreto in una fase di crisi d'identità del riformismo. L'influenza dell'ispirazione americana di Giugni è spesso citata, talvolta indebitamente sovrapposta allo Statuto stesso: ricostruirla da vicino è lo scopo del prossimo ed ultimo capitolo.

[1178] La Direzione servizi del Personale - Servizio Centrale Amministrazione Operai, poi dal maggio 1973 il Dipartimento Assunzioni e Norme Operai, raccoglie dati sulle presenze nei giorni festivi e calcolo ore di servizio prestate oltre le 41 ore e/o oltre l'orario normale, a partire dagli anni 1970-72.

[1179] Cfr. la piramide di fiduciari e lo stato d'eccezione permanente dell'Ilva dopo la privatizzazione, nella descrizione di Alessandro Leogrande, *Taranto e dintorni. Un laboratorio cruciale*, in *Parolechiave*, 2, luglio-dicembre 2015, pp. 121-135; di Id. cfr. più ampiamente gli scritti sull'Ilva ora raccolti in *Dalle macerie. Cronache sul fronte meridionale,* a cura di Salvatore Romeo, Feltrinelli, Milano 2018.

[1180] Cfr. Emanuele Stolfi, *Da una parte sola. Storia politica dello Statuto dei lavoratori*, prefazione di Gino Giugni, Longanesi, Milano 1976.

Capitolo v.
Tradurre il "Welfare capitalism".
Selig Perlman, Gino Giugni e le teorie del sindacato

Madison, Wisconsin, 1928

Warum gibt es in der Vereinigten Staaten keinen Sozialismus? Perché negli Stati Uniti non c'è il socialismo? La celebre domanda di Werner Sombart (1906) è un sintomo squillante della distanza tra le culture e le istituzioni del movimento operaio europeo e di quello statunitense, in cui ovviamente erano coinvolti gli immigrati europei. E' una domanda che oggi diremmo eurocentrica, ed è del resto facile da rovesciare.[1181] Nel 1928 tentò di fare il punto della questione operaia il polacco-ebreo-americano Selig Perlman, con *A Theory of the Labor Movement.*[1182]

La prima parte della sua vita, da Białystok in Polonia a Madison nel Wisconsin, offre una storia dell'età delle grandi migrazioni dall'Europa orientale e delle riforme progressiste d'inizio secolo. Nato nel 1888 in una famiglia di commercianti di tessuti, plechanovista e poi marxista in gioventù, di simpatie bundiste, aveva visto nel centro tessile Białystok avvitarsi la spirale di tensioni tra ebrei e non ebrei, movimenti rivoluzionari, violenza antiebraica.[1183] Perlman dovette abbandonare l'Impero Russo perché non vi avrebbe potuto proseguire l'educazione superiore a causa delle leggi antisemite: si trasferì prima a Torino e a Napoli (1906) ed infine -

---

[1181] Cfr. Eric Foner, *Why Is There No Socialism in the United States?*, in *History Workshop*, 17, primavera 1984, pp. 57-80, e Arnaldo Testi, *Perché negli Stati Uniti non c'è il socialismo? Conflitti sociali, vita politica e scarti temporali nell'America di fine Ottocento*, in *Nazionalizzazione e modernità. Italia, Europa e Stati Uniti (1861-1901)*, a cura di Tiziano Bonazzi, Daniele Fiorentino, Annunziata Nobile, Aracne, Roma, 2014, pp. 191-202. Cfr. inoltre la recensione di Commons e Perlman a *Der Moderne Kapitakismus* di Werner Sambart in *The American Economic Review*, vol. 19, 1, marzo 1929, pp. 78-88.

[1182] Selig Perlman, *A Theory of the Labor Movement,* Porcupine, Philadelphia 1979 [Macmillan, New York 1928].
Cfr. Leon Fink, *A Memoir of Selig Perlman and His Life at the University of Wisconsin–Madison: Based on an Interview of Mark Perlman*, in *Labor History*, 32, autunno 1991; la scheda biografica a cura del figlio Mark, prevedibilmente alquanto simpatetica se non unilaterale, nell'*Encyclopedia of American Jewish History*, a cura di Stephen H. Norwood ed Eunice G. Pollack, ABC-CLIO, Santa Barbara-Denver-Oxford 2008, pp. 378-381, e quella a cura di David Brody in *Dictionary of American Biography. Sixth Supplement, 1956-60,* a cura di John A. Garraty, American Council of the Learned Societies 1980, pp. 503-504. Cfr. poi la memoria del collega Edwin E. Witte, *Selig Perlman*; cfr. anche le riletture Philip Taft, *A Rereading of Selig Perlman's "A Theory of the Labor Movement"* e Adolf Sturmthal, *Comments on Selig Perlman's: A Theory of the Labor Movement*, tutti e tre in *Industrial and Labor Relations Review*, rispettivamente vol. 13, 3, aprile 1960, pp. 335-337; vol. 4, 1, ottobre 1950, pp. 70-77; vol. 4, 4, luglio 1951, pp. 483-496.

[1183] Jonathan Frankel, *Gli ebrei russi. Tra socialismo e nazionalismo (1862-1917)*, Einaudi, Torino 1990, pp. 241-244, dove si segnala inoltre che uno dei problemi più drammatici per il Bund era la questione dell'occupazione, che «riattizzava periodicamente (e nuovamente nel 1906) aspre tensioni tra operai ebrei e non ebrei». Cfr. poi Nora Levin, *Where Messiah Tarried. Jewish Socialist Movements 1871-1917*, Shocken, New York 1977, e Rebecca Kobrin, *Jewish Bialystok and Its Diaspora,* Indiana University Press, Bloomington-Indianapolis 2010.

con l'aiuto di William English Walling e Anna Strunsky - negli Stati Uniti (1908) a Madison, dove poi lo raggiunse anche la famiglia.[1184] Il Wisconsin era "lo Stato più progressista" dell'età progressista: la figura di Robert LaFollette (governatore dal 1901 al 1906, poi Senatore) troneggiava su un intenso processo riformatore e dava il volto più riconoscibile a un vivace pluralismo politico, il quale affondava le radici in una ricca immigrazione dalla Germania e dall'Europa del Nord e nell'ampia presenza di operai specializzati. Oltre al Partito Repubblicano di La Follette, il quadro progressista abbracciava di fatto l'American Federation of Labor e il Social-Democratic Party (affiliato al Socialist Party of America, ma di forza e importanza del tutto eccezionali).[1185]

A Madison Perlman studiò con Frederick Jackson Turner (l'autore di *Il significato della frontiera nella storia americana*, che si spostò però ad Harvard poco dopo), Richard T. Ely e soprattutto John R. Commons, intellettuali progressisti impegnati sul fronte delle ricerche e delle riforme per il lavoro. Commons ed Ely erano i perni di quella che si sarebbe affermata come Scuola del Wisconsin, la cui originalità scientifica e coesione accademica erano radicate in un rapporto con la realtà sociale, il sindacato e il governo statale che faceva dell'università la fucina del personale amministrativo e il laboratorio della legislazione e delle riforme - la cosiddetta "Wisconsin Idea", come s'intitolava il libro del 1912 di un suo illustre esponente, il funzionario e bibliotecario Charles McCarthy (allievo di Ely e Turner e collaboratore di Commons).[1186] La stagione progressista del Wisconsin s'inseriva nella tendenza alla crescita amministrativa e nell'*Efficiency Movement*, combinandone aspetti tecnocratici e democratici: sia McCarthy che Commons tenevano un atteggiamento di apertura critica verso il taylorismo e lo *scientific management*, ma si proponevano di integrarlo con la contrattazione collettiva, che

---

[1184] Sui coniugi Walling, Leon Fink, *Joining the People: William English Walling and the Spectre of the Intellectual Class,* e Id., *A Love for the People: Anna Strunsky Walling and the Domestic Limits of Domestic Idealism,* entrambi in Id., *Progressive Intellectuals and the Dilemmas of Democratic Commitment,* cit., pp. 114-183; James R. Boylan, *Revolutionary Lives. Anna Strunsky and William English Walling*, University of Massachusetts Press 2011, pp. 127-128; Richard Schneirov, *The Odyssey of William English Walling: Revisionism, Social Democracy, and Evolutionary Pragmatism*, in *Journal of the Gilded Age and Progressive Era*, 2, 4, ottobre 2003, pp. 403-430.

[1185] John D. Buenker, *The History of Wisconsin. Volume IV. The Progressive era, 1893-1914,* The State Historical Society of Wisconsin, Madison 1998 (qui, pp. 515 ss., l'espressione «the most progressive State»); Arnaldo Testi, *Il socialismo americano nell'età progressista: il Social-Democratic Party del Wisconsin, 1900-1920*, Marsilio, Venezia 1980; Nancy C. Unger, *Fighting Bob La Follette. The Righteous Reformer*, University of North Carolina Press, Chapel Hill - Londra 2000; Samuel Haber, *Efficiency and Uplift. Scientific Management in the Progressive Era, 1890-1920,* University of Chicago Press, Chicago-Londra 1964; Jørn Brøndal, *Ethnic Leadership and Midwestern Politics: Scandinavian Americans and the Progressive Movement in Wisconsin, 1890-1914*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2004. Per una panoramica sui casi locali e statali (senza però il Wisconsin), cfr. i saggi raccolti in *L'età progressista negli Stati Uniti, 1896-1917*, a cura di Arnaldo Testi, il Mulino, Bologna 1984.

[1186] Charles McCarthy, *The Wisconsin Idea*, prefazione di Theodore Roosevelt, Macmillan Company, New York 1912; cfr. il suo ritratto come educatore e «scientist in government» di Selig Perlman, nella recensione alla biografia *McCarthy of Wisconsin* di Edward A. Fitzpatrick in *The Wisconsin Magazine of History*, vol. 27, 4, giugno 1944, pp. 446-448. Cfr. inoltre Arnaldo Testi, *Amministrazione, efficienza e democrazia. L'educazione di un* public servant *progressista: Charles McCarthy (1873-1921)*, in *Potere e nuova razionalità,* a cura di Tiziano Bonazzi, Clueb, Bologna 1982, pp. 134-160.



Taylor rifiutava risolutamente.[1187]

Molti studenti di Commons, del resto, appartenevano all'ala sinistra dello schieramento progressista ed erano iscritti al *Socialist Club* universitario, fondato nel 1902 e legato all'Intercollegiate Socialist Society: ne erano membri David J. Saposs, William Leiserson, Edwin E. Witte[1188] e dal 1912 lo stesso Perlman (qui sopra una torva foto di gruppo, in cui lui è il secondo da sinistra in prima fila).[1189] Passando per l'adesione, nella tesi di laurea dedicata al partito socialista di Milwaukee, al revisionismo di Bernstein, Perlman abbandonò il marxismo.[1190] Qualche anno in più rimase nel Partito Socialista, che - stando al ricordo di

---

[1187] Cfr. l'autobiografia di John R. Commons, *Myself*, Macmillan, New York 1934, e Haber, *Efficiency and Uplift,* cit., pp. 145-149; Harold L. Miller, *The American bureau of industrial research and the origins of the "Wisconsin school" of labor history,* in *Labor History*, vol. 25, 2, 1984, pp. 165-188; Raffaella Baritono, *Conflitto sociale e "collective bargaining" nel pensiero di John R. Commons*, in *il Mulino,* luglio 1986, pp. 561-585; Leon Fink, *"Intellectuals" versus "Workers": Academic Requirements and the Creation of Labor History*, in *American Historical Review,* vol. 96, 2, aprile 1991 (ivi anche il dibattito con Ellen Fitzpatrick, pp. 422-431), ora in Fink, *In Search of the Working Class. Essays in American Labor History and Political Cultures*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 1994, pp. 201-235; un'evoluzione del precedente è Id., *Defining the People. The Wisconsin School of Labor History and the Creation of the American Worker,* in Id. *Progressive intellectuals and the dilemmas of democratic commitment*, cit., pp. 52-79; Malcolm Rutherford, *Wisconsin Institutionalism: John R. Commons and His Students*, in *Labor History*, vol. 47, 2, maggio 2006, pp. 161–188 (di Id. cfr. i dibattiti con Yngve Ramstad sull'effettiva influenza di Commons, per es. Ramstad, *Institutional Existentialism: More on Why John R. Commons Has So Few Followers*, in *Journal of Economic Issues,* vol. 23, 2, 1987, pp. 661-67, e Rutherford, *Did Commons Have Few Followers? Continuing My Conversation with Yngve Ramstad*, in *Journal of Economic Issues*, vol. 43, 2, *Papers from the 2009 AFEE Meeting,* giugno 2009, pp. 441-448). Per l'esempio di un corso di economia politica (1919) che partiva dalla società feudale per arrivare al *Progressive State* e al controllo sindacale cfr. gli appunti di Perlman ed Ely raccolti sotto il titolo *The evolution of industrial society and of public control, 1919* in *Research in the History of Economic Thought and Methodology,* vol. 18, parte 2, *American Economics*, 2000, pp. 263-297.

[1188] David B. Johnson, *The "Government Man": Edwin E. Witte of the University of Wisconsin*, in *The Wisconsin Magazine of History*, vol. 82, 1, 1998, pp. 32-51.

[1189] Cfr. le pagine dedicate al *Socialist Club* nei libri delle associazioni studentesche in *The Badger*, volume XXIV, 1910, p. 420, da cui la foto, e volume XXV, 1911, p. 459.

[1190] «Temperamentally, I am in absolute disagreement with opportunism, but treating the matter objectively I feel obliged to admit that the opportunist kind of socialism is *the* kind which stands a chance in this country», lettera di Perlman ad Anna Strunsky Walling, 12 dicembre 1910, in Fink, *Defining the People,* cit., pp. 72-73. Cfr. inoltre la testimonianza resa da Perlman, sempre nel 1910, a proposito delle conferenze di Emma Goldman a Madison, come riferita da lui quarant'anni dopo e citata da Id., *"Intellectuals" versus "Workers"*, cit., pp. 229 (sulla questione Goldman, Merle Curti, Vernon Rosco Carstensen, *The University of Wisconsin: a history, 1848-1925,* vol. 2, University of Wisconsin Press 1949, pp. 63-67).

Philip Taft - lasciò nel 1917 per via della sua opposizione alla guerra.[1191] Acquisiva però una conoscenza approfondita e diretta dei mondi operai, entrando nei gruppi di ricerca di Ely e Commons, collaborando alla monumentale *History of Labor in the United States* diretta da quest'ultimo (il primo volume fu pubblicato nel 1918) e coadiuvandolo nei lavori della Commissione federale Walsh sulle Relazioni Industriali, promossa dai presidenti Taft e Wilson sull'onda del feroce conflitto sociale (e difatti in questo periodo Perlman rischiò anche di essere linciato dagli scioperanti).[1192] Il primo libro a portare il solo nome di Perlman, ma frutto evidentemente di questo ambiente di ricerca storica e sociale (si dice anzi che fosse in origine un lavoro svolto con troppe libertà da Perlman come assistente di ricerca di Ely, il quale lo aveva poi rifiutato), uscì nel 1922 per i tipi di Macmillan: *A History of Trade Unionism in the United States.*

Al contrario di molti dei suoi compagni di studi, Witte in primo luogo ma anche Meierson e Saposs, Perlman non avrebbe mai rivestito ruoli di rilievo nell'amministrazione statale o federale, rimanendo sempre un noto professore universitario ma valicando di rado i confini del Wisconsin: a questo contribuì, concordano tutte le testimonianze, una grande timidezza, l'insicurezza fisica dovuta alla piccola statura e alla grossa testa, la balbuzie cui si sovrapponeva un accento polacco mai venuto meno. In un dopoguerra segnato dalla paura dei rossi, Perlman acquisì comunque il profilo di *public intellectual*, almeno a livello locale, con numerose conferenze dedicate alla questione operaia ma anche alla Russia ed all'Europa orientale, sia nei salotti buoni di Madison e Milwaukee che nei circoli sindacali.[1193] I contorni della sua interpretazione del movimento operaio vennero delineandosi nelle discussioni sulle differenze strutturali tra Russia e Stati Uniti, sull'impossibilità di una rivoluzione in America, e nella continua, faticosa difesa dei sindacati: per Perlman le loro lotte e rivendicazioni non erano eversive, ma volevano solo «a place in industrial government, which is entirely compatible with

---

[1191] Philip Taft, *Reflections on Selig Perlman as a Teacher and Writer,* in *ILR Review*, vol. 29, 2, gennaio 1976, pp. 249-257; tra il ricordo di Taft e quello del figlio Mark, in *A Memoir of Selig Perlman*, cit., p. 510, secondo cui il padre non avrebbe mai aderito al Partito Socialista, le notizie di appartenenza al club universitario porta a propendere per il primo.

[1192] Sul ruolo dei *public intellectuals* nella formazione di un sistema di arbitrato sancito dallo Stato federale cfr. Leon Fink, *American Labor Justice and the Problem of Trade Union Legitimacy*, in *Labor Justice Across the Americas*, a cura di Id. e Juan Manuel Palacio, University of Illinois Press, Urbana-Chicago-Springfield 2018, pp. 47-69.

[1193] Per es. alla "Slavonic night" organizzata dall'International Club di Madison presso la sede della YMCA, segnalata dal *The Capital Times*, 19 aprile 1919; presentò una relazione dal titolo *Democracy and Bolshevism* all'incontro annuale dell'American Sociological Association, come riporta *The American journal of sociology*, vol. 25, settembre 1919, pp. 348-350.
Tra le conferenze tenute fuori dal Wisconsin in questi anni si segnala quella del 1925 alla *summer school* (cui partecipava anche Rexford Tugwell) del Brookwood Labor College di Katonah, New York, cfr. Leilah Danielson, *American Gandhi: A. J. Muste and the History of Radicalism in the Twentieth Century*, University of Pennsylvania Press 2014, pp. 89-90, che rimanda ad Abraham J. Muste, *Looking Back at the Summer School*, in *Brookwood Review,* 4, 1, ottobre 1925.

democracy».[1194] Dopo essersi augurato una wilsoniana «American mentorship» per la Russia nel 1918, Perlman non nutrì mai simpatie per il comunismo e per l'Unione Sovietica (tra gli studenti a lui legati, l'unico fu forse Calvin Bryce Hoover, a Madison tra 1922 e 1923, autore nel 1931 di *The Economic Life of Soviet Russia*).[1195]

In questi anni riprese però qualche contatto - certo sporadico, tant'è vero che è un aspetto del tutto assente nei profili biografici disponibili - con la Russia, e nello specifico rapporti scientifici con il Marx-Engels Institut diretto da David Rjazanov a Mosca. Su consiglio di Alexander Trachtenberg e di un non meglio identificato Mr. Stone di Rochester, New York, il MEI contattò Perlman nel 1925 per una consulenza sulle carte di Hermann Schlüter, archivista e storico della Prima Internazionale, emigrato negli Stati Uniti nel 1889. Perlman rimase corrispondente scientifico del MEI dall'ottobre 1925 al gennaio 1928 e fece da tramite per un'importante acquisizione di riproduzioni di documenti della Prima Internazionale, un'opera di mediazione che gli valse tra l'altro un ringraziamento da parte di Rjazanov nella Prefazione dell'aprile 1927.[1196] E' in questo contesto che probabilmente emerse l'ipotesi di traduzione in russo della *History* del 1922, di cui però si trovano scarse tracce: un indignato trafiletto del *Wisconsin State Journal* del marzo 1927 riferiva che l'autore aveva appreso con sorpresa, ricevendo una copia da Riazanov [sic], che dalla versione finale era stata censurata l'ultima parte, ovvero gli ultimi quattro capitoli, con le conclusioni dell'autore, in quanto «anti-

---

[1194] Così, per esempio, intervenendo alla fondazione della Federated Press di Louis Lochner: «The trade union movement is not a revolutionary one. [...] The trade union is fighting for a place in industrial government, which is entirely compatible with democracy. The attitude of the press and the public toward the union was friendly, but now the press has lined up almost solidly on the other side», riportato da *The Capital Times*, 26 ottobre 1921. Cfr. inoltre il trafiletto *No Chance for Revolution in this Country*, in *The Capital Times*, 23 marzo 1920, che rendeva conto della conferenza tenuta da Perlman sotto gli auspici dell'Amalgamated Clothing Workers' Union di Milwaukee: «In the first place the farmers are against radical action because of their ownership of land. In the second place the great middle class of the country would be on the conservative side because they would fear the shuffling of cards, and lastly, the trade union movement in this country would be lined up with the conservatives. Again I am compelled to say there is not the slightest chance for a revolution here such as Russia has had».

[1195] Perlman, *What can Americans do for Russia?*, in *The Wisconsin alumni magazine,* vol. 19, 6, aprile 1918, p. 144, in cui Perlman contrapponeva alla mera denigrazione di Lenin la missione civilizzatrice dell'internazionalismo wilsoniano (e di quello di uomini d'affari disposti a «a far sighted point of view» e a mirare a «develop markets rather than coin immediate profits [...] to develop commercial good will rather than merely opportunities for reaping immediate advantages») e si augurava un'«American mentorship» per una Russia confusamente risvegliatasi alla civiltà (e, nonostante una certa fanatica propaganda, «Americanophile at heart»). Calvin Bryce Hoover, *Memoirs of Capitalism, Communism, and Nazism*, Duke University Press, Durham 1965, dove alle pp. 76-79 ricorda il suo debito verso l'università di Madison e Commons per lo studio delle questioni del lavoro e più specificamente verso Perlman per la conoscenza del mondo russo. Cfr. David C. Engerman, *Modernization from the Other Shore: American Intellectuals and the Romance of Russian Development*, Harvard University Press, Cambridge-Londra 2003.

[1196] David B. Rjazanov, *Marx/Engels Gesamtausgabe. Erste Abteilung, Band 1, Erster Halbband. Marx: Werke und Schriften bis Anfang 1844 nebst Briefen und Dokumenten*, Marx-Engels-Archiv Verlagsgesellschaft m.b.H., Frankfurt am Main, pp. IX-XXVIII, anche in *Utopie kreativ,* 206, dicembre 2007, pp. 1095-1011.

Bolshevistic in character».[1197] Pare dunque che essa venisse in effetti pubblicata senza i quattro capitoli e preceduta, per di più, da un'introduzione scritta da Earl Browder, uno dei leader del CPUSA (pochi anni dopo il suo segretario), che la presentava come la più affidabile breve storia del movimento sindacale americano, anche se antimarxista, e offriva una visione alternativa su alcuni passaggi fino alla svolta del 1921 - ma se la prendeva in particolare proprio con gli ultimi capitoli, tagliati evidentemente a sua insaputa.[1198]

Il progressismo anticomunista di Perlman era abbastanza, comunque, per guadagnarsi le ostilità da una parte degli studenti radicali e comunisti, che Perlman non mancava di prendere in giro a lezione, dall'altra dei repubblicani conservatori. Fu in particolare il giornalista John Chapple ad additare Perlman tra i "rossi" che rendevano l'Università di Madison «a hot-bed of radicalism»; ma attraverso di loro prendeva di mira la linea La Follette, le politiche progressiste

---

[1197] *Erfolgreiche Kooperation: Das Frankfurter Institut far Sozialforschung und Das Moskauer Marx-Engels-Institut (1924-1928). Korrespondenz von Felix Weil, Carl Grünberg u.a. mit David Borisovič Rjazanov, Ernst Czóbel u.a. aus dem* Russischen Staatlichen Archiv für Sozial- und Politikgeschichte Moskau, a cura di Rolf Hecker, Diethard Behrens, Galina Danilovna Golovina, secondo volume speciale dei *Beiträge zur Marx-Engels-Forschung. Neue Folge,* Argument, Berlino-Amburgo 2000, p. 237, contiene anche indicazioni archivistiche sulle lettere di Perlman presso gli archivi del MEI. Cfr. poi *State archives are aid to Russia. Wisconsin's Original Manuscripts on Socialism Sent to Moscow*, in *Madison Times*, 3 agosto 1926, e *Chapters Cut in Russ Edition of Perlman's Book*, in *The Wisconsin State Journal*, 15 marzo 1927.

[1198] Earl Browder, *History of Trade Unionism in the United States*, in *The Communist*, dicembre 1928, pp. 776-780 (prima parte). Cfr. inoltre la lettera di Perlman a Daniel J. Boorstin, 4 aprile 1955, in *Further Correspondence of Selig Perlman*, a cura di Warren J. Samuels, in *Further University of Wisconsin Materials: Further Documements of F. Taylor Ostander*, a cura di Id., Elsevier 2005, pp. 15-33, spec. pp. 29-30. Non mi è stato possibile individuare il volume nei cataloghi bibliotecari russi; mi pare si possa ipotizzare che di esso non vi è molta memoria neanche in Russia, dato che non è mai citato in B.Y. Mikhailov, N.V. Mostovets, G.N. Sevostyanov, *Recent History of the Labor Movement in the United States, 1918-1939*, vol. 1, Progress Publishers, Mosca 1977, neanche nel capitolo che dà ampio spazio alla scuola del Wisconsin e a Perlman, pp. 473-514.

e le aperture al sindacato, viste come anticamera del comunismo.[1199]

Alla fine decennio sia il *labor unrest* che la *red scare* del dopoguerra erano in gran parte sopiti, il capitalismo statunitense sembrava solido e in espansione, persino il Comintern parlava di stabilizzazione capitalistica, e Perlman era divenuto docente di economia alla University of Wisconsin. *A Theory of the Labor Movement* uscì nel 1928 guadagnando subito attenzione come frutto maturo della Scuola del Wisconsin, e presentandosi come appendice teorica alla sua massiccia serie di volumi storici (e suscitando qualche gelosia dello stesso Commons). Ora Perlman proponeva la sua teoria per il movimento operaio in contrapposizione a quella culminata nella celebre affermazione di Lenin secondo cui è solo dall'esterno della sfera economica che può (e deve) venire agli operai la coscienza rivoluzionaria di classe; o meglio, in rapporto simmetrico. Metà della tesi fondamentale del libro consiste in questo rovesciamento del leninismo: l'intellettuale, marxista o fabiano, positivista o cristiano o populista, «regularly underestimates capitalism's resistance power and overestimates labor's will to radical change». L'*intelligentsia*, in modo carismatico o dispotico, impone alla classe operaia le sue idee di rivoluzione, i suoi miraggi di socializzazione e di ordine nuovo. In Inghilterra le idee socialiste vengono fatte accettare come espressione pratica dei precetti cristiani; in Russia, con

---

[1199] La vicenda delle accuse di comunismo all'Università di Madison da parte del giornalista dell'*Ashland Daily Press* John Bowman Chapple, e più in generale della sua opposizione a La Follette e poi a Roosevelt da posizioni di destra repubblicana e hooveriana, ha un qualche interesse per tracciare le dinamiche per cui nello Stato progressista *par excellence* venisse covato il maccartismo (del quale Chapple, dai pochi che lo hanno preso in considerazione, è stato visto come un anticipatore). Basti scorrere i titoli dei suoi *pamphlets*: *University off the track* (1931), *La Follette socialism: how it affects your job, your savings, your insurance policy, your rights, and your future* (1931), *Unmasking invisible forces of destruction in America* (1932), *La Follette road to communism: must we go further along that road? A book of facts, evidence, photographs* (1936). Chapple era stato studente a Madison (classe 1921) e comunista, per poi passare a destra e cercare la fama (e il seggio in Senato, per cui corse più volte a partire dal 1932) prendendo di mira La Follette, il rettore Glenn Frank, l'*Experimental College* di Alexander Meiklejohn e la cerchia di Commons. Contro le sue accuse si levarono non solo la voce dell'amministrazione dell'Università e di Frank, ma anche lo scherno e l'attiva opposizione degli studenti: cfr. *The Badger,* vol. 47, 1932, pp. 152-153, ma anche le pagine satiriche, 395 e 412; vol. 48, 1933, p. 150; vol. 51, 1936, p. 220; Frederick J. Noer, *Campus Events in Review,* in *The Wisconsin alumni magazine,* vol. 33, dicembre 1931, pp. 81 e 95; sull'elezione del 1932, vari articoli in *The daily cardinal*, tra settembre e ottobre 1932, tra cui quello del futuro giornalista di *Playboy* Ken W. Purdy, *Breeding Stupid Voters*, 2 ottobre 1932; cfr. infine Edmund David Cronon, John William Jenkins, *The University of Wisconsin: a history*, vol. 3, 1994, spec. pp. 277-287 (da p. 282 la frase sullo «hot-bed of radicalism», colpevole di «insidious teaching of atheism, loose moral standards, and communist doctrines», ripresa da *The Daily Cardinal*, 15 e 20 ottobre 1920). In campagna elettorale a Milwaukee, intervenne sulla questione anche Roosevelt, in modo allusivo ma chiaro, con gli occhi ai voti dei repubblicani progressisti, cfr. *16,000 Hear Roosevelt's Hit at Chappleism*, in *The daily cardinal,* vol. 42, 2 ottobre 1932.
La vittoria dell'ala conservatrice alle primarie repubblicane del Wisconsin nel 1932, con Kohler di nuovo candidato governatore e Chapple al Senato, fu la premessa del distacco di quella progressista, che si diresse verso Roosevelt e verso la fondazione di un nuovo partito, il Progressive Party (con cui i fratelli La Follette ripresero nel 1934 i seggi di governatore e senatore, cfr. Jonathan Kasparek, *Fighting Son: A Biography of Philip F. La Follette*, Wisconsin Historical Society Press, Madison 2016).

sostanziale continuità con l'autocrazia zarista e grazie all'arretratezza sociale del paese;[1200] l'intellettuale rivoluzionario identifica il suo nemico nella classe capitalista, ma in alcuni casi ne sottovaluta le capacità di resistenza - e più in generale di egemonia.

> Capitalism is rather a social organization presided over by a class with an effective "will to power", implying the ability to defend its power against all comers [...] through having convinced the other classes that they alone, the capitalists, know how to operate the complex economic apparatus of modern society upon which the material welfare of all depends.[1201]

Perlman poteva citare la borghesia tedesca, che sin dal 1848 conduceva una campagna per la razionalizzazione ed era poi riuscita a piegare le spinte estremiste della rivoluzione del 1918, affermando la vittoria del sindacalismo sulla politica e affermando «the industrialist class as a new self-confident champion for the established economic order».[1202] Perlman mostrava grande stima verso il modello tedesco, e specificamente verso la *Mitbestimmung*, che era entrata nella Costituzione di Weimar del 1919 (art. 165) sotto la spinta dei socialdemocratici, e soprattutto della corrente di Hugo Sinzheimer - all'interno di una complessiva riforma dello Stato che era in sostanza implosa con la crisi del 1923-24. Nonostante il SPD di Ebert, Noske e Scheidemann continuasse a proporsi il traguardo del socialismo, la loro scelta di non seguire l'avventura spartachista l'aveva accreditato, agli occhi di Perlman, come un partito venuto a patti con il capitalismo e desideroso di prendere parte al governo democratico, dunque, alla fine dei conti, equiparabile al Labour Party britannico.[1203]

L'altra metà della tesi di Perlman riguardava di conseguenza la natura "autentica" del *labor movement* e della sua «"home grown" ideology», che poteva essere compresa solo «through a study of the "working rules" of labor's own "institutions"», ovvero i sindacati, e la *job*

[1200] «It is this supreme power of destroying as well as of building, given over into the hands of a few, a phenomenon which Russian's whole unusual history had labored to produce,- that vests the developement of Russian revolutionary thought with a significance than can be scarcely overrated», Perlman, *A Theory of the Labor Movement* cit., pag. 50. Cfr. anche Perlman, E.A. Ross, *Soviet Government in Russia*, in *The American Political Science Review*, vol. 14, 2, maggio 1920, pp. 317-323, dove si dice, a proposito della forma di governo sovietica e della sovrarappresentanza data alla classe privilegiata dei lavoratori industriali: «It is not strange that revolutionary Russia should show an aversion for the western forms of democracy. Half a century ago, when Russian social thought was first formed, we find that trend already dominating». Cfr. infine la recensione di Perlman a *Marxism; Is It a Science?* di Max Eastman, in *The American Political Science Review*, vol. 35, 5, ottobre 1941, pp. 971-972: «Lenin, while he operated upon Russia, dealt with ultra-plastic stuff; but when he tried the same engineering plan upon Western Europe, he met instead a most refractory material which defeated him and his imitators finally and conclusively».

[1201] Perlman, *Theory*, pp. 4-5.

[1202] Ivi, pp. 73, 105 e 67.

[1203] Perlman sperò che il movimento operaio tedesco potesse opporre resistenza anche alle derive a destra: cfr. *Prof. Perlman, Economist, Sees German Labor Opposing Nazis*, in *Jewish Day Bulletin*, 3 giugno 1934. Per il contesto della riflessione di Perlman sul laburismo, cfr. Raffaella Baritono, *The British Labour Model in the American Political and Intellectual Debate of the 1920s,* in *The Place of Europe in American History: Twentieth Century Perspectives*, a cura di Maurizio Vaudagna, Otto, Torino 2007, pp. 133-160, 2007.

consciousness che essi esprimono.[1204] Certo, va precisato che, dopo il declino degli IWW, Perlman si poteva riferire esclusivamente a quello che nel linguaggio europeo si sarebbe detto sindacalismo riformista, piuttosto che a quello rivoluzionario che, con non dissimile polemica anti-intellettuale, era stato non troppo tempo prima promosso da Sorel e Lagardelle, da Arturo Labriola, dai fratelli De Ambris, ed era poi in gran parte confluito nel sindacalismo fascista e nella sua retorica anticapitalista.[1205] Anzi, «the true Marxian type of intellectual is found in the Workers' (Communist) Party» (ovvero la veste legale del CPUSA),[1206] ma «formerly was well typified by Daniel De Leon of the Socialist Labor Party»,[1207] considerato il creatore di un «industrial unionism» capace appunto di portare la classe operaia dalla protesta economica ad obiettivi politici rivoluzionari - e per questo caro alla stessa tradizione comunista.[1208]

La comparazione faceva emergere specificità già note nell'analisi sociologica della cultura del movimento operaio e sindacale degli Stati Uniti: qui i lavoratori disponevano di spazi di espansione e fluidità sociale, oltre che geografica, ancora inimmaginabili in Europa (è evidente l'eco della tesi della frontiera di Turner); il suffragio universale per i cittadini maschi bianchi non era mai stata una rivendicazione di punta, perché già conquistato in quasi tutto il territorio nazionale entro gli anni della democrazia jacksoniana; il sovrapporsi di cicli d'immigrazione variava continuamente la composizione della popolazione lavoratrice.

Quest'ultimo punto merita una digressione, rapida ma importante, perché mette a fuoco una delle principali aporie dell'impianto teorico di Perlman. Si può infatti notare che, mentre indagava l'importanza della sovrapposizione dei cicli d'immigrazione negli Stati Uniti come anima del dinamismo del movimento operaio, il libro in sostanza lasciava ai margini le aree di lavoro a basso e bassissimo costo in cui la sindacalizzazione non aveva mai attecchito, aree i cui

---

[1204] Perlman, *Theory*, p. 6.

[1205] Un riferimento su tutti, che copra sia la Francia che l'Italia, è Zeev Sternhell, Mario Sznajder, Maia Asheri, *Nascita dell'ideologia fascista,* Baldini&Castoldi, Milano 1993. Georges Sorel fornisce un ulteriore contrasto, con la sua accusa alle élites di forzare il proletariato al riformismo: i sindacalisti rivoluzionari, scriveva nel 1908, devono saper animare la «guerra intrapresa dal socialismo contro la società moderna» in modo sentimentale ed intuitivo, «concentrando tutto il socialismo nel dramma dello sciopero generale; in tal modo *non vi è più posto alcuno per la conciliazione degli opposti negli artifici verbali dei sapienti ufficiali*», Sorel, *Riflessioni sulla violenza*, in *Scritti politici,* a cura di Roberto Vivarelli, Utet, Torino 1996, p. 213.

[1206] «Its very wish to exist as a communist party is the best proof of how little it understands the nature of the problems of the American labor movement», Perlman, *Theory*, cit., p. 227.

[1207] Ivi, p. 181.

[1208] Lenin lo definì «il più grande dei socialisti moderni – l'unico che abbia aggiunto qualcosa al pensiero socialista dopo Marx» per la sua matura critica della "American Separation of Labor" in favore dell'*industrial unionism*. Gramsci, presentando *Il programma dell'«Ordine Nuovo»* («Ordine Nuovo» 14, 1920), nella nota vibrante polemica con Angelo Tasca lo accusò di non aver compreso Lenin e De Leon né l'adattamento italiano delle loro teorie che la rivista vuole elaborare: Tasca dà un'interpretazione «"commerciale" e contabile» del progetto di democrazia dei produttori, non capisce i Consigli di Fabbrica e via dicendo, mentre dall'esperienza della Comune di Parigi e dallo scritto di Marx su di essa Lenin e De Leon avevano tratto le loro concezioni ed afferrato il carattere industriale della rivoluzione e del socialismo.

confini erano tracciati da linee etniche e razziali: i neri in primo luogo, ma anche gli immigrati dall'America Latina e dall'Oriente. Era l'orientamento dell'intera scuola di Commons, che è stata perciò accusata di «sciovinismo e razzismo», per riprendere le parole di Melvyn Dubofsky. E i brani più frequentemente portati a prova di tali accuse sono firmati appunto da Perlman, a proposito del Chinese Exclusion Act del 1882, varato dal presidente Arthur anche sulla spinta della sinofobia popolare, che si era espressa anche con la ferocia di manifestazioni come quella di San Francisco del luglio 1877. «The anti-Chinese agitation in California, culminating as it did in the Exclusion Law of 1882, doubtless was the most important single factor in the history of American labour, - questo il passo ormai classico, dallo specifico capitolo di Perlman nella *History of Labor* del 1918 - for without it the entire country might have been overrun by Mongolian labour, and the labour movement might have become a conflict of races instead of one of classes».[1209] Nel libro di dieci anni dopo la questione veniva in sostanza aggirata. L'aporia teorica di Perlman riflette, si vede bene, sia la peculiarità della composizione etnica e sociale del Wisconsin (anche nel suddetto capitolo specificava che le misure anticinesi erano richieste dalla California e dagli Stati dell'Ovest, mentre vi si opponeva l'Est, «prompted by humanitarianism and business»); sia, più ampiamente, l'aporia pratica dell'AFL, una delle ragioni della sua debolezza e del suo declino negli anni in cui Perlman scriveva.

La stratificazione dell'immigrazione era dunque, per Perlman, una della linee storiche all'origine della «incohesiveness and lack of class consciousness of American Labor»,[1210] il quale piuttosto è caratterizzato, a livello generale, da un'ideologia dei produttori con forti connotati antimonopolistici e un desiderio di «self-bossing». Perlman individuava quindi una polarizzazione all'interno di quella che, sulla scorta di Edward P. Thompson, potremmo chiamare l'economia morale dei lavoratori americani: se, da una parte, ogni cultura delle classi lavoratrici non poteva che, da secoli, essere fondata su quel *communism of opportunities* che nasceva dalla scarsità di possibilità e risorse e dalla psicologia pessimista del lavoratore

---

[1209] Selig Perlman, *The Anti-Chinese Agitation in California*, in Commons et alii, *History of Labor in the United States*, Macmillan, New York 1918, pp. 252-268. La polemica con l'incorporamento dei criteri razziali da parte della Scuola del Wisconsin, esemplificata nel passo citato, è stata una linea di riflessione importante per le successive generazioni di storici del lavoro statunitensi: cfr. Dubosfky, *Give us that old time labor history,* cit.; Herbert Hill, *The Problem of Race in American Labor History,* in *Reviews in American History*, vol. 24, 2, giugno 1996, pp. 189-208; lo storico che ha indagato nel modo più sistematico la struttura razziale del mercato del lavoro e la costruzione dei livelli di "bianchezza" è probabilmente David Roediger, di cui cfr. *Labor in White Skin: Race and Working-class History,* in *The Year Left, Vol. 3: Reshaping the US Left: Popular Struggles in the 1980s*, a cura di Mike Davis e Michael Sprinker, Verso 1988, poi in Roediger, *Towards the Abolition of Whiteness: Essays on Race, Politics, and Working Class History,* Verso 1994 (anche online sul sito dell'editore, https://www.versobooks.com/blogs/2596-labor-in-white-skin-race-and-working-class-history). Più nello specifico sulla questione cinese, Andrew Gyory, *Closing the Gate: Race, Politics, and the Chinese Exclusion Act,* The University of North Carolina Press, Chapel Hill-Londra 1998, e la critica di Stanford M. Lyman, *The "Chinese Question" and American Labor Historians*, in *New Politics*, vol. 7, 4, whole no. 28, Winter 2000 (anche online, nova.wpunj.edu/newpolitics/issue28/lyman28.htm)

[1210] Perlman, *Theory*, cit., p. 168.

manuale, e che accomunava i sindacati alle gilde medievali ed alle comunità di villaggio,[1211] dall'altra il lavoratore americano aveva una speciale carica individualistica.

> In this country, primarily in the non-slavery states, history has manifested probably the most extensive, if not the only large-scale example of the availability to the manual worker of practically unlimited economic opportunities. [...] Yet, the individualist millennium was far from realization, even in pioneer America. Wealth somehow showed a preference for the coffers of the few rather than for the tills of the "producers". Nevertheless the producing community was not turned away from its individualistic creed, but developed a remedial program based on a characteristic "antimonopoly" philosophy.[1212]

Secondo Perlman dunque il rapporto tra classe operaia e capitalismo in America era complesso e pure conflittuale, ma non semplicemente antagonistico, perché essa non era né si considerava politicamente separata dal complesso della società: la sua economia morale aveva profondo rispetto dell'istituzione della proprietà privata, e ne reclamava una giusta distribuzione; era in rapporto costante con l'opinione pubblica delle classi medie, e con essa poteva collaborare per obiettivi riformatori. Il movimento operaio aveva gettato il suo peso di volta in volta al partito che più rispondeva alle sue richieste, ma sempre fallendo nel tentativo di fondare un partito "del lavoro"; da esperimenti di alleanza riformatrice tra le istanze del *labor* e populismo *middle class*, ovvero contro il *Big Business*, erano sorti via via alcuni "terzi partiti", ma il più rilevante di essi, il Progressive Party di La Follette (1924), era imperniato nella peculiare situazione del Wisconsin. - che del resto, com'è evidente, si rifletteva in tutta l'analisi di Perlman.

Errore fondamentale delle fantasie di rivoluzione sociale era stato, proseguiva, il tentativo di sacrificare l'animo individualistico e curvare l'economia morale e la solidarietà in una compatta e completamente antagonistica coscienza di classe.

> Socialism, in its many varieties, while correctly grasping a part of the true psychology of the worker - his desire for solidarity - overlooks his unwillingness to become completely merged with his own class. Whenever and wherever full "workers' control" has been tried, by "self-governing workshops" and like organizations, history shows that sooner or later the workers have, consciously or unconsciously, opposed the creation of a solidarity exceeding a common control of opportunity and common "working rules".[1213]

La rivoluzione però non era chimerica solo per via dell'ideologia della classe operaia, ma anche perché troppo grande è il potere sociale accumulato dal *Big Business*, insomma la plasticità del capitalismo e la capacità egemonica delle sue classi dirigenti. Dalla sfera politica

---

[1211] In questo Perlman segue Sombart, che contrappone la psicologia pessimista del lavoratore a quella ottimista dell'uomo d'affari. «Added to this is his conviction that for him the world has been rendered one of scarcity by an institutional order of things, which purposely reserved the best opportunities for landlords, capitalists and other privileged groups. [...] At all events, whether he thought the cause of the apparent limitations to be institutional or natural, a scarcity consciousness has always been typical of the manual worker in direct contrast to the conciousness of the abundance of opportunity, which dominates the self-confident business man», ivi, p. 239-240.

[1212] Ivi, pp. 249-250. La divisione in Era della Scarsità ed Era dell'Abbondanza è tratta da Commons.

[1213] Perlman, *Theory,* cit., p. 246.

le ambizioni ed il conflitto del movimento operaio sono ricondotti alla sfera economica. Il peso del *Big Business* e dei *trusts* non poteva essere abbattuto dalla rivolta né regolato dalle leggi dello Stato, né contrastato dalla cooperazione dei produttori: ad esso era necessario opporre il peso e l'organizzazione solida di una *big union*, che esercitasse il pieno controllo del mercato del lavoro. Questa era la decisione dell'American Federation of Labor, che avviava un progetto che definiremmo corporativo, seguita da altri sindacati come quello tedesco. «The main road to industrial democracy lies within the economic sphere»: non conta tanto la proprietà dei mezzi di produzione, quanto la gestione e la responsabilità di questa sfera, la creazione di un equilibrio di fatto.[1214]

Questa gestione collettiva del mercato del lavoro, e conseguentemente della distribuzione della ricchezza, era secondo Perlman la priorità e il tratto caratterizzante del movimento sindacale statunitense. Una volta garantiti questi interessi si aprivano gli spazi di collaborazione con il management e con i piani di efficienza, e la possibilità di entrare così nel cuore della gestione del processo produttivo. Nel momento in cui si allargava sia la divaricazione tra lavoro manuale e lavoro di direzione che, all'interno di questo, quella tra proprietà e management, la divisione del lavoro, accettata nella sue regole fondamentali e riconosciuta come divisione di funzioni, avrebbe aperto - e solo allora - la strada alla condivisione del potere.

> Such a unionism sees assurance for the future in a continued and broadened co-operation with the "functional group" of manager-employers. [...] And as unionism takes more and more of a hand in running the productive process, it comes to depend for guidance less and less on a dogmatic anti-capitalist philosophy, but more and more on *a pragmatic faith in industrial government through a co-operation of equally indispensable "functional" classes.*[1215]

Sembra il contrario del principio di autorità su cui si ergevano le teorie tayloriste dello *scientific management*, eppure secondo Perlman erano state proprio queste ad aprire gli scenari nuovi di un trionfante «welfare capitalism» in cui il sindacato doveva giocare un ruolo nuovo - un «New Unionism». Lo sviluppo di un circolo virtuoso di efficientismo ed alti salari, innescato da Taylor, aveva incrementato sia la prosperità che la complessità del capitalismo statunitense. In queste nuove condizioni, il sindacato doveva fare delle vere e proprie contromosse per

---

[1214] «The American Federation of Labor declared unequivocally that the trusts were an inevitable economic development before the law was completely helpless, but the power of which could be controlled by another economic power, the organized trade union movement», ivi, p. 200. Cfr. inoltre: «The new attitude no longer called for a restoration of free competition, but for control and administration by the union of all job opportunities available to the group. This includes determination by the union of the rules under which the individual was permitted to occupy and hold his proper share of the total group opportunity. [...] The province of the union is, therefore, to assert labor's collective mastery over job opportunities and employment bargains, leaving the ownership of the business to the employer, and creating for its members an ever-increasing sphere of economic security and opportunity, equal to that which the craft gilds - those superb manifestations of the manual worker's aspirations and power - were able to guarantee to workingmen's communities of an earlier age», ivi, pp. 252-253.

[1215] Ivi, pp. 316-317, corsivo mio.

dimostrarsi «a constructive force» e ottenere la cittadinanza che Taylor gli negava. Cioè doveva provare da un lato, ai lavoratori, che, nonostante il regime di prosperità, c'era ancora bisogno di lui, e dall'altro, alle classi dirigenti, che non era più un sindacato sabotatore ma disposto alla collaborazione. Perlman in queste pagine voleva insomma esprimere, dal punto di vista del movimento operaio, la prossimità alla realizzazione della promessa di prosperità e conciliazione tra capitale e lavoro che era stata sbandierata da Taylor e accolta dalla AFL (1925); così vicina anzi che, a patto di accettare e proseguire questo processo, si può intravedere un traguardo successivo, la richiesta di condivisione del potere tra grande capitale e grande sindacato.[1216]

Una delle basi di questa nuova promessa era la crescente separazione tra proprietà e gestione: Perlman osservava che della contraddizione di fondo era un simbolo la formazione dell'aristocrazia manageriale non proprietaria e, specularmente, di uno «stock-holding proletariat». Uno dei punti deboli del ragionamento di Perlman, dunque, era la fiducia riposta nella lievitazione della ricchezza attraverso una accentuata finanziarizzazione dell'economia, ovvero una crescita esponenziale e incontrollata del mercato azionario e del fuoco incrociato di investimenti e speculazioni. Si potrebbe allora mettere la teoria di Perlman accanto a qualcuna delle contemporanee dichiarazioni ottimistiche dei Presidenti Coolidge o Hoover, o dell'«Everybody ought to be rich» di John Raskob dell'agosto 1929. Si trattava dunque di una teoria ambiziosa, ma dalle molte contraddizioni e dalle basi fragili. La *Theory* voleva avere una proiezione mondiale, ma era di fatto incardinata nelle peculiarità del Wisconsin, della composizione della sua classe operaia e dell'alleanza tra amministrazione e sindacato, e lasciava di fatto fuori dal quadro i lavoratori neri e *latinos* e la strenua ideologia antisindacale delle industrie della produzione di massa. Altri dei suoi assunti furono superati con il tracollo dell'ottobre 1929, e soprattutto con le evoluzioni del sindacato e dello Stato - e, in un certo senso, quelle delle imprese - nel corso degli anni '30.

Dal punto di vista metodologico, vale la pena precisare che la *Theory* si basava su una bibliografia storica e una conoscenza, seppur a chiazze, di fonti primarie del movimento operaio, piuttosto che su un'ampia raccolta di dati su cui costruire una banca dati e in cui individuare costanti. Essa inoltre precedeva il generale rinnovamento della sociologia americana dovuto all'immissione di nuove idee ed energie dall'esilio degli intellettuali europei

---

[1216] Ivi, pp. 209-218 e 230, e spec. 218: «Unionism must perform this *volte-face* in the matter of efficiency while safeguarding the workers' ability to wage a fight against the employers if driven to it. The "new wage policy", solemnly adopted at the convention of the American Federation of Labor in 1925, promised exactly this *volte-face*. [...] In making this pledge, the Federation did no more than approve for general adoption the justly famous Baltimore and Ohio plan of union-management co-operation which, in the four years of its operation, and applying to the shop crafts on that railroad [...] has proved to work far better than a company union plan». A proposito della reticenza della scuola del Wisconsin sulla questione tecnologica e il ruolo del conflitto, sono da richiamare le osservazioni di Philip Scranton, *None-Too-Porous Boundaries: Labor History and the History of Technology*, in *Technology and Culture*, vol. 29, 4, ottobre 1988, *Labor History and the History of Technology,* pp. 722-743.

(Lazarsfeld, Adorno e Horkheimer, Neumann e Lederer e, a Madison, Hans Gerth) ma, in sintesi, fu "superata" più dai fatti che nella teoria poiché da queste nuove tendenze le questioni del lavoro e del sindacato furono relativamente poco toccate e rimaneva troppo grande la distanza tra l'esperienza statunitense e quella tedesca (la quale semmai s'interrogava sulle ragioni del proprio fallimento).[1217]

2. Superamento e diffusione di *A Theory of the Labor Movement*

La *Theory* era destinato a rimanere il libro con cui Perlman era identificato e con cui lui stesso tendeva a identificarsi. Egli non smise però di seguire le evoluzioni dei sindacati e di proporre revisioni e aggiornamenti dei suoi studi, in corsi, conferenze e commenti all'attualità,[1218] ma non in nuovi libri; il suo impianto di ricerca rimaneva ancorato al sindacalismo dell'AFL, con attenzione, ma qualche sospetto, verso le innovazioni portate dalla nascita del CIO nel 1936.[1219] Collaborò con l'International Ladies Garment Workers Union di Dubinsky e apprezzò l'Amalgamated Clothing Workers of America di Hillman, ma insistendo che erano uomini pragmatici, non radicali e non dissimili da Gompers e dalla sua eredità con cui pure avevano rotto; verso gli altri sindacati e leader del CIO Perlman manteneva una sostanziale antipatia, ritenendo John Lewis nientemeno che «cannibalesco» e gli UAW troppo radicali, dunque "intellettuali" (anzi, ancora all'inizio degli anni 1950 ostentava di ritenere la

---

[1217] Mariuccia Salvati, *Esilio tedesco e scienze sociali in USA nella prima metà del Novecento,* in *L'Altronovecento. Comunismo eretico e pensiero critico*, vol. 3, *Il capitalismo americano e i suoi critici,* a cura di Pier Paolo Poggio, Fondazione Luigi Micheletti - JacaBook, Milano 2013, pp. 583-602. L'unico contatto di cui si trova traccia tra Perlman e i francofortesi riguarda infatti una ricerca sull'antisemitismo, e molto lateralmente: cfr. la lettera di Franz Neumann a Perlman, 8 ottobre 1941, in cui gli chiedeva di partecipare al comitato di finanziamento per il progetto dell'Istituto di Ricerca Sociale, negli archivi online dell'Università di Francoforte.

[1218] Cfr. la dichiarazione a una riunione dell'American Federation of Teachers a Milwaukee, in *Recovery Act a Labor Victory, Says Perlman*, in *The Wisconsin State Journal,* 29 giugno 1933: «This new act means that we are abandoning individualism for new group control and group supervision of economic oppurtinies».

[1219] Rimaneva però scettico nei confronti della scissione sindacale, cfr. per es. le sue dichiarazioni in *Wisconsin alumnus,* vol. 38, gennaio 1937, nella rubrica *This and that about the faculty*, pp. 166-167, sul rischio di una «civil war in the labor movement», o la sua rassegna in *The Saturday Review*, 23 aprile, 1938, pp. 12-13. «Truly the future of American labour may be decided by the speed with which the breach in its economic organisation will be repaired», prevedeva sconsolato, poco prima della guerra, nel saggio dedicato agli Stati Uniti all'interno di un volume collettaneo in cui quello sulla Francia era affidato ad André Philip, quello sull'Unione Sovietica a Maurice Dobb, quello sulla Germania a Eric Roll e via dicendo: Perlman, *Labour and capitalism in the U.S.A., 1920-1937,* in *Organised Labor in Four Continents*, a cura di Hilary A. Marquand, Longmans, Green & co., Londra-NewYork-Toronto 1939, pp. 319-404. Marquand aveva studiato a Madison (ed aveva recensito la *History of Labor in the United States, 1896-1932* di Perlman e Taft in *The Economic Journal*, vol. 46, 184, dicembre 1936, pp. 752-753).

direzione GM più avanzata di Reuther, sul quale cambiò idea solo alla fine).[1220] Nel clima degli anni 1930, rimaneva ostile al radicalismo, sia a quello degli studenti che a quello dei nuovi sindacati, e temeva che le loro richieste di potere non avrebbero fatto altro che risvegliare «the sleeping dogs of fascism».[1221] L'impianto teorico del 1928 rimaneva in sostanza quello portante anche nel quarto e ultimo volume (1935) della *History of Labor* cominciata da Commons, e dedicato ai *Labor Movements* fino al New Deal: anzi Perlman ne curava principalmente gli aspetti di interpretazione generale, lasciando la raccolta di informazioni a colui che stava diventando il suo principale allievo (si addottorava quello stesso anno), Philip Taft.[1222]

Perlman non smise di inserire questi sviluppi in una cornice di comparazioni internazionali, soprattutto da quando ereditò da Commons il corso intitolato *Capitalism and Socialism*.[1223] Così, per esempio, smentiva i tentativi di Mussolini di assimilare il fascismo al New Deal: essi avevano sì alcuni tratti in comune («the same trend toward economic discipline in the place of the indiscipline of nineteenth century» e il rivolgersi in primo luogo alle classi medie), ma la principale differenza era che quella di Roosevelt era una «constitutional dictatorship under emergency powers», basata sul consenso e sull'opinione pubblica (anche se con obiettivi decisamente ambiziosi: «It is a psychological experiment in the recasting of the economic

---

[1220] «For the present, the experimenter role in that great industry seems to have fallen less on Reuther that to the General Motors management, bent on bringing back theWelfare Capitalism of the twenties, with the sophisticated change of a national union in the place of a company union», mentre gli obiettivi degli UAW non erano in fondo diversi da quelli di Gompers, sosteneva Perlman in *Perlman's Theory of the Labor Movement*, in 72 *Monthly Labor Review*, 121, 1951, pp. 121-126, e in *The Basic Philosophy of the American Labor Movement,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 274, *Labor in the American Economy,* marzo 1951, pp. 57-63.

[1221] Cfr. i ricordi di Irving Richter, *Labor's struggles, 1945-1950. A Participant's View,* Cambridge University Press 1994; qui, p. XVIII, la frase sul risveglio del fascismo, pronunciata da Perlman a lezione. L'autore, studente di Perlman a Madison, poi funzionario del Labor Department e infine degli UAW, discute la *Theory* di Perlman nel corso del primo capitolo.

[1222] Perlman, Philip Taft, *History of Labor in the United States, 1896-1932, volume IV. Labor Movements*, Macmillan 1935 (poi Kelley, New York 1966). Nella sua recensione *Forty Years of American Labor,* in *Survey Graphic*, luglio 1936, p. 437, Mary van Kleeck notava con malizia che gli ultimi volumi della *History of Labor* erano ricchi di preziose informazioni ma «not wholly satisfactory» nella trattazione del ruolo della teoria: una prosecuzione dell'opera avrebbe richiesto di portare «"the experimental method" to the point of seeking through esperimento for a conscious theory which will explain the past and guide the future».
Di grande interesse Taft, *Reflections on Selig Perlman as a Teacher and Writer,* cit.; cfr. inoltre David Brody, *Philip Taft: Labor Scholar*, in *Labor History*, 1, 1978, pp. 9-22 sul suo percorso di allontanamento dalla teoria perlmaniana (in una sezione monografica dedicata a Taft dopo la sua morte). Del complesso della *History of Labor* l'anima fu più Perlman di Commons, secondo Melvyn Dubofsky, *Give us that old time labor history: Philip S. Foner and the American worker,* in *Labor History*, vol. 26, 1, 1985, pp. 118-137, spec. p. 120: «But if there was a shaping hand any- where in the four volumes, it was that of Selig Perlman (who probably wrote more pages of historical narrative than any other author) not John Commons, and whose "theory of the labor movement" pervaded almost every page». Cfr. anche Id., *Starting out in the fifties: True confessions of a labor historian,* in *Labor History*, vol. 34, 4, 1993, pp. 473-478, e l'articolo sopra cit. di Brody per una riflessione sul rapporto tra la nuova generazione di storici del lavoro e la scuola del Wisconsin.

[1223] *Selig Perlman's Lectures on Capitalism and Socialism*, a cura di A.L. Riesch Owen (sulla base dei suoi appunti di studente al corso del 1942), University of Wisconsin Press, Madison 1976. Un ricordo del corso di fine anni 1940 in W. Lee Hansen, *Introduction: What UW-Madison Professors Professed: Commons, Perlman, and Bronfenbrenner*, in *Research in the History of Economic Thought and Methodology*, vol. 29, parte 3, *Wisconsin, Labor, Income, and Institutions: Contributions from Commons and Bronfenbrenner*, a cura di Marianne Johnson e Warren J. Samuels, pp. VII-XII.

attitudes with its own consent and participation»), che aveva aumentato i diritti e l'autonomia dei sindacati invece di castrarli («emasculating») come aveva fatto il corporativismo. Per questo i sindacati continuavano ad eleggere i propri dirigenti e a vedere confermate anzi rafforzate le proprie rivendicazioni, a cominciare da quelle salariali; e il New Deal promuoveva l'alleanza di lavoratori e classi medie in senso progressista e contro Wall Street (ma, avvertiva Perlman in chiusura, «Labor must organize», poiché «the middle class mind is a notoriously changeable mind»).[1224] Si trovava a sottolineare, come e più che nel primo dopoguerra, la distanza se non la contrapposizione tra sindacalismo e comunismo.[1225]

Non veniva meno il discrimine antisovietico, il quale sempre più coincideva con l'ostilità al marxismo, di cui seguiva peraltro le evoluzioni.[1226] Perlman fece anche parte dell'American Committee for the Defense of Leon Trotsky nel 1937, a partire da poco dopo la sua fondazione, insieme a intellettuali di tendenze varie, liberali e socialisti anticomunisti, da Franz Boas a Norman Thomas, da James Burnham a Suzanne La Follette, da John Dewey a Reinhold Niebuhr, passando per gli italiani Carlo Tresca e Gaetano Salvemini.[1227] Nel corso della seconda guerra mondiale, quando si aprì il dibattito su quali rapporti gli Stati Uniti avrebbero dovuto instaurare con l'Unione Sovietica nella pace, Perlman fu più volte chiamato a intervenire, come già nel primo dopoguerra.[1228] Le idee del Perlman del 1945 erano piuttosto in continuità con quelle del 1920: le sue necessità di paese dal potenziale industriale ancora in gran parte inespresso potevano incontrarsi con quelle degli Stati Uniti alla ricerca di mercati dove sfogare l'enorme forza produttiva accumulata nel corso della guerra; dato che «we have no sword big enough to brandish over Russia», si doveva puntare all'assistenza economica, mirata anche ad influenzarne gli obiettivi di politica estera ed i rapporti con l'Europa e con l'Asia, cosicché «our

---

[1224] Perlman, *The New Deal and Fascism*, risposta al questionario su *Fascism in the Light of the N.R.A., By a Group of Distinguished Writers* (tra gli altri Witte, Slichter, Henry Metcalf), in *The Journal of Electrical Workers and Operators,* vol. 22, 10, ottobre 1933, pp. 398-399. Cfr. anche i resoconti delle lezioni di Perlman sulle origini del fascismo in *The third annual Alumni Institute*, in *The Wisconsin alumnus,* vol. 39, 4, luglio 1938, pp. 322-324.

[1225] Cfr. il testo inedito, della seconda metà del 1940 o al massimo del 1941, Perlman, *Confusion of communism with labor unionism*, Research in *History of Economic Thought and Methodology*, vol. 18B, cit., pp. 249-251.

[1226] Cfr. le sue brevi recensioni a *Towards the Understanding of Karl Marx* di Sydney Hook, in *The American Political Science Review*, vol. 27, 4, agosto 1933, pp. 657-658 (in cui dice che più che al pensiero di Marx sarebbe opportuno dedicarsi a «the puzzling deviation of the conduct of Western societies from that laid down for them by the Marxian prognosis»), e *The Inevitability of Communism. A Critique of Sidney Hook's Interpretation of Marx* di Paul Mattick, in *The American Political Science Review*, vol. 29, 6, dicembre 1935, pp. 1095-1096.

[1227] Troviamo il nome di Perlman sulla testata del *News Bulletin. American Committee for the Defense of Leon Trotsky* a partire dal quinto numero, 16 marzo 1937.

[1228] Al Rotary Club di Madison, per esempio, tenne conferenze dal titolo R*elations of the United States and Russia After the War* nel 1943 e *How Can We Get Along with Russia?* nel 1946, in John W. Jenkins, Eric D. Olmanson, *A Centennial History of the Rotary Club of Madison, 1913-2013*, The Rotary Club of Madison, Madison 2014, p. 87.

economic necessities may thus become the foundation of our diplomatic opportunity».[1229]

Dopo la *Theory,* le conferenze sul movimento sindacale nel New Deal e il quarto volume della *History of Labor*, Perlman non diede però altri contributi davvero influenti. In una cornice di generale "riscoperta" storiografica dell'età progressista, la *Theory* venne ristampata nel 1949 da Augustus M. Kelley: fu al centro di un dibattito acceso e talvolta duro, soprattutto tra sociologi ed economisti, e tra chi si ergeva a difesa del classico (in prima fila Perlman stesso e i suoi allievi) e chi lo usava come bersaglio polemico (o, più placidamente, faceva notare quanto fosse datata, per esempio Georges Bourgin).[1230] La relazione di Perlman all'American Academy of Political and Social Science nel 1951 non era che un sunto delle vecchie idee, messe in dialogo con i libri recenti di Laski e Mills e aggiornate al clima della guerra fredda, in cui l'integrazione del movimento operaio nella società americana era un baluardo del principio di «"unity in diversity," upon which Western civilization rests», e della difesa della democrazia contro il totalitarismo.[1231] Verso la principale innovazione del sindacato degli ultimi anni, ovvero i modi e i contenuti dei contratti degli UAW con le grandi imprese, Perlman tenne come si è detto un tono piuttosto sprezzante; gli sembrava che l'eredità di Gompers vivesse in Meany più che in Reuther.[1232] Ciò nonostante, Perlman e Reuther potevano essere citati insieme da quegli scrittori, anche popolari, che vedevano negli anni 1950 americani l'esaurimento delle ideologie radicali di fronte al benessere materiale - una parabola che non di rado ricalcava la biografia di quegli stessi autori, come Daniel Bell e soprattutto Seymour

---

[1229] Perlman, *Some Reflections on Russia and the Future of Russian-American Relations,* in *Problems of the Postwar World. A Symposium on Postwar Problems By Members of the Faculty of the Division of social Studies at the University of Wisconsin and Others*, a cura di Thomas Carson Took McCormick, McGraw-Hill, New York-Londra 1945, pp. 325-341; cfr. la recensione di C. Wright Mills in *American Sociological Review*, vol. 10, 6, dicembre 1945, p. 818, dove si rivendica tra l'altro l'appartenenza di Perlman al campo dei sociologi piuttosto che a quello degli economisti.

[1230] Cfr. *Theory of the labor movement. A reappraisal*, in *Proceedings of the Industrial Relations Research Association*, 1950, pp. 139-183, dove Philip Kaiser offrì *An International Perspective*; Adolf Sturmthal, *Comments on Selig Perlman's: A Theory of the Labor Movement*, in *Industrial & labor relations review,* vol. 4, 4, luglio 1951, pp. 483 ss. *Monthly Labor Review*, 121, 1951, pp. 121-126, pubblicò la tavola rotonda *Perlman's Theory of the Labor Movement*. Un vero e proprio attacco venne da Charles A. Gulick e Melvin K. Bers, *Insight and Illusion in Perlman's Theory of the Labor Movement,* in *ILR Review,* vol. 6, 4, luglio 1953, pp. 510-531 (anche in FGPN, b. 3, f. 18); Ben Stephansky preparò una risposta dal titolo *Oversight and delusion*, che non mi risulta sia stata poi pubblicata, un cui dattiloscritto con correzioni autografe, di una ventina di pagine, si trova in FGPN, b. 3, f. 34. Nel 1955 C. Wright Mills tenne a Madison un discorso dal titolo *A Note on Professor Perlman's Theory of Unionism*, anch'esso credo inedito, una cui copia si trova nei suoi archivi presso la University of Texas. La critica di Bourgin è nella sua recensione in *L'Année sociologique,* terza serie, vol. 4 (1949- 1950), pp. 409-410.
Sulla storiografia dell'età progressista e in particolare la "riscoperta" di fine anni 1940-inizio anni 1950, cfr. Testi, *Introduzione* a *L'età progressista negli Stati Uniti*, cit., pp. 7-98.

[1231] Selig Perlman, *The Basic Philosophy of the American Labor Movement,* cit.; l'intervento era seguito da quelli di Reuther (appena criticato da Perlman), Witte, Taft e altri.

[1232] *Labor, Topic for Lecture*, in *The Michigan Daily*, 23 aprile 1955.

Martin Lipset.[1233] Ma rimaneva nella sostanza, appunto, la *Theory* del 1928, e per di più spesso ridotta all'osso della contrapposizione tra sindacato moderato-democratico-realista e radicale-socialista-utopista. Perlman dedicò gli studi più originali di questo periodo alle specificità del sindacalismo degli ebrei negli Stati Uniti, forse insieme al riavvicinamento ad un'identità ebraica vissuta sempre con disagio, anche all'università; negli stessi anni compì due viaggi in Israele, nel 1955 e nel 1957.[1234] Morì nel 1959, a Philadelphia, poco dopo essere andato in pensione.[1235]

In un discorso alle matricole nel 1962 Fred H. Harrington, futuro presidente della University of Wisconsin, ricordò una frase di Perlman: «the University of Wisconsin has changed the world».[1236] In questo, del resto, gli allievi di Commons e dello stesso Perlman avevano giocato un qualche ruolo. A cominciare, negli anni 1930, dal New Deal e dal governo degli Stati Uniti, dove Wilbur Cohen fu assistente di Witte nel comitato responsabile delle politiche sociali e artefice del Social Security Act (1935). In posizioni più defilate, Philip Taft lavorò nella Resettlement Administration e nella Social Security Administration prima di trovare un posto alla Brown. Un altro allievo, Wayne Morse, giovane e brillante professore di legge ed esperto di arbitrati, fu invece uno dei più tenaci difensori della tradizione progressista del Partito Repubblicano, tentando di conservargli un qualche rapporto con i sindacati: senatore dell'Oregon dal 1944 ma originario di Verona presso Madison, di famiglia simpatizzante per La Follette, oppose il Taft-Hartley Act e il maccartismo, sostenne Truman su alcune misure, ma

---

[1233] Daniel Bell, *The Background and Development of Marxian Socialism in the United States*, in *Socialism and American Life*, vol. 1, a cura di Donald Drew Egbert e Stow Persons, Princeton University Press 1952, pp. 213-405, poi in libro autonomo con il titolo *Marxian Socialism in the United States*, Princeton University Press 1967, di cui cfr. l'edizione con introduzione di Michael Kazin (anche in *The American Historical Review,* dicembre 1995, pp. 1488-1511); cfr. più in generale Bell, *The End of Ideology*, 1960.

[1234] Perlman, *Jewish-American Unionism, Its Birth Pangs and Contributions to the General American Labor Movement,* in *Publications of the American Jewish Historical Society*, vol. 41, settembre 1951, pp. 297-337; Id., *America and the Jewish Labor Movement: a Case of Mutual Illumination,* in *Publications of the American Jewish Historical Society*, vol. 46, marzo 1957, *The Writing of American Jewish History*, pp. 221-232. Non era certo per lui una novità assoluta: cfr. Id., *Our Economic Arena. Present Economic Trends and Their Effects on Jewish Life in America*, IX dei pamphlet dei *Fireside Discussion Group of the Anti-Defamation League B'nai B'rith*, raccolti in volume dall'ADL a Chicago nel 1939.
Cfr. inoltre Jonathan Z. Pollack, *Jewish Problems: Eastern and Western Jewish Identities In Conflict At the University of Wisconsin, 1919–1941,* in *American Jewish History*, vol. 89, 2, giugno 2001, pp. 161-180, e il ricordo di Milton e Rose Friedman, *Two Lucky People*, Penguin 1980.

[1235] Hazel McGrath, *Prof. Perlman to End Long, Happy U.W. Career,* in *Wisconsin State Journal*, 25 maggio 1959; *Meany Lauds Perlman, Dead at 70*, in *AFL-CIO News*, 22 agosto 1959. L'opera di Perlman su subito discussa in una tavola rotonda, *The Theory of the Labor Movement Reconsidered. A Symposium in Honor of Selig Perlman*, con interventi di Maurice Neufeld e altri, in *Industrial and Labor Relations Review*, 3, aprile 1960; cfr. anche la severa nota di Alain Touraine in *Sociologie du travail*, 3, luglio-settembre, 1960, pp. 269-271.

[1236] Fred Harvey Harrington, *Wisconsin has changed the world*, in *Wisconsin alumnus*, vol. 63, 11, marzo 1962, pp. 13-16; cfr. anche Id., *The Function of University Administration. Helping the University to Change the World*, in *Journal of Higher Education*, 1, marzo 1963, pp. 131-136, e Levin, *Cold War University*, cit., p. 35.

dopo l'elezione di Eisenhower abbandonò il GOP, per passare tre anni dopo ai Democratici.[1237]

Durante e soprattutto dopo la seconda guerra mondiale, una nuova leva di laureati di Perlman si diffuse in incarichi di rilievo nelle amministrazioni statunitensi in Europa. Nella Londra del 1949 ne troviamo sei, tra European Cooperation Administration e ambasciata: tra di essi Austin Wehrwein, vincitore del Pulitzer nel 1953; Filmer Paradise, che sarà alto dirigente della Ford Motor Company italiana e poi europea; e Samuel D. Berger, il più vicino a Perlman, cui aveva fatto da assistente.[1238] La sua biografia attira subito il nostro interesse. Dopo Madison Berger aveva studiato a LSE, aveva collaborato con Averell Harriman al programma di prestiti statunitensi agli Alleati come esperto di questioni sindacali ed era quindi diventato *labor attaché* all'ambasciata nel 1943 (con l'invenzione della figura),[1239] stringendo rapporti con i sindacati e i laburisti; mentre gli altri diplomatici dialogavano solo con l'*establishment* patrizio, lui frequentava i pubs e i luoghi di lavoro.[1240] La vittoria di Attlee nel 1945 - da lui prevista - lo portò a diventare uno degli uomini più importanti dell'ambasciata, se non il braccio destro di Lewis Douglas, e quindi ad esplorare tutte le potenzialità del *labor attaché* come esperto conoscitore della realtà sociale e politica del paese e ascoltato agente del Dipartimento di Stato

---

[1237] Mason Drukman, *Wayne Morse: A Political Biography*, Oregon Historical Society Press, Portland 1997; di Morse cfr. la prefazione a Lafayette G. Harter Jr., *John R. Commons: His Assault on Laissez-faire,* Oregon State University Press, Corvallis 1962, e il tributo a Perlman in Senato, in *Congressional Records - Proceedings and Debates of the 86th Congress, First Session - Senate*, 18 agosto 1959, p. 16187. Secondo *Wisconsin alumnus*, vol. 51, 6, marzo 1950 (in una nota al discorso al Founders Day di Morse, *Sunset or Sunrise for Peace*, pp. 7-9), «whenever Wayne Morse stops in Madison - even if it's just between trains - he is sure to do two things: drop over to Sterling Hall and visit his favorite professors, Selig Perlman and Edwin E. Witte of the economics department, and go uptown to see his friend and classmate, Att.ny Ralph Axley».

[1238] *Wisconsin alumnus*, vol. 51, 1, ottobre 1949, p. 11. Qui Paradise dichiara: «You'll invariably run into Perlman students in work in international labor [...] Perlman students always show evidence of sound thinking»; e Berger: «Wisconsin training is the finest in the world for international work in labor».

[1239] Joseph R. Fiszman, *The Development of Administrative Roles: The Labor Attache Program of the U. S. Foreign Service,* in *Public Administration Review*, vol. 25, 3, settembre 1965, pp. 203-212.

[1240] Così lo ricorda, con ammirazione, Herbert E. Weiner, vice *labor attaché* nel 1947-1949, nelle interviste a cura di Roger Schrader (1991) e Linda ed Eric Christenson (1993), The Association for Diplomatic Studies and Training Foreign Affairs Oral History Project (d'ora in poi ADST), dossier sul Regno Unito, pp. 40-59 (https://adst.org/wp-content/uploads/2012/09/United-Kingdom1.pdf). Cfr. inoltre David Reynolds, *The President and the British Left. The Appointment of John Wining as US Ambassador in 1941*, in *The International History Review*, 4, 1982, pp. 393-413, ora in Id., *From World War to Cold War. Churchill, Roosevelt, and the International History of the 1940s*, Oxford University Press 2006, pp. 148-164, e *The Embassy in Grosvenor Square American Ambassadors to the United Kingdom, 1938–2008,* a cura di Alison R. Holmes e J. Simon Rofe, Palgrave Macmillan 2012, pp. 49-102 (capitoli *John Gilbert Winant, 1941–46*, di David Mayers; *W. Averell Harriman, 1946*, di Martin H. Folly; *Lewis Williams Douglas, 1947–50*, di Jonathan Colman).

presso sinistra e sindacato.[1241] E a contribuire a plasmare il ruolo nuovo del movimento sindacale nella guerra fredda e la relazione tra di esso e la politica estera: da Londra, venne inviato in Grecia nel 1947; e il suo ruolo nella Federazione Sindacale Mondiale e nella sua scissione, di concerto (non sempre facile) con Jay Lovestone e Irving Brown, fu forse poco visibile ma certo non poco importante.[1242] All'indomani della sconfitta del Labour Party nel 1950, Berger tornò a lavorare per Harriman, ora alla Mutual Security Agency (in questa veste si occupò anche di questioni italiane); divenne poi *labor attaché* in Giappone e, trasferito in seguito ad un conflitto con Nixon, in Nuova Zelanda. Sarebbe tornato alla ribalta con il ritorno dei democratici al governo, diventando ambasciatore in Corea del Sud dal 1961 al 1964 e poi vice ambasciatore in Vietnam dal 1968 al 1972.[1243]

Oltre a Berger, almeno due allievi di Perlman intrapresero carriere diplomatiche rilevanti, anch'esse cominciate sulla base di competenze ed *expertise* in questioni sindacali e coronate con la nomina ad ambasciatore da parte di Kennedy. Condotto dalle lezioni di Perlman (e poi da quelle di Cole e Harrod a Oxford) ad interessarsi di lavoro e sindacato, Philip M. Kaiser (anch'egli di origine ebrea russa) fece carriera nel Department of Labor negli anni di Schwellenbach e Tobin: assistente dell'Assistant Secretary con responsabilità delle questioni internazionali (1946-47), direttore dell'ufficio internazionale (1947-49), e poi lui stesso Assistant Secretary of Labor for International Labor Affairs (1949-53, un ruolo in cui ebbe tra l'altro a scontrarsi con il generale MacArthur per il suo uso spregiudicato dei sindacati giapponesi),

---

[1241] Peter Weiler, *British Labour and the Cold War. The Foreign Policy of the Labour Governments, 1945- 1951*, in *Journal of British Studies*, vol. 26, 1, *England's Foreign Relations,* gennaio 1987, pp. 54-82, Nina Fishman, *The Phoney Cold War in British Trade Unions*, in *Contemporary British History*, vol. 15, 3, pp. 83-104; Hugh Wilford, *The CIA, the British Left and the Cold War. Calling the Tune?*, Routledge, London-New York 2003. Si veda per es. il ricordo di Denis Healey, *The Time of My Life,* W.W. Norton, Londra - New York 1989, p. 113: «Other close friends in the US Embassy were the Labour Attaché, Sam Berger, and is wife Margie. Sam was a small man with a large, V-shaped head, pointed ears and a pockmarked face which usually wore an expression of irony or sarcasm. In fact he had a warm heart and was deeply committed to working people. He had studied labour history with the redoubtable Selig Perlman in Wisconsin, the seedbed of many level-headed liberals in modern America. By developing good personal relations with many key figures in the British Labour movement at the end of the war, including Sam Watson and Hugh Gaitskell, he exerted an enduring influence on British foreign policy. Later he fell foul of Richard Nixon while serving in Tokyo and was banished to New Zealand; he was never again able to exercise his full potential». Cfr. inoltre Ettore Costa, *The Labour Party, Denis Healey and the International Socialist Movement. Rebuilding the Socialist International during the Cold War, 1945–1951*, Palgrave Macmillan 2018.

[1242] Peter Weiler, *The United States, International Labor, and the Cold War: The Breakup of the World Federation of Trade Unions*, in *Diplomatic History*, vol. 5, 1, inverno 1981, pp. 1-22. Anche Perlman era in rapporto con Lovestone, cfr. la corrispondenza tra i due, maggio 1950, in Jay Lovestone papers, Box 384, Folder 5, Hoover Institution Archives.

[1243] Cfr. in generale la biografia scritta dal fratello, Graenum Berger, *A Not So Silent Envoy. A Biography of Ambassador Samuel David Berger,* New Rochelle, New York 1992 (segnalato con entusiasmo da William P. Bundy, *A Not So Silent Envoy*, in *Foreign Affairs*, vol. 72, 3, 1993, pp. 201-202, anche all'indirizzo https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/1993-06-01/not-so-silent-envoy-biography-ambassador-samuel-david-berger). Per quanto riguarda il suo ruolo nelle vicende italiane, Del Pero, *L'alleato scomodo*, cit., p. 155, lo identifica nel 1951-52 come «sostenitore delle misure anticomuniste più radicali» previste dal piano elaborato dallo Psychological Warfare Board (il piano *Demagnetize*, poi *Clydesdale*) e quindi dalla svolta verso «modalità d'intervento più repressive e intransigenti» nella lotta contro Pci e Cgil.

prima di diventare assistente di Harriman a New York e poi ambasciatore per Kennedy, dal Senegal all'Austria.[1244] Ben Stephansky, di origine ucraina, che con Perlman aveva conseguito il PhD ed aveva poi collaborato all'ufficio storico del National War Labor Board,[1245] lavorò con Kaiser a partire dal 1947 e divenne *labor attaché* a Città del Messico a metà degli anni '50, esperto di questioni sindacali presso il Bureau of Inter-American Affairs del Dipartimento di Stato, ambasciatore in Bolivia negli anni dell'Alliance for Progress (1961-63), e via dicendo;[1246] rimase in contatto con il maestro sino alla sua morte.[1247] A questa lista si può aggiungere Vidkunn 'Vic' Ulriksson: proveniente dalle fila del sindacato di Minneapolis, fu seguito da Perlman in un dottorato da cui nacquero nel 1949 una tesi, dal titolo *Unionism in the commercial telegraphs*, e poi un libro importante;[1248] assunse nel frattempo vari incarichi di direzione della School of Workers dal 1945 al 1951, quando divenne *labor attaché* in Indonesia (1951-52), in Svezia e poi in Germania (almeno 1962-67).[1249]

[1244] Le idee di Kaiser sul ruolo del movimento sindacale nella guerra fredda sono ben delineate da Kaiser, *Free Labor's Answer to Communism,* la sua recensione a *The International Labor Movement* di Lewis L. Lorwin, in *The Reporter*, 8 giugno 1954, pp. 47-48; per una precedente posizione più fiduciosa nei confronti della Russia cfr. Id., *French and Russian Security,* in *Free World*, gennaio 1945, pp. 81-85. Cfr. [Kaiser, *Journeying far and wide: a political and diplomatic memoir*, Macmillan, 1992 e], anche per riferimenti specifici a Perlman, le interviste a cura di Niel M. Johnson, Truman Library, 8 e 11 giugno 1987 (in https://www.trumanlibrary.org/oralhist/kaiserp.htm); a cura di Morris Weisz, ADST - Labor Series, 8 ottobre 1992 (in http://adst.org/wp-content/uploads/2013/12/Kaiser-Phillip-M.1992.pdf); a cura di Charles Stuart Kennedy, ADST, 4 maggio 2005 (https://memory.loc.gov/service/mss/mfdip/2007/2007kai01/2007kai01.pdf). A Oxford Kaiser era stato compagno di studi di Walt Rostow, cfr. Milne, *America's Rasputin,* cit., p. 27 (che rimanda a una testimonianza in David Grossman Armstrong, *The True Believer: Walt Whitman Rostow and the Path to Vietnam*, tesi di PhD, University of Texas at Austin, 2000).

[1245] L'ufficio storico venne costituito nel 1944 presso il direttore esecutivo con il compito di preparare i materiali per una storia documentaria del NWLB. Ne era responsabile Stephansky, con William Ducsay come assistente e Perlman come consulente; il suo frutto più significativo fu il gruppo di ricerca guidato da Milton Derber su *The Termination Report of [the] NWLB, Industrial Disputes and Wage Stabilization in Wartime,* i cui risultati furono pubblicati nel 1947-48. Cfr. la scheda sul sito dei National Archives all'indirizzo https://catalog.archives.gov/id/10483419.

[1246] Ricavo una cronologia essenziale da *Ben S. Stephansky, 85, Dies; Former Ambassador to Bolivia,* sul *New York Times* del 19 aprile 1999 (www.nytimes.com/1999/04/19/us/ben-s-stephansky-85-dies-former-ambassador-to-bolivia.html). Cfr. inoltre l'intervista rilasciata da Stephansky a James Shea, ADST - Labor Series, 8 ottobre 1992 (https://www.adst.org/OH%20TOCs/Stephansky,%20Ben.toc.pdf). Sul suo appoggio al presidente Víctor Paz Estenssoro e l'apertura alle soluzioni autoritarie, specie in fatto di repressione delle proteste dei lavoratori, cfr. Thomas C. Field Jr., *From Development to Dictatorship. Bolivia and the Alliance for Progress in the Kennedy Era*, Cornell University Press, Ithaca - London 2014.

[1247] Cfr. il loro carteggio 1949-58 in *Further Correspondence of Selig Perlman*, cit.

[1248] Vidkunn Ulriksson, *The telegraphers: their craft and their unions*, Public Affairs Press, Washington 1953.

[1249] Ernest E. Schwarztraube, *The University of Wisconsin School for Workers. Its First Twenty-five Years*, prefazione di Selig Perlman, University of Wisconsin School for Workers, Madison 1949; Vidkunn Ulriksson, *The Scope, Functions, and Limitations of University Workers' Education Programs*, in *ILR Review*, vol. 5, 2, gennaio 1952, pp. 221-230, dove appunto si specifica che l'autore «currently is on leave of absence and serving as labor attache to the American Embassy at Djakarta». Cfr. le interviste a Edwin H. Young, 23 maggio 1978 (spec. la sezione sulla School of workers, la cui trascrizione è disponibile al seguente indirizzo: http://digicoll.library.wisc.edu/cgi-bin/UW/UW-idx?type=HTML&rgn=div2&byte=67301091 7&q1=labor%20attache), di Harold Davey a Gerald P. Holmes, ADST, 8 febbraio 1996 (https://www.adst.org/OH%20TOCs/Holmes,%20Gerald%20P.toc.pdf), di Don R. Kienzle a Louis Wiesner, ADST, 30 settembre 1992 (https://adst.org/wp-content/uploads/2012/09/Wiesner-Louis-A..pdf), di Peter Jessup a James Cowles Hart Bonbright, ADST, 26 febbraio 1986 (https://www.adst.org/OH%20TOCs/Bonbright,%20James%20Cowles%20Hart.toc.pdf).

E vi fu, nel dopoguerra, la *disseminatio* nel mondo, ad opera anche di studenti stranieri di Perlman, della stessa *Theory*, che riscosse molto più interesse degli scritti storici.[1250] Una prima traduzione risale al 1932, in Cina;[1251] ma nel decennio del dopoguerra ve ne furono altre quattro. Nel 1952 la seconda apparve in Germania. Si può ricordare che l'allora nunzio apostolico in Germania Aloisius Joseph Muench, figlio d'immigrati tedeschi di Milwaukee, si era laureato con Perlman nel 1919, ma non vi è motivo di ritenere che abbia avuto parte nella traduzione. Essa nasceva probabilmente sull'onda dei numerosi viaggi di studenti e sindacalisti tedeschi a Madison e, più in generale, in un quadro di riscoperta delle scienze sociali da parte dei socialdemocratici, e di quelle americane in particolare, e in un percorso di ricusa del marxismo, culminante alla fine del decennio.[1252] Perlman fu molto contento di questa edizione e dell'apparato di note, solo un po' deluso perché uscì non per il marchio del sindacato DGB come previsto, ma sotto quello, ad essa legato, dell'effimera Verlag fur Gewerkschaftspolitik und Sozialwissenschaft (tra 1952 e 1956 pubblicò libri e *pamphlets* del sindacalista Erich Winkler, dei socialdemocratici Friedrich Stampfer ed Ernst Reuter, di Albert Schweitzer, e pochi altri).

Perlman scrisse un'introduzione apposita, in cui presentava la struttura della sua proposta: se ammetteva che il libro si concludeva con un «deliberately incautious forecasting of the future», la difendeva dalle critiche recenti della *Monthly Labor Review* e ribadiva che i suoi assunti fondamentali confermavano la loro validità anche di fronte alle grandi novità del dopoguerra. In primo luogo, l'emergere dell'industrializzazione anche nel mondo ex coloniale: il confronto tra l'emigrazione a Detroit del lavoratore del Tennessee e l'ingresso in acciaieria del contadino indiano mostrava quanto fosse importante tener conto delle diverse anime dagli operai nei diversi paesi, e quanto sbagliata l'idea che dovessero tutti condividere l'ideologia del *Manifesto del Partito Comunista*. In secondo luogo, appunto, il comunismo in Europa orientale, che con la sua cappa oppressiva toglieva al movimento operaio lo spazio di cui aveva bisogno per il suo sviluppo autonomo e spontaneo («...the very chance will remain lost unless freedom is

---

[1250] Nel 1955 l'influente associazione socialdemocratica Arbeidernes Opplysningsforbund (Associazione Educativa dei Lavoratori) pubblicò in Norvegia, sotto gli auspici del Ministero del Lavoro, *En kort oversikt over amerikansk arbeiderbevegelses historie*, una versione ridotta, tradotta e introdotta da Anders Mark della *History of Trade Unionism* di Perlman. Ringrazio Andreas Hellenes per aver reperito queste informazioni. L'AOF teneva rapporti con il sindacalismo statunitense: cfr. per es. la notizia del viaggio di membri del CIO in Norvegia e Danimarca organizzato da Victor Reuther, Mørk e altri, in *The CIO News*, 14 settembre 1953, p. 9.

[1251] Perlman, *Lao gong yun dong zhi li lun / Lo kung yün tung chih li lun*, 1932, trad. di Wang Pisun. Nel 1938 il cinese Khai-loo Huang discusse con Perlman una lunghissima tesi di dottorato dal titolo *A theory of the 1927 Chinese labor movement*.

[1252] Francesca Traldi, *Verso Bad Godesberg. La socialdemocrazia e le scienze sociali di fronte alla nuova società tedesca (1945-1963)*, Fondazione Bruno Kessler - Centro per gli Studi storici italo-germanici, il Mulino, Bologna 2010; Julia Angster, *The Westernization of the Political Thought of the West German Labor Movement*, in *German Ideologies since 1945: Studies in the Political Thought and Culture of the Bonn Republic*, a cura di Jan-Werner Müller, Palgrave Macmillan, New York-Houndmills, Basingstoke 2003, pp. 76-98.

gained!»).[1253] Come spiegò all'amica ebrea che lo rimproverava perché era troppo ben disposto verso i tedeschi, Perlman visse la traduzione come una lungimirante opera di diplomazia, seppur privata («a private citizen's diplomatic move, of the "diplomacy of tomorrow"»), verso un paese la cui "parte sana" aveva più che mai bisogno dell'aiuto statunitense: i sindacati erano stati tra le vittime, e non dalla parte dei carnefici («These Germans, the trade unionists, have never put anyone into concentration camps. They themselves have perished by the thousands at the hands of Nazis»).[1254] Il volume ebbe una buona ricezione in Germania, che venne apprezzata dagli uffici dell'Usis: una breve nota inviata da Bonn a Washington (e fatta pervenire a Perlman), sotto il titolo *USIS Sponsored Work on Labor Movement Welcomed by German Press - Evidence of Effectiveness*, raccoglieva una rassegna di recensioni nella stampa specialistica e rimarcava che sembrava riempire un vuoto («As no investigations on labor theory have been carried though in Germany in recent years, Selig Perlman's work can be said to fill a gap»).[1255]

Nel 1954 la *Theory* venne tradotta in Giappone, ad opera di Shichiro Matsui, che negli anni 1920 aveva studiato in California (le comunità di giapponesi) e poi con Commons (l'industria della seta, tesi di dottorato nel 1927); cristiano, professore di economia all'università di Doshisha, esperto di questioni americane e sindacali dopo la guerra era diventato collaboratore del Comando delle forze alleate in Giappone ed era anche tornato a Madison, con una borsa Rockefeller, nel 1948 (per poi creare un programma di scambio tra l'Università di Kyoto e

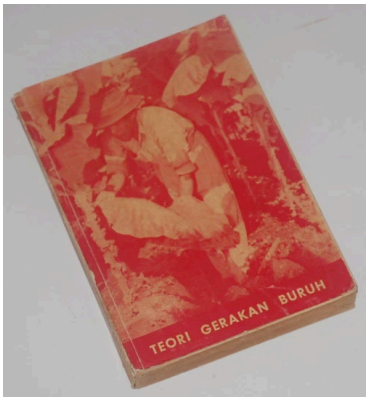
---

[1253] *Eine Theorie der Gewerkschaftsbewegung*, Verlag für Gewerkschaftspolitik und Sozialwissenschaft, Berlino 1952; per la versione inglese della nuova prefazione cfr. Perlman, *Nachwort*, in *American Economics, Research in the History of Economic Thought and Methodology*, vol. 18b, 2000 pp. 253-261. Cfr. inoltre le lettere di Perlman a Ben e Ann Stephansky, 1 marzo 1954 e 11 gennaio 1955, in *Further Correspondence of Selig Perlman*, cit., pp. 27-28; ivi, p. 31, un cenno alla trad. italiana. *Wisconsin alumnus,* vol. 53, 5, febbraio 1952, p. 25 aveva annunciato la traduzione in tedesco con un trafiletto dal titolo *Perlman Book Spreads.*
Wolfgang Hirsch-Weber attaccò la tesi di Perlman, opponendole l'opzione della codeterminazione, in *Gewerkschaften in der Politik. Von der Massenstreikdebatte zum Kampf um das Mitbestimmungsrecht*, prefazione di Otto Stammer, Westdeutscher Verlag, Colonia 1959.

[1254] Lettera alla moglie di Herman Mack, 12 gennaio 1952, in *A Memoir of Selig Perlman*, cit., p. 525.

[1255] James B. Phillips, Public Affairs Officer, Uses Bonn, all'Usia Washington, 26 marzo 1956, inviata da Perlman a Giugni e a Pitrim Sorokin. Cfr. per es. la recensione di Fritz Fricke, *Gewerkschaftstheorie und Aktionsprogramm*, in *Sozialer Fortschritt*, vol. 4, 2, febbraio 1955, pp. 44-45.

quella del Michigan).[1256] L'iniziativa fu presa, racconta Perlman in una lettera del 1958, da un suo allievo di stanza all'ambasciata di Tokyo: non è chiaro se possa trattarsi di Sam Berger, che ne era stato allontanato già nel 1953.[1257]



Nel 1956 fu la volta dell'Italia, ad opera di Gino Giugni, e dell'Indonesia di Sukarno (qui accanto la copertina, dove si riconosce un lavoratore dedito a tutt'altre attività da quelle che erano i riferimenti di Perlman).[1258] L'edizione indonesiana, con una presentazione del giornalista e sceneggiatore Gajus Siagian, era probabilmente promossa dal Dipartimento della Manodopera: le vecchie Indie olandesi erano del resto incluse nei programmi statunitensi di preparazione dei sindacalisti e si può immaginare, ma per il momento non più di questo, che la traduzione sia stata ideata in questi circuiti (si è già menzionato il *labor attaché* Vidkunn Ulriksson; inoltre, dopo essere stato leader del Partito Laburista e Ministro del Lavoro dal 1951 al 1956, Iskandar Tedjasukmana conseguì un dottorato a Cornell, grazie a una borsa Rockefeller, e vi pubblicò la tesi).[1259] Ultima della serie la traduzione in spagnolo, presso l'editore Aguilar, con base a Madrid e distribuzione anche in

---

[1256] 労働運動の理論 - *Rōdō undō no riron*, trad. Shichiro Matsui, 1954 (2a ed. 1979); nel 1927 aveva pubblicato *The history of the silk industry in the United States,* nel 1947 *Beikoku no rôdô-kumiai (Trade unions in the United States)* e *Rōdō kumiai nyōmon (Introduction to labor unions)* e nel 1948 *Rodo kyoyaku to dantai kosho (Labor Agreement and Collective Bargaining)*, con una prefazione di William H. McPherson della Scap (disponibile all'indirizzo https://prangecollection.wordpress.com/2017/12/10/featured-labor-related-material-rodo-kyoyaku-to-dantai-kosho/). Cfr. la foto di Matsui membro del "Nippon Club" in *The 1925 Badger*, vol. 34, 1925, p. 544, e Aiko Ikeo, *A History of Economic Science in Japan: The Internationalization of Economics in the twentieth century*, Routledge, New York 2014, p. 32. Nel 1979 il libro fu ripubblicato dall'editore Hōsei Daigaku Shuppankyoku. Qualche informazione sparsa sui rapporti di Matsui con gli americani occupanti, e in specie con accademici e con figure come Charles B. Fahs, in Takeshi Matsuda, *Soft Power and Its Perils. U.S. Cultural Policy in Early Postwar Japan and Permanent Dependency*, Stanford University Press 2007. Insisteva per esempio che per evitare la diffusione del comunismo nella università «some economic theory other than Marxian is needed - either Keynesian or anti-Keynesian would help», p. 122.
Matsui non fu comunque, mi pare, abbastanza importante da poter individuare in lui il riferimento di Taft, *some Reflections on selling Perlman,* cit., p., 257 quando scrive: «Professor Harold Schonburg of the University of Maine, who is studying the influence of General Douglas MacArthur on Japan, recently told me that "Perlman's students were the principal architects of the postwar Japanese democratic labor movement"».In una nota del 1972, Martin Bronfenbrenner ricordava però: «Perlman was particularly disappointed that some of his prize students interpreted his prize doctrines as justifying the imposition of Samuel Gompers' ghost upon Japan» (Bronfenbrenner, recensione a *The Labor Economies of Japan and the United States* di Robert Evans, Jr. ed *Economic Development and the Labor Market in Japan* di Koji Taira, in *The Journal of Asian Studies*, vol. 31, 3, maggio 1972, pp. 605-609).

[1257] Perlman a Giugni, in FGPN, busta 68, fasc. 25.

[1258] *Teori gerakan buruh,* Lintasan Masa, Djakarta 1956, con testi di Imam Sudjono, Gayus Siagian, K. Tobing. Per un esempio di diplomazia culturale statunitense in Indonesia cfr. Inderjeet Parmar, *Foundations of the American Century. The Ford, Carnegie, & Rockefeller Foundations in the Rise of American Power*, Columbia University Press, New York 2012, pp. 124-148.

[1259] Qualche informazione a supporto dell'applicazione degli schemi perlmaniani in Michele Therese Ford, *NGO as Outside Intellectual. a History of Non-governmental Organizations' Role in the Indonesian Labor Movement*, tesi di dottorato, School of History and Politics, University of Wollogong, 2003. Cfr. inoltre Iskandar Tedjasukmana, *The Political Character of the Indonesian Trade Union Movement*, Cornell University Southeast Asia Program, Ithaca 1959, e George McT. Kahin, *Cornell's Modern Indonesia Project,* in *Indonesia*, 48, ottobre 1989, pp. 1-26.

Argentina e Messico: il tramite era infatti probabilmente Stephansky.[1260] Delle traduzioni in francese e in portoghese (per il Brasile) cui si accenna nei carteggi di Perlman non ho trovato traccia.

Scritta da un ebreo russo sulla base di un'ampia prospettiva su diverse esperienze sindacali tra America e Europa, la *Theory* entrava per vie diverse in circolazione in mezzo mondo, e in tre paesi asiatici. Appare come un caso minore ma esemplare del movimento centripeto e centrifugo con cui prendeva forma, si articolava e poi si diffondeva il secolo americano e i "modelli" del New Deal;[1261] e, nello specifico, su un piano sensibile come quello delle teorie delle relazioni industriali, teorie che sempre più esprimevano non solo una visione del funzionamento di una data economia o dell'ordine in una data società, ma anche una presa di posizione nella cultura e nel movimento operaio divisi dalla guerra fredda. Uno sguardo ravvicinato al caso italiano consentirà di mettere a fuoco alcuni aspetti cruciali: iniziativa intellettuale, canali e appoggi istituzionali, contesto politico e sindacale.

3. Gino Giugni da Genova a Madison

La traduzione del volume di Perlman in Italia fu opera di Luigi Giugni, da sempre e da tutti detto Gino, che ne era stato allievo nel 1951-52, ma si tratta di una vicenda che richiede un inquadramento più ampio. La letteratura della scuola del Wisconsin aveva avuto tra le due guerre scarsa circolazione in Italia, e perlopiù limitata agli economisti milanesi, tra Cattolica e Bocconi.[1262] Tra i giovani studiosi inviati da Luigi Einaudi negli Stati Uniti tramite borse

---

[1260] *Teoría del movimiento obrero,* trad. Félix Caballero, Madrid 1962; su Manuel Aguilar Muñoz e la sua casa editrice cfr. María José Blas Ruiz, José Luis Sánchez de Vivar Villalba, *Aguilar: historia de una editorial y de sus colecciones literarias en papel biblia: 1923-1986*, Librería del Prado, Madrid 2012. Una mediazione di Stephansky sembra potersi desumere da alcune lettere inviategli da Perlman e in particolare da quelle dell'8 aprile 1955 e del 30 settembre 1958, in *Further Correspondence*, cit., pp. 30-31 e 33. Delle traduzioni in italiano, spagnolo e indonesiano dava notizia anche *Wisconsin alumnus,* vol. 58, 6, 15 novembre 1956.

[1261] Per un riferimento sintetico cfr. Kiran Klaus Patel, *The New Deal: A Global History*, Princeton University Press 2016, trad. it. *Il New Deal. Una storia globale*, Einaudi, Torino 2018 (su cui mi permetto di rimandare alle mie considerazioni, *Il New Deal: tradizione, eccezione, modello,* in *Contemporanea*, 3, 2017, pp. 507-523); .

[1262] Cfr. le osservazioni conclusive di Franco Lombardi, *J. R. Commons e il metodo della descrizione delle politiche del diritto*, in *Materiali per una storia della cultura giuridica* raccolti da Giovanni Tarello, 1, seminari dell'Istituto di Filosofia del Diritto della Università di Genova, il Mulino, Bologna 1971, pp. 509-553.

Rockefeller almeno due erano passati da Madison, Giovanni Demaria nel giugno 1931[1263] e Carlo Pagni nell'autunno dell'anno successivo.[1264] Dell'area istituzionalista intesa in senso più largo, l'autore più noto in Italia era senza dubbio Thorstein Veblen: prima nel discorso corporativo,[1265] poi con l'uscita di *Teoria della classe agiata* presso Einaudi nel 1949, nella traduzione di Franco Ferrarotti e con una *Prefazione dell'editore* anonima ma di Antonio Giolitti (che si attirava le attenzioni sprezzanti di Rodolfo Banfi sull'*Unità* e soprattutto di Croce, il quale sul *Corriere* ridicolizzava la presunta radicalità del volume: «sono in grado di rassicurare la borghesia, che il cappio non stringe, che l'autore era persona inoffensiva e innocente, in modo

---

[1263] Demaria a Harvard aveva conosciuto Sumner Slichter e letto la «più moderna letteratura americana sul lavoro», Perlman compreso; dopo tappe a New York, Baltimora, Washington, come scrive a Einaudi da Chicago il 26 luglio 1931, Demaria era rimasto a Madison dal 9 al 21 giugno incontrandovi la «mummia» Commons e «l'incartapecorito» e gentile Perlman. Cfr. Riccardo Faucci, *Luigi Einaudi*, Utet, Torino 1986, pp. 226-232 (spec. 228 per i commenti di Demaria da Madison); Fiorenzo Mornati, *I rapporti fra il giovane Demaria ed Einaudi attraverso la loro corrispondenza*, in *La scuola di economia di Torino. Co-protagonisti ed epigoni*, a cura di Roberto Marchionatti, Fondazione Luigi Einaudi-Olschki, Firenze 2009, pp. 371-387, spec. pp. 375-379, e Daniela Parisi, *Giovanni Demaria and the Rockefeller Foundation: Seesaw Relationships during a Thirty-Year Span, 1930-1958*, in *Storia del Pensiero Economico*, 2, 2010, pp. 81-91; sulle borse Rockefeller, Giuliana Gemelli, *Un imprenditore scientifico e le sue reti internazionali: Luigi Einaudi, la Fondazione Rockefeller e la professionalizzazione della ricerca economica in Italia*, in *Le Carte e la Storia*, 1, giugno 2005, pp. 189-202. Cfr. infine Demaria, *Le basi storiche della struttura sindacale italiana*, in *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 3/4, marzo-aprile 1946, pp. 121-153, con un'interessante riflessione - basata anche sui «più apprezzati apologisti del movimento sindacale, dall'indimenticabile prof. Commons il maggior storico del movimento operaio americano al suo allievo Perlman sereno osservatore nella quiete dell'università di Madison» - sul fallimento dei tentativi accentratori nel movimento sindacale americano.

[1264] Pagni frequentò il seminario di Commons nell'autunno 1932, al termine di un viaggio di studi che aveva toccato Chicago e Princeton: cfr. Carlo Pagni, recensione a *Myself* di Commons, in *Giornale degli Economisti e Annali di Economia,* vol. 75, 12, dicembre 1935, pp. 1106-1107. Tale viaggio è un tassello di un quadro non privo di interesse: il profilo di un economista non accademico, che lavora per Confindustria e si occupa del settore serico ma è vicino a Tremelloni (e all'antifascismo socialista?), collaboratore di riviste come *L'industria lombarda* e *L'Ufficio moderno* e tra i fondatori del Gruppo Amici della Razionalizzazione. Come bibliografia di partenza si possono indicare Roberto Dodi, *Ricordo di Carlo Pagni*, in *Laniera*, 57, marzo, 1943, pp. 55-57; Libero Lenti, *Ricordo di Carlo Pagni,* in *Rivista italiana di scienze commerciali*, 2, 1943, pp. 116-119; Id., *Le radici nel tempo*, pp. 57 ss.; Sapelli, *Organizzazione* etc.; Carlo Carotti, *"L'Ufficio moderno" di Guido Mazzali e il G.A.R. Una presenza culturale democratico-socialista nella Milano degli anni Trenta*, in *Saggi, sguardi e testimonianze sui socialisti a Milano dal 1891 al 2000*, a cura di Id., Lampi di stampa, Vignate 2014, pp. 157-192; Giorgio Lunghini, *Einaudi e Keynes*, in *Rivista di storia economica*, 3, dicembre 2004, 309-341. Vale la pena segnalare inoltre Pagni, *A proposito di un tentativo di teoria pura del corporativismo*, in *Riforma Sociale*, settembre-ottobre 1929, una critica a *Economia e Corporativismo* di Massimo Fovel: uno scambio che attira le attenzioni di J. R. Hicks, recensione a Fovel e Pagni in *Economica*, 29, giugno 1930, pp. 209-210, e soprattutto di Gramsci, che gli dedica una cruciale nota - la §135 di *Americanismo e fordismo* - nei *Quaderni del carcere,* Einaudi, Torino 1975.
Sul *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, per es., erano uscite recensioni di Angelo Bertolini alla *History of Labor* (vol. 59, 9, settembre 1919), pp. 183-184), di G.M. a *Races and immigrants in America* (vol. 62, 4 aprile 1922, pp. 209-210), di Carlo Pagni a *Myself* (vol. 75, 12, dicembre 1935, pp. 1106-1107). La *Theory* di Perlman ebbe scarse segnalazioni all'uscita: poche righe in *La riforma sociale. Rivista critica di economia e di finanza,* vol. 42, 5-6, maggio-giugno 1931, nella sezione *Appunti bibliografici* curata dal redattore Francesco Antonio Rèpaci, p. 336.

[1265] Tiziana Foresti, *Thorstein B. Veblen in Italy in the First Half of the 20th Century: historiographical perspectives*, in *Economics and institutions. Contributions from the history of economic thought: selected papers from the 8th Aispe Conference*, a cura di Pier Francesco Asso, Luca Fiorito, Angeli, Milano 2007, pp. 231-258. Cfr. Gramsci, *Quaderni del carcere*, Einaudi, Torino 1975, pp. 880-881 (Q7, §32), che commentava un articolo di Arturo Moavero su Veblen e l'annuncio di una sua traduzione per iniziativa di Bottai e notava «un certo influsso del marxismo» su Veblen e di questi, a sua volta, «nelle teorizzazioni di Ford» e del revisionismo socialista (la nota è dedicata a De Man, così come l'articolo di Moavero).

quasi commovente», e incapace di «cogliere il carattere storico dei fatti» e pure delle classi).[1266] Ma quell'«incunabolo» dell'istituzionalismo americano[1267] che era la *Theory of the Labor Movement* era rimasta in sostanza sconosciuta, con le significative eccezioni - come si vedrà più avanti - di Mario Romani e poi di Franco Ferrarotti. La sua traduzione nel 1956 fu un momento significativo di importazione dei modelli americani, oltre che di una tappa importante nella formazione e nella carriera di Giugni.

Nato nel 1927, cresciuto in una famiglia «anti-fascista ma non militante» e di «modesta miseria piccolo borghese»,[1268] sfollato a Caraglio nel cuneese, negli anni del liceo Giugni maturò l'adesione ideale al liberalsocialismo sotto le influenze opposte di Marx e Croce e quella, per

---

[1266] Veblen, *Teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino 1949, *Prefazione dell'editore* alle pp. 9-13; cfr. poi Benedetto Croce sul *Corriere della Sera*, 15 gennaio 1949, ora in Id., *Terze pagine sparse raccolte e ordinate dall'autore*, vol. II, Laterza, Bari 1955, pp. 133-136, e Rodolfo Banfi sull'*Unità* del 1° febbraio. La traduzione, inizialmente proposta a Vittorio Foa e poi a Vittorio Gabrieli, era stata infine affidata da Pavese a Ferrarotti (ma non volevano che ci fosse una sua introduzione: cfr. Pavese, *Lettere*, p. 277 e inoltre Ferrarotti, *Al Santuario con Pavese. Storia di un'amicizia*, Edizioni Dehoniane, Bologna 2016). Anche Pavese era un estimatore di Veblen, che definiva lo «Swift dell'alta scienza». Cfr. Mangoni, *Pensare i libri*, cit., e Giolitti, *Lettere a Marta. Ricordi e riflessioni*, il Mulino, Bologna 1992, p. 78.

[1267] Piero Craveri, *Unità e autonomia sindacale nel secondo dopoguerra*, in *Pensiero, azione, autonomia. Saggi e testimonianze per Pierre Carniti*, a cura di Mario Colombo e Raffaele Morese, Lavoro, Roma 2017, pp. 273-288.

[1268] Giugni, *Minima Personalia*, in *Belfagor,* 2, 1987, pp. 213-219 (ristampato in *Belfagor*, 6, novembre 2009, pp. I-VII?); cfr. inoltre l'intervista a cura di Pietro Ichino, svolta a maggio-giugno 1992 e pubblicata sulla *Rivista italiana di diritto del lavoro*, ottobre-dicembre, 1992, ora anche in *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana. Teorie e vicende dei giuslavoristi dalla Liberazione al nuovo secolo,* Giuffrè, Milano 2008, pp. 431-473 (disponibile inoltre all'indirizzo http://archivio.pietroichino.it/saggi/view.asp?IDArticle=544), e più ampiamente *La memoria di un riformista*, a cura di Andrea Ricciardi, Il Mulino, Bologna 2007 (d'ora in poi *Memoria*; su di essa cfr. i commenti di Giovanni Scirocco, *Gino Giugni e il riformismo italiano. Da Brodolini a Craxi*, in *Il Ponte*, 3, 2008, pp. 96-101, e quello più politico di Roberto Barzanti in *L'Indice dei Libri del Mese*, 9, settembre 2007, p. 43). Per un profilo biografico e scientifico cfr. le voci a cura di Silvana Sciarra in *Il Contributo italiano alla storia del Pensiero - Diritto*, 2012 (http://www.treccani.it/enciclopedia/gino-giugni_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Diritto%29/), e nel *Dizionario Biografico degli Italiani*, 2013 (http://www.treccani.it/enciclopedia/luigi-giugni_(Dizionario-Biografico)/). Cfr. inoltre Simone Misiani, *La cultura*, in Id., Adolfo Pepe, Pasquale Iuso, *La CGIL e la costruzione della democrazia,* Ediesse, Roma 2001, pp. 245-376, spec. pp. 328-338; Mattia Massaro, *Gino Giugni. Riflessioni sul mondo del lavoro*, Cleup, Padova 2012; Franco Liso, *Appunti per un profilo di Gino Giugni dagli anni '50 allo Statuto dei lavoratori*, working paper del Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona", 316, 2016. La ricca festschrift *Studi sul lavoro. Scritti in onore di Gino Giugni,* Cacucci, Bari 1999, è provvista alle pp. 15-26 di una *Nota biografica* e un'utile *Bibliografia* (che sarebbe opportuno integrare con gli scritti giornalistici e politici).

così dire sincretica e unificante, del Partito d'Azione.[1269] Su questa spinta, ma con qualche disagio, s'iscrisse al Psiup e si avvicinò alla corrente più europeista e terzaforzista, Iniziativa Socialista di Matteotti e Zagari, di cui divenne per breve tempo dirigente giovanile locale al fianco di Luciano Rebuffo: nel gennaio 1947, la seguì nella scissione fondatrice del Psli, in cui tenne posizioni di sinistra, anzi persuaso di potervi parlare un «linguaggio "più a sinistra dei comunisti"» (senza con ciò subire, come altri giovani socialisti tra cui Giorgio Ruffolo, il fascino del trotskismo).[1270] L'interesse per la politica certo contribuì ad orientarne gli studi: Giugni si laureò in giurisprudenza a Genova nel novembre 1949 con una tesi dedicata al percorso *Dal delitto di coalizione al diritto di sciopero,* dalla «preistoria del diritto di sciopero» (così nel titolo del

---

[1269] Per l'esperienza del Partito d'Azione e le reti che lasciò si può rimandare a Giovanni De Luna, *Storia del Partito d'azione*, UTET, Torino 2006 (1a ed. Feltrinelli 1982) ed a Elena Savino, *La diaspora azionista. Dalla Resistenza alla nascita del Partito radicale*, Franco Angeli, Milano 2010, con la precisazione che entrambi (rispettivamente pp. 264 e 89) erroneamente indicano Gino Giugni come uno dei firmatari, insieme a Garosci, Fenoaltea e altri, delle *Tesi sulla riforma costituzionale*, favorevoli alla repubblica presidenziale su modello nordamericano, pubblicate nell'imminenza del Primo Congresso del Partito d'Azione nel febbraio 1946; si tratta invece di Angelo Giugni, allora consigliere della Corte dei Conti e relatore al convegno del Pd'A sulle caratteristiche istituzionali della futura repubblica (del quale cfr. per es. *La Costituente e la nuova organizzazione dello stato: saggio di diritto costituzionale*, Bonacci, Roma 1946), come ricorda Leo Valiani, *Presidenzialismo, Un'eredità non invecchiata del Partito d'Azione*, in *Mondoperaio*, 4, aprile 1991, ora in *Decisione e processo politico. La lezione del governo Craxi (1983-1987)*, a cura di Gennaro Acquaviva e Luigi Covatta, Marsilio, Venezia 2014, pp. 387-393. Cfr. inoltre Claudio Novelli, *Il Partito d'Azione e gli italiani*, La Nuova Italia 2000; *Guerra civile, continuità dello Stato e rivoluzione tradita. Per una storia dell'azionismo culturale,* in *Ventunesimo Secolo*, vol. 4, 7, aprile 2005, pp. 45-59; Silvio Lanaro, *Storia dell'Italia repubblicana. Dalla fine della guerra agli anni novanta*, Marsilio, Venezia 1992, pp. 128-138.
Sul Liceo Classico Silvio Pellico di Cuneo negli anni della guerra cfr. Aldo Alessandro Mola, *Adolfo Sarti: gli anni della formazione. Militanza e impegno culturale della generazione post bellica cuneese*, in *Rassegna,* 13, luglio 2002, pp. 30-35, e i ricordi di Franco Cordero, *Sette anni d'humanitas*, lezione per il bicentenario del Liceo, 9 novembre 2012, ora in Id., *Morbo italico*, Laterza 2013, pp. 218-237.

[1270] Così ricordava Giugni, *I miti in cui abbiamo troppo indugiato*, in *Terza generazione*, agosto 1953, pp. 9-11; sull'attività di Giugni nell'organizzazione giovanile socialista cfr. i ricordi Giorgio Ruffolo nell'intervento alla giornata di studi *In ricordo di Gino Giugni. Gli anni dell'innovazione: 1960-1970*, Università Luiss-Guido Carli, 14 ottobre 2011, ora disponibile in linea sul portale di Radio Radicale (https://www.radioradicale.it/scheda/337654/in-ricordo-di-gino-giugni-gli-anni-dellinnovazione-1960-1970?i=492760) e con il titolo *Una dedica,* in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 134, 2012, p. 178; cfr. anche Ruffolo, *Il libro dei sogni. Una vita a sinistra raccontata a Vanessa Roghi*, Donzelli, Roma 2007, pp. 43-68, e l'accenno nell'intervista rilasciata a Marco Cianca, *«Inutile rovistare tra i rifiuti del Kgb»*, nel *Corriere della Sera*, 16 ottobre 1999. Su IS e le sue vicissitudini tra i vari partiti socialisti cfr. inoltre *Lucio Libertini. 50 anni nella storia della sinistra*, a cura di Enzo Santarelli, Liberazione (all. al n. 39), Roma 1993, spec. i ricordi di Gaetano Arfé e Livio Maitan, pp. 21-30, e Maitan, *La strada percorsa. Dalla Resistenza ai nuovi movimenti: lettura critica e scelte alternative*, Massari, Bolsena 2002, pp. 66-106 (cenni a Giugni alle pp. 89 e 281); cfr. infine Id., *Le illusioni e l'errore dei giovani di sinistra che andarono con Saragat,* in *L'Unità*, 2 gennaio 1987. La scissione di Palazzo Barberini fu annunciata a Giugni da Rebuffo con un telegramma datato 9 gennaio 1947, riportato in *Memoria*, p. 272: «avvenuta formazione nuovo partito prepara psicologicamente materialmente quadri attrezzature convoca compagni per gettare basi organizzative trasferisci casa documenti e materiale controlla situazione saluti».
Pare improprio tacciare Iniziativa Socialista - che mirava ad un'Europa federale e neutrale tra i due blocchi - di vero e proprio antiamericanismo, come invece sostiene Gloria Gabrielli, *L'antiamericanismo nell'area del socialismo autonomista,* in *L'antiamericanismo in Italia e in Europa nel secondo dopoguerra*, a cura di Piero Craveri e Gaetano Quagliariello, Rubbettino, Soveria Mannelli 2004, pp. 229-248; ivi, pp. 195-227, cfr. inoltre Christine Vodovar, *Stessa famiglia, diverso approccio. I socialisti italiani e francesi di fronte all'America, 1945-1960*.

primo capitolo) sino alla sua recente garanzia costituzionale e inquadramento legislativo.[1271] Relatore era Giuliano Vassalli, penalista trentaquattrenne già di fama, nonché membro della direzione nazionale del Psli ed esponente tra i più in vista di Iniziativa Socialista.[1272] Vassalli fu tra i fondatori, nel dicembre dello stesso 1949, del Partito Socialista Unitario, nel quale confluivano Iniziativa socialista, il gruppo di *Critica Sociale*, gli autonomisti di Romita, l'Unione dei Socialisti di Silone, Calamandrei e Codignola: sorto attorno al nodo dei rapporti con la Dc degasperiana e a quello dell'adesione al Patto atlantico, attorno ad essi era destinato a giocare tutta la sua breve storia.[1273] Giugni aderì anche a questa nuova scissione ed entrò nella direzione provinciale genovese del Psu.[1274]

Alla scelta dell'argomento di tesi, dopo aver pensato di dedicarsi al processo di Norimberga,[1275] Giugni fu indirizzato dalla lettura della *Storia del movimento operaio* di Rinaldo Rigola, pubblicata nel 1947; e al vecchio sindacalista biellese si rivolgeva nell'aprile 1949 per avere indicazioni sull'evoluzione del concetto di sciopero.[1276] Uno studio su di esso non poteva poggiare su una sistemazione solida né a livello legislativo, né di una scienza giuridica che aveva appena messo il capo fuori dal corporativismo ed era, più in generale, ancora dominata dalla dogmatica, e trattava il lavoro sotto l'angolo privatistico e codicistico nella tradizione di

---

[1271] Luigi Giugni, *Dal delitto di coalizione al diritto di sciopero,* relatore Giuliano Vassalli, Università di Genova, a.a. 1948-49, 320 pp., FGPN, vol. 1. Il 25 novembre 1949 *Il Secolo XIX* rivolgeva le sue congratulazioni al «giovane amico» Gino Giugni per la sua laurea con 110 con lode e diritto di stampa, ritaglio conservato in FGPN, busta 2, fasc. 4; sulla testata genovese in quegli anni cfr. Ombretta Freschi, *"Il Secolo XIX". Un giornale e una città, 1886-2004*, Laterza, Roma-Bari 2005, pp. 325-346. Cfr. Roberta Braccia, *La Facoltà di Giurisprudenza di Genova tra Fascismo e Liberazione (1938-1950)*, in *Giuristi al bivio. Le Facoltà di Giurisprudenza tra regime fascista ed età repubblicana,* a cura di Marco Cavina, Clueb, Bologna 2014, pp. 123-140.

[1272] Cfr. Giuliano Vassalli, *Testimonianza*, in *Giornale di Storia Costituzionale,* 11, 2006, pp. 55-64, Id., *La resistenza come scelta politica e come fede nella libertà,* in *Economia & lavoro,* 1, gennaio-aprile 2010, pp. 129-132 (testimonianza su Piero Boni), e la voce a cura di Francesco Palazzo in *Il Contributo italiano alla storia del Pensiero – Diritto*, 2012 (http://www.treccani.it/enciclopedia/giuliano-vassalli_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Diritto%29/).

[1273] Sulle origini del Psu cfr. Aldo Garosci, *Nascita di un Partito*, in *Il Ponte*, 1, gennaio 1950, pp. Sul Psli nei suoi primi anni, fino al cambiamento di nome seguito alla ricongiunzione con il Psu, cfr. Michele Donno, *Socialisti democratici. Giuseppe Saragat e il Psli (1945-1952)*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2009 e Daniele Pipitone, *Il socialismo democratico italiano fra la Liberazione e la legge truffa. Fratture, ricomposizioni e culture politiche di un'area di frontiera*, Ledizioni, Milano 2013.

[1274] Gino Giugni, *Una nuova generazione socialista*, in *Critica sociale*, 14, 16 luglio 1950, pp. 193-194; il primo articolo politico era stato *Della mozione Baratono e del riformismo*, in *Socialismo*, 31 marzo 1949. Cfr. i documenti in Istituto Storico della Resistenza in Toscana, fondo Unità Popolare, b. 6, fasc. 10, "Carteggio di Tristano Codignola con altre federazioni e sezioni del Partito socialista unitario", fasc. 6, "Genova", spec. la lettera di Luciano Bolis, 27 aprile 1951, e il deferimento disciplinare di due dirigenti locali alla direzione nazionale, 8 maggio 1951, firmato da Giugni insieme a Bolis, Folco Ciuchi ed altri. Su Bolis, che a Genova collaborava tra l'altro con l'Usis, cfr. Cinzia Rognoni Vercelli, *Luciano Bolis dall'Italia all'Europa*, il Mulino, Bologna 2007, spec. pp. 332-380 (o Ead., *Luciano Bolis eroe della Resistenza e patriota europeo*, in *L'europeismo in Liguria. Dal Risorgimento alla nascita dell'Europa comunitaria*, a cura di Daniela Preda e Guido Levi, il Mulino, Bologna 2002, pp. 93-117; ivi cfr. inoltre il saggio del curatore, *Il Movimento Federalista Europeo a Genova e in Liguria (1945-1954)*, pp. 119-160).

[1275] Si noti a margine che uno degli accusatori statunitensi a Norimberga, Drexel Sprecher, aveva avuto Perlman come relatore della sua tesi sul nazismo: cfr. l'intervista dell'8 giugno 1990 sul sito dello United States Holocaust Memorial Museum (https://collections.ushmm.org/oh_findingaids/RG-50.030.0219_trs_en.pdf).

[1276] *Memoria*, p. 41; alle pp. 256-257 estratti dalle lettere di Rigola, 14 aprile 1949 e 14 giugno 1950, che è anche in FGPN. V. anche Fondazione Feltrinelli.

Savigny e Scialoja; si pensi a Luisa Riva Sanseverino e Francesco Santoro Passarelli come figure di transizione, del resto molto diverse tra loro. Il ventiduenne Giugni si trovava dunque a dover trattare la questione a partire dal diritto penale. «Di fronte alla verginità di questo campo di studi», scriveva nella tesi, era d'obbligo condurre l'analisi in chiave non solo storica, calandone l'evoluzione nel «sostrato di esigenze e situazioni politiche», ma anche comparata. La scelta della comparazione, precoce intuizione metodologica che segnerà tutti gli studi di Giugni, sembra quasi prendere il vezzo fascista di cercare all'estero epigoni del corporativismo e rovesciarlo in chiave per uscire dagli steccati del diritto del lavoro italiano, valorizzando non l'organicismo sociale ma la dialettica delle classi e l'atto "violento" dello sciopero. «E solo dalla conoscenza delle soluzioni legislative adottate all'estero e dei concreti risultati a cui esse hanno approdato, - proseguiva - potrà essere resa possibile la formulazione di proposte per la disciplina regolatrice, del diritto di cui andiamo discutendo, che non siano soltanto belle proposte, ma siano anche e soprattutto attuabili».[1277]

Veniva perciò preso in considerazione il diritto di sciopero in svariati paesi europei, in Gran Bretagna e nel Commonwealth, in Unione Sovietica, nell'America del Sud e del Nord.[1278] Negli Stati Uniti,[1279] a metà '800 prendeva forma da una parte una «tecnica che è già quella degli scioperi moderni: pickting [sic], violenze ai crumiri, sussidi agli operai in sciopero, scioperi di solidarietà, closed shop», e dall'altra la repressione da parte della magistratura, condotta prima con le armi della *common law* (considerando gli scioperi alla stregua di coalizioni avente fine illecito) e della difesa civile della proprietà (con la «procedura ingiunzionale che è in uso ancora oggi», 1886), poi con la l'interpretazione antisindacale della legislazione antimonopolistica dello Sherman Act del 1890 (uso rifiutato dal Clayton Act nel 1914 e poi riammesso dalla Corte Suprema). Il quadro delineato da Giugni in queste poche pagine è quello di una «lotta contro le Unions, che ebbe un aspetto di aperta protezione di classe», e da esse emerge sia la plasticità ed incertezza del sistema giuridico statunitense rispetto alla tendenza europea alla codificazione che il marcato «senso politico» dei giudici da una parte[1280] e degli operai dall'altra, che di fronte a quella incertezza «si adattarono ad una specie di tattica mobile, che rese possibile la lotta simultanea contro i due avversari, i padroni e i giudici».

Questo ciclo si era chiuso, per Giugni, nel 1932 con il riconoscimento del diritto all'autodifesa sindacale da parte del Norris-La Guardia Act; e per i sindacati si apriva «un'era di

---

[1277] Ivi, p. II.

[1278] Spec. nei capitoli 2-4, ivi, pp. 14-68.

[1279] Ivi, pp. 39-48 [a p. 48 v. le fonti].

[1280] «I giudici americani non mancarono di senso politico, quando compresero che è assai più efficace colpire le leghe, togliendo loro i mezzi di sussistenza con frequenti condanne pecuniarie che non creando dei martiri, rinchiudendo capi e gregari nelle carceri», ivi, p. 41

libertà e di prosperità senza precedenti» con la legislazione progressiva rooseveltiana: il National Labor Relations Act del 1933 e, dopo l'annullamento di questo da parte della Corte Suprema, il Wagner Act del 1935,[1281] che istituiva il National Labor Relations Board, e poi il Byrnes Act del 1936. Si veniva così costituendo «un compiuto sistema di legislazione sindacale, che permetteva alla classe lavoratrice americana di porsi su un piano di quasi parità contrattuale di fronte alla stragrande potenza economico-politica del capitale».[1282] Il «naturale movimento ascensionale» veniva però frenato nel giugno 1947 dal Taft-Hartley Act che, in risposta al picco di scioperi dell'immediato dopoguerra (che aveva suscitato la «stanchezza del pubblico americano», subito sfruttata dall'«astuzia dei reazionari»), proibiva il *closed shop* e limitava i diritti sindacali: ma il sistema così disegnato si dimostrava di difficile applicazione e di scarsa efficacia, ed era oggetto di dibattito parlamentare ancora nel momento in cui Giugni scriveva la tesi (ed egli osservava infatti: «E' diffusa la convinzione che fino alle elezioni del 1950 ogni possibilità di lotta contro la legge Taft sia da considerarsi preclusa»). Per questi ultimi anni, Giugni poteva utilizzare come fonti (e non solo, probabilmente, per quanto riguardava gli Stati Uniti) le pubblicazioni per l'estero dell'AFL e del movimento sindacale internazionale (l'International Confederation of Free Trade Unions nasceva nel dicembre 1949), come testimoniano alcuni numeri conservati tra le sue carte personali.[1283]

L'esempio statunitense ben s'inseriva nel discorso generale di Giugni. Alla disamina storica complessiva, lo sciopero appariva - questo il punto fermo metodologico - «rivoluzionario dal punto del diritto», non integrabile né giustificabile nell'edificio del diritto liberale, che era pur sempre un diritto di tutela della proprietà privata: il problema si configurava allora come quello di «fissare gli effetti e i limiti dell'incontro dei principi vecchi e dell'istituto nuovo».[1284] Lo sciopero appare così «mezzo di lotta per il potere sociale, un'arma di cui, accanto ad altre, si vale una classe per conquistare nuove posizioni in uno Stato che è l'espressione del potere della classe dirigente. E' lotta diretta, quando si pongono rivendicazioni di immediato interesse

---

[1281] Di questo Giugni forniva un breve sunto, inquadrato in una portata più generale: «Il Wagner Act, partendo dal presupposto che, per risanare l'economia americana, gravemente scossa dalla crisi, fosse necessario aumentare il potere di acquisto delle classi lavoratrici, si proponeva di rimuovere tutti gli ostacoli, di fatto e di diritto, che potessero opporsi al raggiungimento di questo essenziale obiettivo del "New Deal"», ivi, p. 42.

[1282] Ivi, p. 43.

[1283] FGPN, busta 2, fasc. 1, I*nternational Free Trade Union News,* 2, febbraio 1947; busta 3, *Nouvelle internationales du mouvement syndical libre*, 3-9 1947; busta 5, *Giustizia - Justice (Italian Edition). Organo ufficiale dell'Internationale Ladies' Garment Workers' Union*, 19, ottobre 1949; busta 6, *Notiziario Internazionale del movimento sindacale libero*, edizione italiana, 1-2, 1947, 1-12, 1948 e 3, 1950.
Sotto il titolo *A. F. of L. Proposes Organic Unity With C. I. O. to Defeat Anti-Labor Onslaught*, in prima, *International Free Trade Union News* dava la notizia della proposta, avanzata da William Green, di negoziare la riunificazione. Sarà un tema importante nel resto della nostra storia e il fatto che Giugni abbia tenuto questo giornale sembra voler dire che ci pensava anche da prima della prima scissione dalla CGIL.

[1284] Ivi, p. 168; cfr. anche p. 188: «riteniamo del tutto ingiustificati i tentativi che si sono fatti per giustificare il diritto di sciopero, in base ai principi giuridici preesistenti».

politico [...], è indiretta quando si combatte nell'imprenditore il proprio avversario in quella cellula che è la fabbrica o l'ufficio».[1285] Dal punto di vista del diritto liberale e proprietario, lo sciopero appare come «un atto di violenza contro la libertà del contratto»; nasce cioè contro la legge (e, come s'è accennato, «contro le norme penali erette a difesa degli esistenti rapporti sociali») e sviluppa «un diritto proprio, il diritto della solidarietà di classe, per il quale è lecito lo sciopero ed illecito il crumiraggio». Il problema per la classe lavoratrice diventava quello di dimostrare forza e capacità tali da «strappare allo Stato il riconoscimento del proprio "diritto sindacale", sì da renderne l'osservazione obbligatoria per tutti, e da usare la forza dello Stato stesso per imporla».[1286] Lo sciopero nasceva come mezzo di lotta agitato dal lavoratore, e poi dalla classe lavoratrice, a partire dalla loro posizione di inferiorità rispetto al padrone sul luogo di lavoro; evolveva in strumento di emancipazione e si estendeva necessariamente al terreno della politica, dello Stato.[1287]

La Costituzione italiana nell'art. 40 aveva quindi riconosciuto «alla classe lavoratrice il diritto di fare la guerra alla classe avversaria»;[1288] ma, ancora una volta, «la garanzia costituzionale ha il suo valore, ma non è sufficiente, quando non poggi su un effettivo equilibrio di forze che la renda viva ed operante».[1289] Il rapido, ma forse non definitivo, arretramento delle libertà sindacali negli Stati Uniti del 1947 offriva un'analogia dall'altra parte dell'Atlantico. Un anno dopo, commentando su *Cronache sociali* il progetto Rubinacci di legge sugli scioperi,[1290] Giugni spostava l'accento sull'opportunità di un sistema di norme che incontrasse la collaborazione delle organizzazioni sindacali: «la buona riuscita delle legislazioni sui conflitti di lavoro è condizionata dalla collaborazione che le stesse organizzazioni sindacali forniscono all'applicazione della legge»; i codici di contrattazione inglese, danese o neozelandese, pur nella loro diversità, erano giudicati più raccomandabili ed efficaci della «via della imposizione coattiva» rappresentata dal Taft-Hartley Act.

[1285] Ivi, p. 171, così prosegue: «La rivendicazione che un gruppo di salariati pone al padrone, anche se apparentemente non ha alcun significato o rilievo politico, è in realtà un aspetto particolare del vasto movimento che scuote la nostra società, e che porterà ad un diverso ordine di rapporti nell'avvenire, come li ha profondamente mutati nel corso dell'ultimo cinquantennio.
La storia dello sciopero va di pari passo con quella del risveglio di gruppi sociali che progressivamente acquistano una capacità di autogoverno, una coscienza dei propri interessi, si organizzano e scendono in lotta».

[1286] Ivi, p. 177.

[1287] Ivi, p. 179.

[1288] Ivi, p. 174.

[1289] Ivi, p. 208, con riferimento all'azione della Questura di Genova che aveva minato lo sciopero degli addetti alla nettezza urbana reclutando studenti. Sull'elaborazione di un concetto giuridico di "sciopero" negli anni successivi alla Costituzione cfr. Giovanni Tarello, *Teorie e ideologie nel diritto sindacale. L'esperienza italiana dopo la Costituzione*, Comunità, 1972², spec. pp. 57-76 (prima ed. 1967; cfr. la recensione di Gino Giugni, *Il diritto sindacale ed i suoi interlocutori*, in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1970, pp. 369-406).

[1290] Giugni, *Disciplina della lotta sindacale*, in *Cronache sociali,* 15-26, dicembre 1950, pp. 16-18; il dattiloscritto è in FGPN, b. 68 fasc. 5.1. Sullo stesso tema cfr. Id., *Sfortuna del progetto Rubinacci*, in *Mondo Economico*, 25 ottobre 1952.

L'articolo del dicembre 1950 su *Cronache sociali* è sintomatico, nel percorso di Giugni, sia del venir meno dell'enfasi classista, evidente nella tesi, sia del tentativo di attivare un dialogo con i centri di elaborazione politico-culturale più vivaci (ovvero anche, nel caso specifico, il dialogo di un laico con l'area del partito cattolico più innovativa e più aperta a laburismo e keynesismo), anche a fronte del rapido restringimento di prospettive e ambizioni dei partiti socialdemocratici, con il Psli ridotto a «coda marxista della Dc»[1291] e il Psu incagliato negli scontri tra le sue varie anime. Nella stessa fase, Giugni cercava di mantenersi attivo nel mondo accademico: facendo da assistente volontario a Giorgio Bo, il quale teneva - ma di fatto non svolgeva, secondo Giugni[1292] - l'insegnamento di diritto del lavoro a Genova;[1293] e traendo dalla tesi alcuni articoli: uno su *La lotta sindacale nel diritto penale*, inviato alla *Rivista giuridica del lavoro*, nata nel 1949, uscì con modifiche non approvate da Giugni, provocando un dissidio tra lui e Massimo Severino, solo in parte riparato dalla pubblicazione di un estratto.[1294] Sia nell'università che nella politica - dove l'appiattimento del partito di Saragat sul mero collateralismo a De Gasperi si faceva sempre più chiaro - Giugni finiva per vedere, insomma, scarse prospettive.

Nel 1950 aprì a Genova la biblioteca dello United States Information Service.[1295] Essa aveva il compito di «explain America and the Americans to those who wish to know what we are and how we reached our present state of development. [...] USIS attempts to present America as it is today. It attempts to show how the European roots that were transplanted in the young America have freely developed and flourished». Così spiegò, in occasione dell'inaugurazione dell'ufficio torinese nell'aprile dello stesso anno, l'ambasciatore James Clement Dunn, coerentemente con la sua impostazione secondo cui una modernizzazione del paese sotto egida

---

[1291] Su terzaforzismo, europeismo e atlantismo di Iniziativa socialista e del Psli, cfr. Michele Donno, *Il piano Marshall e la «parabola terzaforzista» del Partito socialista dei lavoratori italiani*, in *Ventunesimo Secolo*, 13, giugno 2007, pp. 153-182, che a p. 176 cita dal al secondo Congresso del Psli (Milano, 23-26 gennaio 1949) l'espressione di Giuseppe Faravelli.

[1292] Intervista a Ichino, cit.

[1293] Si tenga presente che il governo Badoglio, su iniziativa del sottosegretario Cuomo, aveva affrettatamente sostituito gli insegnamenti Diritto corporativo con quelli di Diritto del lavoro, cfr. Regio decreto legge 58, 27 gennaio 1944, *Modifiche all'ordinamento didattico universitario*, in *Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia*, serie speciale, 10, 26 febbraio 1944; lo ricorda per es. Umberto Romagnoli, *Il lavoro in Italia. Un giurista racconta*, il Mulino, Bologna 1995, p. 123.

[1294] Giugni, *La lotta sindacale nel diritto penale*, Vita e lavoro, Roma 1951; per il dissidio cfr. *Memoria*, cit., p. 42, e il dattiloscritto e la corrispondenza con Vassalli e Severino in FGPN, b. 68, fascc. 3 e 4.

[1295] Cfr. D'Attorre, *Nemici per la pelle*, cit., spec. pp. 28-30, e Richard T. Arndt, *The First Resort of Kings. American Cultural Diplomacy in the Twentieth Century*, Potomac, Washington 2005. Cfr. anche il ricordo di bambino della libreria Usis di Bologna di un nato nel 1939, Antonio Faeti, *Quaranta anni dopo*, saggio introduttivo a *Guardare le figure. Gli illustratori italiani dei libri per l'infanzia*, nuova ed., Donzelli, Roma 2011. pp. XVII-XLVI.

statunitense era essenziale per frenare la minaccia comunista.[1296] In una città come Genova, del resto, l'iniziativa culturale del Dipartimento di Stato per un verso rispondeva ad una radicata presenza comunista (che in quel momento esprimeva il sindaco), per un altro s'innestava su una vivace presenza statunitense: qui, alla camera di commercio americana, il nuovo capo della Missione ECA a Roma, Lucius Dayton, tenne il discorso da cui partì il noto diverbio con Angelo Costa a proposito del comportamento degli industriali italiani. Più in generale all'inizio degli anni 1950, anche in virtù della forte presenza comunista, la città di Siri e dell'Italsider diventava un vero «laboratorio della battaglia ideologica» (come ha messo in luce Ferruccio Ricciardi), che si giocava non solo sulla propaganda ma anche, inscindibilmente, sul governo della forza lavoro; dunque, un laboratorio in cui sperimentare anche nell'industria pubblica le relazioni umane e le nuove tecniche di misurazione del lavoro.[1297]

Fu frequentando la *reading room* dell'Usis che Giugni venne a conoscenza del programma di scambio Fulbright, creato nel 1946 e rafforzato dai finanziamenti stabiliti dallo Smith-Mundt Act del 1948, che finalmente permettevano anche agli italiani di recarsi negli Stati Uniti .[1298] Giugni decise allora di proseguire gli studi negli Stati Uniti, per andare a conoscere da vicino il mondo che aveva sognato da bambino leggendo Topolino, *Flash Gordon* e poi *Martin Eden*, intravisto da adolescente con l'arrivo degli Alleati e poi nei giornali socialdemocratici, e

---

[1296] Dal discorso di James Clement Dunn all'inaugurazione dell'ufficio Usis di Torino, 17 aprile 1950, in Id., *Discorsi in Italia, 1947-1950,* The Daily American Publishing Company, 1950, pp. 187-188. Sulle attività degli altri centri Usis in Italia cfr. per es. *United States Information Service di Trieste. Catalogo del fondo audiovisivo (1941-1966)*, a cura di G. Barrera e G. Tosatti, Ministero per i beni e le attività culturali - Direzione generale per gli archivi, Roma 2007; Giulia Crisanti, *Modernizzazione in celluloide. Le politiche d'informazione americane in Italia e il Fondo USIS di Trieste (1941-1966)*, tesi di laurea magistrale in Storia e Civiltà, Università di Pisa, a.a. 2014-15, relatori proff. Arnaldo Testi, Alberto Mario Banti, Alessandro Polsi. Cfr. in generale Luigi Bruti Liberati, *Words, words, words: la guerra fredda dell'USIS in Italia, 1945-1956,* CUEM, Milano 2004; Simona Tobia, *Advertising America. The United States Information Servoce in Italy (1945-1956),* Led, Milano 2008.
Su Dunn in Italia cfr. Del Pero, *L'alleato scomodo,* cit.; sulla sua carriera precedente, cfr. Martin Weil, *A Pretty Good Club. The Founding Fathers of the U.S. Foreign Service*, W.W. Norton & Co., New York 1978. Cfr. inoltre Nicholas J. Cull, *The Cold War and the United States Information Agency American Propaganda and Public Diplomacy, 1945–1989*, Cambridge University Press 2009, e Justin Hart, *Empire of Ideas. The Origins of Public Diplomacy and the Transformation of U.S. Foreign Policy*, Oxford University Press 2013.

[1297] Ricciardi, *La Fracture gestionnaire*, cit., pp. 217 ss.; cfr. inoltre Id., *The circulation of practices: Americanizing social relations at the Cornigliano steel plant (Italy), 1948–1960,* in *Labor History*, vol.51, 2, maggio 2010, pp. 231-248. Sulla Genova di quegli anni si rimanda al saggio di Paride Rugafiori in Id., Salvatore Vento, Fabio Levi, *Il triangolo industriale tra ricostruzione e lotta di classe 1945/1948*, Feltrinelli, Milano 1974; sulle connessioni tra Genova e gli Stati Uniti, cfr. Antonio Gibelli, *La risorsa America*, in *Storia d'Italia - Le regioni dall'Unità a oggi. La Liguria*, a cura di Id. e Paride Rugafiori, Einaudi, Torino 1994, pp. 583-650.

[1298] *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 491, *The Fulbright Experience and Academic Exchanges,* maggio 1987; Arndt, *The First Resort of Kings,* cit., pp. 161-186; Sam Lebovic, *From War Junk to Educational Exchange: The World War II Origins of the Fulbright Program and the Foundations of American Cultural Globalism, 1945–1950*, in *Diplomatic History*, vol. 37, 2, aprile 2013, pp. 280–312; Molly Bettie, *Ambassadors unaware: the Fulbright Program and American public diplomacy*, in *Journal of Transatlantic Studies*, vol. 13, 4, 2015, pp. 358-372. Cfr. inoltre *The Fulbright Difference: 1948-1992,* a cura di Richard T. Arndt e David Lee Rubin, Transaction, New Brunswick - London 1996, e ivi sull'Italia spec. il saggio di Tiziano Bonazzi.

studiato all'università sulle riviste sindacali.[1299]

Con la mediazione di Giuliano Pischel (con il quale si può presumere che fosse entrato in contatto tramite il Psli), che lo presentava come un «giovane compagno assai valente e molto serio»,[1300] Giugni si rivolgeva perciò a Gaetano Salvemini, il quale aveva lasciato Harvard nel luglio 1949, per avere da lui una preziosa lettera di raccomandazione. Il 21 ottobre 1950 gli scriveva,[1301] oltre che per assicurargli di avere una buona conoscenza dell'inglese (certificata dall'attestato di lingua Usis),[1302] per lamentarsi della vulnerabilità della commissione Fulbright italiana alla pressioni e alle clientele e accettare che, come evidentemente Salvemini gli aveva fatto sapere, avrebbe avuto l'appoggio di questi solo davanti alla commissione «nuovayorchese» e non per quella italiana. Era inoltre l'occasione per una presentazione che vale la pena riportare:

> «Da poco mi è affiorato un forte interesse per le Sue opere politiche; ed anzi, quel poco che del Suo pensiero che ho potuto finora conoscere è valso a ricrearmi un equilibrio dopo lo sbandamento che la crisi socialista dell'anno passato aveva prodotto. Entrato giovanissimo nel P.S.I.U.P., mi sono trovato tra l'incudine del dogmatismo classista e marxista, e il martello dell'empirismo riformista, perché per temperamento sono alieno dalle pesanti strutture ideologiche, se non vi avessi riscontrato un cieco conformismo teorico, unito con una crassa ignoranza ed insensibilità politica.»

Il linguaggio della tesi, lo si è visto, pendeva decisamente verso il classismo, usato come grimaldello contro l'astratta dogmatica del diritto liberale. L'indirizzo del «problemismo salveminiano» gli era apparso come il migliore per trovare un «equilibrio» in questo bivio, scriveva nella lettera con cui si presentava all'illustre storico per chiedergli aiuto (riprendendo

---

[1299] Donno, *Il piano Marshall e la «parabola terzaforzista» del Partito socialista dei lavoratori italiani*, cit., p. 179, rimanda a titolo di esempio alla rubrica *Nuova York sopra e sotto* curata da Guido Lopez, in *L'Umanità* del 12, 15, 19 e 25 dicembre 1948. In Giugni, *Fondata sul lavoro? Conversazione con Alberto Orioli*, Ediesse, Roma 1994, p. 17, diceva di non aver «ancora smaltito quella dose di ottimismo accumulata nel passaggio dalla guerra al dopoguerra» e rimandava al film *La notte di San Lorenzo* (1982) come rappresentazione dell'arrivo degli angloamericani e di «cosa possa aver significato per un adolescente la conquista della libertà». Il volume nella prima parte riprende qua e là brani degli scritti autobiografici già citati.

[1300] Pischel a Salvemini, s.l., s.d., in Archivio Salvemini, scatola 104. Fa riferimento alla circolare del Ministero degli Esteri, n. 1 del 3 agosto, che ha bandito il bando Fulbright, nella quale si fa esplicita richiesta di tre lettere di presentazione. Tra le carte della famiglia Piscel/Pischel presso il Museo Storico Trentino non vi sono altri documenti riguardanti i rapporti con Salvemini o con Giugni, come mi conferma la responsabile Caterina Tomasi; cfr. inoltre *Carte Famiglia Piscel,* in *Archivio trentino di storia contemporanea,* 3, 1991, pp. 87-88.

[1301] Giugni a Salvemini, Genova, 21 ottobre 1950, in FGPN, busta 2, fasc. 10. Su questo scambio come esempio della disponibilità verso i giovani dimostrata da Salvemini e della sua autorevolezza presso di essi (citando a questi riguardi anche gli scambi rispettivamente con Guido Rossi e con Federico Mancini) ha richiamato l'attenzione Andrea Becherucci, *Alcune note sui carteggi salveminiani*, in *Annali di Storia delle Università italiane*, vol. 12, 2007, (www.cisui.unibo.it/annali/12/testi/25Becherucci_testo.htm). Cfr. inoltre il ricordo di Anna Maria Martellone, *Da Firenze a Firenze via Massachusetts. Una storia (americana?) di incontri,* in *Vespucci, Firenze e le Americhe. Atti del Convegno di Studi (Firenze, 22-24 novembre 2012)*, a cura di Giuliano Pinto, Leonardo Rombai, Claudia Tripodi, Olschki, Firenze 2014, pp. 405-421.

[1302] Anche il *Certificate of Proficiency in English*, conseguito il 16 ottobre 1950 con buoni voti, è in FGPN, busta 2, fasc. 10; era esplicitamente mirato a giudicare «the ability of the applicant to profit by class instruction in an American institution of higher education».

qui l'etichetta di "problemismo" che attribuiva a Tasca).[1303] Ad esso intendeva improntare anche l'attività di «studio critico libero d'ogni schema preconcetto per quanto, s'intende, sulla linea della più viva sensibilità democratica e sociale» di un "circolo fabiano" che stava fondando a Genova con amici e compagni (e che sarà intitolato a Nuova Repubblica).[1304] Salvemini rispondeva quasi due mesi dopo per ribadire la disponibilità a scrivere una lettera di presentazione alla commissione di New York, di cui a inizio gennaio confermava l'invio.[1305] A fine dicembre Giugni lo aveva intanto informato di aver passato il vaglio della Commissione romana e gli suggeriva di scrivere all'Institute for International Education di New York, «che è quello che procederà all'assegnazione definitiva: ritengo anzi che lei avrà in tale organizzazione conoscenti e amici».[1306]

Nel luglio del 1951 Giugni riceveva dall'ambasciata statunitense di Villa Taverna, con firma di Dunn (che era anche segretario onorario della Commissione Americana per gli scambi culturali con l'Italia),[1307] la notizia di accettazione e di assegnazione agli studi di Economia, e nello specifico di Labor relations, presso l'Università del Wisconsin; successiva di un giorno, una lettera anche dalla Commissione stessa, firmata dalla segretaria Cipriana Scelba - la «grande signora degli scambi culturali tra Italia e Stati Uniti», la quale del Programma Fulbright si

---

[1303] Giugni si era affrettato a leggere l'edizione italiana di Angelo Tasca, *Nascita e avvento del fascismo. L'Italia dal 1918 al 1922,* La Nuova Italia, Firenze 1950, con una prefazione in cui si parlava di Salvemini e del suo «problemismo», cfr. l'ed. a cura di Sergio Soave, 1995, pp. 42-45; ma il termine è di conio gobettiano (cfr. anche Paolo Spriano, *Il problemino di Salvemini*, 1954, in Id., *Sulla rivoluzione italiana. Socialisti e comunisti nella storia d'Italia*, Einaudi, Torino 1978, pp. 10-16). Ad esso si rifarà anche Giugni, *I miti in cui abbiamo troppo indugiato*, cit., p. 11; avrebbe conosciuto Tasca di persona anni dopo, a casa di Silvio Pozzani, cfr. *Memoria*, pp. 47-48.

[1304] Si tratta di un circolo giovanile fabiano "Nuova Repubblica" diretto da Fausto Scarpato; nel fondo UP troviamo una lettera della Segreteria Nazionale Organizzativa a Scarpato che gli fa i complimenti per l'iniziativa e chiede di esserne tenuta al corrente. Da successiva lettera risulta che ne fanno parte Carlo Da Molo, Dino Pastine, tali Bozzo e Giuseppe Musso. Ad esso probabilmente prendeva parte anche Edoardo Grendi, e forse non fu estraneo allo sviluppo dell'interesse per la storia del socialismo britannico; su di lui cfr. Giuseppe Berta, *Una prospettiva per la storia del movimento operaio: Edoardo Grendi e il laburismo,* in *Quaderni Storici,* 2, agosto 2002, pp. 553-561.

[1305] Salvemini a Giugni, Firenze, 16 dicembre 1950, e 2 gennaio 1951, in FGPN, busta 2, fasc. 10. Su ,

[1306] Giugni a Salvemini, Genova, 29 dicembre 1950, in Archivio Salvemini, scatola 100. Qui inoltre Giugni si rammaricava di non potergli inviare alcun saggio della sua attività di studio (sperava di potergli far arrivare presto il saggio destinato a *Cronache Sociali*): «Tutto questo perché vorrei acquistare direttamente la sua stima, e renderla il più possibile convinta dell'opportunità di fornirmi il suo prezioso interessamento». Conclude con una propria breve presentazione in cui dice di essersi orientato agli studi di diritto del lavoro, «pur sforzandomi di non cadere nel tecnicismo giuridico, e acquistare una buona nozione dei problemi del mondo sindacale anche sotto la prospettiva politica ed economica»

[1307] Dunn a Giugni, Roma, 18 luglio 1951, in FGPN, busta 2, fasc. 10, con la formula: «I am confident that your stay in the United States will serve to increase mutual understanding between your country and the United States and will enable you to obtain additional knowledge in your field of specialization»; allegato un contratto di tre pagine con tutte le informazioni anche sullo stipendio.

occupava dal 1948 e avrebbe continuato a farlo, in diverse vesti, sino al 1988.[1308] Un'ultima lettera a Salvemini, per ringraziarlo dell'aiuto, è dei primi di agosto 1951.[1309]

Poco dopo partì da Genova alla volta degli Stati Uniti sul piroscafo *Vulcania*,[1310] insieme a molti migranti e a un drappello di giovani vincitori della borsa Fulbright: tra di essi Laurana Palombi Berra, laureatasi in filosofia estetica con Banfi e diretta verso il Bryn Mawr College in Pennsylvania (sarebbe diventata redattrice e traduttrice), e soprattutto Giuseppe Federico Mancini, suo coetaneo, allora assistente di diritto del lavoro a Bologna, che aveva già svolto soggiorni di studio a Bordeaux, Parigi e Salisburgo e andava a completare la propria formazione a Chicago con Max Rheinstein e Karl Llewellyn.[1311] Con Mancini, stima[1312] e simpatia immediate si sarebbero evolute in duratura amicizia e fertile collaborazione, sino a sviluppare una sorta di «"divisione del lavoro" [...] nell'ambito di una vera e propria strategia comune».[1313] All'esperienza di Chicago - dove Giugni andò a trovarlo, e a vedere insieme un concerto di Duke Ellington - Mancini avrebbe dedicato un articolo sul *Mulino*:[1314] vi esaltava la vitalità delle *Law Schools* statunitensi, animate da un lavoro serio, organizzato ma appassionato, e comune tra docenti ed allievi; e la contrapponeva al vecchiume del mondo giuridico europeo e in particolare allo stato di malattia in cui versavano le facoltà di Giurisprudenza italiane, con le

---

[1308] Cfr. Cipriana Scelba, *I primi 20 anni del Programma Fulbright in Italia 1948-1968* e *I secondi 20 anni del Programma Fulbright in Italia 1968-1988*, 23 aprile 2008, disponibili all'indirizzo http://www.fulbright.it/cipriana-scelba/; sui suoi inizi, scelta da Charles Rufus Morey, cfr. Arndt, *The First Resort of Kings,* cit., pp. 204-212; Massimo Teodori, *Cipriana Scelba, la grande signora degli scambi culturali tra Italia e Stati Uniti,* sul *Corriere della Sera*, 31 agosto 2015. Per una prospettiva di più lungo periodo sulla formazione all'estero degli intellettuali italiani, sulle sue cause politiche e sul sostegno da parte di programmi ministeriali o fondazioni straniere (ma senza menzione del programma Fulbright), cfr. Ariane Dröscher, *Gli italiani e l'estero: flussi di migrazione intellettuale*, in *Storia d'Italia. Annali 26. Scienze e cultura dell'Italia unita*, a cura di Francesco Cassata e Claudio Pogliano, Einaudi, Torino 2011, pp. 807-833, e Andrea Mariuzzo, *Stato-nazione e mobilità degli studenti universitari dall'Unità alla Repubblica. La situazione degli studi*, in *Storicamente*, 7, 2011, dossier *L'Italia in posa. Il 150° e i problemi dell'Unità nazionale tra storiografia e rappresentazione sociale*, a cura di Barbara Bracco e Maria Pia Casalena (https://storicamente.org/dossier-doss_150_anni.all).

[1309] Giugni a Salvemini, Genova, 2 agosto 1950, in Archivio Salvemini, scatola 101.

[1310] Giugni, *Quel giorno sul Vulcania,* in *il Resto del Carlino*, 24 luglio 1999; cfr. inoltre Paolo Valenti, *Le quattro sorelle. Storia delle motonavi Saturnia e Vulcania, Neptunia ed Oceania della Cosulich di Trieste*, Luglio Editore, Trieste 2007. Nello stesso anno fu borsista Fulbright anche Guglielmo Negri (ad Harvard), cfr. la voce del DBI a cura di Giovanni Zanfarino (http://www.treccani.it/enciclopedia/guglielmo-negri_(Dizionario-Biografico)/).

[1311] Intervista a Federico Mancini a cura di Pietro Ichino, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, aprile 1993, pp. 143-187 (poi anche in *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana,* cit., e ora disponibile in linea all'indirizzo http://archivio.pietroichino.it/saggi/view.asp?IDArticle=545); cfr. Umberto Romagnoli, *Federico Mancini, un intellettuale liberal-socialista*, in *Lavoro e diritto,* 2, primavera 2003, pp. 271-288.

[1312] «Quando ci salutammo per andare a dormire, come ci confessammo in seguito, pensammo l'uno dell'altro: "quello è molto bravo e me lo metterà..."», *Memoria*, p. 45.

[1313] Mancini nell'intervista a Ichino, cit., p. 153.

[1314] Federico Mancini, *Lo studio del diritto nelle università americane*, in *Il Mulino. Rivista mensile di attualità e di cultura*, 6, aprile 1952, pp. 257-269; cfr. anche Gino Gorla, *Le scuole di diritto negli Stati Uniti d'America*, in *Rivista di diritto commerciale*, 1950, 320-334. Altri due testi di Mancini scritti a ridosso degli studi a Chicago: *Rapporto di lavoro e responsabilità del committente nella* common law, in *Rivista di diritto del lavoro*, 1, 1952, pp. 404 ss.; *La* consideration *nel diritto nordamericano dei contratti,* in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1953, pp. 1039 ss.; cfr. più ampiamente Lorenzo Gaeta, *L'influenza delle culture giuridiche straniere sul diritto del lavoro italiano*, in *Rivista italiana per le scienze giuridiche*, 6, 2015, pp. 205-232.

sole possibili eccezioni di Padova e Bologna, e di cui era sintomo la sottovalutazione della cultura giuridica d'oltreoceano. Una sottovalutazione che avrebbe dovuto essere superata, magari anche grazie a «tutti i giuristi italiani recatisi in America negli ultimi tre o quattro anni», che proponeva di riunire in un convegno. Più nello specifico, le osservazioni di Mancini si appuntavano sul *case-method*, del quale metteva in evidenza vantaggi e svantaggi: da un lato concretezza,[1315] legame vivo con la struttura sociale piuttosto che impostazione dogmatica, dall'altro il rischio di perdere di vista «l'idea dello *jus* come sistema, [...] le implicazioni e i rimandi tra un settore e l'altro della materia»; ma questo si legava anche al «sorgere di interessi centrifughi» e al fatto che per uno studente e un avvocato l'ambizione più alta sia spesso quella di divenire consulente di una *corporation*, con tutto il conservatorismo giuridico che può derivarne.[1316]

A Madison Giugni si scontrò con il gelo del Midwest e con la freddezza dei locali.[1317] Nel Wisconsin il declino del socialismo e del populismo progressista aveva lasciato spazio ad un governatore espressione diretta dell'alleanza tra Partito Repubblicano e *Big Business*, Walter J. Kohler, Jr. (dirigente dell'industria di famiglia che nel 1954 sarebbe andata allo scontro frontale con la UAW nel celebre sciopero di Sheboygan),[1318] e nel seggio al Senato che era stato dei La Follette sedeva l'uomo che dava il nome a quegli anni, Joseph McCarthy. Direttamente o meno, la crociata anticomunista toccò l'università del Wisconsin meno di molte altre[1319] ed essa

---

[1315] Al contrario, lo studente di legge italiano si caratterizza per disinteresse per quanto non sia la stretta preparazione dell'esame (e così prosegue: «e non è per caso che un laureato di Genova confessasse a chi scrive, or è qualche tempo, d'aver appreso il nome di Francesco Carnelutti in occasione del processo Graziani, due anni dopo il conseguimento del titolo»: le date più o meno tornerebbero con Giugni, ma certo lui non era uno che si disinteressava di ciò che avveniva al di fuori dei programmi d'esame). Analogo bisogno di concretezza nel diritto era espresso anche, nello stesso numero del *Mulino*, da Nicola Matteucci nella recensione a *La dottrina pura del diritto* di Hans Kelsen (Einaudi, 1952), ivi, pp. 301-303.

[1316] «In realtà, divenire consulente di una grossa *corporation* significa per l'avvocato americano il successo assicurato, e questa *alliance* implicante per l'uomo di legge un'identificazione del proprio tornaconto con quello del *business* che egli serve, ne deforma per contro la psicologia, lo rende ostile a ogni mutamento e sostenitore del conservatorismo giuridico e sociale cui il detto *business* si ispira», p. 266.

[1317] «Affittai una stanza in una casa privata e la padrona, quando le dissi che ero italiano, mi guardò perplessa come se non sapesse da dove provenissi. Mi chiese addirittura se ero negro...», *Memoria*, p. 47.

[1318] Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands. The Businessmen's Crusade against the New Deal*, W.W. Norton, New York-London 2009, pp. 120-126; per ricavare le informazioni essenziali da una biografia di dichiarato taglio agiografico, cfr. Thomas C. Reeves, *Distinguished service. The life of Wisconsin governor Walter J. Kohler, Jr.*, Marquette University Press, Milwaukee 2006.

[1319] Lo stesso John Chapple dichiarò conciliante che l'università era «back on the right track. [...] You don't see Red flags flying from windows on campus today, nor do you hear the Communist *Internationale* being sung at the Union on May Day... The American GIs won't stand for that kind of stuff today. [...] I'm proud to say that I kicked in 1931, and if the same thing went on now I'd kick again», riportato in *UW No Longer "Red",* in *Wisconsin alumnus*, vol. 51, 9, giugno 1950, p. 16. Chapple rimaneva un indefesso conservatore: fondò il gruppo "Fighters for MacArthur" per portare il Generale alla Casa Bianca e accusò Alfred Kinsey di favorire il comunismo, cfr. Regina Markell Morantz, *The Scientist as Sex Crusader: Alfred C. Kinsey and American Culture*, in *American Quarterly*, vol. 29, 5, inverno 1977, pp. 563-589. Per scontri della guerra fredda in altre località del Wisconsin, cfr. per es. Tula A. Connell, *Conservative Counterrevolution. Challenging Liberalism in 1950s Milwaukee*, University of Illinois Press 2016, e Meyer, *"Stalin over Wisconsin"*, cit.

mantenne, in linea di massima, il principio di libertà accademica: per l'insegnamento, come stabilito dal Board of Regents nel 1894, in difesa di Richard T. Ely accusato di appoggio ai rivoluzionari e agli scioperi dal sovrintendente Oliver Wells;[1320] e per l'associazionismo studentesco, un campo in cui la militanza a sinistra era, d'altra parte, limitata a piccoli gruppi come la Labor Youth League, comunista, ma mai interdetta, e la Student's League of Industrial Democracy, socialista, erede della Intercollegiate Socialist Society (in cui aveva militato Perlman da studente) e degli Students for a Democratic Society.[1321]

A Madison dunque Giugni trovò una delle maggiori università pubbliche del paese,[1322] in cui cominciavano a vedersi le trasformazioni del dopoguerra sul sistema d'istruzione superiore statunitense: legami più stretti tra ricerca scientifica e scopi militari del governo, politiche di internazionalizzazione e, a partire dall'inizio del decennio, numero degli iscritti in rapida espansione (anche grazie al G.I. Bill).[1323] Trovò infatti una comunità di studenti stranieri piuttosto vivace: vi era un'intensa presenza di tedeschi che, inserendosi nel solco dell'immigrazione storica, raggiungevano Madison per i corsi di preparazione sindacale, attraverso programmi di formazione per sindacalisti che si accavallavano con quello, più

[1320] Nel 1910 venne affissa nella Bascom Hall dell'Università una targa che riportava il passo cruciale della relazione del Board: «Whatever May be the limitations which trammel inquiry elsewhere, we believe that the great State of Wisconsin should ever encourage that continual and fearless sifting and winnowing by which alone the truth can be found». Cfr. Mary O. Furner, *Advocacy and objectivity. A Crisis in the Professionalization of American Social Science, 1865-1905*, Routledge 2010.

[1321] Matthew Levin, *Cold War University. Madison and the New Left in the Sixties*, The University of Wisconsin Press, Madison 2013, pp. 15-72; cfr. inoltre Ellen Schrecker, *No Ivory Tower: McCarthyism and the Universities,* Oxford University Press, New York 1986. Sulla storiografia dei rapporti tra accademia, ricerca e istituzioni della guerra fredda cfr. il commento di David Engerman, *Rethinking Cold War Universities: Some Recent Histories, in Journal of Cold War Studies*, vol. 5, 3, 2003, pp. 80–95.
L'antica militanza di Perlman non era certo stata dimenticata: il suo nome compariva in una lista di «students leaders... who later became prominent», accanto a quelli di David Saposs, Isador Lubin, Leland Olds, Stephen Raushenbush e molti altri, in Harold Lewack, *Campus rebels. A brief history of the Student League for Industrial Democracy*, pubblicato dalla SLID a New York nel 1953, p. 7. Maurice Neufeld era stato dirigente della LID all'inizio degli anni '30. Tra le figure più rilevanti della SLID vale la pena menzionare Gabriel Kolko, studente a Madison nel 1954-55; cfr. Kolko, *Unionism Reconsidered: A Critical Appraisal of its Philosophy,* in *Institute of Social Studies Bulletin*, II (inverno 1954) e III (primavera 1955) per il suo commento alla scuola di Commons e Perlman.

[1322] Gli archivi dell'Università di Madison conservano poco materiale sugli studenti stranieri degli anni 1950: gli archivisti sono stato tanto gentili da eseguire controlli in alcune cartelle su mia richiesta e, a gennaio 2018, non hanno trovato nulla con il nome di Giugni.

[1323] Dichiarava Perlman a un giornalista: «I liked the returned G.I.s very much; you could talk to them. They were rather fed up with particularism and intellectual isolation; they wanted to see the whole picture...», in *The First Hundred Years*, in *Time,* vol. 52, 26, 27 dicembre 1948, pp. 42-44.



prettamente educativo, di cui beneficiava Giugni.[1324] Tra i *trainees tedeschi* era passato anche Hans Matthöfer, che diventerà dirigente della IG Metall, deputato SPD, promotore della "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" nel dibattito degli anni '60, ministro con Schmidt dal 1974 al 1982: a Madison trovò in Perlman un punto di riferimento.[1325]

Giugni trovò studenti cinesi emigrati per sfuggire alla rivoluzione comunista, e persino un russo, Vassilj, che aveva combattuto contro i sovietici nell'armata filonazista di Andrej Vlasov. Giugni strinse amicizia con Gerd Korman, ebreo amburghese di origine polacca, che sarebbe divenuto un importante storico della classe operaia statunitense (insieme nella foto, Korman a sinistra).[1326] Fu lì, inoltre, che Giugni conobbe Manlio Rossi-Doria, con cui avrebbe avuto modo di collaborare in seguito, inviato a

---

[1324] Lo ricorda Giugni, *La revisione critica del socialismo*, in *Il Mulino,* 21-22, luglio-agosto 1953, pp. 377-389, come spunto per una riflessione sulla cogestione: «Mentre mi trovavo all'Università del Wisconsin, ebbi frequenti contatti con un gruppo di giovani trade-unionisti tedeschi, venuti ad un corso di preparazione sindacale presso tale Università. Notevole era il loro interesse per i problemi di direzione aziendale, in quanto essi prevedevano di essere chiamati, nel quadro della co-gestione, ad assumere responsabilità direttive negli organi misti della consultazione. Evidentemente, la cogestione può essere efficace soltanto laddove i sindacati dei lavoratori assumano questo compito di preparazione di quadri esperti nella tecnica dell'organizzazione aziendale e dell'*industrial management*. I nostri Consigli di gestione sarebbero stati probabilmente ridotti all'impotenza, dato il dilettantismo che impera negli ambienti sindacali del nostro Paese». Ma Giugni diffidava della confusione tra la sfera delle maestranze e quella dei dirigenti, tra le quali vede un «antagonismo, che non tramonta neppure nelle industrie espropriate», p. 387.
La Repubblica Federale Tedesca non sarebbe diventata partner del programma Fulbright prima del 1952 (cfr. Ulrich Littmann, *A Host Country's View: The Federal Republic of Germany*, in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 491 cit., pp. 73-84), ma nell'anno 1950-51 cominciava un programma di addestramento alle relazioni industriali per cittadini tedeschi promossi dal Dipartimento di Stato presso l'Industrial Relations Research Institute di Madison: cfr. *An adventure in world understanding State Department program for German industrial relations trainees, 1951-52, at the Industrial Relations Center of the University of Wisconsin*, Madison 1952. In un breve servizio di *Newsweek* dedicato ai tedeschi che venivano a studiare negli Stati Uniti grazie al programma Fulbright («the biggest of its kind ever undertaken by Uncle Sam») e alla generosità dei contribuenti americani, si prendeva l'esempio di Lieselotte Haack, specialista di questioni femminili e giovanili presso il sindacato dei tipografi di Colonia, che era andata a studiare a Madison; *German Exchange*, in *Newsweek*, 17 novembre 1952, pp. 96-98 (in cui si accenna anche alla più nota vicenda di Hilde Speer). Cfr. infine Amy E. Fried, Jan Levine Thal, *Industrial Relations Research Institute: a brief history, 1947-1987,* University of Wisconsin - Madison UP, 1987.

[1325] Werner Abelshauser, *Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer*, Dietz, Bonn 2009, pp. 73-77; Kathleen Ann Thelen, *Union of Parts: Labor Politics in Postwar Germany*, Cornell University Press, Ithaca-London 1991, p. 94.

[1326] Nell'autobiografia di Gerd Korman, *A Nightmare's Fairy Tale. A young refugee's home fronts, 1938-1948*, University of Winsconsin Press, Madison 2005, si riporta a p. 156 una foto dei giovani Korman e Giugni. Per un affresco di Madison a metà degli anni 1950 cfr. George L. Mosse (che venne assunto nell'autunno 1956 al Dipartimento di Storia), *Confronting History. A Memoir*, University of Wisconsin Press, Madison 2000, pp. 150-170.

Madison come delegato del governo italiano ad un congresso sui problemi della terra.[1327]

E trovò gli eredi di Commons (morto nel 1945),[1328] ovvero Edwin Witte e Selig Perlman. Partendo per Madison Giugni non sapeva nulla, avrebbe ammesso in seguito, di quella tradizione di Commons - che, come si è accennato, in Italia era pochissimo nota; essa finì per avere su di lui un'influenza determinante. Il primo, Witte, era tornato all'insegnamento dopo gli anni trascorsi nelle amministrazioni rooseveltiane ed aveva fondato nel 1947 l'Industrial Relations Center; tra 1946 e 1953 fu preside del dipartimento di economia.[1329] Del secondo seguì corsi che riguardavano New Deal e dintorni, di cui conservò appunti e dispense.[1330] La *Theory of the Labor Movement,* ristampata nel 1949, era di nuovo al centro di un dibattito acceso, il che certamente contribuì a farla percepire a Giugni come un'opera viva e di valore attuale. Perlman divenne per Giugni, che sino ad allora si era sentito uno «studioso senza maestri»,[1331] il primo mentore, un punto di riferimento sia scientifico e accademico che umano: anni dopo avrebbe descritto come una «esperienza esaltante» il dialogo diretto e frequente tra i docenti, Perlman in particolare, e lo sconosciuto studente straniero (e solo in seguito si sarebbe reso conto, proseguiva, che «questa non era l'immagine vera ed autentica dell'Università americana, in realtà molto specializzata e alienata»).[1332] Il ruolo di un «autore oggi un po' dimenticato» quale Perlman era stato, ricordò Giugni nel 1991, quello di aver contribuito a liberarlo, «in età abbastanza precoce, dalle spire avvolgenti di cui il gramscismo circondava la nostra generazione»[1333] (non che, in realtà, lui al gramscismo e al fascino dei Consigli di fabbrica fosse mai stato più di tanto sensibile). La stima e l'attenzione furono, del resto, ricambiate: subito a Madison, forse anche perché a Perlman Giugni ricordava l'origine e l'educazione europea e gli

---

[1327] Si trattava della Conferenza Internazionale "Land Tenure and Related Problems" (ottobre 1951), cfr. *Land tenure : proceedings of the international conference on land tenure and related problems in world agriculture, Madison 1951,* a cura di Kenneth H. Parsons, Raymond J. Penn, Philip M. Raup, University of Wisconsin Press, 1956; cfr. inoltre *Land tenure conference*, in *Wisconsin alumnus*, vol. 53, 4, gennaio 1952, pp. 19-22. Sul viaggio di Rossi Doria negli Stati Uniti cfr. *Manlio Rossi-Doria negli Stati Uniti, 1951-1952,* in *La questione agraria,* 2, 2010, pp.7-85???; Emanuele Bernardi, *Riforme e democrazia. Manlio Rossi-Doria dal fascismo al centro-sinistra*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2010, pp. 264-276, e Simone Misiani, *Manlio Rossi-Doria. Un riformatore del Novecento,* Rubbettino, Soveria Mannelli 2010, pp. 473-478; un cenno al loro incontro a Madison in *Memoria,* p. 53.

[1328] Cfr. l'*obituary* di Perlman, *John Rogers Commons 1862-1945,* in *The American Economic Review,* vol. 35, 4, settembre 1945, pp. 782-786.

[1329] Tra gli altri allievi di Commons impegnati nelle istituzioni del New Deal, vale la pena segnalare anche William M. Leiserson e Harry A. Millis (che da membri del National Labor Relations Board contrastarono le tendenze radicali e la presenza comunista all'interno del Cio, parlando anche di intellettuali che avevano preso in ostaggio il movimento operaio e lo stavano deviando verso obiettivi rivoluzionari, cfr. Fink, *Defining the People*, p. 78). Cfr. inoltre Charles Branch, *Industrial Relations Center*, in *Wisconsin alumnus,* vol. 49, 10, agosto 1948, pp. 24-25 .

[1330] FGPN, busta 2, rispettivamente fascicoli 11 (un bloc notes) e 12 (dispense e materiali vari).

[1331] *Memoria*, p. 45.

[1332] Intervista di Ichino a Giugni, cit., p. [3].

[1333] Giugni, *Una nuova costituzione delle relazioni industriali*, in *Sindacato domani. Le buone ragioni dell'unità*, Fondazione Brodolini, Roma 1991, p. 31 (citato nella *Memoria*, p. 258). Un paragone tra Perlman e Gramsci, ma a favore del secondo, era proposto da Michael Harrington, *The Long-Distance Runner. An Autobiography*, Henry Holt & co., New York 1988, p. 49.

anni in Italia; e nel decennio successivo, con una corrispondenza che proseguì sino alla morte di Perlman nel 1959, e nella quale questi si spinse sino a dire a Giugni che lo considerava come un figlio.[1334]

A bordo del *Saturnia*, e sempre con Mancini, Giugni tornò in Italia nel 1952. Partito con domande confuse, tornava con idee chiare e grandi propositi - ha scritto Sabino Cassese, paragonando il ventiquattrenne Giugni al ventiseienne Tocqueville - sulla base dei quali avrebbe tracciato l'architettura delle tesi dei decenni successivi.[1335] Il proposito, tra gli altri, era di fare da mediatore attraverso l'Atlantico, a partire dalla propria esperienza di studio, e di proseguire la collaborazione con gli organismi culturali americani, come il centro Fulbright.[1336] In aprile, intervistato da Giorgio Tagliacozzo ai microfoni di *Voice from America*, si definì «entusiasta» dell'esperienza a Madison e dell'«ambiente stimolatore e vivace che si collega idealmente al movimento "progressista" di La Follette».[1337] Presentò poi agli ascoltatori i capisaldi della teoria istituzionalista, soffermandosi in particolare sulla *Theory* di Perlman, «del quale son lieto di essere allievo», e sulla centralità della "coscienza del posto": a questa, e alla sua evoluzione, riconduceva l'appoggio sindacale ai programmi di sicurezza sociale e di piena occupazione. La scuola del Wisconsin era formata da studiosi «né marxisti né anti-marxisti, né confessionali né anti-confessionali», ma influenzati dal pragmatismo, forti di una reale attenzione per l'esperienza storica e di un atteggiamento relativistico che «differisce notevolmente da quello di parecchi studiosi europei e, naturalmente, italiani - che viceversa vogliono interpretare la storia secondo una chiave, sia essa marxista, sia essa crociana, sia essa

---

[1334] «At present I can scarcely write a letter a week to my two sons (the present letter evidently falls in the same category)», Perlman a Giugni, 2 febbraio 1954: il carteggio si trova in FGPN, busta 68, fasc. 18, sotto il titolo "Perlman 1953-1961".

[1335] Sabino Cassese, *Legge e contratto nel primo Giugni*, relazione al convegno in ricordo di Gino Giugni "Gli anni dell'innovazione – 1960-1970", Luiss, Roma, 14 ottobre 2011, ora in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 134, 2012, pp. 185-189; cfr. inoltre Silvana Sciarra, *Gino Giugni viaggiatore*, in *Sociologia del diritto,* 3, 2009, pp. 199-205. Di «desiderio "tocquevilliano"» di visitare gli Stati Uniti ha parlato, a proposito del suo viaggio del 1949, in cui tra l'altro stabilì rapporti con Rudolf Schlesinger a Cornell, Guido Gorla, *Ricordi della carriera di un comparatista (Dal diritto comparato al diritto comune europeo),* in *Il Foro Italiano*, vol. 103, 1980, parte v - *Monografie e varietà*, pp. 1-12. Sul primo incontro tra Cassese e Giugni all'Eni, percepita dal primo come una «lezione di fordismo» e dal secondo come un ambiente troppo autoritario, cfr. la *Memoria*, p. 164, e Cassese, *Il mondo nuovo del diritto. Un giurista e il suo tempo*, il Mulino, Bologna 2008, pp. pp. 113-116 (e più in generale Fabio Lavista, *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni Settanta,* il Mulino, Bologna 2010, pp. 263-293, e Id. *Analisi economica, politica estera e sviluppo. Giorgio Fuà, l'ufficio studi dell'Eni e la governance delle partecipazioni statali,* il Mulino, Bologna 2016).

[1336] Enzo Collotti, *Impegno civile e passione critica*, a cura di Mariuccia Salvati, Viella, Roma 2010, p. 40, lo ricorda addirittura come «selezionatore», già nel 1952, per una borsa di studio per gli Stati Uniti cui era stato incoraggiato da Salvemini e che rifiutò «perché non volevo andare al servizio degli americani»; ma pare improbabile, anche data la scarsa differenza d'età (Collotti è nato nel 1929). Le memorie presentano un certo interesse anche per certi punti di contatto: nipote di Ugo Natoli, Collotti discusse con Crisafulli una tesi sul lavoro nella Costituzione italiana anche in prospettiva di comparazione con Austria e Germania.

[1337] Un dattiloscritto di 8 pagine è in FGPN, b. 68, fasc. 7; su Tagliacozzo, redattore dell'Università per Radio, già studente di Bottai e poi studioso di Vico, cfr. Giorgio Tagliacozzo, Franco Ratto, *Da Napoli a New York. L'itinerario vichiano di Giorgio Tagliacozzo*, Sestante, Ripatransone 1999.

cattolica». Le osservazioni conclusive di Giugni delineavano in effetti un programma di lavoro e di ricerca:

> «Anzitutto penso che la metodologia applicata allo studio delle "Labor relations" (le relazioni sindacali) sia qualcosa di nuovo per noi italiani. In Italia il fenomeno sindacale non è mai stato oggetto di seria considerazione scientifica, e d'altra parte la stessa attività sindacale è spesso frutto d'improvvisazione e di dilettantismo. Penso, quindi, che se una nuova generazione di studiosi vorrà compiere in Italia quanto in America ha fatto l'Università del Wisconsin, ciò rappresenterà uno sviluppo che non mancherà di avere riflessi nel campo pratico. In particolare credo che la stessa teoria della "coscienza del posto" del professor Perlman meriti attenta considerazione. Pur riconoscendo le profonde differenze storico-ambientali che esistono fra l'Italia e gli Stati Uniti e fra i rispettivi movimenti del lavoro, è innegabile che anche presso i nostri lavoratori esista una coscienza sindacale "home ground" [sic] - ossia "spontanea", distinta e indipendente dai programmi politici dei vari partiti - dalla quale potrebbe svilupparsi un efficiente movimento sindacale libero. Certamente non potrà mai trascurarsi il fatto che certe deficienze strutturali dell'economia italiana, nonché l'assenza di una classe industriale così vivacemente produttiva come quella degli Stati Uniti, imporranno al movimento sindacale libero italiano delle responsabilità e dei compiti che trascendono quelli attuali del movimento sindacale americano».

Nell'estate del 1952 tenne ai microfoni di *Voice of America,* all'interno del programma *Università internazionale Guglielmo Marconi* (cui partecipava anche la Rai),[1338] tre lezioni sul movimento sindacale statunitense, poi stampate e diffuse in opuscoli dall'Usis: *Storia e teoria del movimento sindacale americano* (20 giugno, come le seguenti alle 18.30 di venerdì), *La struttura dell'organizzazione sindacale americana* (22 agosto), *Gli obiettivi delle organizzazioni sindacali americane* (19 settembre, quindi poco dopo il ritorno in Italia). Le lezioni recavano sin dal titolo - e dalle bibliografie essenziali segnalate nelle prime pagine di ciascuna - la chiara impronta della scuola del Wisconsin.[1339] I sindacati statunitensi, spiegava nell'ultima lezione, sembravano essersi lasciati alle spalle le posizioni diffidenti e difensive nei confronti del padronato e dei poteri pubblici ed aver sviluppato una autonoma capacità di iniziativa: nell'azienda, in forma di cooperazione (esemplare il caso dei *cloakmakers* di New York, dove il sindacato in un certo senso suppliva ai limiti organizzativi del padronato); e in politica, dove «il movimento del lavoro americano non solo partecipa alla lotta politica immediata, ma anche all'elaborazione delle piattaforme sulle quali tale lotta si dovrà svolgere». Interveniva inoltre in questioni di politica internazionale e, più in generale, si adattava alle condizioni del confronto politico statunitense, comportandosi da *pressure group*.

[1338] Cfr. Simona Tobia, *Ascoltatori italiani buonasera! Voice of America e l'Italia 1942-1957*, Libraccio, Milano 2013. L'invito a Giugni perfettamente s'inquadrava negli scopi della Voa, cui il Dipartimento di Stato indicava come principali *target groups,* nella "Danger Zone" europea, intellettuali e professionisti, sindacati e mondo del lavoro, e infine i giovani, ivi, pp. 120-121.

[1339] Gli opuscoli sono conservati in FGPN, b. 68, fascc. 8, 9 e 10. Cfr. anche *Radiocorriere. Settimanale della radio italiana,* 34, 17-23 agosto 1952, p. 28, e 38, 14-20 settembre 1952, p. 30, mentre il 25, 15-21 giugno, non segnala, per le 18.30 di venerdì 20, una conferenza di Giugni, bensì di Anton Carlson, *Le trasformazioni fisiologiche dovute all'età*.

4. Tra socialismo e modello americano, *ralliement* delle élite e Unità Popolare

Al ritorno in Italia Giugni, mentre tentava invano di trovare impiego presso Edison e poi Olivetti, confermò la scelta di lasciare la militanza politica nei partiti (a gennaio Psli e Psu si erano riuniti sotto il nome di Partito Socialista Democratico Italiano). L'impegno si spostava verso la politica culturale e i centri di discussione ed elaborazione autonomi dai partiti, anche se tutt'altro che privi di legami con essi: partecipò all'esperienza di *Terza Generazione* e assunse la direzione del Centro di preparazione politico-amministrativa, per la quale nel 1953 si trasferì a Roma (con la fidanzata Laura, sposata nel 1956; faceva nel frattempo da assistente volontario a Lionello Levi Sandri).[1340] Tra questi centri, il principale per Giugni fu senz'altro il gruppo del *Mulino*: nella direzione della rivista venne coinvolto da Mancini e vi collaborò da esperto di questioni sindacali, ma anche della storia del socialismo e degli Stati Uniti.[1341] Vi esordì infatti, nel suo dodicesimo fascicolo (dicembre 1952), con una decina di pagine sul *"Ragionevole capitalismo"* di Commons: un primo tentativo di far conoscere in Italia la scuola del Wisconsin.[1342]

Con il gruppo bolognese, e specie con i suoi componenti di formazione laica (Mancini certo, ma anche Nicola Matteucci), alla "sinistra" dei quali si poneva con la sua riflessione critica sulla storia e il futuro del socialismo, Giugni era in sintonia su alcuni nodi fondamentali. In primo luogo, l'interesse per la cultura degli Stati Uniti, attraverso la conoscenza critica e sistematica dei suoi metodi e risultati, correnti, tradizioni, soprattutto nei campi del pensiero politico, filosofico e sociologico (ma senza disdegnare l'esame dei prodotti di *entertainment*). Su questo interesse presiedeva la convinzione, spesso dichiarata, che la conoscenza della cultura

---

[1340] Sul Cppa mi permetto di rimandare alla mia nota introduttiva a uno dei suoi seminari, rinvenuto tra le carte Giugni: *Le «Considerazioni sullo Stato moderno» di Massimo Severo Giannini: una conferenza inedita del gennaio 1954*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 3, 2017, pp. 677-709.

[1341] Una bibliografia di base sul *Mulino* rivista e poi casa editrice: Giuliana Iurlano, *La cultura liberale americana in Italia: "Il Mulino" (1951-1969)*, *Nuova rivista storica*, v-vi, 1983, p. 674; Marzia Maccaferri, *Intellettuali italiani fra società opulenta e democrazia del benessere: il caso de "Il Mulino", 1958-1968*, in *Mondo Contemporaneo,* 1, 2009, pp. 44-77; Gabriele Turi, *Cultura e poteri nell'Italia repubblicana*, in *Storia dell'editoria nell'Italia contemporanea*, a cura di Id., Giunti, Firenze 1997, pp. 423 ss.; Luisa Avellini, *Cultura e società in Emilia Romagna*, in *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Emilia Romagna*, a cura di Roberto Finzi, Einaudi, Torino 1997, pp. 649-783, spec. pp. 750-753; A. Bertoni, *Un gruppo intellettuale imprenditore di se stesso: appunti per una storia del «Mulino»*, in *Editoria e Università a Bologna tra Ottocento e Novecento*, a cura di A. Berselli, Comune di Bologna, Istituto per la Storia di Bologna, 1991, pp. 262-63; e, dall'interno, Luigi Pedrazzi, *Gli inizi del Mulino 1951-1964*, Assindustria-Bologna, Bologna, 2001, e Ugo Berti Arnoaldi, *L'impresa dei «giovani» del Mulino nella nuova stagione dell'Ateneo bolognese*, in *Lo studio e la città: Bologna 1888-1988*, a cura di Walter Tega, Nuova Alfa, Bologna 1987, pp. 415-417.

[1342] Giugni, *Il "Ragionevole Capitalismo", di John R. Commons*, 14, dicembre 1952, pp. 674-683. Giugni lo segnala a Codignola il 7 luglio 1953, lettera in CASNS-NI, cartella Giugni Gino. Nel 1958 Giugni suggerì la traduzione di *The Legal Foundations of Capitalism* di Commons a Matteucci, in una lettera del 30 settembre 1958, ora in FGPN, seppur con alcuni dubbi e prudenze (e la precisazione che non aveva «alcuna intenzione di sobbarcarmi questo compito»). Sarebbe stata realizzata più di vent'anni dopo: cfr. John R. Commons, *I fondamenti giuridici del capitalismo,* a cura di Giorgio Rebuffa, trad. di Elena Pisani, il Mulino, Bologna 1981; ivi cfr. Rebuffa, *Analisi giuridica ed analisi economica. Per una rilettura di John Commons*, pp. 9-35.

statunitense potesse, anzi dovesse, farsi veicolo di modernizzazione per l'Italia; e quindi la volontà di farsene mediatori, talvolta traduttori, con un mondo culturale italiano che veniva giudicato con pesante severità, perché appesantito da tare fasciste e prefasciste e arroccato nelle regole della guerra fredda, nello scontro tra il partito cattolico e il comunista. L'apertura culturale agli Stati Uniti si presentava perciò per un verso come rifiuto delle chiusure conservatrici del centrismo, per un altro come confronto esplicito con il Partito Comunista, la sua cultura delle riviste, la centralità assegnata da Togliatti all'organizzazione della cultura e degli intellettuali. Nel *Mulino* e in gruppi analoghi si esprimevano esigenze non prive di continuità con quelle della "cultura nuova" del dopoguerra[1343] ma, al tempo stesso, in polemica con esse, per la loro incapacità di sfuggire alla logica della guerra fredda.

La scelta di campo atlantica ed anticomunista era insomma chiara, in Giugni e Mancini come nella gran parte del gruppo del Mulino, ma senza tradursi né in un sostegno gregario alla DC e a De Gasperi - ciò che invece verrà sempre più rimproverato ai piccoli partiti laici ed in particolare al Psli/Psdi, sino alla rottura sul nodo del maggioritario - né in un consenso incondizionato a Washington stessa. L'America del *Mulino* è, lungo tutto il suo primo decennio, l'America democratica e rooseveltiana, su cui si proietta un'immagine nostalgica del New Deal, guardando con scetticismo l'irrigidimento della guerra ideologica portato dal maccartismo: se il primo articolo di Mancini dedicato al mondo accademico statunitense era quello, già richiamato, sulle *Law Schools*, il secondo descriveva l'impatto della guerra fredda, l'emarginazione dei professori in odore di comunismo e il potere di ricatto dei finanziatori privati sull'università.[1344] Lo slittamento conservatore, che talvolta si datava a partire dal Taft-Harley Act, 1947, culminava nel novembre 1952 con la vittoria di Eisenhower e Nixon su Adlai Stevenson: il passaggio *Dall'America di Roosevelt all'America di Foster Dulles* - commentava sconsolato Mancini[1345] - aveva visto l'ascesa dei nemici del New Deal, «venuti al potere sulla cresta di una ondata d'irrazionalismo, uomini che agli argomenti degli avversari rispondevano *I like Ike*». All'America democratica toccava allora, riorganizzandosi sul terreno limitato dell'opposizione in vista delle successive scadenze elettorali, ricostruire il sistema di alleanze

---

[1343] In un mare di letteratura di taglio spesso scandalistico o quasi, Luisa Mangoni, *Civiltà della crisi. Gli intellettuali tra fascismo e antifascismo*, in *Storia dell'Italia repubblicana,* I, *La costruzione della democrazia dalla caduta del fascismo agli anni cinquanta*, a cura di Francesco Barbagallo, Einaudi, Torino 1994, pp. 615-718, ora in Mangoni, *Civiltà della crisi. Cultura e politica in Italia tra Otto e Novecento*, Viella, Roma 2013, pp. 175-286, rimane un'ancora d'intelligenza ed equilibrio.

[1344] Mancini, *Lo studio del diritto nelle università americane*, cit., e *La libertà di insegnamento nelle università americane,* in *Il Mulino*, 12, ottobre 1952, pp. 580-592.

[1345] Mancini, *Dall'America di Roosevelt all'America di Foster Dulles*, in *Il Mulino,* 21-22, luglio-agosto 1953, pp. 338-346. Cfr. inoltre le sue recensioni all'agiografico *Mister President* di William Hillman, su Truman, in *Il Mulino*, 13, novembre 1952, p. 655, e al numero speciale di *Esprit* dedicato alla sinistra statunitense, in *Il Mulino,* 16, febbraio 1953, pp. 110-112.

del Partito Democratico, uno dei cui perni era il sindacato, che il New Deal aveva liberato dai vincoli *de iure* e *de facto* che ne avevano impedito lo sviluppo sino al 1932. La sconfitta del 1952 non faceva però venir meno, spiegava Mancini in un intervento di poco successivo, l'interesse per il sindacalismo americano tra gli studiosi europei, i quali talvolta pretendevano di «mutuare dalla prassi professionale americana forme e strumenti che si vorrebbero applicare a situazioni nostre».[1346] Quando i democratici riconquistarono la maggioranza in entrambi i rami del parlamento alle elezioni del 1954, Mancini non tardò a sperare in una solida «ripresa dell'America anti-fascista», della ragione e della libertà, dichiarandosi insoddisfatto della visione secondo cui «il pendolo oscilla senza inceppi tra una formula keynesiana e vagamente laburista e la dura legge del liberalismo repubblicano: meno governo negli affari, più affari nel governo».[1347]

In questi articoli come altrove, sembra che la cultura statunitense sia *tout court* la cultura democratica. Presso gli ammiratori degli Stati Uniti del New Deal, quelli del New Look avevano un volto minaccioso e violento quasi quanto il "fascismo americano" descritto sui giornali della sinistra comunista e socialista. La volontà di differenziare in modo netto tra l'America di Roosevelt e quella di Foster Dulles e McCarthy era in certi casi bilanciata da quella di trovare linee di continuità, se non di unità, nei diversi momenti della storia politica statunitense - ma con vistose semplificazioni: non sono pochi i fenomeni che venivano spiegati in base a una fondamentale «eredità [...] della rudezza pioniera».[1348] Nel 1955, per esempio, Giorgio Galli metteva in guardia dal pericolo che la paranoia anticomunista sfociasse in una sorta di fascismo - e non si sarebbe trattato di un corpo estraneo: «Proprio nel solco del più genuino spirito americano, sono venute emergendo tendenze di indubbio carattere regressivo, e l'orgoglio per le proprie opere e per la propria storia si è venato di un pericoloso feticismo». McCarthy, senatore di uno Stato di consuetudine progressista quale il Wisconsin, si presentava come «lo sbocco, deviato, di un insieme di tradizioni e di aspirazioni dell'intera storia degli Stati Uniti».[1349]

[1346] Mancini, *Americana*, in *Il Mulino,* 23, settembre 1953, pp. 462-464, recensione a *Lo spirito americano* di H.S. Commager, La Nuova Italia, a *De America* di Guido Piovene (Garzanti 1953) e altri: di questo interesse, commenta Mancini si sono accorti anche gli editori; Comunità ha pubblicato la *Storia del movimento operaio americano* di Foster Rhea Dulles, aggiornata a tutto il 1947, tradotta da Pino Tagliazucchi e con introduzione di Gian Antonio Brioschi, ma si trattava di una «colorita e minuziosa informazione», di faticosa lettura. Per la collana *Classici della democrazia moderna*, Mancini curò il volume antologico *L'età di Roosevelt*, Il Mulino, Bologna 1962, con testi di Roosevelt stesso, Thurman Arnold, Berle e Means e altri; cfr. la sua introduzione, pp. 5-25: ma a questo punto siamo in piena era kennedyana e gli pare che Roosevelt abbia vinto, che negli anni '30 «l'America aveva imboccato un'altra strada, una strada di riforme e di cooperazione tra lo Stato e i grandi gruppi sociali».

[1347] *Il significato delle elezioni americane*, non firmato, in *Il Mulino,* 38, dicembre 1954, pp. 766-770.

[1348] Questo per es. è Mancini, *La libertà di insegnamento nelle università americane,* cit., p. 583.

[1349] Giorgio Galli, *La cultura americana alla prova,* in *Il Mulino,* 45, luglio 1955, pp. 632-643; sui suoi anni al *Mulino* cfr. Id., *Passato prossimo. Persone e incontri 1949-1999*, Kaos, Milano 2000.

La capacità di resistenza delle conquiste del New Deal era al centro delle preoccupazioni di Giugni. E' in lui che possiamo identificare, senza dubbio, il "G.G." che firmava la recensione a *L'economia americana* di Sumner Slichter (Sperling&Kupfer, 1952)[1350] e ne criticava l'idea degli Stati Uniti come «società laboristica», sostenuta dall'economista di Harvard (già collaboratore di Commons) con argomenti fragili: «non è certamente la prevalenza numerica dei salariati che può qualificare in senso "laboristico" una società, - spiegava Giugni - bensì la loro reale ed effettiva influenza nelle relazioni industriali e nel governo della cosa pubblica». Le recenti elezioni presidenziali avevano mostrato quanto poco «consolidata e decisiva» fosse tale influenza: del resto, la proporzione degli iscritti ai sindacati sul totale dei lavoratori era ancora poca cosa in confronto a quella di Paesi scandinavi e Gran Bretagna.

La questione della capacità di radicamento del New Deal e del suo consolidamento contro le spinte conservatrici si legava alla riflessione sulla sua "traduzione" in Italia, che s'intrecciava con quella sull'esperienza del governo Attlee in Gran Bretagna (nel 1951 sconfitta anch'essa alle urne) e sui convergenti processi di "aggiornamento" del socialismo e del liberalismo. Se un'ispirazione rooseveltiana era stata evocata dal "nuovo corso" togliattiano o dal corporatismo fanfaniano, per Giugni questa bandiera avrebbe dovuto essere portata dai partiti minori e laici - e, davanti alla manifesta impotenza e subalternità di questi ultimi al disegno centrista,[1351] passare alle élite culturali. Ciò che il riformismo veniva perdendo in forza mitica e ideale, nel contesto della polarizzazione della guerra fredda, doveva guadagnarlo sul lato pragmatico, in concretezza e competenza.

Lo scontro sulla legge elettorale nel 1952-53 fu per Giugni l'occasione della definitiva disillusione nei confronti del Psdi e dell'ultima partecipazione alla politica militante, con i suoi scissionisti riuniti sotto l'egida di Unità Popolare.[1352] Al congresso socialdemocratico di Genova dell'ottobre 1952 il principio della «solidarietà democratica» sostenuto da Saragat prevalse su quello dell'autonomia di Tristano Codignola, che due mesi dopo sarebbe stato infatti espulso dal partito per la sua ostinata opposizione. Nel marzo 1953 - al termine del quale verrà

[1350] Giugni, recensione a *L'economia americana* di Sumner H. Slichter, Sperling&Kupfer, Milano 1952, in *Il Mulino,* 18, aprile 1953, pp. 206-207 (Slichter si era laureato con Commons a Madison nel 1914). Nello stesso numero interessante l'articolo di Federico Mancini, *I cattolici, il corporativismo e la democrazia,* pp. 167-176, che peraltro alla nota 15 attribuisce a Giugni l'articolo (erroneamente pubblicato a firma di Piero Bulzoni) *Il corporativismo democratico secondo Bottai* in *Il Mondo economico,* 20 settembre 1952 (a proposito di *Verso il corporativismo democratico*, antologia a cura di Alberto Canaletti Gaudenti e Saverio De Simone, Cacucci, Bari 1951).

[1351] Netta la sentenza di Franco De Felice, *Doppia lealtà e doppio Stato,* in *Studi Storici,* 3, luglio-settembre 1989, pp. 493-563: condizione di sopravvivenza del centrismo è «la riduttività o marginalizzazione dell'autonomia culturale di tradizioni politiche diverse (Psdi e Pri)», p. 517.

[1352] Roberto Colozza, *Partigiani in borghese. Unità Popolare nell'Italia del dopoguerra*, Franco Angeli 2015; cfr. anche Mario G. Rossi, *Una democrazia a rischio. Politica e conflitto sociale negli anni della guerra fredda*, in *Storia dell'Italia repubblicana,* I, *La costruzione della democrazia dalla caduta del fascismo agli anni cinquanta*, a cura di Francesco Barbagallo, Einaudi, Torino 1994, pp. 911-1005, spec. pp. 954-962.

approvata la legge voluta da Scelba e De Gasperi - Giugni svolse sul *Mulino* un bilancio della storia del socialismo italiano,[1353] anzi della sua «crisi permanente», sino a condannare senza mezzi termini lo «spirito di solidarietà carrieristico di stile massonico» e la «totale devozione all'equilibrio politico in atto» dimostrati dal Psdi. Il partito di Saragat e quello di Nenni condividevano in fondo la «tesi dell'immaturità del Paese al socialismo, piuttosto che dei socialisti al Paese»: e perciò rinunciavano al riformismo e diventavano succubi dei partiti di massa e dei loro schieramenti.

Giugni auspicava invece la convergenza dei riformisti attorno a un programma che definiva «un "New Deal" italiano del quale i partiti di minoranza democratica dovrebbero oggi essere gli alfieri», ovvero: «lotta per il risanamento burocratico, la più moderna amministrazione della cosa pubblica delle imprese private, la piena attuazione della Costituzione (col decentramento, regionale o provinciale, politico o amministrativo, purché scompaia lo Stato dei prefetti), la piena realizzazione della riforma fiscale ed il massimo impiego, la moralizzazione della vita pubblica, la riforma democratica della scuola, la riforma previdenziale e il potenziamento del sindacalismo democratico».[1354] Ammetteva d'altra parte che si stentava a trovare élite disposte a una convergenza costruttiva, più che a un mero riposizionamento tattico: difficilmente i liberali del *Mondo* avrebbero accettato l'intervento di stampo keynesiano;[1355] e la stessa sinistra socialdemocratica, quella di Codignola e Calamandrei emarginata a Genova, si era dimostrata «ricca di contenuto ideale e vivace nelle sue formulazioni politiche» ma in definitiva fiacca. «La diaspora di quel magnifico "trust dei cervelli" che fu il Partito d'Azione - per il quale Giugni riprendeva il termine, *Brain trust*, dedicato alla cerchia dei consiglieri di Roosevelt come Berle e Tugwell - ha arricchito qualitativamente i quadri dei partiti ospitanti, ma vi ha pure portato lo sterile contributo dell'intellettualismo intransigente e del rigore moralistico».[1356] Giugni dunque

---

[1353] Gino Giugni, *Socialismo e socialdemocrazia in Italia*, in *Il Mulino*, 17, marzo 1953, pp. 113-121. A p. 114 discute l'«azione inopinata» della Lega di Spartaco e minimizza Noske. Stessa pagina, nota successiva: per la definizione di socialismo democratico rimanda a Schumpeter, *Capitalismo, Socialismo e Democrazia*, pp. 235 ss. - ma senza dire di che edizione!

[1354] Ivi, p. 120.

[1355] Sul terzaforzismo liberista del *Mondo*, Simonetta Michelotti, *"Il Mondo" e la via europea al miracolo economico*, in *Le Carte e la Storia*, 2, dicembre 2003, pp. 175-188. Un salace commento di Giugni sull'ambiente del *Mondo,* e in particolare sul convegno degli Amici del Mondo "Processo alla Scuola", febbraio 1956, è riportato da Giulio Chiarugi, *Processo alla scuola,* in *Nuova Repubblica*, 18 marzo 1956, pp. 1-2: «Ho avuto l'impressione che le sorti della libertà politica fossero affidate al metodo Montessori». Cfr. Inoltre, più amoiamente, Roberto Pertici, *La crisi della cultura liberale in Italia nel primo ventennio repubblicano,* in *Ventunesimo Secolo*, vol. 4, 8, 2005, pp. 121-157.

[1356] Giugni, *Socialismo e socialdemocrazia in Italia*,, pp. 120-121. Sulla "diaspora" azionista e le sue conseguenze cfr. *La colpa è degli azionisti*, in *Il Ponte*, maggio 1951, pp. 487-488 (ora anche in *Oltre la guerra fredda. L'Italia del "Ponte" (1948-1953),* a cura di Mimmo Franzinelli, Laterza, Roma-Bari 2010, pp. 151-153), e la successiva *Inchiesta sul Partito d'Azione*, in *Il Ponte*, luglio 1951, pp. 769-777 e agosto 1951, pp. 901-915. Di *brain trust* si parlerà anche in Giugni, Mancini, *I "laici" dopo la crisi dell'europeismo*, in *Il Mulino*, 37, novembre 1954, pp. 657-669, prima contrapponendo i consiglieri di Roosevelt agli esperti fanfaniani, «meri rappresentanti di un qualunquismo tecnico» (p. 661), poi a proposito dei tecnici della Svimez, il cui atteggiamento conoscitivo e «programmistico» è un modello per i laici (p. 665).

esprimeva un giudizio severo e pessimista non solo sui partiti minori, ma anche su quanto in essi sopravviveva delle correnti che si richiamavano alle tradizioni azioniste e liberalsocialiste; queste non bastavano a sé stesse, ma avrebbero dovuto prendere l'iniziativa del *ralliement* di quelle «*élites*, che, attive soprattutto nel campo della cultura, avvertono l'esigenza del rinnovamento» e dell'«iniziativa liberalizzatrice in tutti i settori della vita sociale e politica. Il potenziale umano del rinnovamento democratico del Paese vive oggi ai margini dei partiti ed ha scarsa eco in Parlamento. Compito di una classe dirigente consapevole è il suo inserimento nell'azione politica». A tale compito, e più in generale all'ambizione di essere una forza politica rinnovatrice, la socialdemocrazia italiana aveva rinunciato.

L'esigenza terzaforzista di *ralliement* non era certo sentita o dichiarata solo da Giugni o dal gruppo del *Mulino*: basti ricordare che fu l'oggetto del dibattito, ospitato sulle pagine della rivista bolognese, tra Salvemini e Ugo La Malfa all'inizio del 1954; e fu un invito ricorrente di La Malfa a Saragat quello di chiamare a «raccolta tutte le forze democratiche disponibili in una posizione di sinistra democratica e laburista».[1357] Per Codignola, poi, le élite (aggiungeva però: «operaie ed intellettuali») avrebbero dovuto essere il «centro propulsore» delle forze democratiche, e socialiste soprattutto, nella presa di coscienza della loro funzione e della necessaria opposizione alle forze autoritarie di fascismo, clericalismo e comunismo;[1358] a quest'ultimo si imputava la mancata formazione di un ampio schieramento democratico che unisse operai e intellettuali.[1359] Autonomia socialista, fondata a febbraio da Codignola e Calamandrei, confluiva in aprile nel movimento di Unità popolare che si sarebbe rivelato l'ago della bilancia delle elezioni del 7 giugno; Giugni militò nella campagna contro la "legge

---

[1357] Lettera di La Malfa a Saragat, 4 aprile 1955, riportata in Salvatore Lupo, *Partito e antipartito,* p. 136, che a sua volta la riprende da Craveri, *La democrazia incompiuta*, p. 222. In generale fu il proposito seguito da La Malfa dopo il 1953, cfr. Paolo Soddu, *Ugo La Malfa. Il riformista moderno,* Carocci, Roma 2008, spec. pp. 187-196, dove si cita l'articolo *Una nuova prospettiva*, apparso sul *Mondo*, 18 gennaio 1955: il «mito di una politica newdealista» serviva a diffondere nelle élite e nella società la «consapevolezza del come si risolvono i problemi del vivere civile in una società democratica moderna». Il dialogo tra Salvemini e La Malfa sui *Partiti senza masse* è in *il Mulino* del gennaio 1954 (poi parzialmente riprodotto in Giovanni Spadolini, *Il partito della democrazia. Per una storia della 'terza forza' da Giovanni Amendola ad oggi*, Passigli, Firenze 1983, pp. 134-144). Cfr. inoltre le più ampie riflessioni di Giuseppe Galasso, *Intellettuali e società di massa in Italia (1945-1980): l'area laica*, in Id., *Italia nuova. Per la storia del Risorgimento e dell'Italia unita,* III, *La democrazia dai giacobini al Partito d'azione,* Le Monnier, Firenze 1986, ora Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 2011, pp. 195-265.

[1358] Tristano Codignola, *Tirare le somme,* editoriale d'apertura del primo numero del quindicinale *Nuova Repubblica*, 5 gennaio 1953, ora in Id., *Scritti politici (1943-1981)*, a cura di Nicola Tranfaglia e Tiziana Borgogni, vol. I, La Nuova Italia, Firenze 1987, pp. 287-289; cfr. inoltre Paolo Bagnoli, *Il socialismo di Tristano Codignola. Con interventi, documenti, lettere,* Biblion, Milano 2009.

[1359] Codignola, *Nuova fase del lavoro per l'unificazione socialista*, in *Lotta socialista*, 30 dicembre 1950, e ora in Id., *Scritti politici*, cit., pp. 219-224.

truffa",[1360] ma la sua idea di rapporto tra élite e politica rimaneva ancorata ai tempi più lunghi della cultura e sganciata dall'influenza diretta dei o sui partiti.[1361]

Verso questi ultimi, dunque, il Giugni della metà degli anni '50 ostentava una disillusione profonda: in un quadro politico asfittico come quello italiano, «il partito e l'azione politica dividono quello che è culturalmente omogeneo», scriveva nella lettera inclusa nel numero di apertura della rivista *Terza generazione,* in cui veniva coinvolto dall'amico Gianni Baget.[1362] Tra i laici e i cattolici, tra i giovani ma non solo, nei diversi ambienti intellettuali e partiti e «nei quadri dell'industria e dell'amministrazione», dunque, individuava un ampio settore di «esclusi» che sentivano di «non aver trovato il suo punto di inserimento nella vita nazionale»: preso atto del fallimento del Psdi e messosi «in posizione di disponibilità», Giugni aveva «trovato un più largo contatto con i problemi della nostra crisi, una più vasta possibilità di dialogo, e non solo con i giovani, ma con quanti non siano irrimediabilmente compromessi da una accettazione del sistema e dell'equilibrio nel quale operiamo». Alla rivista di Baget e Ciccardini criticava, per altro, di non essersi emancipata dal mito delle "masse" alle quali, che fossero determinate in senso di classe oppure generazionale, preferiva il «pieno impiego» delle forze intellettuali, dei potenziali quadri dirigenti.

A coloro che avevano ritirato la propria «fiducia al marxismo, come al pensiero sociale cristiano, come alla mitologia dell'imprenditore liberale», rimaneva come «zona di operazione» la volontà di ricerca, di analisi della società italiana fuori dalle strozzature delle ideologie.[1363] Troviamo gli stessi motivi nella *Relazione introduttiva* al primo convegno degli amici e collaboratori del «Mulino» del 9-10 gennaio 1954 (sarà la prima uscita della casa editrice). Giugni aveva partecipato alla sua stesura, insieme a Mancini che la lesse, a Contessi che la presentò e ad altri.[1364] La relazione esponeva i contorni di un progetto di ricostruzione culturale operato da minoranze consapevoli, insofferenti all'arido ed arretrato accademismo

---

[1360] Sulle attività di Unità Popolare e di Autonomia Socialista a Genova cfr. le corrispondenze tra Firenze e Genova in Isrt, fondo UP, sez. 2/II/ua 127 cc. 73; Carteggio del Comitato elettorale, sez. 2/iv/1/ua 3, attività elettorale; Carteggio Segreteria, busta 10, sez. 2/II/ua 36. La figura più rilevante pare essere Folco Ciuchi. Sugli ambienti di UP a Genova cfr. inoltre Gianfranco Quiligotti, *Operai e intellettuali dopo i "fatti del '60". L'esperienza genovese di "Democrazia diretta",* in *Contemporanea*, 2, aprile 2011, pp. 229-261.

[1361] Cfr. Nicola Matteucci, *Grande partito democratico o piccola eresia socialista?*, in *Il Mulino*, 40, febbraio 1955, pp. 134-138: il partito di Codignola non ha ancora capito se vuol essere socialista o democratico; ciò che c'è da fare è invece «inizialmente promuovere l'incontro dei gruppi sociali e delle forze di pressione che si trovano nella società civile ai margini della politica ufficiale, oggi fra loro ancora disorganizzati e dispersi, ma passibili domani di omogeneizzazione in vista di comuni scopi»: più che un partito, una federazione, con un'«alleanza articolata ed elastica di queste forze».

[1362] Giugni, *I miti in cui abbiamo troppo indugiato*, cit.

[1363] Ivi, p. 11.

[1364] *Primo Convegno amici e collaboratori de "Il Mulino": relazione introduttiva*, Il Mulino, Bologna 1954 (ristampa anastatica 2004); oltre a Giugni, Mancini e Contessi, vi contribuirono Degli Esposti, Matteucci, Pedrazzi, Raimondi, Saccenti, Santucci. Per una rassegna della ricezione, cfr. Matteo Lodevole, *'Oltre Croce e oltre Gramsci': la fondazione della casa editrice il Mulino (1954)*, in *La fabbrica del libro*, 2, 2003, pp. 2-7.

della vita scientifica italiana, ai «mondi culturali opposti e impenetrabili» della guerra fredda, quello dei comunisti come quello degli anticomunisti che procedevano a rimorchio degli avversari, e all'isolamento in cui tale dinamica aveva costretto gli intellettuali e il riformismo. In quella fase i termini negativi e polemici del progetto erano, certo, meglio definiti di quelli propositivi, ancora generali e forse compromissori, inquadrati nella grande ambizione di una «nuova organizzazione del sapere», addirittura "neo-illuminista" e ispirata all'*Enciclopedia*.[1365] Si invocava una cultura «organica», che fosse capace di dare «adeguata espressione nella vita pubblica» ad ogni ceto, classe ed istituto sociale, e di mettere in moto una «situazione di "pieno impiego" di tutte le energie materiali, morali ed intellettuali» (un'espressione che avevamo già trovato nella lettera di Giugni a *Terza generazione* di pochi mesi prima). In due modi complementari: da un lato, con la conoscenza delle esperienze straniere, resa sempre più necessaria dalla posizione di retroguardia in cui era scivolata l'Italia;[1366] dall'altro, dal bisogno di conoscere «come il diritto operi nella società», di dotarsi di scienze giuridiche ed economiche adeguate alla realtà italiana.

In questa duplice istanza il progetto "neo-illuminista" dei giovani del Mulino incontrava il percorso di Giugni in punti significativi ed evidenti. E così anche in alcuni dei riferimenti concreti: si citava infatti l'istituzionalismo di Veblen, Commons e Mitchell perché, analizzando i nuovi soggetti della loro epoca, grandi cartelli e grandi sindacati, aveva saputo riflettere le forze vitali dell'economia statunitense, come avevano fatto il liberismo nell'Inghilterra dell'800, il keynesismo in quella contemporanea, il protezionismo nella Germania bismarckiana - ma non il pensiero economico italiano, impantanato nel suo "cosmopolitismo", nei suoi tentativi di emulare mode straniere piuttosto che di comprendere la realtà del proprio paese.[1367] Si proponeva poi di uscire dalle secche dell'antinomia tra liberalismo e dirigismo, che anzi in epoca moderna erano convergenti, come avevano dimostrato Keynes, Beveridge, i governi laburisti e il New Deal; e tale convergenza è «l'ideale che anche in Italia dobbiamo perseguire».[1368]

La formazione a febbraio del governo Scelba, con l'esclusione del Pri dall'area di governo e l'inclusione del Psdi in posizione di fatto subordinata (nonostante vi esprimesse i ministri delle

---

[1365] *Relazione introduttiva*, cit., p. 22. Sul recupero di motivi illuministici nel dopoguerra cfr. Michele Battini, *Necessario illuminismo. Problemi di verità e problemi di potere,* Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 2018, e spec. l'introduzione, *«Restaurare valori illuministici»*, pp. IX-XXXI.

[1366] Del resto, «il miglior titolo di cultura in questi settori è ormai offerto dagli studi compiuti in altri paesi, persino in quelli come gli Stati Uniti, che il mondo della cultura ufficiale continua a considerare arretrati per tutto ciò che con concerne la mera ricerca tecnologica», *Relazione introduttiva*, cit., p. 24.

[1367] Ivi, pp. 25-26 e 29.

[1368] Ivi, p. 13. Cfr. l'apprezzamento per le politiche keynesiane di Tremelloni in Giugni, Mancini, *I "laici" dopo la crisi dell'europeismo*, in *Il Mulino*, 37, novembre 1954, pp. 657-669 (cioè dopo la mancata ratifica del trattato istitutivo della Comunità Europea di Difesa da parte dell'Assemblea Nazionale francese, agosto 1954).

Finanze, dei Lavori Pubblici e del Lavoro),[1369] avrebbe confermato la sostanziale impotenza dei partiti del centro riformista e, per Giugni e i suoi, la necessità di puntare su di uno sviluppo delle forze intellettuali germogliate ai loro margini: solo il consolidamento di una pluralità di strumenti di mediazione tra società e Stato avrebbe permesso un'autentica stabilizzazione della democrazia.

A fine 1954, nell'accettare l'invito di Geno Pampaloni ad entrare nel Comitato Centrale del Movimento Comunità (e certo adattandosi, in una certa misura, allo spirito, ai termini, alla diffidenza verso i partiti di questo), Giugni scriveva che l'abbandono della politica militante era stato in un primo tempo reazione di mero rigetto, ma gli aveva poi «aperto prospettive di azione che ritengo assai più proprie per quegli intellettuali "laburisti" che hanno scontato attraverso le esperienze negative di partito la fragilità delle basi morali ed istituzionali della democrazia italiana». Di questa debolezza erano figlie e sintomi le scissioni socialiste, che non avrebbero avuto luogo «se dietro lo schermo dei partiti e delle formazioni politiche ci fosse stata una realtà operante di organismi pluralisti ed autonomi, saldamente radicati nella società italiana, e capaci di mediare la presenza di questa [n]ella vita politica». Avvicinando le proposte di Comunità alle riflessioni del *Mulino*, Giugni vi vedeva il positivo emergere di centri coordinatori per le molte iniziative che andavano diffondendosi in Italia in quegli ultimi anni; approvava perciò l'accento sul rinnovamento della rappresentanza politica, ma diffidava dal mettersi a «parlare di "nuovi partiti", senza correre il rischio di cadere nell'ennesimo tentativo di dissidenza socialista». Sarà più efficace pensare di influire sui partiti già esistenti e «negoziare le nostre soluzioni, nella misura in cui ci rafforzeremo come "gruppo di pressione"».[1370]

La debolezza politica del socialismo italiano rifletteva insomma una sua fragilità culturale, di lunga data ma approfondita dalle divisioni della guerra fredda - e che perciò poteva essere superata solo da chi, fermo restando un anticomunismo più o meno pronunciato, voleva porre la propria elaborazione al di fuori di esse. In Italia, questo non si poteva fare dall'interno dei partiti. Diverso era il caso del Labour Party. Al laburismo Giugni rimandava, alla metà del 1953, come modello di una *Revisione critica del socialismo* capace di rinnovarsi attraverso la

---

[1369] Giugni, *Iniziativa politica e iniziativa riformista,* in *Il Mulino*, 33, luglio 1954, pp. 449-455; a questo riguardo cfr. p. 451: «Nell'attuale situazione di scarsa o nulla comunicatività tra governo e associazioni sindacali, è ben difficile affidare all'assegnazione del relativo portafoglio ad un socialista un valore politico quale, per esempio, negli Stati Uniti, dove il *labor man* al Labor Department è profondamente significante ai fini di una caratterizzazione».

[1370] Giugni a Pampaloni, Roma, 4 dicembre 1954, parzialmente riportata nella *Memoria*, p. 258, e in FGPN, busta 3, fasc. 20, corrispondenza con Adriano Olivetti, Geno Pampaloni e Alessandro Pizzorno, 1952-56. Cfr. inoltre Giugni, *I miti in cui abbiamo troppo indugiato*, cit. e, per la sua opinione su Olivetti, Id., *Il rinnovamento delle istituzioni rappresentative*, in *Comunità*, 131, agosto 1965, pp. 33-36.

«socializzazione del liberalismo» di Beveridge e Keynes[1371] (modello, come si è visto, di una convergenza di liberalismo e dirigismo auspicata da tutto il gruppo alla riunione bolognese del gennaio 1954). La riflessione apparsa sul *Mulino* abbracciava i fabiani originari e i coniugi Webb, definiti sulla scorta di Perlman "socialisti dell'efficienza",[1372] e i *Nuovi saggi fabiani,* editi in Italia nel 1952 (con prefazione di Leo Valiani), sino a *La revisione critica del laborismo* di Silvio Pozzani, il direttore del settimanale *Mondo economico* cui Giugni collaborava.[1373] Il pensiero socialista inglese, a partire dai classici fabiani, aveva agli occhi di Giugni il merito di aver discusso il problema - che si poneva ormai non solo per l'imprenditore privato ma anche per il manager dell'azienda statale - del massimo sfruttamento della capacità produttiva all'interno di un quadro di collaborazione tra lavoratori e dirigenti. Il fascismo aveva pensato di risolvere il problema negandolo, quando proclamò il lavoratore collaboratore dell'imprenditore e non suo dipendente (art. 2094 del Codice Civile). Negli Stati Uniti, esso invece «forma oggetto di una specifica disciplina di studio e di un campo di fervida ricerca», quello delle *human relations*, le cui proposte cominciavano ad essere sperimentate anche in Europa. «Ma è purtroppo vero che nei paesi dove la lotta di classe è una realtà che non può essere negata neanche da chi, come noi, rifiuta di accettarne la messianica accezione marxista, questa nuova tecnica di *industrial management* non può fornire che una parziale e inadeguata soluzione».

Le analisi dei *Nuovi saggi fabiani* contribuivano così a «demolire il mito socialista della fabbrica» e della sua espropriazione proletaria;[1374] più nello specifico, e forse questo a Giugni non era del tutto chiaro, si trattava di un momento rilevante nell'offensiva del revisionismo di destra all'interno del Labour Party e del suo attacco alle nazionalizzazioni del governo Attlee, in seguito alla sconfitta elettorale del 1951 (un attacco vibrato, in gran parte, dagli intellettuali

---

[1371] Giugni, *La revisione critica del socialismo*, in *Il Mulino,* 21-22, luglio-agosto 1953, pp. 377-389. Un anno prima, *Il Ponte*, maggio-giugno 1952, L'esperienza socialista in Inghilterra, aveva aperto una serie di fascicoli monografici dedicati alle esperienze straniere di governi socialisti, proseguita con i casi scandinavi (novembre 1953), olandese (7-8, luglio-agosto 1954), jugoslavo (agosto-settembre 1955).

[1372] Ivi, p. 382; cfr. anche la recensione di Aldo Garosci, *Nuovi fabiani?*, in *Il Ponte*, gennaio 1953. Tra le ricerche recenti sui Webb si segnala Roberta Ferrari, *Beatrice Potter e il capitalismo senza civiltà. Una donna tra scienza, politica e amministrazione*, Viella, Roma 2017.

[1373] Cfr. la corrispondenza con Pozzani in FGPN, b. 68, fasc. 12.

[1374] Giugni, *I miti in cui abbiamo indugiato*, cit., p. 10.

contro le *trade unions*).[1375] Se Giugni prendeva le distanze dal «mediocre dottrinario» Burnham, la cui "rivoluzione dei tecnici" gli appariva un rimedio peggiore del male,[1376] tra i nuovi fabiani apprezzava però soprattutto Anthony Crosland. In anticipo di qualche anno sul suo libro più noto e influente, *The Future of Socialism* (1956), in questo volume Crosland descriveva i lineamenti del passaggio, senza bisogno di rivoluzione, dalla società del *laissez-faire* a quella postcapitalistica, caratterizzata da redistribuzione, Stato assistenziale, controllo statale dell'industria.[1377] Non a caso, si trattava del saggio più attento all'eredità del New Deal: «un sensibile spostamento nell'equilibrio delle forze in seguito al grandioso potenziamento dei sindacati, un sistema relativamente avanzato di sicurezza sociale, un certo aumento dell'influenza dello Stato e, in particolare, un bilancio permanentemente dilatato»; il sindacato scambia questo aumento di forza con una maggiore integrazione, poiché i suoi rappresentanti «concordano con gli uomini d'affari nel ritenere non solo che il capitalismo privato della produzione di massa offra la miglior risposta del mondo alla povertà e all'inquietudine sociale, ma che rappresenti un sistema progressivo e rivoluzionario in confronto ai regimi arretrati di classe che trovano in Europa e altrove».[1378]

Oltre che al piano della cultura, è al mondo sindacale, piuttosto che ai partiti, che si rivolgevano Giugni e con lui Mancini: il loro contributo più noto ai primi anni del *Mulino* è il

---

[1375] Geoffrey Foote, *The Labour Party's Political Thought. A History,* Palgrave Mamcillan, Basingstoke-Londra 1997, pp. 201-227; Ilaria Favretto, *'Wilsonism' reconsidered: Labour party revisionism, 1952–64*, in *Contemporary British History*, 4, 2000, pp. 54-80; sull'influenza del revisionismo laburista, e di Crosland in particolare, sul socialismo italiano cfr. Ead., *The Long Search for a Third Way The British Labour Party and the Italian Left since 1945*, Palgrave Macmillan, Basingstoke-New York 2003, [tr. it. *Alle radici della svolta autonomista. PSI e Labour Party, due vicende parallele (1956-1970)*, Carocci, Roma 2003]; Jacopo Perazzoli, *«Qualcosa di nuovo da noi s'attende». La socialdemocrazia europea e il revisionismo degli anni Cinquanta,* Biblion, Milano 2016; Id., *Il socialismo europeo e le sfide del dopoguerra. Laburisti inglesi, socialisti italiani e socialdemocratici tedeschi a confronto*, Biblion, Milano 2018. Cfr. inoltre Ettore Costa, *Il "campo sperimentale del socialismo": la vittoria laburista del 1945 e i suoi riflessi sulla sinistra italiana*, in *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, 2, 2011, pp. 11-41; David Bidussa, *La lettura del laburismo inglese nelle culture socialiste in Italia*, in *Le culture politiche ed economiche del socialismo italiano dagli anni '30 agli anni '60*, a cura di Id. e Andrea Panaccione, *Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini*, 4, 2015, pp. 65-101; più ampiamente Donald Sassoon, *One Hundred Years of Socialism. The West European Left in the Twentieth Century,* I.B. Tauris, Londra 2010, pp. 237-273. Sui rapporti tra revisionisti e CCF, Barbara Covili, *Il futuro del socialismo. Intellettuali laburisti e «The Encounter»,* in *Contemporanea,* 2, 2001, pp. 225-253.

[1376] Giugni, *La revisione critica del socialismo*, cit., p. 383. Qui, p. 384, cita l'introduzione di Perlman alla sua ed. tedesca.

[1377] Anthony Crosland, *Il passaggio dal capitalismo,* in *Nuovi saggi fabiani*, a cura di Richard H.S. Crossman, Comunità, Milano 1952, pp. 45-91; cfr. spec. pp. 88-89: «Il problema cruciale è la psicologia delle relazioni industriali, il tono e l'atmosfera regnanti nell'industria. [...] Il socialismo esige che questa ostilità [di classe] nell'industria ceda il passo al senso vivo della partecipazione ad uno sforzo comune». Le soluzioni proposte da Crosland per appianare il conflitto e aggiornare l'«intelaiatura giuridica» delle relazioni industriali appaiono però meno nelle corde di Giugni. Cfr. Martin Francis, *Mr Gaitskell's Ganymede? Re–assessing Crosland's* The Future of Socialism, in *Contemporary British History*, 2, 1997, pp. 50-64. Il saggio del curatore Richard Crossman, *Verso una filosofia del socialismo*, sarà pubblicato in cinque puntate anche in *Nuova Repubblica*, 5-8, febbraio-aprile 1954; egli era già noto in Italia per la raccolta *Testimonianze sul comunismo: il dio che è fallito*, Comunità, Milano 1950.

[1378] Crosland, *Il passaggio dal capitalismo*, cit., §6, *La posizione dell'America*, pp. 71-77.

saggio *Per una cultura sindacale in Italia*, sempre del gennaio 1954.[1379] La "cultura sindacale" invocata sin dal titolo mancava in primo luogo nelle università, dove il vuoto lasciato dagli istituti di diritto corporativo fascisti, come il Collegio Mussolini della Normale, non era stato colmato da alcuna struttura, universitaria o post-universitaria, che si ponesse in modo unitario i problemi attinenti al mondo del lavoro alla maniera degli *Institutes of Industrial Relations* americani (si può ricordare a margine che a Treu e a Giugni, suo primo presidente, si dovette nel 1968 la creazione dell'Associazione Italiana per lo Studio delle Relazioni Industriali). Corre lungo tutto il saggio il confronto tra l'Italia e i paesi anglosassoni, in merito alla vita dei sindacati, delle università e in generale della cultura: su di essa si staglia l'ombra pesante della politica, che le impedisce di cogliere i caratteri originali e autonomi della storia dei lavoratori e delle loro organizzazioni.

Con la parziale eccezione del paziente lavoro di documentazione e archiviazione della rivista *Movimento Operaio* e della Biblioteca Feltrinelli[1380] (cui si potevano semmai imputare scarsi tentativi di sintesi interpretativa), in Italia era troppo scarsa una storiografia sul movimento associativo capace di coglierne «l'aspetto genuinamente sindacale accanto a quello risultante dal *pactum subiectionis* che esso stringe coi movimenti politici della sinistra operaia»; non vi erano corrispettivi delle lunghe ricerche che avevano fornito la base alla *History of Trade Unionism* dei Webb, alla *History of Labor in the U.S.A*. di Commons e, ovviamente, alla *Theory* di Perlman: questa veniva definita un «edificio maestoso» costruito attorno all'umile pratica sindacale attraverso quello Croce avrebbe chiamato un «metodo naturalistico fondato sull'induzione causale».[1381] In attesa di un soddisfacente lavoro filologico sul movimento operaio, l'editoria italiana «avrebbe dovuto e potuto immettere nella cultura nazionale quelle opere straniere che, accanto a una nozione più esatta del panorama scientifico di altri Paesi, avrebbero offerto la possibilità di approfondire una metodologia, la cui rielaborazione alla luce delle esperienze nazionali, avrebbe fornito molti e utili strumenti di ricerca».[1382] Dopo la traduzione di *Industrial*

[1379] Giugni, Mancini, *Per una cultura sindacale in Italia*, in *Il Mulino*, 27, gennaio 1954, pp. 28-45.

[1380] Cfr. Mariamargherita Scotti, *Da sinistra. Intellettuali, Partito socialista italiano e organizzazione della cultura (1953-1960),* Ediesse, Roma 2011, e *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli L, 2014-1015. La Biblioteca-Istituto Feltrinelli. Progetto e storia,* a cura di Giuseppe Berta e Giorgio Bigatti, Feltrinelli, Milano 2016. Vale la pena ricordare che la rivista della Biblioteca Feltrinelli pubblicò uno dei primi articoli italiani di storia del lavoro statunitense (il secondo, nella ricostruzione di Ferdinando Fasce, *American Labor History, 1973-1983: Italian Perspectives*, in *Reviews in American History*, vol. 14, 4, dicembre 1986, *The View from Abroad: The Bellagio Conference on American History,* pp. 597-613, spec. p. 599), significativamente firmato da un sociologo studente Fulbright alla Columbia University: Mino Vianello, *Il prammatismo dei sindacati americani,* in *Movimento operaio*, 8, luglio-agosto 1956, 529-547.

[1381] Ivi, pp. 31-33.

[1382] Ivi, p. 41.

Democracy dei Webb per i tipi della Utet nel 1907,[1383] l'editoria italiana era rimasta ferma, con qualche mediocre eccezione come il Dulles. Ma «a quanto ci consta», annotavano Giugni e Mancini, erano in corso di traduzione la *Theory* di Perlman e *Labor and the Law* di Charles O. Gregory. Quest'ultimo, già diffuso nelle *reading rooms* dell'Usis e molto usato nelle carrellate di comparatistica giuridica, in effetti comparirà nello stesso 1954 inaugurando, con il titolo *Diritto nordamericano del lavoro*, una collana Giuffrè di manuali stranieri di diritto del lavoro raccolti da Vincenzo Carullo dell'Università di Bologna.[1384]

A questo saggio faceva seguito un'aspra polemica con Renato Zangheri. Il trentanovenne storico comunista infatti, con una lettera al *Mulino*, accusava Giugni e Mancini di aver delineato un'idea astratta di cultura sindacale, separata dalla sua pratica, e di non aver voluto riconoscere il contributo, su entrambi i versanti, dei marxisti, della Cgil e della Confederterra. Era un momento esemplare, insomma, di quelle frizioni tra i comunisti di *Emilia* e il gruppo del *Mulino* - divenute scontro frontale alle amministrative del 1956 - e delle accuse di cosmopolitismo ben rappresentate dalla nota (quanto incerta) battuta di Zangheri: «Sapete tutto dei puritani del Massachusetts ma nulla sulle mondine di Molinella». Giugni e Mancini ribattevano rovesciando i ruoli: era lui «l'ideologo dogmatico, parziale, assai più fornito di pregiudizi che di solide informazioni»; loro avevano invece espresso la doppia esigenza di «dar scientificità all'esperienza sindacale» e di fornire alle scienze, in primo luogo al diritto e alla storia, il contenuto concreto di questa esperienza, secondo il modello dei «capolavori» di

---

[1383] Sidney e Beatrice Webb, *La democrazia industriale*, UTET, Torino 1907 (più diffuso nell'ed. 1912). Sulla «riconoscenza» di tutti operatori del diritto sindacale verso i Webb e la perdurante importanza della loro lezione sulla «democrazia del negoziato», cfr. la postfazione di Giugni alla seconda ed. di Sidney e Beatrice Webb, *Democrazia industriale. Antologia degli scritti*, a cura di Giuseppe Berta, Ediesse, Roma 1994 (1a ed. 1984), pp. 293-295. Pochi anni prima, nel 1950, Einaudi aveva tradotto dei Webb *Soviet Communism. A New Civilization*; nel 1952 Bachelet gli dedicò una recensione critica e Montini una pungente allusione, cfr. De Giorgi, *Mons. Montini,* cit., p. 303.

[1384] Charles O. Gregory, *Diritto nordamericano del lavoro*, Giuffré, Milano 1954, con una prefazione all'ed. italiana, pp. 1-4, in cui l'autore discuteva dell'utilità di presentare all'Italia, «culla di tutto il diritto» e già «sede di governi civili quando il nostro Continente era ancora in mano ai rossi indiani e ai bufali», un quadro tecnico dei rapporti collettivi di lavoro e delle libertà sindacali negli Stati Uniti: il volume è «la storia di come i lavoratori americani si siano organizzati in sindacati e di come abbiano usato il potere, acquisito associandosi, onde ottenere anzitutto leggi che assicurassero completa libertà al sindacalismo, a di fuori di ogni ingerenza dei datori di lavoro e, in secondo luogo, conseguire la sicurezza economica ed un più alto tenore di vita». Non vi erano, secondo Gregory, «differenze di fondo tra le speranze e i desideri dei lavoratori americani da un canto e dei lavoratori europei dall'altro». Si tenga presente che lo stesso Gregory, docente all'Università della Virginia, era stato funzionario del New Deal come *solicitor* del Labor Department sotto il segretario Frances Perkins, 1936-1937. Cfr. la recensione di F.M. [presumibilmente Federico Mancini], *Problemi del lavoro in America*, in *Il Mulino*, 38, dicembre 1954, pp. 798-799; apprezza in particolare che del Taft-Hartley Act si dimostri, «articolo per articolo, la costante ispirazione anti-sindacale dovuta allo spirito mediocremente revanchista [sic] dei repubblicani».

Perlman e dei Webb.[1385] I due giuristi ribadivano la loro analisi di «un sindacalismo di un Paese sottosviluppato che opera in base ad istanze prevalentemente politiche», non all'altezza di quello descritto dalle teorie del Wisconsin, perché non veramente radicato nelle imprese e incapace di trarre profitto dai cicli espansivi (avevano dimostrato questa debolezza con la rinuncia a tenere gli uffici di collocamento, affidati invece alla pubblica amministrazione ed alla sua presunta imparzialità).

Zangheri, d'altra parte, aveva attaccato la loro esaltazione dei sindacati americani, presi a modello di un'azione operaia limitata alla parte normativa e contrattuale: questa non era un segno di maturità, e tantomeno di autonomia, perché derivava dalla «tendenza a negare ai lavoratori il diritto ad una propria affermazione politica e ideale indipendente. Ma i sindacati americani, è noto, - infieriva Zangheri - se sono indipendenti, in prevalenza, dalle prospettive di classe del proletariato, dipendono, e spesso assai strettamente, dagli interessi di classe del padronato». Essi perciò gli «ricordano l'infanzia del movimento sindacale», se confrontati con la storia del movimento operaio italiano sin dai suoi primi passi e dalla sua partecipazione ai moti risorgimentali: le società operaie ospitarono, a Bologna nel 1866 per esempio, gli uffici di arruolamento dei volontari; quando i moderati tentarono di impedirlo, ne furono allontanati. «Stiamo ai fatti nostri», concludeva allora stizzito, e anche «alla lingua nostra».

Anche su questo punto la difesa di Giugni e Mancini era dura: l'accusa di compressione sotto gli interessi padronali era smentita dalle leggi di tutela della libera attività sindacale, oltre da una storia per la quale rimandavano ai volumi di Gregory e Dulles. Se Zangheri si fosse informato davvero avrebbe scoperto un sindacalismo tutt'altro che avvilito, anzi «forse il più combattivo, il più "duro", il più vitale tra quanti consimili movimenti operino sulla faccia della terra»: lo dimostravano gli scioperi degli UAW a Detroit o la lotta tenace contro la legge Taft-Hartley, ma anche le dimissioni di Martin P. Durkin, il sindacalista chiamato da Eisenhower al dicastero del Lavoro, che aveva abbandonato dopo nemmeno un anno appunto perché non riusciva ad abolirla.

Poco più avanti, Giugni commentava sul *Mulino* la pubblicazione de *Il dilemma dei sindacati*

[1385] La lettera di Renato Zangheri, datata 18 febbraio 1954, e la risposta di Giugni e Mancini sono in *Per una cultura sindacale*, nella sezione *Discussioni* del *Mulino*, 29, marzo 1954, pp. 176-181. Cfr. anche Zangheri, *Una grande storia*, in *Emilia*, 33, 1954, pp. 339-344, ora in *I comunisti in Emilia-Romagna. Documenti e materiali*, a cura di Pier Paolo D'Attorre, Graficoop, Bologna 1981, pp. 97-105; Zangheri et alii, *Ancora sull'Emilia, i comunisti e "Il Mulino"*, sul *Mulino*, 4, luglio-agosto 1972, pp. 783 ss.; l'articolo annunciava un convegno da tenersi nel febbraio 1955, i cui atti saranno poi editi in *Le campagne emiliane nell'epoca moderna*, a cura di Zangheri, Feltrinelli, Milano 1957.

americani di Franco Ferrarotti:[1386] gli rimproverava più di un difetto d'astrattezza, a cominciare dalla sopravvivenza di «illusioni partecipazionistiche», mancando l'idea di democrazia industriale proposta dai coniugi Webb, quella basata sulla «contrapposizione al *management* padronale di un *management* sindacale, di pari conoscenza tecnica ed avvedutezza politica»; per proseguire con la sopravvalutazione del gangsterismo e l'interpretazione distorta del New Deal quale fenomeno di contenimento conservatore. Il giudizio complessivo era però positivo, in quanto il libro dava un rilevante contributo alla conoscenza dei sindacati e faceva ciò che avrebbe probabilmente voluto fare il severo recensore: riconoscere e valorizzare, primo libro in Italia, l'importanza di Perlman. Ferrarotti del resto lo aveva conosciuto poco prima di Giugni, nel suo viaggio statunitense del 1951, e gli dedicherà attenzione più specifica nel libro seguente, *La protesta operaia*.[1387]

L'eco delle teorie di Commons e Perlman e, più in generale, il confronto con le esperienze statunitensi si sentivano anche nei due celebri saggi di Giugni che si susseguivano sul *Mulino* nei primi mesi del 1956, dedicati alle continuità in materia di rapporti di lavoro tra l'impalcatura fascista e quella repubblicana.[1388] I due saggi svolgono con tutta evidenza un ragionamento unitario, collegato a quello tracciato nell'introduzione al libro di Perlman, che sarebbe uscita in aprile e sulla quale torneremo. Il contesto in cui venivano scritti era quello dell'indomani della conquista della maggioranza nelle commissioni interne della Fiat da parte della Cisl, in cui emergevano nitide, da un lato, la sostanziale subalternità di questa al disegno di Valletta e, dall'altro, le insufficienze della strategia della Cgil e della sua impostazione del rapporto tra sindacato e politica, spronando Di Vittorio alla parola d'ordine del "ritorno alla

---

[1386] G.G. [Gino Giugni], *Sindacalismo*, in *Il Mulino*, 30, aprile 1954, pp. 284-285, recensione a Franco Ferrarotti, *Il dilemma dei sindacati americani*, Comunità, Milano 1954. Qui Perlman è subito ringraziato a p. vii e via via spesso citato; la sua è «una teoria ambiziosa, che si propone la spiegazione del fenomeno sindacale e della natura del movimento operaio su scala internazionale. [...] Pretende di spiegare la sostanza permanente, ossia le qualità essenziali, del movimento operaio internazionale, quelle che fanno da substrato alle differenze accidentali, di tempo e di luogo», p. 190.

[1387] Ferrarotti, *La protesta operaia*, Comunità, Milano 1955: a *La teoria di Selig Perlman* è dedicato tutto il quarto capitolo, pp. 63-82, ma cfr. anche i *Rilievi critici* del successivo, pp. 83-91. Cfr. anche Id., *Sindacalismo autonomo,* Comunità, Milano 1958, e Id., *Ricordi personali: il rapporto fra sociologia americana e riscoperta delle scienze sociali in Italia*, in *Italia e America dalla Grande Guerra a oggi*, a cura di Giorgio Spini, Gian Giacomo Migone, Massimo Teodori, Marsilio, Venezia 1976, pp. 241-250; cfr. infine infine la recensione di Pino Tagliazucchi, *La protesta operaia,* in *Nuova Repubblica,* 18 settembre 1955, p. 4. Tra i sociologi europei che fecero tappa da Perlman nei loro studi negli Stati Uniti si segnala anche Michel Crozier, come egli accenna nella sua autobiografia *Ma belle époque. Mémoires*, Fayard 2002; ma questi aveva dato della *Theory* un netto giudizio negativo, *en passant* nella recensione a *Heritage of Conflict, Labor Relations in the Nonferrous Metals Industry up to 1930* di Vernon H. Jensen e *L'Autobiographie de Maman Jones*, in *L'Année sociologique,* terza serie, vol. 5, 1951, pp. 471-472.

[1388] Gino Giugni, *Esperienze corporative e post-corporative nei rapporti collettivi di lavoro in Italia,* e *Contrattazione aziendale e democrazia industriale,* entrambi in *Il Mulino*, rispettivamente 51-52, gennaio-febbraio 1956, pp. 3-17, e 54, aprile 1956, pp. 195-206.

fabbrica".[1389]

Il sindacato italiano, e la Cgil in particolare, appariva a Giugni in una situazione paragonabile a quella della AFL nell'era dell'offensiva dell'*open shop* e della produzione di massa: «il mancato adeguamento della strategia sindacale alle nuove condizioni ambientali è stato sovente pagato al prezzo dell'estromissione del sindacato dalla fabbrica, come forza ribelle alle esigenze del progresso economico».[1390] Parallela alla crisi dell'AFL negli Stati Uniti era stata, in Italia, la distruzione del movimento sindacale e «la liquidazione di un'ampia e rigogliosa trama di rapporti contrattuali che, pur nel quadro di un'economia industriale ed agricola arretrata, denotavano nella classe operaia italiana una capacità di autonomia che non era certo inferiore a quella rivelata nei Paesi a progresso industriale più avanzato» - e qui il rimando era a Perlman e alla sua introduzione.[1391] A partire dal patto di Palazzo Vidoni, il fascismo aveva preteso di rimpiazzare questo movimento e questa trama con il cosiddetto corporativismo, ovvero con la combinazione di sindacalismo di Stato e irrigidimento della disciplina gerarchica in fabbrica, specie per quanto riguardava l'applicazione delle tecniche di organizzazione scientifica del lavoro.[1392] Col ritorno dell'Italia «nella comunità delle Nazioni libere»[1393] non erano mancati i miglioramenti materiali, ma la tipologia dei contratti e dei rapporti collettivi di lavoro non era nella struttura mutata, riproducendo sul piano sindacale «l'immobilismo da cui è caratterizzata la vita politica del Paese». Com'è evidente, Giugni era qui in sintonia per un verso con il tema, di taglio o ispirazione azionista, del mancato rinnovamento delle istituzioni e della vita italiana (un tema di cui nel 1955 furono esemplificativi sul *coté* liberista il primo convegno degli "Amici del Mondo" e su quello socialista il volume *Dieci anni dopo*),[1394] per un altro con la maturazione

---

[1389] Cfr. anche le riflessioni di Vittorio Foa, *Il «ritorno alla fabbrica» nella strategia della Cgil*, in *Mondo Operaio,* 2, febbraio 1972, ora in Id., *Per una storia del movimento operaio,* Einaudi, Torino 1980, pp. 82-91.

[1390] Giugni, *Esperienze corporative e post-corporative nei rapporti collettivi di lavoro in Italia*, cit., p. 15.

[1391] Nonché, per quanto riguarda i Consigli di fabbrica, a recenti articoli di Angelo Tasca apparsi sul *Mondo* nel corso del 1954; in verità nel 1953, se è lecito individuarli nel ciclo su *I primi anni del P.C.I.* (*La storia e la preistoria,* 33, 18 agosto, pp. 3-4, *L'«Ordine Nuovo»*, 34, 25 agosto, p. 5, *Comunismo e fascismo*, 35, 1 settembre, *Ordinovisti e bordighisti*, 36, 8 settembre, pp. 9-10, *La direzione clandestina*, 37, 15 settembre, pp. 9-10, *La nuova politica*, 38, 22 settembre, pp. 9-10). Una fondata visione diversa su consuetudini e regole nell'industria italiana d'inizio secolo è quella di Simonetta Ortaggi Cammarosano, *Il prezzo del lavoro: Torino e l'industria italiana del primo '900,* intr. di David Montgomery, Rosenberg & Sellier, Torino 1988; cfr. anche, più in sintesi, la riflessione metodologica di Ead., *Regolamenti di fabbrica e consuetudini, tempo di lavoro e tempo libero. Problemi di ricerca e di interpretazione*, in *Aspetti della cultura operaia. Fabbrica, vita di relazione e rappresentazione del lavoro nell'arte,* atti del seminario 1981-82, a cura di Ersilia Alessandrone Perona, in *Mezzosecolo. Materiali di ricerca storica*, 4, 1980-82, pp. 25-45, ora in Ortaggi Cammarosano, *Teorie politiche e storia sociale (Saggi. I. 1974-1984)*, Unicopli, Milano 2008, pp. 229-254.

[1392] Per una critica alla visione di Giugni del sindacato fascista come antiproduttivista etc., cfr. Stefano Musso, *La gestione della forza lavoro sotto il fascismo. Razionalizzazione e contrattazione collettiva nell'industria metallurgica torinese (1910-1940)*, Franco Angeli, Milano 1987, spec. pp. 170-172.

[1393] Giugni, *Esperienze corporative e post-corporative*, cit., p. 12.

[1394] Aa. Vv., *La lotta contro i monopoli*, a cura di Eugenio Scalfari, Laterza, Bari 1955, cui partecipava tra gli altri Tullio Ascarelli, e Aa. Vv., *Dieci anni dopo, 1945-1955. Saggi sulla vita democratica italiana,* Laterza, Bari 1955, dove il saggio su *I sindacati* era affidato a Emilio Lussu, pp. 459-514.

di una prima messa in prospettiva storica del fenomeno fascismo, e in specie del corporativismo, da parte di giovani studiosi delle generazioni post-resistenziali.[1395]

Centralizzazione e contratti nazionali di categoria si rivelavano in sostanza inefficaci «quando l'azione sindacale debba tenere il passo con accelerati processi di sviluppo tecnico produttivo ed organizzativo, con la differenziazione dei metodi organizzativi», tanto più in un caso come quello italiano caratterizzato da forti squilibri tra aziende e divari regionali.[1396] Attardandosi dietro allo slogan del "controllo dei monopoli", la Cgil non aveva saputo mettere radici nell'azienda: proprio nella «cellula fondamentale dell'organismo produttivo del Paese», paradossalmente, «l'iniziativa operaia non è riuscita a stabilizzare e a consolidare rapporti capaci di mantenere un margine di resistenza di fronte alle alterne vicende politiche».[1397] In entrambi i sindacati Giugni vedeva ora farsi strada, pur nella differenza di mezzi ed obiettivi, una maggiore attenzione per l'azione sindacale all'interno dell'azienda. Per la Cgil, con la parziale eccezione di Foa, si trattava più che altro di una reimpostazione dell'organizzazione; ma essa rischiava, come l'Af1a suo tempo, di venire travolta dall'innovazione tecnologica e organizzativa e dall'iniziativa padronale, e di trovarsi indifesa davanti a questi cambiamenti perché imbrigliata nelle strutture contrattuali nazionali e di categoria d'impianto corporativo, incapace di adattarsi alle concrete condizioni tecniche e ai dislivelli tecnologici (un'incapacità che derivava anche, alludeva Giugni, dalla mancanza di autonomia dell'azione sindacale, ovvero dalla sua subordinazione a una strategia politica, se non partitica, di scala nazionale). Tratto caratteristico del riformismo di Giugni, e sintomatico della pregiudiziale anticomunista, è l'analisi severa dell'eredità del sistema corporativo sull'istituto della categoria e sull'impostazione (e sulla cultura sindacale) della Cgil e la scelta di "puntare" sulla Cisl, nella quale pure confluivano, specie tra gli elementi più direttamente legati alla Democrazia Cristiana, anche linee di neocorporativismo cattolico: così Giugni intuiva, si potrebbe dire, un potenziale di rappresentanza di istanze dal basso, anche in forma radicale e su posizioni conflittuali, che si sarebbe espresso solo molto più tardi (dopo un'evoluzione anche culturale in cui il contributo di Giugni non fu forse indifferente); e metteva in secondo piano, si deve ammettere con un certo realismo, il peso di questi orientamenti neocorporativi nel sindacato, la loro subalternità alla cornice statuale entro la quale operavano e, più nell'immediato, alla fedeltà all'azienda in nome del produttivismo e dell'urgenza di accreditarsi presso management

---

[1395] Cfr. per es. Sabino Cassese, *Riflessioni sui miei studi sul fascismo*, in *Nomos*, 2, 2017.

[1396] Giugni, *Esperienze corporative e post-corporative*, cit., p. 13.

[1397] Ivi, p. 4.

e padronato come partner affidabile.[1398]

La seconda rivoluzione industriale, precisava Giugni, «al suo tardo manifestarsi nel nostro Paese non rivela i tratti brutali e primitivi, propri della protostoria dell'organizzazione scientifica del lavoro, ma si avvale di tecniche più "sofisticate", la maggior parte delle quali, d'altronde, acquistano una funzione antisindacale solo se e dove l'organizzazione operaia, in un atteggiamento di scetticismo preconcetto, non ha cura di sottoporle al proprio controllo, ritenendosi paga di denunciarne il carattere "antioperaio"»:[1399] qualcosa di molto simile al "voltafaccia" suggerito da Perlman. Se il sindacato americano dei primi decenni del secolo mostrava un'istruttiva storia di crisi e sconfitta, quello rinnovato del New Deal e, in modo diverso, degli anni 1950 offriva un esempio positivo. Si era formato un positivo contesto di contrattazione articolata e del metodo amministrativo e cooperativo di decisione congiunta, che Giugni mostrava di conoscere soprattutto attraverso le opere di Sumner Slichter. In particolare l'accordo tra UAW e GM del 1950, il cosiddetto "Trattato di Detroit", mostrava come le aziende di punta potessero avere una funzione pilota nello stabilire modelli, a livello di categoria e di settore, cui le altre poi sarebbero state portate a conformarsi - anche in altri paesi.[1400] Era su scala europea che, secondo Giugni, si andava delineando il «nuovo corso di politica sindacale [...] sotto il segno di una concordanza ideale con i motivi di una "cultura industriale" nel senso più comprensivo».[1401] Il sindacato doveva essere in grado di riflettere l'evoluzione nell'organizzazione del lavoro e costringere a combinare le esigenze del progresso economico con quelle del progresso sociale. Giugni delineava una concezione della democrazia industriale dai contorni plastici, forte di una capacità trasformativa come quella che Elton Mayo (di cui si rifiutava però il pulpito paternalistico) ha visto nella società *adaptive*, ricettiva; ma con un nucleo forte di tono gobettiano: la lotta tra capitalismo e classe operaia eccitava gli spiriti animali di entrambi. In questo gioco, un ruolo solo secondario, o d'inquadramento molto generale, era affidato allo Stato e alla legge: il sindacato avrebbe dovuto perciò accettare che «il dato legislativo è continuamente superato dal dato contrattuale, e questo, a sua volta, viene caratterizzato in relazione a una completa rete di pratiche interpretative, di atti di conciliazione o di interpretazioni unilaterali che formano una sorta di giurisprudenza occulta».[1402]

[1398] La tensione tra continuità e rottura rispetto al neocorporativismo cattolico, priorità del sindacato sulla categoria e «credo contrattualistico» in cui si perpetuavano l'«ipotesi di una conflittualità operaia senza coscienza di classe» e l'«equivoco aclassista», è uno dei punti più validi, proprio in quanto rimane aperto, di Raimondo Craveri, *Sindacato e istituzioni nel dopoguerra,* il Mulino, Bologna 1977, cfr. spec. p. 299.

[1399] Giugni, *Esperienze corporative e post-corporative*, cit., p. 15.

[1400] A cominciare dalla Renault, cfr. Giugni, *Contrattazione aziendale in Francia*, in *Il Mercurio,* 24 marzo 1956.

[1401] Id., *Contrattazione aziendale e democrazia industriale*, p. 196.

[1402] Ivi, p. 108. Cfr. anche 202 stratificazione dell'*industrial jurisprudence e* 206 critica ad Olivetti?

I due saggi si risolvevano in sintesi, a livello di azione sindacale, nell'opzione a favore della contrattazione aziendale e, a livello giuridico, nella ricerca del "diritto vivente" e nell'invito ad ammettere la carenza di legislazione statale e a prendere in serio esame i processi di "giuridificazione spontanea" che gemmavano dai processi di razionalizzazione, qui descritti nei suggestivi termini di una "giurisprudenza occulta".[1403] Si trattava di proposte originali nel panorama della giuslavoristica: vi confluivano una non comune sensibilità alla storia del movimento operaio e suggestioni pluralistiche di segno così diverso come quelle di Perlman o di Santi Romano. In quelle proposte, soprattutto, si rifletteva lo stato mobile, fluido dei rapporti di forza nell'industria italiana del dopoguerra: una fluidità che trovava limiti massimi e minimi nelle garanzie costituzionali, ma la cui dinamica concreta doveva essere affidata a contrattazione, conflitto, accordi.

In una lezione di quasi venti anni dopo, Vittorio Foa ricordò come i giovani giuristi degli anni '50 sostenessero l'importanza dello scontro e del negoziato come «fonte di norme extralegislative che sarebbe poi stato compito dei giudici e infine della legge di elaborare e perfezionare». Questa prospettiva avrebbe ottenuto i suoi massimi successi nel passaggio dal sistema contrattuale centralizzato a quello articolato nel 1961-63 e nella politica sindacale dell'industria di stato. In questo sistema di norme, in questo modo di concepire la norma e la sua produzione, Foa vedeva però «niente altro che una interpretazione o applicazione elastica, ma mai negatrice, del principio della proprietà privata». Ed era stato perciò scardinato dalle lotte operaie avviatesi nel 1968-69, quando la stessa razionalità dell'organizzazione del lavoro era stata contestata alla radice: così la classe operaia aveva cominciato a dar forma a tutt'altro sistema di regole, aveva «avviato un processo spontaneo di produzione di norme negatrici della proprietà privata. Allora il sistema giuridico in atto è entrato in crisi e con esso anche la possibilità di creare un sistema qualsiasi».[1404] Il giudizio di Foa è, si vede bene, tanto consapevole della dipendenza del diritto del lavoro dallo stato dei rapporti di forza in fabbrica e nella società quanto espressione di quello stesso stato all'inizio degli anni 1970, dopo la grande conquista a livello di codificazione che fu lo Statuto e prima della nuova "ondata" a fine decennio, dalla quale lui stesso si sarebbe sentito travolto. I giovani giuristi degli anni '50 non

---

[1403] Cfr. Tarello, *Teorie e ideologie del diritto sindacale*, cit., pp. 78-79; sul contributo di Giugni in questo studio del diritto vivente e l'elaborazione della nozione di ordinamento intersindacale cfr. inoltre le pp. 83-121.

[1404] Foa, *Contrattazione collettiva, sindacato e classe operaia*, lezione tenuta il 24 maggio 1975 all'Istituto di politica economica dell'Università di Roma, poi in *Economia e lavoro*, 1, gennaio marzo 1976, ora in *Per una storia del movimento operaio*, pp. 201-218, spec. p. 217. Si tenga presente che Giugni stesso aveva seguito da vicino gli sviluppi della politica sindacale dell'Iri, collaborando al cosiddetto sganciamento delle aziende pubbliche da Confindustria, alla fondazione dell'Intersind e al protocollo Intersind-Asap nel 1962: cfr. *Memoria*, pp. 51-65; Ricciardi, *Gino Giugni*, cit.; la raccolta di documenti in *Il distacco delle aziende a prevalente partecipazione statale dalle organizzazioni degli altri datori di lavoro*, a cura di Confindustria, Roma 1958; *Impresa e sindacato. Storia dell'Intersind*, a cura di Giulio Sapelli, il Mulino, Bologna 1996.

smisero di essere protagonisti del dibattito e degli stessi lavori di contrattazione o codificazione; e avrebbero talvolta indicato nello Statuto del 1970 la realizzazione di quelle loro prime elaborazioni - e lo sfocio di un processo di modernizzazione giuridica di cui si erano fatti portatori, e importatori: un Wagner Act italiano.

Gino Giugni e Federico Mancini nel *Mulino*: in riunione (Mancini, che sta parlando, è il secondo da destra, Giugni il terzo) e in trasferta (Mancini a sinistra, Giugni a destra con gli occhiali da sole). Gli scatti provengono dagli archivi della casa editrice il Mulino, attualmente in fase di riordino, e sono state utilizzate nella mostra *Le origini del Mulino (1951-1964),* Biblioteca dell'Archiginnasio, Bologna, 2 ottobre-4 novembre 2018. Ringrazio Ugo Berti per le fotografie.





5. La traduzione

Critico verso la dirigenza di Unità Popolare, in cui militò solo il tempo della campagna del 1953, Giugni aveva proposto ad uno dei suoi rappresentanti più in vista, Tristano Codignola, un'idea coltivata sin dagli studi nel Wisconsin: la traduzione della *Theory* di Perlman. La gestazione sarà lunga, quattro anni (1952-56), attraversando gli ultimi mesi a Madison, il ritorno a Genova, poi gli anni di lavoro di Giugni al Centro di preparazione politico-amministrativa (1953-54), nel gruppo di ricerca sui risultati della riforma agraria condotto da Manlio Rossi-Doria (nel quale condusse la ricerca su Gravina di Puglia, 1954-56, da cui proviene la foto qui sotto, con Giuseppe Pera, collaboratore della ricerca),[1405] all'Ufficio Studi dell'Eni (1955-57), mentre collaborava con la Cisl all'Ufficio Studi di Roma e al Centro Studi di Firenze (1953-60).[1406]

Con Codignola Giugni era entrato in contatto già nell'aprile 1952, presentatogli da Luciano Bolis come «nostro compagno» e «ragazzo di grande ingegno e serietà». Dopo un suo primo cenno di interesse, gli aveva proposto la traduzione di «un'opera che è quasi riconosciuta come



[1405] Anne Lengyel Rossi-Doria, *Dopo il 1934,* in Manlio Rossi-Doria, *La noia tranquilla del ricordo,* il Mulino, Bologna 1991, pp. 279-321, spec. pp. 309-310, e Misiani, *La cultura*, cit., pp. 333-338; la dattiloscritta *Relazione sui risultati della riforma agraria nel comune di Gravina*, citata ivi a p. 337, non è presente in FGPN. Sulle ricerche di Portici cui collabora anche Giugni cfr. Misiani, pp. 507-509, e la *Memoria*, pp. 53-57. Ringrazio Vincenzo Antonio Poso della Fondazione Giuseppe Pera per avermi fornito la foto ed autorizzato ad utilizzarla.

[1406] Giugni, *La memoria di un riformista*, cit., pp. 51-65.

testo "ufficiale" negli ambienti del movimento del lavoro americano» (addirittura «bibbia», aveva detto Bolis).[1407]

L'impegno editoriale del Mulino non era ancora maturo: la società editrice venne costituita nel giugno 1954 e per prima cosa diede alle stampe gli atti del già richiamato incontro di gennaio; solo alla fine del decennio avrebbero mosso i primi passi, non senza il sostegno finanziario dell'Usis, la *Collana di storia americana* e i *Classici della democrazia moderna*. Ad altri editori, come Einaudi (tramite Felice Balbo)[1408] e Comunità (direttamente al proprietario),[1409] Giugni avrebbe proposto rassegne sistematiche di diritto e pratiche sindacali come quelle che andava nel frattempo svolgendo sulle riviste specializzate. All'editore fiorentino lo indirizzavano i rapporti tessuti nell'area liberalsocialista e, più ampiamente, il prestigio di un marchio che pubblicava opere di Tasca, Valiani o, dal 1946, *Il Ponte*.[1410] La Nuova Italia dei Codignola si andava del resto affermando, nelle parole di Mancini, come «la casa che più e meglio di ogni altra ha fatto per la diffusione nel nostro Paese del pensiero d'oltre Oceano, specie in materia di storiografia e di pedagogia» (a partire dalle traduzioni di Dewey).[1411] Inoltre, l'enfasi di Perlman sull'autonomia dell'azione sindacale dalla politica, negli anni seguenti,

---

[1407] Lettere di Luciano Bolis a Codignola, Como, 9 aprile 1952; Codignola a Giugni e p.c. a Bolis, Firenze, 16 maggio 1952, e Giugni alla Nuova Italia, Madison, 4 giugno 1952, tutte conservate nel fondo della Nuova Italia depositato presso il Centro Archivistico della Scuola Normale Superiore, a Pisa, in un fascicolo intitolato a Gino Giugno (d'ora in poi CASNS-NI, f. GG). Cfr. Jacopo Cellini, *Il fondo «La Nuova Italia Editrice»: percorsi tra scuola e cultura nell'Italia del Novecento*, in *Le carte e la Scuola. Lavori in corso nel Centro Archivistico della Normale di Pisa,* a cura di Daniele Menozzi e Francesco Torchiani, ETS, Pisa 2018, pp. 49-62. Ringrazio la responsabile dell'archivio Maddalena Taglioli per l'aiuto nella ricerca.

[1408] In una lettera a Renato Solmi, 23 febbraio 1954, riportata in Luisa Mangoni, *Pensare i libri. La casa editrice Einaudi dagli anni trenta agli anni sessanta,* Bollati Boringhieri, Torino 1999, p. 836, Felice Balbo scriveva di aver discusso con Giugni la «questione della cultura sindacale e dei libri sui sindacati. Stiamo studiando di mandare su prossimamente una proposta particolareggiata di una compilazione sul tema sindacale»: avrebbe dovuto far parte del progetto, promosso da Balbo all'Einaudi specie insieme ad Antonio Giolitti e Giorgio Fuà, di orientare verso la «cultura di fabbrica» una collana di inchieste e documentazione originariamente proposta da Ernesto De Martino in senso etnografico. Cfr. inoltre Ferruccio Ricciardi, *Un filosofo in impresa. Felice Balbo e la formazione manageriale all'Iri,* in *Studi storici*, 4, ottobre-dicembre 2016, pp. 823-841.

[1409] Lettera di Giugni a Olivetti, 23 novembre 1954, in FGPN, busta 3, fasc. 20: si proponeva un piano ambizioso di rassegna sistematica degli istituti della contrattazione collettiva in Italia, «un po' sul modello di quei volumi sul *collective bargaining* (Randle, Dunlop, ecc,) che ho conosciuto durante il soggiorno in America», da affidare a Giugni e Pera lavorandoci sotto l'egida (e a libro paga) di Comunità. Polemica con il formalismo e contrattualismo, rilievo finale che «il diritto del lavoro è forse l'unica disciplina attraverso la quale può penetrare nelle Facoltà di Giurisprudenza un più diretto contatto con la società». Il 4 dicembre Olivetti rispose da New York con un segnale di interessamento.

[1410] Cfr. Eugenio Garin, *La Nuova Italia editrice: 50 anni di attività*, premessa al catalogo *50 anni di attività editoriale. Venezia 1926-Firenze 1976*, La Nuova Italia, Firenze 1976, pp. V-XIII, ed ora in in Id., *Editori italiani tra Ottocento e Novecento*, Laterza, Roma-Bari 1991, pp. 85-97, e inoltre Simona Giusti, *Una casa editrice negli anni del fascismo. La Nuova Italia (1926-1943)*, Olschki, Firenze 1983, spec. pp. 200-213.

[1411] Mancini, *Americana*, cit.; cfr. Franco Cambi, *John Dewey in Italia. L'operazione de La Nuova Italia Editrice: tra traduzione, interpretazione e diffusione*, in *Espacio, Tiempo y Educación*, vol. 3, 2, 2016, pp. 89-99, e *John Dewey in Italia: la ricezione/ripresa pedagogica: letture pedagogiche*, a cura di Id. e Maura Striano, Liguori, Napoli 2010. Analogamente, già nella *Relazione introduttiva* al convegno del Mulino del gennaio 1954, cit., p. 35, la Nuova Italia veniva elogiata per essersi impegnata, insieme alla rivista di Ernesto Codignola *Scuola e città* e ad altre iniziative, nella diffusione della «conoscenza delle esperienze più progredite degli altri Paesi, che tonifichi con iniezioni di psicologia e sociologia la nostra cultura pedagogica così esangue e linfatica».

avrebbe incrociato alcune linee delle riflessioni condotte - con una venatura consiliarista - dagli esponenti di UP sulle pagine di *Nuova Repubblica* o in seno alla Cgil, dove Pino Tagliazucchi e Pietro Bianconi osteggiavano la linea di Di Vittorio e l'influenza del Pci.[1412] Secondo Codignola, il lavoro per l'autonomia dei socialisti si sarebbe dovuto accompagnare a quello per l'unità dell'*azione sindacale*: la Uil (e forse anche la Cisl) avrebbe dovuto proporre un patto d'unità d'azione alla Cgil.[1413]

Appena tornato in Italia Giugni si affrettava a chiedere un appoggio finanziario per la traduzione all'Usis di Roma, tramite la sede di Genova, e a John C. Fuess, già funzionario del consolato a Milano e poi, a partire dal 1952, dell'ufficio affari internazionali del Labor Department: «amico, influente funzionario di Washington, ed allievo di Perlman»[1414] (Fuess aveva infatti studiato a Madison nel 1951-52, a carriera diplomatica già avviata: era stato durante la sua permanenza in Italia, «one of the major battlegrounds between communism and democratic freedom», che aveva compreso l'importanza non settoriale ma generale delle questioni sindacali e deciso di specializzarcisi).[1415] Per parte sua l'editore, mentre invitava l'impaziente Giugni alla pazienza,[1416] si premurava di sottoporre la *Theory* al vaglio di un revisore anonimo - che, da un appunto a mano di Codignola sulla prima lettera inviatagli da Giugni (4 giugno 1952), possiamo identificare in Carlo Doglio, studioso di urbanistica (e in particolare di Mumford), in quella fase collaboratore di Olivetti a Ivrea e militante anarchico.[1417] Il parere di Doglio era molto positivo, ma avvertiva che la traduzione avrebbe dovuto essere rafforzata da una qualche forma di aggiornamento, possibilmente da affidare allo stesso Perlman.[1418] Su questo punto Giugni aveva messo le mani avanti sin dal primo contatto, mettendosi a disposizione per scriverlo lui sulla base degli scritti più recenti e delle lezioni di

---

[1412] Cfr. i numerosi articoli pubblicati su *Nuova Repubblica* da Bianconi e da Franco Verra (anche con lo pseudonimo di Capolega) e Colozza, *Partigiani in borghese*, cit., pp. 160-180.

[1413] Codignola, *Non c'è ancora un autobus per il socialismo italiano,* in *Nuova Repubblica*, 5 settembre 1953, ora in Id., *Scritti politici*, cit., pp. 314-325, spec. pp. 321-322.

[1414] Così lo descriveva Giugni a Codignola in una lettera del 15 settembre 1953, in CASNS-NI, f. GG; per la richiesta di finanziamento cfr. Fuess a Giugni, Claremont, Virginia, 4 marzo 1953, in FGPN, b. 68, f. 18.

[1415] John C. Fuess, *My Two Years in Labor*, in *Foreign Service Journal*, giugno 1953, pp. 21-23 e 58; cfr. anche Id., *The Heritage of American Labor*, in *Foreign Service Journal*, marzo 1955, pp. 22-23 e 53-54. Figlio di un noto autore di biografie e preside della Phillips Academy di Andover, Massachusetts, Fuess era stato in Nuova Zelanda, Panama, Irlanda e Sudafrica prima di essere spostato nel 1949 in Italia, dove poi, dopo gli studi a Madison e alcuni anni a Washington, tornerà come console a Trieste. Cfr. inoltre Fuess, *Uncle Sam's Foreign Labor Guests*, in *Political Science Quarterly,* vol. 70, 2, giugno 1955, pp. 219-229, sui programmi che permettevano visitatori da tutto il mondo di conoscere e studiare il sindacato negli Stati Uniti.

[1416] Giugni alla Nuova Italia, Genova, 3 gennaio 1953; Codignola a Giugni, Firenze, 10 marzo 1953; Giugni a Codignola, Genova, 12 marzo 1953: foto

[1417] Su Doglio (1914-1995) cfr. la voce a cura di Alberto Ciampi e D. Landi in *Dizionario biografico degli anarchici italiani*, diretto da Maurizio Antonioli, Giampiero Berti, Santi Fedele, Pasquale Iuso, vol. 1, BFS Edizioni, Pisa 2003, pp. 536-539; cfr. anche il ricordo di Giorgio Nebbia in *Altronovecento*, 1, novembre 1999 (http://www.fondazionemicheletti.it/altronovecento/articolo.aspx?id_articolo=1&tipo_articolo=d_persone&id=84).

[1418] Codignola a Giugni, Firenze, 14 aprile 1953, in CASNS-NI, f. GG; Giugni risponde da Genova il 16 aprile, ivi.

Perlman e per integrarlo con «un'interpretazione del movimento del lavoro italiano alla luce della metodologia dell'autore»: questo ampliamento di campo all'Italia è evidentemente il suo desiderio sin dall'inizio e alla fine, anche a causa dei problemi di salute di Perlman, sarà esaudito. Non mancarono, nel frattempo, lunghe contrattazioni e vari tentativi: Giugni avrebbe voluto chiedere a Perlman di rielaborare dei testi precedenti, Codignola insisteva invece per un'aggiunta ragionata entro uno schema unitario. I due avviavano così un rapporto fatto di alti e bassi, una collaborazione amichevole ma non priva di frizioni professionali e politiche. Tra fine maggio e inizio giugno 1953, in occasione delle tappe a Genova della campagna elettorale di Codignola per UP, si conobbero di persona.[1419]

Poco dopo, sentiti i suoi contatti abituali presso l'Usis di Roma, Robert Delaney e Gertrude Hooker (con la quale si terrà la maggior parte della corrispondenza seguente),[1420] a luglio Codignola confermava a Giugni di aver ricevuto l'«assicurazione che attendevamo», ovvero l'impegno dell'Usis ad acquistare mille copie, dalle trecento pattuite in un primo momento.[1421] Una conferma definitiva sarebbe arrivata però solo a novembre, con un ritardo dovuto, come spiegava Hooker a Codignola, al passaggio dall'amministrazione democratica a quella repubblicana (nel tentativo di sbloccare la situazione a Washington Giugni, che sperava di poter far uscire il libro per la fine del 1954, si rivolgeva di nuovo a Fuess).[1422]

Perlman intanto si era già detto disponibile a non chiedere diritti, di cui era ancora detentore, e inoltre «willing to write a Preface indicating the connection between the "Theory"

[1419] Giugni a Codignola, Genova, 18 maggio 1953, propone l'incontro, confermato poi dalla lettera del 10 giugno. Il fondo Codignola presso l'Isrec contiene uno scambio tra questi e Giugni, ma solo riguardante il Cppa e la richiesta da parte di Giugni di segnalare giovani potenzialmente interessati: Giugni a Codignola, Roma, 18 giugno 1953, e poi di nuovo Genova, 15 settembre 1953 (questa seconda è una mezza pagina strappata); Codignola a Giugni, 21 settembre 1953.

[1420] Lettere di Codignola a Hooker e a Delaney, rispettivamente 14 e 16 aprile 1953. Il fondo della Nuova Italia conserva, oltre a due più esili fascicoli per le sedi di Milano e Firenze, un massiccio faldone di corrispondenza con l'Usis di Roma. Lo stato di conservazione del materiale, in attesa di restauro, ne ha resa possibile una consultazione solo parziale, ma sufficiente per vedere un rapporto costante tra l'editore fiorentino e i funzionari culturali dell'ambasciata: collaborazione che prende le mosse da pubblicazioni di cultura e storia statunitense (Madison, Dewey...) ma che non tarda ad aprirsi a un ventaglio più ampio, che comprende tra l'altro opere sull'Unione Sovietica, spesso della sinistra non comunista (si discute a lungo dell'opzione di tradurre *The Prophet Armed* di Deutscher, che alla fine uscirà per Longanesi).
Robert Finley Delaney è una perfetta figura di funzionario *cold warrior*, cfr. Delaney, John S. Gibson, *American public diplomacy: the perspective of fifty years*, Tufts University, Medford, Mass., 1967. Gertrude S. Hooker era assistente agli affari culturali dell'Usis a Roma, cfr. Tobia, *Advertising America*, cit., p. 289; cfr. per es. il suo saggio con W. McNeil Lowry, *The Role of the Arts and the Humanities*, in *Cultural Affairs and Foreign Relations*, a cura di R. Blum, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1963, pp. 45-87.
Sul ruolo dei libri nella diplomazia culturale dell'Usis, cfr. Arndt, *The First Resort of Kings*, cit., spec. pp. 194-197.

[1421] Codignola a Giugni, Firenze, 3 luglio 1953 (anche in CASNS-NI, fasc. GG).

[1422] Hooker a Codignola, Roma, 13 luglio 1953, in risposta a una lettera di Codignola del 13 giugno, che dava per già stipulato il contratto (in CASNS-NI, f. GG); Codignola a Hooker, 21 luglio 1953 (in CASNS-NI, f. GG); Codignola a Giugni, Firenze, 31 luglio 1953 (sia in CASNS-NI, f. GG che in FGPN), Giugni a Fuess, Roma, 30 luglio 1953 (in FGPN), e Giugni a Codignola, 15 settembre 1953, cit. Per la conferma finale cfr. Hooker a Codignola, 9 ottobre e 12 novembre; Codignola a Hooker e Codignola a Giugni, 3 dicembre 1953, in CASNS-NI, f. GG.

and the great events subsequent to its publication» (allegava infatti il pamphlet *Labor in the New Deal decade, 1943-1945*), ma si rifiutava di rivedere o aggiornare la «theoretical part», poiché «I have proceded on the view that an author's interpretation of the labor's movement is validated or rendered invalid by the way in which time has dealt with his analysis and forecasts. Hence any tampering with the original is self-defeating».[1423] Scrivendogli a fine novembre per sollecitarlo, Giugni coglieva l'occasione per descrivergli la difficile situazione italiana, stretta in una tenaglia tra il «big business cabinet» di Pella e la «hold over labor» dei comunisti. Quest'ultima era interpretata in termini molto concreti (e quasi perlmaniani), rifuggendo dalla scorciatoia dell'ideologia: la politica dei sindacati comunisti «is successful only to the extent that it gives the workingman a protection from lay-of fand managerial dictatorship, not so much because of the millennium». Giugni trovava un po' di sollievo nella direzione del Cppa e, più in generale, in una vivacità intellettuale molto migliore di quando era partito alla volta degli Stati Uniti.[1424] A questa lunga lettera Perlman rispondeva però con stanchezza, abbandonando il proposito di scrivere un capitolo aggiuntivo, sia per motivi personali - la malattia - sia per via dell'«attacco» ricevuto da Charles Gulick; una «sharp, and my opinion brilliant reply» a questi era stata preparata da Ben Stephansky, che era al momento *labor attaché* all'ambasciata in Messico.[1425] Il cambio di programma irritò sia Giugni che Codignola,[1426] ma davanti alle loro insistenze Perlman ribadì di non avere energie.[1427] A quest'ultima lettera, affettuosa e sofferente, Giugni si arrese[1428] e, sentita Hooker per un cambiamento e una proroga dei termini, propose a Codignola di aggiungere una propria «introduzione, o prefazione, che è stata richiesta dall'autore» (verificare se è vero). Codignola accettò.[1429]

Il libro venne quindi completato con un'appendice composta da tre successivi scritti di Perlman, che occupavano un centinaio di pagine (su un totale di quasi 600): *Il movimento sindacale degli anni del New Deal*, coppia di conferenze tenute da Perlman nel 1943 ai corsi per sindacalisti organizzati dall'Ilgwu; *La dottrina del movimento operaio* (febbraio 1949); *L'evoluzione*

[1423] Perlman alla Nuova Italia, 2 luglio 1953; Codignola la trasmette a Giugni il 9 (anche in CASNS-NI, fasc. GG).

[1424] Giugni a Perlman, Roma, 25 novembre 1953, in FGPN, busta 68, fasc. 18.

[1425] Perlman a Giugni, in FGPN, busta 68, fasc. 18; si riferisce a Charles A. Gulick, Melvin K. Bers, *Insight and Illusion in Perlman's Theory of the Labor Movement*, «International Labor Relations Review», vol. 6, 4, luglio 1953, pp. 510-531. Un dattiloscritto di *Oversight and Delusion* di Stephansky, presumibilmente inviato dal Perlman, è in FGPN, b. 3, fasc. 34.

[1426] Giugni a Codignola, 11 dicembre 1953, e Codignola a Giugni, 18 dicembre 1953, in FGPN, busta 68, fasc. 18 (entrambe anche in CASNS-NI, fasc. GG).

[1427] Giugni a Perlman, Roma, 25 gennaio 1954, e Perlman a Giugni, 2 febbraio 1954 in FGPN, busta 68, fasc. 18; qui Perlman parla dei suoi allievi che hanno fatto carriera nelle istituzioni e di Neufeld che ha pubblicato il suo primo lavoro sull'Italia.

[1428] Giugni a Perlman, Roma, 26 febbraio 1954, in FGPN, busta 68, fasc. 18.

[1429] Giugni a Codignola, Roma, 1° marzo e 31 marzo 1954, e Codignola a Giugni, Firenze, 22 aprile 1954, in FGPN, busta 68, fasc. 18; cfr. inoltre Giugni a Codignola, 15 settembre 1953 (tutte anche in CASNS-NI, fasc. GG).

del programma del movimento operaio americano (capitolo aggiuntivo per la nuova edizione di *A History of Trade Unionism in the United States,* pubblicato per la prima volta nella traduzione italiana).[1430] Oltre a questi, la lunga introduzione del traduttore, una sessantina di pagine. Tra le diverse edizioni straniere della *Theory* quella italiana era senz'altro la più curata, superando quella tedesca - anche nell'orgoglio di Perlman, come disse sia a Giugni che ai colleghi.[1431]

Giugni preparò l'introduzione, come testimonia un bloc notes di appunti,[1432] con un ampio programma di lavoro e di ricognizione bibliografica, specie nelle biblioteche della Cisl e della Camera. Oltre a Commons e Sturmthal,[1433] vi troviamo pochi altri statunitensi, ovvero Charles A. Beard e Lewis Lorwin, e vari nomi della sinistra non comunista europea, come Édouard Dolléans con l'*Histoire du mouvement ouvrier*, il fabiano Harold Laski, G.D.H. Cole con la sua *Introduction to Trade Unions* e l'ex dirigente del POUM Víctor Alba con *Le mouvement ouvrier en Amérique latine* - questi ultimi due anche più o meno noti ai lettori di *Nuova Repubblica* di Codignola;[1434] ma pure figure come Pierre Laroque, l'alto funzionario gollista noto come "padre" del sistema di sicurezza sociale francese, o il sindacalista socialista e poi collaborazionista Georges Lefranc. Tra gli italiani, non poteva prescindere dalle più recenti opere in tema di storia del movimento operaio, seppur provenienti dall'area comunista e da suoi intellettuali quali Alberto Caracciolo e Gastone Manacorda;[1435] alcune pagine di appunti

---

[1430] Ora in pp. 385-425, 427-450, 451-481.

[1431] Cfr. la lettera di Perlman a Pitirim A. Sorokin, Madison, 2 giugno 1956, a proposito della recensione di Sorokin a *The Ford Foundation. The Men and the Millions* di Dwight MacDonald apparsa in *The New Leader*. I due si erano incontrati in occasione delle lezioni tenute da Sorokin a Madison all'inizio degli anni 1920. A Perlman che si vantava delle sue cinque traduzioni, il sociologo di Harvard rispondeva il 5 giugno con calorose congratulazioni ma anche un puntiglioso poscritto: «So far I also have 35 translations of my volumes into all the main languages of humanity». Entrambe le lettere in P.A. Sorokin Papers, corrispondenza, University of Saskatchewan, Saskatoon, Saskatchewan.

[1432] Blocco per note intitolato a penna *Appunti Introd. Perlman*, in FGPN, b. 68, fasc. 13; Giugni descrive il piano dell'introduzione in una lettera a Codignola, Genova, 20 febbraio 1955, in CASNS-NI, f. GG. Qui chiede anche di poter pubblicare una parte del suo testo sul *Mulino*; Codignola lo autorizza, ma ciò non avverrà.

[1433] I diritti per la traduzione di *The Tragedy of European Labor* di Sturmthal erano stati acquistati dall'Einaudi, ma nel luglio del 1947 Antonio Giolitti suggerirà di rinunciare alla pubblicazione vedendovi troppo di derivato dalla «pubblicistica di marca socialdemocratica e trotzkista» e, in generale, «un classico esempio di anticomunismo con maschera "rivoluzionaria" alla Garosci», «un *plaidoyer* per la socialdemocrazia (da far venire le bave ai saragattiani»; Einaudi peraltro gli rispondeva rimproverandogli di aver mutato giudizio politico rispetto alla prima volta e che cambiare idea a questo punto avrebbe rischiato di «dare l'impressione di essere una casa editrice controllata» (cfr., anche per le lettere tra Giolitti ed Einaudi, Mangoni, *Pensare i libri*, cit., pp. 352-355, ed Ead., *Giolitti e l'Einaudi. 1943-1948*, in *Antonio Giolitti. Una riflessione storica*, a cura di Giuliano Amato, Viella, Roma 2012).

[1434] G.D.H. Cole, *An Introduction to Trade Unionism*, Allen & Unwin, London 1953, e Víctor Alba, *Le mouvement ouvrier en Amérique latine*, Les Éditions ouvrières, Paris 1953 (trad. di *Historia del comunismo en América Latina*, Ed. Occidentales, 1953). Cfr. per es. Cole, *Ripensare il socialismo*, *in Nuova Repubblica*, 9, febbraio 1956, pp. 3-4, o Alba, *Nuovo corso al Messico*, in *Nuova Repubblica*, 18, settembre 1954, p. 3, sulla politica del presidente Ruiz Cortines, o il ciclo dedicato alla riforma agraria messicana pubblicato nel corso del 1956. Già *Critica sociale* aveva pubblicato un articolo di Cole (*Il Libro bianco economico del governo laburista,* n. 19, ottobre 1947, pp. 359-361) e vari di Alba (a partire da *Il movimento operaio latino-americano,* in *Critica Sociale*, 24, dicembre 1948, pp. 562-564).

[1435] Alberto Caracciolo, *Il movimento contadino nel Lazio, 1870-1922*, Edizioni Rinascita, Roma 1952, e Gastone Manacorda, *Alle origini del Movimento operaio italiano*, in *Società*, del 1947?

erano dedicate ai primi volumi della recentissima *Storia del movimento socialista in Italia* di una figura controversa quale Aldo Romano.[1436] Completano il quadro i riferimenti ad alcuni classici, come le riflessioni sul movimento operaio italiano di Lenin, Rigola, Salvemini[1437] e soprattutto, come già accennato, di Tasca. Solo una parte di questa rete di letture, programmate o effettivamente effettuate, finiva per manifestarsi nell'introduzione, completata nell'aprile del 1955[1438] (e probabilmente rivista con lo stesso Perlman a luglio, durante una tappa a Roma sulla via di Israele).[1439] Numerose le note del traduttore a piè di pagina, in cui si spiegava per esempio la scelta di rendere *labor* soprattutto con "classe lavoratrice" e *going concern* con "istituzione". Alla luce di questi appunti si può concordare con l'osservazione di Ferdinando Fasce secondo cui, all'interno di una ricchezza di riferimenti bibliografici davvero notevoli per l'epoca, «history played a limited and subordinate role» nell'introduzione di Giugni (così come nei coevi libri di Ferrarotti); la causa non è da individuare tanto nella limitatezza delle fonti, prosegue Fasce, quanto nelle motivazioni stesse degli autori: «This failure to include properly history can hardly be a surprise given the emphasis of each researcher on the singling out of a usable future, a mainstream for collective bargaining, as reasonable and workable as possible».[1440]

Tre propositi erano dichiarati da Giugni nell'introduzione: discutere la *Theory* alla luce degli anni successivi al 1928; misurarla con la storia del movimento operaio italiano, assente nel ventaglio di Perlman; affermare, come aveva già fatto con Mancini nel 1954, «la necessità che sorga anche in Italia una letteratura sindacale» dello stesso livello. Riconosciamo molti altri temi (e frasi) già presenti nei saggi sul *Mulino*, a cominciare dal ritratto del «ragionevole» Commons e della sua ricerca di criteri di valore e di azioni altri da quelli del mercato.

[1436] Aldo Romano, *Storia del movimento socialista in Italia*, vol. 1, *L'unificazione nazionale e il problema sociale (1861-1870),* e vol. 2, *La crisi della Prima Internazionale (1871-1872)*, Fratelli Bocca, Milano-Roma 1954; il terzo, *La scapigliatura romantica e la liquidazione teorica dell'anarchismo (1872-1882),* uscì nel 1956, mentre la seconda programmata trilogia, che doveva arrivare sino al 1915, non avrebbe mai visto la luce. Non è difficile individuare i punti di contatto di Romano con le problematiche e le concezioni di Perlman, cfr. per es. il primo volume, p. 73: «La questione della politicità delle associazioni operaie, che divise allora le forze e fino a non molto tempo fa è stata ancora dibattuta, è oggi risolta in senso negativo poiché quasi universalmente si assegna ai corpi di mestiere una funzione sindacale e si lascia ai partiti la direzione politica delle masse».

[1437] Gaetano Salvemini, *Tendenze vecchie e necessità nuove del movimento operaio italiano: saggi critici*, Cappelli, Bologna 1922, e Lenin, *Sul movimento operaio italiano,* a cura di Felice Platone, Rinascita, Roma 1947.

[1438] Giugni, *Introduzione* a *Per una teoria dell'azione sindacale* cit., pagg. 1-38. Cfr. le considerazioni di Cesare Pinelli, *Il coraggio della concretezza. A proposito di Gino Giugni e Selig Perlman*, in *Italianieuropei*, 1, 2001 (https://www.italianieuropei.it/it/la-rivista/archivio-della-rivista/item/393-il-coraggio-della-concretezza-a-proposito-di-gino-giugni-e-selig-perlman.html).

[1439] Giugni a Codignola, Roma, 4 e 19 luglio 1955, in CASNS-NI, f. GG. Era il primo dei due viaggi di Perlman in Israele (il successivo sarà nel 1957); per il suo interesse verso il *kibbutz* cfr. la sua recensione a *The Politics of Israel. The First Decade of Statehood* di Marver H. Bernstein in *The Wisconsin Magazine of History*, vol. 41, 4, 1958, pp. 300-301.

[1440] Fasce, *American Labor History*, cit., p. 600.

In via preliminare, Giugni tracciava un profilo della "scuola del Wisconsin" e più in generale dell'istituzionalismo, a partire dai suoi protagonisti più noti, Veblen e soprattutto Commons. Giugni ne individuava la genealogia accademica (l'insegnamento di Dewey, Turner, Ely e l'influenza indiretta dei maestri tedeschi di quest'ultimo),[1441] i termini di confronto europei (Marx e i coniugi Webb), il contesto politico (l'esperienza di governo progressista di La Follette e l'azione di riformatori come Brandeis), la metodologia di analisi e le idee cardine. La «rivolta contro la scienza economica ortodossa» degli istituzionalisti, il rifiuto dei suoi canoni individualisti, coincidevano con la turneriana "fine della frontiera" e dunque l'esaurimento del sogno - descritto da Giugni con sarcastica allusione al marxismo - di «una società di liberi produttori, dove la diretta appropriazione dei mezzi di produzione avrebbe bandito per sempre lo sfruttamento dell'uomo sull'uomo».[1442] La teoria di Commons rifletteva perciò un processo, tendente ad un equilibrio dinamico, per cui la vita sociale e la distribuzione del potere economico tendevano ad organizzarsi attorno a grandi società, sindacati operai, amministrazioni pubbliche, insomma a soggetti collettivi e rappresentanze d'interessi. Si delineavano attori e regole di un gioco in cui tendeva a risolversi la lotta di classe. A questa logica obbediva pure la lotta politica, che aveva come campioni più i "gruppi di pressione"[1443] che non i partiti o le ideologie.

L'azione del governo appariva in questo quadro come «mediazione "contrattuale" tra i gruppi economici e politici»; ma la collaborazione di classe, auspicata peraltro dallo stesso Perlman, era pur sempre un «armistizio» e non una comunità d'interessi o di destino come pretendevano i sistemi corporativi.[1444] Alla concentrazione di capitali e di proprietà infatti rispondeva, nello specifico, la formazione del sindacato, la sua pratica di azione collettiva e *collective bargaining*: la risultante era l'*industrial government*, "governo industriale", ovvero «un nuovo regime di legalità che all'arbitrio incontrollato dell'imprenditore ha sostituito la ripartizione delle competenze, su una base negoziata, secondo i reciproci rapporti di forza, tra questi e il sindacato».[1445] Esempio di questa correzione dell'asimmetria nei rapporti di forza, l'oggetto della tesi di laurea di Giugni: lo sciopero, non reato o violazione del diritto di proprietà ma azione collettiva per

---

[1441] Su cui cfr. Axel R. Schaffer, *American Progressives and German Social Reform, 1875-1920: Social Ethics, Moral Control, and the Regulatory State in a Transatlantic Context*, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2000, e Id., *German Historicism, Progressive Social Thought, and Interventionist State in the Unites States since the 1880s*, in *Markets in Historical Contexts: Ideas and Politics in the Modern World*, a cura di M. Bevir e F. Trentmann, Cambridge University Press 2004, p. 145 ss.

[1442] Giugni, *Introduzione*, pp. 3-4.

[1443] Si noti a margine che in quegli anni stava per decollare il dibattito italiano sui gruppi di pressione, che avrà uno dei suoi momenti fondativi in Giovanni Sartori, *Gruppi di interesse o gruppi di pressione? (Una discussione sul neopluralismo)*, in *Il Mulino*, 8, 1959, pp. 7–42.

[1444] Giugni, *Introduzione*, p. 14-15.

[1445] Ivi, p. 14, con riferimento ed ampia citazione da Perlman, *The principle of collective bargaining*, in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 184, *Problems of Organized Labor,* marzo 1936, pp. 154-160.

eccellenza. Le tradizionali pratiche restrittive erano state padroneggiate dall'Afl di Gompers, ma questa era stata poi messa in crisi negli anni 1920 dal binomio di evoluzione tecnologica e offensiva antisindacale; era allora emerso il Cio, ovviamente nel quadro del New Deal. Negli anni di Roosevelt tanto la sua amministrazione quanto i sindacati si erano peraltro, sottolineava Giugni, nutriti di quadri formati alla scuola di Madison. La storia del sindacato statunitense dimostrava insomma una tensione a definire un proprio campo di potere, di giurisdizione, una capacità dunque di costruire nuovi rapporti, senza pretese di rappresentare tutta la società - la contrapposizione alla togliattiana missione nazionale del proletariato era troppo ovvia per dover essere esplicitata - ma mirando solo «a conquistarsi una posizione di parità con gli altri gruppi, svolgendo il suo specifico ruolo attraverso la dinamica contrattualistica».[1446] S'inseriva e contribuiva a dar forma, insomma, a un quadro di pluralismo.

Giugni, certo, ammetteva che la dottrina di Perlman era tutt'altro che ineccepibile. Le tendenze individuate nel 1928 avevano ricevuto clamorose smentite dalla crisi del 1929, dalla presa del potere di Hitler nel 1932, dalla bancarotta del socialismo europeo e dal «clamoroso tradimento» di alcuni dei suoi intellettuali più brillanti come De Man e Déat; e nemmeno il rinnovamento del socialismo democratico, arrivato al governo con Attlee nel 1945, si era svolto sui binari posati da Perlman. L'impianto teorico rimaneva, inoltre, vulnerabile sia alla polemica di Lenin contro le tendenze economicistiche e tradeunionistiche dell'associazione sindacale, sia alle critiche di Sturmthal. Ma le indicazioni di Perlman andavano prese come «canoni d'interpretazione» nel senso crociano, a cominciare dalle idee di *job consciousness,* di comunismo della scarsità e comunismo dell'abbondanza: la coscienza del posto può avere importanza diversa in contesti diversi, così come del resto la stessa coscienza di classe.

Con tutte queste prudenze, un confronto era possibile con la storia del movimento sindacale in Italia e con le sue «istituzioni», per riprendere il termine con cui Tasca, nella prefazione italiana a *Nascita e avvento del fascismo*,[1447] aveva designato il tessuto di relazioni comunitarie e morali e di organizzazioni come le cooperative e le Camere del lavoro, formate prima nel campo della gestione della terra che in quello del controllo operaio, tessuto che aveva preceduto e accompagnato la formazione del Partito Socialista ed era stato poi devastato dall'offensiva fascista. Le condizioni ambientali e strutturali in cui esso aveva preso forma

---

[1446] Ivi, p. 20.

[1447] Nella *Memoria,* p. 47, Giugni ricorda di essersi ispirato a Tasca, *Nascita e avvento del fascismo,* cit., spec. pp. 27-33 (dove s'imposta però un rapporto tra queste istituzioni e la politica nazionale significativamente diverso da quello di Giugni). Cfr. inoltre *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, XVIII. 2012. Il fascismo in tempo reale. Studi e ricerche di Angelo Tasca sulla genesi e l'evoluzione del regime fascista, 1926-1938*, a cura di Giuseppe Vacca e David Bidussa, Feltrinelli, Milano 2014, spec. i saggi di Alessio Gagliardi, *Fascismo, socialismo, capitalismo. Angelo Tasca tra analisi economica e cultura politica*, pp. 3-31, e Leonardo Rapone, Nascita e avvento del fascismo *e la storiografia italiana*, pp. 69-89.

erano quelle della tarda e affrettata industrializzazione e della sovrappopolazione: mancavano perciò la basi materiali e culturali di un tradeunionismo di mestiere con le sue pratiche restrittive, fuorché nel caso precoce dell'organizzazione di mestiere dei tipografi o in quello successivo dei portuali di Genova; e il problema era più spesso quello di trovare un posto di lavoro che di difenderlo.[1448] Ed era una specificità italiana, del tutto estranea al quadro di Perlman, che la storia del movimento contadino, spronato dall'anarchismo e da Bakunin, si fosse svolta all'interno del socialismo. Il legame con la campagna incideva nel movimento operaio e sindacale italiano tratti comunitari tutti suoi, che davano origine alle cooperative e alle camere del lavoro.

Nate in primo luogo con funzioni di collocamento, nello spirito del «communism of scarcity», le camere del lavoro assumevano così crescente importanza come centri di vita comunitaria e come «manifestazioni di autonomia civile, attraverso le quali le "plebi" riscattavano la loro inferiorità sociale non soltanto con le lotte e con gli scioperi, ma anche con l'esercizio comune dell'autogoverno, e l'educazione popolare e civile»; non avevano perciò la funzione di mobilitazione rivoluzionaria delle *bourses du travail* ma davano ai lavoratori, «privi di mestiere e della correlativa "coscienza del mestiere"», un luogo di ritrovo più evoluto rispetto all'osteria.[1449] Trama di istituzioni ricca, questa, ma per natura incapace di porre i problemi fondamentali della vita politica nazionale, a cominciare dal raccordo tra le masse del Nord e le masse del Sud. In questo quadro Giugni cercava allora ragioni e conseguenze del maggior radicamento del «confusionismo ideologico» di Turati rispetto al marxismo di Antonio Labriola. Il movimento socialista era stato tenuto a battesimo dall'iniziativa dell'avanguardia intellettuale positivista e della cultura progressista,[1450] dal suo *ralliement* (Giugni riprendeva non a caso il termine usato per esprimere l'esigenza elitaria e terzaforzista nel saggio del 1953); ma in una seconda fase, l'esaurimento della spinta iniziale aveva mostrato le fragilità di questa alleanza e lasciato spazio alle «perigliose avventure del sorelismo e dell'attivismo

---

[1448] Questa osservazione era ripresa, a distanza di sei anni dalla polemica che li aveva divisi sulle pagine del *Mulino*, da Renato Zangheri, *Introduzione* a *Lotte agrarie in Italia. La Federazione nazionale dei lavoratori della terra, 1901-1926*, Feltrinelli, Milano 1960, a cura di Id, pp. IX-XCII: se lo sviluppo originale della Federterra si caratterizza per lo sforzo di orientare strumenti come il collocamento, l'imponibile e la cooperazione verso la creazione di più alti livelli di occupazione in un'economia rurale arretrata, è naturale che «un criterio di interpretazione del movimento sindacale quale è quello della *job consciousness*, della coscienza del posto e del mestiere, elaborato dal Perlman, non trovi nessuna rispondenza», pp. XXII-XXIII. Per una prospettiva sulla storia del lavoro e del movimento operaio e contadino in Italia dall'angolo visuale della disoccupazione, cfr. Manfredi Alberti, *Senza lavoro. La disoccupazione in Italia dall'Unità a oggi*, Laterza, Roma-Bari 2016.

[1449] Giugni, *Introduzione*, p. 33.

[1450] Che una delle qualità del socialismo di fine '800 fosse la tensione morale capace di stabilire un ponte tra proletariato e gli strati più ricettivi della borghesia è un punto ribadito da Giugni per es. anche nella *Prefazione* ad Alceo Riosa, *Momenti e figure del sindacalismo prefascista*, Unicopli, Milano 1996, pp. VII-IX.

mussoliniano».[1451]

Giugni, d'altra parte, non aveva certo in simpatia né il sindacalismo rivoluzionario, né la tradizione torinese, operaista e velleitaria: il consiglio di fabbrica avrebbe potuto essere un vivace istituto di rinnovamento del sindacato, ma aveva finito per essere un «fattore eversivo nei confronti delle normali linee di sviluppo dell'organizzazione operaia».[1452] Nelle sue critiche si riconoscono l'influenza degli scritti di Tasca, come il già richiamato ciclo sul *Mondo* sul primo decennio del Pci. Gramsci e Gobetti consideravano quella sindacale, riassumeva Giugni, un'esperienza superata, o da superare attraverso radicali conquiste politiche e la democrazia industriale. Ciò finiva per essere dannoso verso lo stesso movimento operaio, perché allontanava anche il consiglio di fabbrica dalle sue reali potenzialità, rendendolo «un fattore eversivo nei confronti delle normali linee di sviluppo dell'organizzazione operaia»: la sostanza dell'argomentazione di Giugni era che, una volta posto il problema in termini di presa del potere, il potere non poteva che rimanere in mano ai capitalisti, i quali infatti dopo il Biennio Rosso lo esercitarono con rinnovato autoritarismo. Se erano gli operai a negare l'importanza della mediazione e della ricerca di equilibrio - per esempio al momento dell'innovazione tecnica ed organizzativa - non sarebbero certo stati i capitalisti a contraddirli.

Si può notare a latere che Giugni sembrava qui non avvedersi che, della tradizione di sindacalismo riformista cui si rifaceva, un versante non secondario aveva sempre dimostrato una sorta di insofferenza nei confronti del Partito Socialista, considerato quasi alla stregua di un intralcio ad una genuina azione sindacale; insofferenza questa che si era rivelata premessa di un'apertura di credito al fascismo, ai suoi sindacalisti (perlopiù, nella prima fase, di origine rivoluzionaria) e alle promesse del corporativismo. Di questa tendenza erano stati protagonisti la rivista *I problemi del lavoro* ed il suo animatore, Rinaldo Rigola, che aveva visto nel nascente Stato corporativo il «ponte di passaggio [...] verso lo Stato operaio».[1453]

Giugni ribadiva nell'*Introduzione* la sua diffidenza verso le opzioni di controllo operaio, che gli parevano tanto unilaterali quanto le *human relations*, strumento di paternalismo padronale. Seguiva Perlman nel mettere a fuoco lo scontro tra due linee contrapposte: da una parte l'ideologia produttivistica o *managerialist* «propria degli operatori economici, siano i privati, siano i funzionari dello Stato, o persino i rappresentanti sindacali nelle industrie soggette alla cogestione»; dall'altra l'ideologia *welfarist*, «propria dei lavoratori e dei sindacati, impegnati ad

---

[1451] Ivi, p. 29. «La mediazione degli intellettuali, animata sovente da un calore umano e da una virtù apostolica che permisero al movimento di scrivere pagine degne di un'epopea, fu l'ottima incubatrice di un movimento sindacale, che ben difficilmente avrebbe trovato da sé la propria strada.»

[1452] Ivi, p. 36.

[1453] Rigola, *Chiarimenti*, in *I Problemi del lavoro*, 1 maggio 1928, riportato in Ferdinando Cordova, *Verso lo stato totalitario. Sindacati, società e fascismo*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2005, p. 114; ma se ne cfr. almeno le pp. 107-161.

espandere le possibilità economiche, morali e civili dei "gruppi di scarsità" attraverso l'autotutela diretta e l'azione contrattuale». Il consolidamento e lo sviluppo di una società democratica richiedeva che le due linee, i due sistemi d'interessi si componessero «giorno per giorno nel libero contrasto dei gruppi e nella loro capacità di affrontare creativamente la mutevole realtà».[1454]

> Perché in una istituzione come l'azienda, nella quale è essenziale una struttura gerarchica e l'elemento tecnico è destinato ad assumere un'importanza sempre più predominante, è forse del tutto illusorio pensare come possibile la piena integrazione dell'operaio nella vita aziendale e produttiva, attraverso forme di democrazia capillare e di investitura dal basso; mentre, invece, *è essenziale che la dignità e gli interessi dei lavoratori vengano tutelati sulla base di un efficiente contrattualismo e di un'attiva iniziativa sindacale*. Indipendente dalla soluzione che verrà data al problema della proprietà dei mezzi di produzione, *un'effettiva democrazia industriale* non potrà tanto fondarsi su forme di partecipazione e suffragio, quanto piuttosto sulla creazione di *un equilibrio di poteri tra rappresentanza operaia e direzione, in un clima di libertà e legalità*.[1455]

Se, nella prospettiva di Giugni, l'equilibrio dei poteri era affidato a una dinamica negoziale e conflittuale tra l'istituzione aziendale e quella sindacale, dinamica in qualche misura "spontanea", del «clima di libertà e legalità» entro cui essa si sarebbe dovuta svolgere non v'era traccia - e non senza l'incoraggiamento dell'ambasciatrice americana.[1456] Anche qui, come già in altri scritti degli stessi anni, pare che la diffidenza di Giugni verso la cogestione lo inducesse a trascurare quanta parte del conflitto in seno alle singole aziende si fosse svolto attorno al nodo dell'esclusione degli organismi usciti dalla Resistenza e dell'emarginazione delle rappresentanze operaie. Una «restaurazione [...] della totale disponibilità padronale sulla forza lavoro», per riprendere di nuovo parole di Foa,[1457] da contestualizzare in una fase di galoppante innovazione tecnologica: a questo si riferiva Giugni parlando di un rapporto tra elemento tecnico e struttura gerarchica.

L'introduzione si concludeva con un'analisi delle prospettive sindacali. Negli Stati Uniti il movimento sindacale operaio aveva saputo conquistare l'unità, perché nel dicembre 1955 AFL e CIO si erano riunificati. Mentre il sindacalismo rivoluzionario era stato spazzato via dalla guerra mondiale, la Afl era riuscita a sopravvivere alle difficoltà degli anni 1920 e, «scontati i gravi errori e la precoce crisi di senilità da cui fu travagliata fino al nuovo conflitto, poteva assimilare le fresche esperienze organizzative del Cio, giungendo all'unificazione sindacale, oggi

---

[1454] Ivi, pp. 24-25.

[1455] Ivi, pp. 36-37.

[1456] «Mai abbastanza compianta» la definiva un sardonico Gino Giugni, *Il modello fantasma*, in *Micromega*, 4, 1987, pp. 60-62.

[1457] Vittorio Foa, *La ricostruzione capitalistica nel secondo dopoguerra* (1973), in Id., *Per una storia del movimento operaio*, Torino, Einaudi, 1980, p. 137.

in atto, che ha riaffermato la continuità e l'unità storica del movimento operaio americano».[1458] Il riferimento esplicito andava alla debolezza dei sindacati italiani, lacerati dalle scissioni e dalle reciproche ostilità; ma ovviamente non si risolveva in un atto d'accusa verso le scissioni stesse.[1459]

6. La ricezione

L'esperienza di traduzione della *Theory* non era dunque uno sforzo di "dire quasi la stessa cosa" di Perlman, bensì un'operazione di politica culturale, per così dire in due tempi. In primo luogo, la messa in circolazione di un libro ritenuto, nonostante certi suoi caratteri superati dagli eventi se non paradossali, l'opera più utile e rappresentativa di una corrente del progressismo statunitense sino ad allora quasi sconosciuta in Italia e del sistema di relazioni industriali che essa aveva contribuito ad interpretare (e cui aveva collaborato a dar forma). Inoltre, si trattava per il traduttore di confrontare quella teoria con la storia del movimento operaio italiano e la sua situazione attuale, per valorizzarne una parte che riteneva sacrificata, la trama di istituzioni prefasciste, e offrirgli un diverso modello di sviluppo, quello dell'autonomia dalla politica e del contrattualismo.

Da questi punti di vista, acquisiscono uno specifico interesse il piano di diffusione del libro, coordinato da Giugni con l'editore e con l'Usis (che come si ricorderà aveva preso l'impegno di acquistarne 1000 copie), e la sua prima ricezione pubblica, in un anno destinato ad essere segnato dalle crisi di Suez e di Budapest e dall'VIII congresso del Pci. Dopo due mandate di correzioni di bozze - con in mezzo una richiesta di radicale revisione da parte di Giugni, che

---

[1458] Ivi, pag. 20; cfr. anche le n.d.t. alle pp. 165 e 168. Cfr. inoltre Silvio F. Senigallia, *La fusione dei sindacati americani,* in *Il Mulino*, 42, aprile 1955, pp. 373-378: spiega e contestualizza la fusione di AFL e CIO, che permetterà al sindacato di agire in modo più incisivo in una situazione non più favorevole come al momento del New Deal; ma ribadisce che «l'idea che essi possano nel prossimo futuro dar vita ad un partito laburista americano va esclusa. Vi si oppone, oltre che [la] tradizionale concezione del sindacalismo economico di Selig Perlman e della *Wisconsin School*, anche il fatto che i teorici laburisti del CIO hanno ormai da tempo perso in pieno la loro battaglia e la loro influenza». Nella citata conferenza radiofonica sulla *Struttura dell'organizzazione sindacale americana*, Giugni aveva analizzato le ragioni dello scisma del CIO nel 1936 e del perdurare della separazione; ma anche fatto notare la crescente somiglianza in termini di organizzazione e di obiettivi di politica interna e il fatto che ormai, dopo la costituzione dell'internazionale dei Sindacati Liberi di Bruxelles, seguissero una comune politica estera.

[1459] Sull'unità sindacale cfr. anche le successive riflessioni di Giugni, *L'unità operaia dagli anni cinquanta agli anni sessanta*, in *Lezioni di storia del movimento operaio. Corso per le «150 ore»*, a cura di Alceo Riosa, De Donato, Bari 1974, pp. 197-214.

Codignola definiva una «catastrofe» dal punto di vista delle spese tipografiche[1460] - il volume arrivava nelle librerie nell'aprile del 1956, trentesimo della collana *Orientamenti*.[1461] Veniva diffuso dalle sedi Usis con biglietti che recitavano per esempio: «L'USIS di NAPOLI offre questo libro, dono del Popolo degli Stati Uniti d'America, esprimendo fiducia in una comunanza di interessi e speranza in un maggior contributo alla conoscenza reciproca ed alla mutua comprensione tra i popoli liberi del mondo».[1462]

Un primo prospetto dei possibili recensori, tra cui molti amici, era stilato da Giugni all'inizio del 1956; a fine anno dalla Nuova Italia si confermava l'invio a un centinaio di riviste, giornali, esponenti della cultura e della politica, compresi Arrigo Benedetti, Giovanni Spadolini e Giulio Andreotti, Pesenti, Faravelli, Pischel, le riviste di diritto del lavoro, della Cgil e della Cisl, *il Mulino* e la Fiat, e via dicendo.[1463] Era con tutta probabilità lo stesso Giugni a stilare degli appunti sui «punti meritevoli di sviluppo in una recensione al Perlman»: si trattava di rimarcare, da una parte, l'evoluzione del movimento operaio americano nei quasi trent'anni trascorsi dalla prima edizione del libro; ma anche, dall'altra, ammettere che «questa evoluzione, fondata sui nuovi dati offerti dallo sviluppo tecnico-organizzativo (industrie di serie, razionalizzazione del lavoro, dequalificazione) non ha prodotto alcun salto qualitativo» rispetto al modello aclassista e alla "coscienza del posto" descritti da Perlman.[1464] «Quanto più un Paese è avanzato e differenziato nelle sue forme di vita democratica, tanto più è suscettibile di dover affrontare le resistenze dei gruppi particolaristici, e tra questi il sindacato ha una precisa ragion

---

[1460] Codignola a Giugni, Firenze, 15 e 27 luglio 1955, in CASNS-NI, f. GG. Vi si trovano varie altre lettere riguardanti la correzione di bozze, ma tra di esse vale la pena segnalare la risposta di Giugni, 19 luglio 1955: «Aggiungo che per il mio interesse alla diffusione di questo volume, io stesso mi adoprerò per organizzarne recensioni su periodici e riviste, e ti posso garantire che questa pubblicazione non passerà nel completo silenzio. Non ho tradotto questo libro per fini di lucro, altrimenti avrei fatto un magro affare. Ma, proprio perché vi ho un interesse diretto e personale, ho prestato all'intero lavoro, e continuerò a prestarvelo, un impegno che va ben al di là di quello meccanico del traduttore. Di tale impegno è un riflesso, per quanto infelice, la stessa accuratezza nella traduzione delle bozze. In ultima analisi avrei potuto chiederti di non figurare con il mio nome come traduttore e lasciare il testo com'era: non sarebbe stato peggiore di tante traduzioni in giro (te ne nomino alcune: Sabine, Dulles, Beveridge - L'Azione volontaria, e lo stesso Mitrany). Ma preferisco impegnarci il mio nome, e mettere in circolazione un lavoro soddisfacente e sufficientemente chiaro per il lettore italiano».

[1461] Codignola a Giugni, Firenze, 5 aprile 1956. Inaugurata con Calogero ed Ernesto Codignola, nell'arco di una decina d'anni la collana aveva pubblicato libri di Dewey, Huizinga, Salvemini, Russell, Carr, Roepke, e alcuni testi europeisti (Spinelli, Sforza). L'uscita 28 era stata *Il diritto costituzionale americano* di John C. Adams, con testi di Piero Calamandrei e Paolo Barile (1954).

[1462] Così recita il biglietto, attaccato con nastro adesivo, nella copia del volume presente alla Biblioteca della Fondazione Istituto Gramsci di Roma.

[1463] Lettera di Giugni a Vannini, Roma, 18 gennaio 1956, in CASNS-NI, f. GG (si segnalano Giorgio Galli per il *Mercurio*, Mancini per *il Mulino*, Giorgio Granata per *Il Mondo*, Ferrarotti per *Comunità*, Ruffolo per *Moneta e credito*, Andreatta per la *Rivista internazionale di scienze sociali*, Livio Labor per *Quaderni di azione sociale*, Vittorio Bachelet per *Civitas*, Paolo Volponi per *Centro sociale*, quest'ultimo certamente una conoscenza del giro olivettiano); La Nuova Italia a Giugni, con accluso elenco, 14 novembre 1956, in FGPN, b. 68, f. 25 (anche in CASNS-NI, fasc. GG).

[1464] Due pagine dattiloscritte in FGPN, busta 68, fasc. 18, "Recensioni della traduzione del saggio di Selig Perlman, carteggio e ritagli di stampa", in cui si trovano anche i ritagli di alcune delle recensioni di cui si parla ora.

d'essere», proseguiva l'appunto, situando la *Theory* nell'evoluzione della vita politica statunitense e italiana: «Tali resistenze non possono essere superate negando queste posizioni con astratto illuminismo (vedi radicali con il loro salveminismo arretrato), ma cercando di conciliare gli opposti di un sistema di sintesi politiche, che valorizzi queste manifestazioni di vita autonoma» (si può notare a margine anche il cambiamento di giudizio e di tono sullo storico molfettese).

L'accoglienza fu subito positiva. Nei suoi ricordi Giugni ricordò spesso con piacere l'articolo di Leo Valiani, il quale peraltro era stato in un primo momento preso in considerazione da Codignola per un'introduzione al volume[1465] ed aveva già mostrato una qualche dimestichezza con le teorie del Wisconsin.[1466] Dalle colonne dell'*Espresso*, Valiani sottolineò la «felice coincidenza» della pubblicazione di *Capitalismo democratico* di Ernesto Rossi, della traduzione di *La rivolta contro il formalismo* di Morton White presso il Mulino e di quella di Perlman (elogiando l'introduzione di Giugni ma criticando il titolo italiano): tre storie di come il "liberalismo" negli Stati Uniti non si fosse cristallizzato, riducendosi a reazionario come quello europeo, ma evoluto, fino ad influenzare i conservatori e a togliere il terreno ai socialisti.[1467] Recensioni positive apparvero poi in riviste diverse come *Rassegna del lavoro*,[1468] o *Economia e lavoro* a firma di Franco Fiorelli, che però ne critica la «pregiudiziale antimarxista»,[1469] o *Il Politico*, la rivista di Bruno Leoni,[1470] o la *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, dove si apprezzava la descrizione di un «processo liberatorio» attraverso cui l'azione sindacale «espelle, a seconda della maturità dei sistemi in cui opera, quello che Perlman aveva già individuato come elementi estranei», ovvero gli obiettivi rivoluzionari e più in generale politici, e recupera

---

[1465] Codignola a Giugni, Firenze, 9 luglio 1953, in FGPN, busta 68, fasc. 18.

[1466] Aveva infatti utilizzato Perlman e Commons in Leo Valiani, *Dalla prima alla seconda Internazionale (1872-1889)*, in *Movimento operaio. Rivista di storia e bibliografia*, 2, marzo-aprile 1954, pp. 177-247, ora in *Leo Valiani tra politica e storia. Scritti di storia delle idee (1939-1956),* a cura di David Bidussa, pres. di Giovanni De Luna, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli xli (2006), Feltrinelli, Milano 2008, pp. 369-435. Poco dopo, inoltre, Valiani scrisse che in *Nascita e avvento del fascismo* Tasca aveva raccomandato di studiare, «in uno con l'ambiente sociale, la vita interna delle istituzioni operaie [...], sul modello inaugurato a suo tempo dal Pelloutier e poi dal Leroy in Francia e dal Commons e dal Perlman in America»; ma questi ultimi due erano aggiunti da Valiani, mentre Tasca nella sua introduzione all'edizione italiana (1950) faceva riferimento solo ai francesi: cfr. Valiani, *La storia del movimento socialista in Italia dalle origini al 1921. Studi e ricerche nel decennio 1945-1955*, in *Rivista storica italiana*, 3, 1956, pp. 447-510 e 4, 1956, pp. 620-669, ora in *Leo Valiani tra politica e storia*, cit., pp. 463-567, spec. p. 469.

[1467] Leo Valiani, *Da destra a sinistra i liberali d'America*, in *l'Espresso*, 23 settembre 1956, p. 11.

[1468] In *Rassegna del Lavoro*, 7, 1956, pp. 1281-1283, n.f.

[1469] Franco Fiorelli, *Ideologia e pratica dell'azione sindacale*, in *Economia e lavoro*, 16 marzo 1957.

[1470] R., scheda in *Il Politico*, vol. 21, 1, maggio 1956, pp. 205-206; sulla stessa rivista, vol. 20, 2 settembre 1955, pp. 315-316, cfr. anche la più scettica recensione di Silvia Boba a *La protesta operaia* di Ferrarotti, e H.B. Kirshen, *The Ideology of American Labor*, trad. Mario Stoppino, nel vol. 25, 3, settembre 1960, pp. 581-613. Cfr. inoltre la recensione alla *Protesta operaia* di Ferrarotti firmata da Arturo Andrei (pseudonimo di Giuseppe Pera) in *Il Ponte,* 4, 1956, pp. 646-649, che ne critica le pretese universalistiche e l'idealizzazione della fabbrica-comunità.

il legame con il posto di lavoro che le è proprio.[1471] Una segnalazione rapida ma positiva appariva anche sul *Corriere*, a firma V.A., che collegava Perlman al pragmatismo e sottolineava la centralità del contratto collettivo, «forza empirica ma potente», quasi mito come quello soreliano della rivoluzione.[1472]

Scettico invece *Risorgimento socialista*, il settimanale dell'Unione Socialista Indipendente di Cucchi e Magnani, in un articolo a firma di Arturo Andrei - ovvero Giuseppe Pera, amico e collega di Giugni, e quello stesso anno suo testimone di nozze. Andrei/Pera riconosceva l'introduzione «folta di spunti critici e di prospettive di ricerca» ma vedeva nella teoria di Perlman, nonostante l'appendice di aggiornamenti, «null'altro che una ingegnosa rielaborazione, a pretese universali, del sempre ricorrente economicismo»; ma se ne poteva comunque trarre una «lezione che va costantemente riappresa», quella della necessaria autoeducazione del proletariato, dello «sviluppo di capacità direttive e di una mentalità di governo nello stesso quadro attuale della presenza operaia nell'industria», un quadro in cui lo strumento sindacale è il necessario contrappeso della «mentalità aridamente produttivistica dei ceti imprenditoriali, privati oggi, burocratici domani».[1473] Una critica come quella di Giorgio Galli sul *Mercurio*, poi, anticipava punti cruciali delle successive: puntava infatti il dito contro l'ingenuità e l'astrattezza dell'assunto fondamentale della tesi dell'operaio alieno dalla politica, che Perlman presentava qui nella sua forma più pura.[1474]

Vale la pena notare che già nel giugno 1956 il libro venne citato anche alla Camera, durante la discussione sul bilancio del ministero dell'agricoltura: il deputato Giusto Geremia, democristiano vicentino vicino a Fanfani (e già suo allievo in Cattolica), riepilogando gli sviluppi del settore agricolo negli ultimi anni, ricordava che alcuni di quei risultati erano conseguibili anche sotto un regime comunista; e perciò, contro le politiche di collettivizzazione e proletarizzazione sostenute, a suo dire, da socialisti e comunisti, ribadiva che «contro i

---

[1471] E[nzo] Chioccioli, scheda in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, serie III, vol. 28, 1, gennaio-febbraio 1957, pp. 84-85.

[1472] V.A., *Letture*, in *Corriere della Sera*, 3 dicembre 1956, insieme a *La guerra fredda* di Luigi Salvatorelli e *La libertà bussa alla porta* di Giuseppe Longo.

[1473] Arturo Andrei [Giuseppe Pera], *Sindacalismo made in USA. L'irripetibile esperienza del movimento operaio americano in un saggio di Selig Perlman*, in *Risorgimento socialista*, 12 maggio 1956. Sull'Usi nel contesto, cfr. Mario Del Pero, *Gli Stati Uniti, la guerra fredda e i "Magnacucchi"*, in *Valdo Magnani e l'antistalinismo comunista*, a cura di Stefano Bianchini, Unicopli, Milano 2013, pp. 167-183.

[1474] Giorgio Galli, *Ideologia e pratica dell'azione sindacale,* in *Il Mercurio*, 23 giugno 1956; cfr. per es. la voce *Sindacalismo*, a cura di Marino Regini, in *Dizionario di politica,* diretto da Norberto Bobbio e Nicola Matteucci, redattore Gianfranco Pasquino, Utet, Torino 1976, pp. 913-920, per cui la teoria di Perlman «rappresenta chiaramente non soltanto una generalizzazione indebita di obiettivi del *business unionism* non riscontrabili con la stessa centralità in altri paesi o epoche storiche, ma anche una pura illazione per ciò che riguarda la psicologia operaia».
Giugni, *La lunga marcia della concertazione. Conversazioni con Paola Ferrari e Carmen La Macchia*, il Mulino, p. 94, ricorda la «frase con la quale Federico Mancini introduceva la sua recensione a Selig Perlman. Federico diceva di avvertire un sentimento di nostalgia per "gli scrittori che regalino non più di cinque idee, ma fredde e ragionevolmente argomentare"»: ma non sono riuscito a rintracciare tale recensione.

pericoli di rivoluzione» non vi è migliore garanzia di una classe di contadini proprietari, come è stato affermato in un libro, di recente traduzione italiana, «del grande teorico del sindacalismo americano, il Perlman». Il governo avrebbe quindi dovuto occuparsi di stendere un programma all'insegna dell'«ideologia e pratica dell'azione agraria», ovvero di politiche pubbliche di orientamento della produzione ma soprattutto di estensione della proprietà, in modo da creare «un'organizzazione della vita paesana agraria così moderna e peculiare per l'Italia, da sbarazzarci dai pericoli di dittature».[1475]

Il Perlman di Giugni trovò i più significativi lettori, o meglio ascoltatori, nella Cisl ed in particolare presso la sua scuola sindacale a Fiesole. La *Theory* ben rispondeva alle esigenze ideologiche della Cisl della segreteria Pastore: orizzonte di un sindacalismo autonomo, fondato sulla pratica della negoziazione e della contrattazione articolata; contrattazione come mezzo per attuare un «equilibrio fra il libero articolarsi degli interessi pluralistici che si muovono all'interno di una società»;[1476] autonomia dalla politica ovvero (o almeno in prima istanza), in concreto, contrapposizione alla Cgil e discrimine anticomunista; riferimento costante al modello americano.[1477]

E una qualche conoscenza del libro e della scuola del Wisconsin non era infatti mancata al suo ideologo principale, Mario Romani, che vi era forse entrato in contatto nei suoi studi alla Cattolica e attraverso il suo maestro Fanfani, ma l'aveva inserita in un più sistematico studio della letteratura sindacale statunitense. In questo quadro, presentato in una rassegna di ampio respiro alla settimana sociale di Genova del settembre 1951, Romani nello schema di Perlmam vedeva una nitida spiegazione dell'«intima natura del vecchio unionismo preoccupato di tutelare gli interessi di lavoratori in possesso di specifiche competenze professionali»; ma non una valida teoria per l'unionismo nuovo, la cui presa in carico degli interessi di tutti i lavoratori non poteva non tradursi in una «preoccupazione per l'andamento delle unità e dei settori produttivi», quindi in un'accumulazione di potere di gruppo e in ultima analisi, «nell'ambito di una economia sempre più integrata ed orientata dai poteri pubblici, comporta l'inclusione e la

---

[1475] Atti Parlamentari della Camera dei Deputati - Seduta antimeridiana di martedì 26 giugno 1956, intervento di Giusto Geremia alle pp. 26502-26509. Passo spec.: «Noi sappiamo che contro i pericoli di rivoluzione è sempre valida difesa l'assetto della proprietà privata e soprattutto «la classe di autentici contadini di tipo occidentale, agricoltori dotati di terra e di capitali adeguati, con metodi di coltivazione moderna». Questo principio è stato affermato in un libro pubblicato da poco in Italia, del grande teorico del sindacalismo americano, il Perlman.»

[1476] Frase di Pastore nella relazione al II congresso della Cisl, Roma, 24 aprile 1955, collegata a Perlman da Tiziano Treu, *La CISL degli anni 50 e le ideologie giuridiche dominanti*, in *Materiali per una storia della cultura giuridica* raccolti da Giovanni Tarello, III, 2, il Mulino, Bologna 1973, pp. 267-396, spec. p. 327.

[1477] Cfr. su quest'ultimo punto Federico Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo, 1944-1951*, con una nota di Pietro Merli Brandini, Lavoro, Roma 1989; Guido Formigoni, *La scelta occidentale della Cisl. Giulio Pastore e l'azione sindacale tra guerra fredda e ricostruzione (1947-1951)*, Angeli, Milano 1991; Silvana Sciarra, *L'influenza del sindacalismo "americano" sulla Cisl,* in *Analisi della Cisl*, cit.

ricerca dell'aspetto politico dell'esercizio del potere».[1478] La teoria di Perlman insomma sembrava star stretta al ruolo assunto dal sindacato in una società in cui economia e politica sembravano sempre più integrate e in un'epoca segnata dall'ingresso dei «lavoratori nello Stato».[1479] Più ottimista verso Perlman si mostrerà quello che era allora il principale collaboratore di Romani, l'economista Franco Archibugi, che ne scriverà in varie occasioni ma non prima del 1956.[1480]

Parallela a quella con l'Ufficio Studi Cisl di Mario Romani, la collaborazione di Giugni con il Centro Studi Cisl e la scuola sindacale di Firenze cominciava nel 1953 grazie al suo primo direttore, il dossettiano Benedetto De Cesaris, una conoscenza dei tempi di *Cronache Sociali,* e proseguiva dal 1956 con Vincenzo Saba: vi teneva corsi di diritto sindacale, mentre quelli di diritto del lavoro erano affidati a Mancini, assistiti entrambi dal vicedirettore Domenico Valcavi.[1481] L'inclusione di elementi nuovi, estranei alla Cisl e anche socialisti, portatori talvolta di linguaggi nuovi, era stata preparata all'interno della Cisl da coloro che puntavano sull'incontro con i partiti laici per uscire dagli steccati della dottrina sociale della Chiesa e del provincialismo culturale (e più sensibili, d'altra parte, alle tensioni tra socialisti e comunisti all'interno della Cgil). Giugni sarà poi «congedato in maniera non del tutto simpatica» nel 1960, quando Saba fu spostato all'Ufficio studi romano (portandovi una «fase di piatto conformismo» ed emarginando Pietro Merli Brandini, «che ne era l'elemento più capace»).[1482] In questi anni di corsi, sua prima esperienza di insegnamento, Giugni ebbe tra i suoi studenti Pierre Carniti, Eraldo Crea, Franco Marini, Mario Colombo, tutti nati nella prima metà degli anni '30; dunque

---

[1478] Mario Romani, *Il sindacato in regime democratico*, in *L'organizzazione professionale,* Atti della XXIV Settimana sociale dei cattolici italiani (Genova, 23-29 settembre 1951), Roma 1952, pp. 27-50, ora in Id., *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi (1951-1975)*, a cura di Sergio Zaninelli, Angeli, Milano 1988, pp. 75-99, spec. pp. 83-86. Cfr. inoltre *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, a cura di Mario Romani, Edizioni Lavoro, dove sul sindacalismo statunitense e la perlmaniana *job consciousness* cfr. pp. 71-72, 77-78, 96-97, 102-103, 115-116. Su Romani cfr. Vincenzo Saba, *I caratteri originari dell'Intersind: dalla fase costitutiva agli sviluppi recenti*, in *Impresa e sindacato. Storia dell'Intersind*, a cura di Giulio Sapelli, il Mulino, Bologna 1996, pp. 225-283, spec. pp 225-240.

[1479] Giulio Pastore, *I lavoratori nello Stato*, Vallecchi, Firenze 1963.

[1480] Cfr. Archibugi, *Panorama delle relazioni industriali nell'epoca dell'automatismo*, rapporto per il Convegno del Consiglio Nazionale delle Ricerche sui Problemi dell'automatismo, Milano 8-13 Aprile 1956, edito nel 1957 negli atti del Convegno dal CNR, e Id., *Sindacato e Stato: il loro rapporto in prospettiva*, 1958 (ora entrambi disponibili sul sito dell'autore: http://www.francoarchibugi.it/contributi_relazioni.htm).

[1481] M. Grandi, *Gino Giugni e l'esperienza associativa della Cisl nel suo primo ciclo storico (1950-1970)*, in *Diritto del lavoro e delle relazioni industriali,* 114, 2008, pp. 293 ss.; cfr. anche Mancini, *Laicismo e conflitto nella vecchia Cisl* (1980), ora in Id., *Terroristi e riformisti*, il Mulino, Bologna 1981, pp. 65-76, e l'intervista a Ichino, cit. Sul Centro Studi nazionale, situato nel piccolo borgo di San Domenico di Fiesole, cfr. Guido Baglioni, *La lunga marcia della Cisl, 1950-2010,* il Mulino, Bologna 2011, spec. pp. 86-90. Cfr. anche Benedetto De Cesaris, *L'esperienza e i problemi di un movimento sindacale democratico*, in *Il Mulino*, 46-47, agosto-settembre 1955, pp. 659-671, e poi Id., *La scuola CISL di Firenze negli anni cinquanta,* in *Quaderni di rassegna sindacale,* 37, luglio-agosto 1972, pp. 80-95. Su Saba cfr. la voce a cura di Andrea Ciampani nel DBI, 2017 (http://www.treccani.it/enciclopedia/vincenzo-saba_(Dizionario-Biografico)/). Cfr. i ricordi di Valcavi in *Giornate della Biblioteca «Mario Romani»-Centro Studi Nazionale Cisl. L'Ufficio Studi e il Centro Studi Cisl nella testimonianza dei protagonisti degli anni '50–'60*, atti del seminario a cura di Mila Scarlatti, Firenze, 17 novembre 2009, (http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/17/Quaderni_12.pdf), pp. 38-41.

[1482] Giugni a Neufeld, Roma, 8 dicembre 1960, in Maurice Neufeld Papers, Cornell University.

una nuova leva di quadri, che sarà poi espressione e leadership di quello che Giugni, nell'intervento del 1973, definirà come un passaggio epocale: «i lavoratori cattolici non sono più vittime di una ideologia interclassista di collaborazione di classe che nel corpo di Cristo vuole ricomporre il dissensi di fondo tra padroni e operai, ma, a un certo momento, acquisiscono coscienza della loro identità operaia, e la volontà di battersi per un destino di classe, come si chiarisce poi ulteriormente negli ultimi anni».[1483]

Certo, per questa generazione di sindacalisti di professione e la successiva, con qualche eccezione,[1484] Perlman fu un riferimento più ascoltato e talvolta citato che effettivamente letto, meditato, misurato con la realtà politica e aziendale italiana. Attraverso la mediazione di Giugni, riecheggiata anche da chi gli succedette in quei corsi negli anni '60 (Guido Baglioni, Umberto Romagnoli, Tiziano Treu), entrava però in qualche modo nella cassetta degli attrezzi teorici della Cisl, contribuendo al percorso di allontanamento dalle ideologie corporative e all'individuazione di uno spazio d'azione sindacale entro il capitalismo come «limite dinamico connesso ad un processo di continua espansione del sistema produttivo».[1485] Si affermava così l'immagine di un Perlman «teorico per eccellenza della vigorosa esperienza sindacale nord-americana» e della sua attitudine alla via negoziale e riformatrice, piuttosto che a quella rivoluzionaria;[1486] e, più nello specifico, la storiografia sulla Cisl - e soprattutto, non stupisce, quella simpatetica o interna - ha preso a citarlo d'abitudine come uno dei principali ispiratori della sua originale linea sindacale, ovvero come lo scopritore di «uno spazio di azione sindacale libero dal confessionalismo e competitivo rispetto alla linea attribuita ai marxisti», tale da fornire «una legittimazione ideologica sufficiente a giustificare le svolte pratiche

---

[1483] Giugni, *L'unità operaia dagli anni cinquanta agli anni sessanta*, cit., p. 211.

[1484] Carniti ricorda, durante gli studi al Centro di Firenze, il suo particolare interesse per il sindacalismo americano, la lettura dei libri tradotti dall'Usis, de *Il dilemma dei sindacati americani* di Ferrarotti e del volume di Perlman, «un'opera che allora mi impressionò moltissimo, anche se la prefazione era più importante dell'intero testo», in Carniti, *«Una vita senza rimpianti». Un profilo di Pierre Carniti nel suo tempo,* in *Pensiero, azione, autonomia*, cit., pp. 17-124, spec. pp. 23-24; cfr. anche le pp. sul viaggio negli Stati Uniti (1964) in cui incontrò Reuther e visitò varie fabbriche, trovando nel sindacalismo americano «una miniera di idee da saccheggiare a man bassa». Cfr. *Memoria*, p. 48.

[1485] Craveri, *Sindacato e istituzioni nel dopoguerra*, cit., pp. 298-299.

[1486] Guido Baglioni (con la collaborazione di Bruno Manghi), *Sindacalismo e protesta operaia. Introduzione alle teorie del conflitto industriale*, Franco Angeli, Milano 1969, sulla Scuola del Wisconsin pp. 105-127; cfr. anche Baglioni, *La lunga marcia della Cisl*, cit. (e, infine, la menzione di Perlman nell'opera forse più nota di Id., *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Einaudi, Torino 1974, p. 73, come interprete della contrapposizione tra morale ottimistica e creativa dei ceti alti e medi e psicologia pessimistica dei salariati). Per questa influenza onnipresente ma vaga, anche su giuristi distanti dall'impostazione di Giugni, di «famigerata "scuola del Wisconsin"» ha parlato - in modo a dire il vero altrettanto vago - Giuseppe Ferraro, *Gli anni '80: la dottrina lavorata dalla marcia dei quarantamila a Maastricht*, in *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana*, cit., p. 198; cfr. la critica di Silvana Sciarra, *Matrici culturali e scuole di diritto del lavoro. A proposito di due recenti analisi storiche,* in *Diritti e lavoro nell'Italia repubblicana. Materiali dall'incontro di studio, Ferrara, 24 ottobre 2008*, a cura di Gian Guido Balandi e Giovanni Cazzetta, Giuffrè, Milano 2009, pp. 247-262, e la difesa di Pietro Ichino, *L'enigma del tracollo del contrattualismo Cisl negli anni sessanta*, ivi, pp. 264-270.

dell'organizzazione».[1487] Tutto ciò, almeno, prima del tornante 1968-69.

L'impegno culturale di Giugni - che nel 1958 vinceva finalmente la libera docenza - era in sintonia con un momento di crescita della letteratura di sociologia delle relazioni industriali, in cui lui s'inseriva nel duplice ruolo di esperto di questioni italiane negli Stati Uniti e di traduttore e divulgatore di questioni americane in Italia.[1488] Sul primo versante, il prodotto più significativo del decennio fu il noto saggio apparso nell'aprile 1957 su *International Labor Relations Review* e dedicato agli sviluppi della contrattazione articolata.[1489] Poco dopo Giugni tentava anche una collaborazione con *Confluence*, la rivista dell'International Forum di Harvard, prestigiosa presso una certa area "antitotalitaria":[1490] nel luglio 1958 il fondatore ed *editor* della rivista, Henry Kissinger, gli sottoponeva la traduzione di un articolo da lui inviato a maggio; ma pochi mesi dopo dovette scrivergli di nuovo per comunicare che *Confluence* doveva cessare le pubblicazioni.[1491]

Nella lettera in cui se ne lamentava con Perlman, nel dicembre 1958, Giugni gli raccontava dei suoi infiniti impegni in contesti diversi, parte di una poliedricità scientifica e politica che, poco dopo essere stato «captured by the vicissitudes of the "Conclave"» (dal quale a ottobre era uscita la fumata bianca per Papa Roncalli), gli confessava con la consueta ironia: «For the time

---

[1487] Gian Primo Cella, Bruno Manghi, *Dall'associazione alla classe: una interpretazione della esperienza Fim-Cisl nel decennio '60,* in Cella, Manghi, Paolo Piva, *Un sindacato italiano degli anni Sessanta. La FIM-CISL dall'associazione alla classe*, De Domato, Bari 1972, pp. 7-46; cfr. inoltre Guido Baglioni, *Il sindacato dell'autonomia. L'evoluzione della Cisl nella pratica e nella cultura*, De Donato, Bari 1975.

[1488] Cfr. la rassegna di Giugni, *Problemi del lavoro*, in *Il Mulino*, 85, novembre 1958, pp. 898-903, in cui discute soprattutto *Labor Unions Theories in America* di Mark Perlman (1958) e *Experiences françaises d'action syndacale ouvrières* (1956) ma anche saggi di Sturmthal e Touraine. Poco invece è successo in Italia, dall'appello lanciato da lui e da Mancini nel gennaio '54: l'inchiesta di Carocci sulla Fiat su NA è «mediocrissima inchiesta, in chiave di rappresentazione storico-letteraria» (p. 902). Critica la *Storia del sindacalismo* del Gradilone, ma inaspettatamente elogia *Socialismo e movimento operaio a Torino dal 1898 al 1913* di Paolo Spriano, in quanto «reca un notevolissimo contributo alla conoscenza delle origini prime delle più importanti istituzioni organizzative e contrattuali», con i primi esperimenti di solidarietà tra imprenditori che darà vita a Confindustria e il fallimento di «quell'esempio, quasi incredibile, di contrattualismo aziendale avanzato» che fu il contratto Italia-Fiom del 1906. Giudizio positivo anche su *Quartiere metalmeccanico* di Cavalli.

[1489] Giugni, *Bargaining Units and Labor Organization in Italy*, in *ILR Review*, vol. 10, 3, aprile 1957, pp. 424-439.

[1490] *Totalitarismo e cultura. Antologia da "Confluence"*, a cura di G.A. Brioschi e Leo Valiani, pref. di Alberto Garosci, Comunità, Milano 1957: tra gli antologizzati troviamo Burnham, Arendt, Schlesinger, Jaspers, Jünger, e gli italiani Enzo Enriques Agnoletti, Moravia, Alvaro.

[1491] Kissinger a Giugni, 31 luglio 1958 e 19 novembre 1958, in FGPN, busta 68, fasc. 22; cfr. *Memoria*, pp. 59-60. E' un Kissinger che in quegli anni va costruendo la sua immagine di «mente europea nella politica americana», per riprendere il titolo di Bruce Mazlish, *Kissinger: The European Mind in American Policy,* Basic Books 1977; sulla declinazione kissingeriana del *Cold War Liberalism* e il suo sostanziale eurocentrismo, ma anche per un ridimensionamento delle stereotipo di Kissinger intellettuale europeo, cfr. Mario Del Pero, *Henry Kissinger e l'ascesa dei neoconservatori. Alle origini della politica estera americana*, Laterza, Roma-Bari 2006, pp. 37-70. Cfr. inoltre Niall Ferguson, *Kissinger 1923-1968: The Idealist*, Penguin 2015, pp. 279-290. Il contatto tra Kissinger e Giugni potrebbe essere avvenuto tramite canali olivettiani, poiché l'imprenditore di Ivrea aveva conosciuto il professore di Harvard all'inizio del decennio presso l'ADA; o in seguito a segnalazione di Alberto Carocci, cfr. la lettera di Kissinger a Carocci, 31 gennaio 1957, p. 176. Uno spoglio della corrispondenza di Kissinger permette di individuare alcuni dei suoi corrispondenti italiani per *Confluence,* tra cui Carlo Cassola (lettere del 28 febbraio e 21 marzo 1957) e Guido Piovene (26 marzo 1957).

being, I have three personalities: an official one for scientific and cultural reviews; a second one for Socialist magazines; and a third one for Catholic publications. I beg you to believe, anyway, that the three persons are only one, like the Holy Trinity, and that I never express different points of view, in relation to the political colour of the publication».[1492] E' l'ultima lettera a Perlman conservata nell'archivio di Giugni.

Negli anni successivi, Giugni avrebbe partecipato con una certa frequenza a convegni ed altre occasioni di dialogo tra studiosi europei e statunitensi, come i Salzburg Seminars in American Studies (1955) o il convegno di Wilton Park (1960).[1493] Nel 1962 partecipò a Londra al convegno del British institute of international and comparative law, su invito di Otto Kahn-Freund, di cui già conosceva alcuni saggi, e con cui era entrato in contatto epistolare nel 1958.[1494] Fu l'inizio di una collaborazione sistematica con il gruppo di studio di diritto comparato diretto da Kahn-Freund, in cui trovò un nuovo punto di riferimento internazionale e una chiave d'accesso alla scuola weimariana di diritto del lavoro, alla tradizione del pluralismo conflittuale che faceva capo a Hugo Sinzheimer.[1495]

Negli anni seguenti il richiamo all'insegnamento di Perlman e il confronto con le vicende del movimento sindacale statunitense non sarebbero mai venuti meno. Rimarranno parte della sua immagine pubblica, e tappe cruciali della sua formazione, fino ad essere incisi nella rivendicazione dell'attentato brigatista del 3 maggio 1983, un comunicato che lo voleva, forse non a caso, «*traduttore* nella realtà italiana delle politiche imperialiste di ristrutturazione antiproletaria».[1496] Pochi anni prima infatti, era un Giugni ormai personaggio pubblico di

---

[1492] Giugni a Perlman, 4 dicembre 1958, in FGPN, busta 68, fasc. 25.

[1493] FGPN, b. 77, ff. 1-2. Sul Salzburg Seminar cfr. anche, pochi anno dopo, il racconto di Luciano Gallino, *Studi americani a Salisburgo*, in *Il Mulino*, 86, dicembre 1958, pp. 977-980.

[1494] Su Kahn-Freund cfr. *Memoria,* pp. 67-69; la corrispondenza tra i due è in FGPN, b. 78, ff. 30-31 e b. 69, f. 50. Kahn-Freund, *Caratteristiche fondamentali del diritto del lavoro in Gran Bretagna* era stato pubblicato da *Diritto del lavoro*, 1, 1951, pp. 83-105, ma una maggiore conoscenza si dovette appunto a Giugni, che conosceva il suo saggio *Intergroup conflicts and their settlement* (1954), lo aveva spesso citato nel volume del 1960 e lo stesso anno ne promuoveva la traduzione (*I conflitti tra i gruppi e la loro composizione* nella rivista della Cisl *Politica sindacale,* 1960, pp. 9-42, in un numero sulla teoria del sindacato negli Stati Uniti). Sull'attività del Comparative labor law group cfr. Benjamin Aaron, in *The comparative labor law group: a personal appraisal*, in *Comparative labor law*, 1977, pp. 229 ss.

[1495] «Gino avrebbe preferito consegnarsi alla storia come il giurista più *new dealer* che il nostro paese abbia avuto; invece, la sua icona ne fa l'ultimo giurista weimariano», ha ironizzato Umberto Romagnoli nell'intervista rilasciata a Giovanni Cazzetta, *«Ragionevoli utopie». Cultura giuridica del lavoro e cittadinanza sociale*, in *Quaderni fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno*, 46, 2017, *Giuristi e stato sociale,* tomo II, pp. 761-825, spec. p. 784 (richiamando l'icona tracciata dallo stesso Romagnoli, *Gino Giugni, l'ultimo giurista "weimariano"*, in *Quaderni fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno*, 39, 2010, pp. 901-908; cfr. anche Id., *Elogio del "compagno professore"*, in *Lavoro e diritto*, 1, inverno 2000, pp. 89-102, e Id., *Un ricordo di Gino Giugni*, in *il Mulino*, 6, novembre-dicembre 2009, p. 1056). Cfr. inoltre *Il pluralismo e il diritto del lavoro. Studi su Otto Kahn Freund*, a cura di Gian Guido Balandi e Silvana Sciarra, Edizioni Lavoro, Roma 1982, con una breve intr. di Giugni, pp. 9-11, e Gaetano Vardaro, *Il diritto del lavoro nel «laboratorio Weimar»*, in Kahn-Freund et alii, *Laboratorio Weimar. Conflitti e diritto del lavoro nella Germania penalista*, a cura di Vardaro e Gianni Arrigo, Edizioni Lavoro, Roma 1982, pp. 7-42; cfr. infine gli scritti su Sinzheimer di Sandro Mezzadra, come *Lavoro e Costituzione nel laboratorio Weimar. Il contributo di Hugo Sinzheimer*, in *Scienza & Politica*, 23, 2000, pp. 21-43.

[1496] Ora in *Le parole scritte*, Sensibili alle foglie, Roma 1996.

rilievo - professore in Sapienza e membro del Cnel, ben integrato nel Psi e vicino al segretario Craxi, riconosciuto "padre" dello Statuto dei Lavoratori ma attivo nel dibattito sulla sua revisione - a dare alle stampe una nuova edizione del libro di Perlman, stavolta per i tipi delle Edizioni Lavoro della Cisl, con il titolo *Per una teoria dell'azione sindacale* e una nuova introduzione (in aggiunta a quella del 1956).[1497]

7. Epilogo

I cinquant'anni tra la morte di Perlman e quella di Giugni (4 ottobre 2009)[1498] non rientrano però nel campo di questa ricerca. Nella biografia di Giugni il 1960 segna l'avvio di una lineare carriera accademica, con l'ottenimento di un posto all'Università di Bari[1499] e la pubblicazione della prima importante monografia (*Introduzione allo studio della autonomia collettiva*, Giuffrè),[1500] ma anche il riavvicinamento al Partito socialista. Nel 1961-62 il ministro Sullo lo chiamava a redigere un parere sulla contrattazione articolata, da inoltrare a Confindustria, a svolgere ricerche e a collaborare alla redazione di un progetto di legge sul trattamento minimo, sulla disciplina dello sciopero e sulla tutela della libertà sindacali, dividendo i lavori con Mancini e Romagnoli.[1501] Nella politica italiana, infatti, con lo scacco dell'esperimento Tambroni il 1960 apriva ai socialisti le porte, se non proprio della mitica "stanza dei bottoni", almeno del governo e di un'ambiziosa quanto accidentata e contraddittoria stagione di riforme, sotto il segno del centrosinistra.[1502] Tra gli esiti più maturi di questo decennio riformatore vi fu, frutto e oggetto di conflitti profondi, la legge 300 del 1969, lo "Statuto dei Lavoratori" la cui

---

[1497] In essa rispondeva, anche piuttosto piccato, alle critiche ricevute da Montanari ed Enzo Bartocci. Di questi cfr. l'affettuoso *In ricordo di Gino Giugni*, in *Economia e lavoro*, 3, 2009, pp. 5-9.

[1498] Tra i ricordi di Giugni pubblicati all'indomani della sua scomparsa si possono ricordare Ichino, *L'addio a Gino Giugni. Cambiò il mondo del lavoro*, sul *Corriere della Sera*, Giuseppe Berta, *Addio al padre dello Statuto dei Lavoratori,* sulla *Stampa*, e Giuliano Cazzola, *Un riformista di nome Gino*, in *Il Riformista,* tutti del 6 ottobre 2009 (e raccolti alla pagina http://www.cinquantamila.it/storyTellerArticolo.php?storyId=000000187619).

[1499] Sull'esperienza di Giugni a Bari cfr. Ornella Bianchi, *Dalla Scuola di studi corporativi alla Facoltà di Scienze politiche. Alle origini delle Facoltà di Scienze politiche in Italia,* in *Annali di Storia delle Università italiane*, vol. 17, 2013.

[1500] Su cui cfr. la recensione di Cassese in *RTDP*, 1, 1963, pp. 200-204 e quella di Marco Vais, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1, 1961, p. 145. La *Memoria*, p. 114, ricorda: «Quel volume, nato da una sofferta elaborazione, non mancò certo di originalità: si trattò, in sostanza, del tentativo di razionalizzare un dato storico, e cioè la costituzione di un equilibrio di fatto nell'area dei rapporti sindacali», tentativo influenzato da Kahn-Freund ma ispirato soprattutto dall'insegnamento di Perlman.

[1501] FGPN, b. 51, fasc. 19, "Fiorentino Sullo", *Appunto per l'on. Fiorentino Sullo. Elaborazione di disegni di legge*, s.d., e lettera di Sullo a Giugni, 20 aprile 1961, e risposta di Giugni, 2/8 maggio 1961; cfr. ivi anche le lettere di Sullo a Mancini, 28 aprile 1961, e Romagnoli, 5 maggio 1961, e di Giugni a Carnacini, 23 ottobre 1961. Cfr. infine Giuseppe Pera, *La recente iniziativa del Ministro Sullo in tema di contratti collettivi di lavoro*, in *Il Foro Italiano*, vol. 84, 5, 1961, pp. 103/104-109/110, e *Memoria*, p. 96.

[1502] Una stagione che il gruppo del *Mulino* sentiva di aver in un certo senso preparato: «centro-sinistra *ante-litteram*» Giugni lo avrebbe definito nella *Memoria,* p. 62.

simbolica paternità è d'abitudine attribuita a Giugni, capo dell'ufficio legislativo del Ministero del lavoro (1968-74, con una breve interruzione).

Di alcune domande che a questo punto sorgono spontanee, e che rimandano a questioni ampiamente dibattute (più tra i giuristi che tra gli storici), si può solo far cenno: quanto fosse determinante la dimensione "newdealistica" delle riforme italiane degli anni 1960; o quanto incisiva e diretta, sullo Statuto dei Lavoratori, l'ispirazione del Wagner Act o, in particolare, l'eco del Wisconsin. A sostenere una netta continuità tra Perlman, Wagner e lo Statuto dei Lavoratori sarà, più che Giugni, Federico Mancini, ricostruendone la genealogia nella celebre relazione al convegno perugino dell'Aidlass.[1503] O ancora, per contro, ci si potrebbe chiedere quanto la scelta di garantire per legge i diritti dei lavoratori e l'attività sindacale nelle aziende comportasse un cambio di paradigma rispetto all'astensionismo legislativo sostenuto in precedenza da Giugni;[1504] magari, seguendo l'indicazione di Foa, sotto la spinta travolgente di movimenti che avevano eroso molti dei presupposti dei giovani e rampanti giuristi degli anni '50 e '60. In alcuni di questi movimenti - i collettivi operai-studenti, i comitati unitari di base, le assemblee antisindacali di Porto Marghera, più in generale il modello della "lotta continua" contro quello della contrattazione - Mancini vedeva l'emergere di forze nuove, di «nuove (o antichissime) forme di organizzazione» dell'autonomia collettiva, che ricalcavano l'esempio degli anarco-sindacalisti americani e in particolare dei *wobblies* di Big Bill Haywood.

Il legame tra l'apertura a sinistra nella politica italiana e quello al vertice della politica statunitense era invece, all'inizio degli anni '60, diretto ed evidente. L'elezione di Kennedy aveva portato una «nuova ventata di speranza», festeggiata da Giugni e dai suoi amici con un massiccio banchetto.[1505] Il gruppo del *Mulino,* del resto, con la sua nostalgia del New Deal negli

---

[1503] Federico Mancini, *Lo Statuto dei lavoratori dopo le lotte operaie del 1969*, ora in Id., *Costituzione e movimento operaio*, il Mulino, Bologna 1976, pp. 187-224; cfr. le osservazioni di Marzia Barbera, *I "classici" del diritto del lavoro tra cronaca e storia*, 2, primavera 2000, e inoltre i dibattiti su *Economia e Lavoro* (interventi di Giugni stesso e di vari dirigenti Cisl, da Merli Brandini a Gabalgio e Valcavi, che sottolineano il salto qualitativo di Brodolini rispetto a Di Vittorio) e su *Dibattito sindacale* (interventi anche dello stesso Treu), ricordati da Tiziano Treu, *Il tradeunionismo militante della Fim-Cisl,* in *I socialisti e il sindacato, 1943-1984*, a cura di Enzo Bartocci e Claudio Tomeo, Viella, Roma 2017, pp. 245-299, spec. p. 275. Si riferisce spec. alla scelta di riconoscere i diritti del sindacato in azienda senza però regolare le attività e le modalità rappresentative (differenza tra il titolo terzo delle legge finale e le precedenti proposte legislative, sempre p. 275).

[1504] Così per es. Giovanni Tarello, *Teorie e ideologie nel diritto sindacale. L'esperienza italiana dopo la Costituzione*, Comunità, 1972², pp. 150-151, obietta al discorso di Mancini del 1970 che le affermazioni sue e di Giugni negli anni '50 sulla necessità di libertà nelle imprese non erano volte ad invocare interventi legislativi, bensì ad accreditare l'idea secondo cui «solo la esplicazione di autonomia sindacale, liberata dalle pastoie degli interventi legislativi a favore del lavoratore, avrebbe garantito libertà e legalità in fabbrica» (alla prima ed., 1967, cfr. la recensione di Gino Giugni, *Il diritto sindacale ed i suoi interlocutori*, in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1970, pp. 369-406; cfr. inoltre Craveri, *Sindacato e istituzioni nel dopoguerra*, cit., pp. 316-320). Sul rapporto spesso conflittuale tra diritto sindacale e legalità statale cfr. inoltre Cassese, *Legge e contratto nel primo Giugni*, cit., e Edoardo Ghera, *Gino Giugni e il metodo giuridico*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 114, 2007, p. 265-272

[1505] *Memoria*, p. 101. Nella lettera a Neufeld dell'8 dicembre 1960, cit., raccontava: «Alcune sere or sono abbiamo celebrato in un grande banchetto (80 persone) la vittoria di Kennedy, presenti la sinistra DC, gli amici del Mulino, di Nord e Sud ecc.»; cfr. anche la risposta di Neufeld a Giugni, 4 gennaio 1961, in Maurice Neufeld Papers.

anni del New Look, aveva anticipato la contrapposizione tra il «conservatorismo neoclassico» di Eisenhower e il «modernismo *liberal* e progressista» di quello che sarebbe divenuto l'entourage del nuovo presidente democratico.[1506] Il gruppo si trovava perciò meglio di altri preparato a cogliere l'occasione per incidere sulla politica italiana ed affermarsi come importante luogo di mediazione con l'amministrazione Kennedy, nelle sue pubblicazioni e in convegni pubblici, anche grazie all'attività di una figura come Fabio Luca Cavazza e ai suoi rapporti con Arthur Schlesinger.[1507]

In uno di questi convegni, dedicato a un bilancio degli *Anni di Kennedy* a pochi mesi dalla sua morte, Giugni analizzò il difficile rapporto instauratosi tra la Casa Bianca e le centrali sindacali.[1508] L'alleanza tra Afl-Cio e Presidente democratico poteva apparire ormai naturale, ma andava compresa nel contesto di una fase di transizione tecnologica, in cui emergevano tutti i limiti della contrattazione collettiva. Il sindacato, e la Uaw in particolare, era spinta a riformulare i termini dell'alleanza, a chiedere sostegno politico: «è stato Walter Reuther, presidente di questa federazione, ad avvertire, sensibilmente, che i problemi posti dal progresso tecnologico trascendono l'azienda, trascendono la stessa contrattazione collettiva, e costituiscono un tema di interesse generale, da affrontarsi con l'intervento diretto dello Stato». Caratteristica della presidenza Kennedy era stata l'aver spesso anticipato e guidato l'iniziativa sindacale, come nel caso della riforma della gestione delle controversie, in cui veniva introdotto un rappresentante del *public*, non mero mediatore ma portatore dell'indirizzo, e in ciò «confortato dall'energica parola del Presidente». Al di fuori di questa dialettica con la politica, il sindacato si trovava però «posto in mora dal progresso tecnologico», da una galoppante evoluzione dell'automazione che ha tra le sue conseguenze un'inedita «disoccupazione nella prosperità» - più simile a quella degli anni '20 che a quella degli anni '30, e stretto nella morsa tra le istanze dei colletti bianchi e dei nuovi qualificati da una parte, e dall'altra quelle dei neri

---

[1506] *Libertà e Impero,* cit., pp. 313-320.

[1507] Nella *Memoria,* p. 61, Giugni ricorda Cavazza come «anima della rivista [...] grande organizzatore dalla personalità vivace e intraprendente» e di grande fiuto politico, con cui allargò gli orizzonti d'azione e di relazioni del *Mulino* (oltre che «bolognese di sangue e cuore, appassionato di ristoranti e, fortemente, del gentil sesso»). La corrispondenza tra Giugni e Cavazza è in FGPN, b. 76, f. 28. Cfr. Francesco Bello, *Fabio Luca Cavazza, la Nuova Frontiera e l'apertura a sinistra Il mulino nelle relazioni politico-culturali tra Italia e Stati Uniti (1955-1963)*, Giannini, Napoli 2016; Id., *Fabio Luca Cavazza, the New Frontier and the opening to the left in Italy*, in *Journal of Modern Italian Studies*, vol. 21, 4, 2016, pp. 649-669; Id., *Fabio Luca Cavazza e il veto americano nella formazione del centrosinistra italiano*, in *Ricerche di storia politica*, 2, agosto 2015, pp. 189-200; e più ampiamente Leopoldo Nuti, *Gli Stati Uniti e l'apertura a sinistra: importanza e limiti della presenza americana in Italia*, Laterza, Roma-Bari 1999, e Umberto Gentiloni Silveri, *L'Italia e la Nuova Frontiera. Stati Uniti e centro-sinistra 1958-1965*, il Mulino, Bologna 1998. Di Schlesinger il Mulino avrebbe pubblicato tra 1957 e 1965, nella Collezione di storia americana, i tre volumi di *L'età di Roosevelt*; cfr. inoltre Marco Mariano, *Lo storico nel suo labirinto. Arthur M. Schlesinger Jr. tra ricerca storica, impegno civile e politica*, Angeli, Milano 1999.

[1508] Gino Giugni, *Il ruolo del movimento sindacale,* relazione al convegno *Gli anni di Kennedy*, 18-19 aprile 1964, promosso dalla Fondazione Olivetti e da varie riviste, ora in *Il Mulino*, 140, giugno 1964, pp. 663-669. Parte da un'analisi di *The decline of the Labor Movement* di Solomon Barkin, 1961.

(«negri», per Giugni). Si trattava di tendenze che, avvertiva, «prima o poi, si estenderanno anche al nostro paese».

Non era certo un caso che, mentre si riformulava un rapporto stretto ma teso tra governo e centrali sindacali, e le istanze del lavoro venivano poste al centro di un ciclo di riforme, Kennedy e poi Johnson si rivolgessero, tra gli altri, a laureati di Madison e di allievi di Witte e Perlman. Wilbur Cohen, che aveva già preso parte alla costruzione del sistema di sicurezza sociale del New Deal, lavorò nel Dipartimento della Sanità dal 1961 al 1968 sino a divenirne Segretario - e ad essere ricordato come Mr. Social Security.[1509] Robert Lampman, professore di economia a Madison dal 1958, fu membro del Council of Economic Advisers di Kennedy e tra gli architetti della "War on Poverty" di Johnson. Altri invece, che avevano mosso i primi passi nella carriera diplomatica da esperti di questioni sindacali, la proseguivano come ambasciatori di nomina kennedyana e di inclinazione rostowiana: Sam Berger in Corea del Sud e poi in Vietnam, sostenendo la necessità di una modernizzazione del Sud-est asiatico, anche affidata a governi autoritari come quello di Park Chung-hee;[1510] Ben Stephansky in un'area sensibile come la Bolivia, di cui gestì l'inserimento nell'Alliance for Progress;[1511] Phil Kaiser nei neoindipendenti Senegal e Mauritania (1961-64, per andare poi a Londra, in qualità di *deputy chief of mission*, con il ritorno dei laburisti al governo, poi di nuovo ambasciatore a Budapest e infine a Vienna).

Nel corso del decennio, intanto, l'università di Madison si affermava come uno dei centri propulsori della New Left statunitense, e di un revisionismo storiografico che offriva una lettura «controeccezionalista»[1512] della storia degli Stati Uniti e del loro impero, tra studio delle occasioni rivoluzionarie mancate e denuncia del *corporate liberalism* e del sistematico appoggio della politica progressista alle esigenze del grande capitale. *Studies on the Left* venne fondata a

---

[1509] Originario di Milwaukee e di famiglia ebraica proveniente dall'Europa orientale, Cohen aveva studiato economia a Madison: aveva partecipato ai corsi di Commons e alle sue riunioni del venerdì, si era laureato con Perlman nel 1934, con una tesi dal titolo *A History of the International Association of Machinists, 1911-1926*, e lo stesso anno era stato chiamato da Witte a collaborare all'elaborazione dei programmi di sicurezza sociale. Cfr. Edward D. Berkowitz, *Mr. Social Security. The Life of Wilbur J. Cohen*, University Press of Kansas, Lawrence, Kansas 1995, spec. pp. 17-23.

[1510] David Ekbladh, *The Great American Mission. Modernization and the Construction of an American World Order*, Princeton University Press, Princeton-Oxford 2011, pp. 197-201; Tae-Gyun Park, *Change in U.S. Policy Toward South Korea in the Early 1960s*, in *Korean Studies*, Vol. 23, 1999, pp. 94-120; Edmund F. Wehrle, *Between a River and a Mountain. The AFL-CIO and the Vietnam War*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 2005.

[1511] Cfr. anche i ricordi di Stephansky sull'inizio della sua carriera diplomatica nell'intervista rilasciata a Sheldon Stern, 6 giugno 1983, disponibile sul sito del John F. Kennedy Presidential Library and Museum (all'indirizzo https://www.jfklibrary.org/Asset-Viewer/Archives/JFKOH-BSS-01.aspx). Qui ricorda tra l'altro la sua amicizia con Wayne Morse, anche perché «Wayne and I had the same stable of professors at Wisconsin some twenty-five, thirty years apart», ivi, p. 5.

[1512] Così in Del Pero, *Libertà e impero*, cit., p. 352.

Madison nel 1959, anno della morte di Perlman.[1513] Quest'ultimo negli anni '60, nella polemica contro le vecchie sinistre e in particolare contro il moderatismo sindacale, sarebbe sempre più apparso come un apologo dell'AFL, l'ideologo di un movimento operaio sostenitore del capitalismo, in linea non solo di fatto ma anche di principio.[1514] Lo schema moderato e conciliante della scuola del Wisconsin era un bersaglio facile per la nuova storiografia del lavoro, nutrita di giovani *radicals* (alcuni dei quali formati, ovviamente, anche a Madison).[1515]

Un episodio di fortuna, minore ma non insignificante, Perlman lo ebbe anche nello sviluppo della nuova sinistra in Italia e, nello specifico, nei primi passi dell'operaismo, negli articoli di Mario Tronti su *Classe operaia* del dicembre 1970, che sarebbero diventati il celebre *Poscritto di problemi* della seconda edizione (1971) di *Operai e capitale*.[1516] All'autonomia dell'azione operaia dalla strategia politica Tronti sovrapponeva i lineamenti dell'organizzazione spontanea della classe operaia, che con pragmatismo anti-intellettuale e anti-ideologico ingaggiava un braccio di ferro con il capitale e lo costringeva a renderla partecipe dei suoi profitti. Secondo l'ipotesi di ricerca attorno a cui ruotava il celebre poscritto, infatti, negli Stati Uniti del ciclo 1933-47 la lotta operaia aveva «raggiunto in assoluto il livello più alto del suo sviluppo» proprio perché otteneva «più cose con meno ideologia». Si trattava, per Tronti, di un processo immediatamente politico e rivoluzionario: i suoi eroi erano gli Hillman, i Reuther, i Gompers; e i suoi interpreti, gli scienziati del lavoro che non pretendevano di «vestire i panni del maestro di morale rivoluzionaria». Il quarantenne allievo di Spirito e Della Volpe riprendeva i teorici del Wisconsin, affascinato dalla loro ascendenza nella scuola storica tedesca non meno che dalla loro qualità di "newdealisti *avant la lettre*", come sottolineava riprendendo le parole di Giugni.

[1513] La stessa espressione *corporate liberalism* veniva coniata su questa rivista: Martin J. Sklar, *Woodrow Wilson and the Political-Economy of Modern United States Liberalism,* in *Studies on the Left*, 1, 3 autunno 1960, ora in Id., *The United States as a Developing Country*, Cambridge University Press, 1992, pp. 102-142. Oltre a Levin, *Cold War University,* cit., cfr. *For a New America. Essays in History and Politics from 'Studies on the Left' 1959-1967*, a cura di James Weinstein e David W. Eakins, Vintage, New York 1970; *History and the New Left: Madison, Wisconsin, 1950-1970,* a cura di Paul Buhle, Temple University Press, Philadelphia 1990; ma cfr. anche le osservazioni conclusive di Bruno Cartosio, *I lunghi anni sessanta. Movimenti sociali e cultura politica negli Stati Uniti*, Einaudi, Torino 2012, pp. 313-319, e Tiziano Raffaelli, *Marxismo e istituzionalismo*, in *Teoria*, 1, 1983, pp. 145-155.

[1514] In questa chiave è citato in Stokely Carmichael, Charles V. Hamilton, *Black Power. The Politics of Liberation*, 1967, o nella rilettura dell'eccezionalismo di Michael Harrington, *Socialism*, Bantam 1973, p. 141 (cfr. anche, di Id., *Old Working Class, New Working Class*, in *Dissent*, inverno 1972, pp. 146-162); di «tradition of apologia for the AFL» a proposito di Perlman e Taft parla James Weinstein, *Gompers and the New Liberalism, 1900-1909,* in *Studies on the Left,* vol. 5, 4, autunno 1965, ora in *For a New America,* cit., pp. 101-114. Cfr. inoltre il ricordo di uno degli ultimi studenti di Perlman, Rudolph J. Vecoli, *Emigranti italiani e movimenti opera negli Stati Uniti. Una riflessione personale su etnicità e classe sociale*, in *Ácoma. Rivista internazionale di studi nordamericani*, 5, 1995, pp. 13-22.

[1515] Oltre a già nominati Korman e Kolko, è il caso anche di Herbert Gutman, che aveva conosciuto Perlman nel corso del dottorato, conseguito a Madison nel 1959, cfr. Gregory S. Kealey, *Herbert G. Gutman, 1928-1985, and the Writing of Working-Class History*, in *Monthly Review,* vol. 38, 1, maggio 1986, pp. 22-30, e David Brody, *Labor Embattled: History, Power, Rights*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2005, pp. 5-6.

[1516] Mario Tronti, *Operai e capitale*, DeriveApprodi, Roma 2006, pp. 271 (anche in Id., *Il demone della politica. Antologia di scritti (1958-2015),* a cura di Matteo Cavallari, Michele Filippini, Jamila M.H. Mascat, il Mulino, Bologna 2017, pp. 243-284).

Commons, in questo quadro, appariva come il primo ad aver espresso, negli anni dell'ascesa del taylorismo, «una precisa coscienza delle conseguenze politiche che l'organizzazione scientifica del lavoro provoca nella lotta di classe interna al capitale»; e Perlman aveva esposto, con l'idea di *job consciousness*, «preziose rilevazioni di fatto di quella che è stata la condizione storica di una classe operaia in concreto, nel paese del capitale in generale», e al di fuori delle concezioni astratte della classe operaia.[1517]

8. Conclusioni

La formazione di Gino Giugni e in particolare la sua traduzione di *Ideologia e pratica dell'azione sindacale*, punto di partenza di questa ricerca, sono spesso citati - in letterature di diversi ambiti - come un esempio perfetto di circolazione di idee e testi tra Stati Uniti ed Italia. Ma tirando il filo dal 1956 non si è risaliti solo, in modo lineare, all'originale del 1928; si è trovato un groviglio di fattori e vettori diversi, la cui analisi ha dovuto allargare il campo di osservazione ai tempi lunghi della storia delle idee e (nei limiti angusti delle competenze linguistiche di chi scrive) agli spazi globali del "secolo americano".

La *Theory of the Labor Movement* di Selig Perlman ha così offerto il caso di un suggestivo intreccio di movimenti centripeti e centrifughi, da dipanare secondo la disponibilità delle fonti edite e d'archivio. Essa si proponeva di coronare un vasto lavoro storico con un'interpretazione teorica complessiva dei caratteri originali del movimento operaio degli Stati Uniti, tra cui la sua natura composita, formata da strati d'immigrazione che avevano contribuito ad impedire la coagulazione di una coscienza di classe in senso marxista; l'autore stesso era arrivato vent'anni prima dalla Polonia zarista. Questi caratteri erano messi in luce per contrasto con quelli di altri paesi, fino alla Russia rivoluzionaria: l'eccezionalismo veniva confermato attraverso le lenti della comparazione. L'opera e l'operazione di Perlman, di ampio respiro internazionale, hanno certo mostrato fiato più corto nella misura in cui si è messa in luce la loro dipendenza dalla dimensione locale del Wisconsin progressista. Ciò non impedì al libro di avere una circolazione ancora più vasta ed esotica, in gran parte grazie agli allievi diretti di Perlman, americani entrati poi nei servizi diplomatici e stranieri venuti a Madison grazie ai programmi di studio, e grazie a finanziamenti garantiti dai programmi culturali del Dipartimento di Stato (un caso a parte è quello dell'edizione sovietica della *History* del 1922). Il libro si diffuse su direttrici e vettori che

---

[1517] Ivi, pp. 305-306; cita *The Principle of Collective Bargaining* di Perlman e l'introduzione di Giugni. La critica di Perlman al *greenbackism* e a Henry George, pp. 221-225 del libro del '56, è ripresa in Gian Mario Cazzaniga, *La questione sociale negli USA,* D'Anna, Messina-Firenze 1975, pp. 125-128.

rispondevano meno all'immagine romantica del *colporteur* che agli obiettivi e ai circuiti della diplomazia culturale statunitense e delle strategie di influenza sui sindacati in Europa e in Giappone, nell'interazione tra il Dipartimento di Stato e quello del Lavoro (e nello scambio di personale, come nei casi di Kaiser, Berger e Stephansky). La teoria di Perlman fungeva da fonte di informazioni sul sindacato statunitense ed assurgeva perciò a "modello" - ideologico beninteso, non organizzativo - per quelli degli altri paesi e in particolare nei tre paesi sconfitti della seconda guerra mondiale, dove gli Stati Uniti presiedevano alla ricostruzione del sindacato su basi anticomuniste. Ciò non significa che essa potesse (o volesse) avere meri effetti uniformanti: al contrario, dimostrava una "plasticità" che non era certo nelle intenzioni dell'autore - ed appare anzi quasi paradossale, considerando certi tratti di rigidità del suo schema e la limitatezza di alcune parti, come l'analisi della parabola tedesca. L'opera di traduzione comportava anche un riadattamento e una rielaborazione attorno a un progetto politico. Si vede bene nel caso italiano: Gino Giugni è il traduttore con la personalità politica più spiccata e, a ben vedere, la sua opera di "traduzione" non è limitata a quella in senso stretto della *Theory*.

Nell'intervista del 1992 Giugni ricordava che in quel frangente degli anni 1950 «un partito per me non c'era (fossi stato inglese, sarei stato laburista, e in fondo lo sono; americano, sarei stato newdealista, e in fondo lo sono)».[1518] Gli elementi di biografia intellettuale (e non solo) di Giugni mostrano un percorso erratico per certi versi (i partiti in primo luogo), ma non privo di costanti. Si è cercato non solo di mettere a fuoco il contesto e le reti in cui queste costanti erano inserite, ma anche di leggerle come riflesso delle vicende dei giovani intellettuali, del diritto del lavoro, delle stesse relazioni industriali, e come espressione di caratteri della storia della cultura italiana e del suo rapporto con quelle straniere e con quella statunitense soprattutto. Nei termini di Cassese, l'evoluzione di Giugni da giurista-sociologo autodidatta e isolato a voce dominante del *mainstream* della cultura giuslavoristica passò per un impegno a creare il contesto culturale di cui lamentava la mancanza; e mentre faceva i conti con il passato nazionale, «la seconda mossa di Giugni fu quella di adottare una cultura di riferimento e di scegliere – per così dire – i suoi antenati», cioè Perlman e poi Kahn-Freund e, alle loro spalle, Hillman e Sinzheimer, il New Deal e Weimar.[1519]

Scelta degli antenati e, in un certo senso, anche scelta dei contemporanei. All'interno di una strategia di diffusione ad ampio raggio (particolarmente ampio, anzi, quando poteva appoggiarsi sui finanziamenti e gli obiettivi dell'Usis), possiamo ormai indicare quelli su cui Giugni contava per una maggiore disponibilità ad ascoltare la sua proposta ed entrarci in

---

[1518] Intervista di Ichino a Giugni, cit., p. [3].

[1519] Cassese, *Legge e contratto nel primo Giugni,* cit.; cfr. inoltre Sciarra, *Matrici culturali e scuole di diritto del lavoro,* cit.

dialogo. Il mondo universitario e i partiti non vennero mai meno, ma Giugni aveva con loro un rapporto tormentato, di disagio che sentiva nei termini di una percezione di "arretratezza". Trovava i suoi interlocutori, dunque, in primo luogo in una rete di intellettuali giovani, in gran parte suoi coetanei, ai margini della vita dei partiti, più o meno anticomunisti e più o meno ammiratori della democrazia statunitense (o meglio degli Stati Uniti democratici, con una certa idealizzazione del New Deal e del Fair Deal e una certa antipatia per Eisenhower, Dulles, Luce); si ritrovavano in cenacoli come il Mulino, Comunità o l'effimero Cppa, e Giugni immaginava di raccoglierli in un *brain trust* riformista. Il secondo interlocutore era la Cisl, che aveva il modello del sindacato americano nel codice genetico sin dalla fondazione e prima (Mario Romani era infatti tra i pochi ad avere una qualche conoscenza di Perlman prima di Ferrarotti e Giugni) e poteva essere portatrice di istanze di marca americanista, o ricettiva a proposte come quelle che Giugni stesso era chiamato a presentare alla scuola quadri di Fiesole. Per contrasto, considerava la Cgil ancorata all'eredità del corporativismo e alla sua cornice statalista, e oscillava tra il considerarla troppo conflittuale (perché marxista) e troppo poco (perché espressione della politica dei partiti e non dell'autonomia dei lavoratori). Nella scelta degli interlocutori il discrimine anticomunista rimaneva dunque fondamentale.

In tutte le sue tappe, almeno sin dal completamento della formazione a Madison nel 1951-52 (ma esso pare confermare una predisposizione precedente), abbiamo visto Giugni elaborare un progetto politico e culturale nutrito dei modelli anglosassoni e fortemente critico della tradizione socialista italiana e dei suoi eredi, da ultimo perché incapaci di trovare un proprio spazio autonomo nelle antitesi della guerra fredda. E questi modelli sono anche l'ispirazione fondamentale di una autorappresentazione, individuale o di gruppo, mentre il rapporto tra l'aspetto politico e quello culturale cambia di continuo. Traduzione del laburismo e del New Deal e aggiornamento delle culture socialista e liberale erano diventati presto i fuochi dell'impegno di Giugni nella politica culturale nel corso degli anni 1950, nonché i fili conduttori con i quali avrebbe riletto tutta la sua esperienza di vita, sino all'interesse dimostrato negli anni '90 per la via *lab-lib* di Tony Blair[1520] e all'amicizia con Robert Reich.[1521] E' un'idea che Giugni avrebbe meditato e riproposto nei decenni successivi, anche, e forse soprattutto, nei momenti in cui la politica si rivolse a lui come a una risorsa - tecnica e prestigiosa, ma familiare e solidale - e in cui si riavvicinò al Partito Socialista, acquistandovi crescente importanza. Ed è un'idea

---

[1520] Cfr. in Giugni, *Socialismo: l'eredità difficile*, il Mulino, Bologna 1996, l'identificazione del neolaburismo blairiano e delle via *lab-lib* (e in potenza del riformismo italiano degli anni '90) con la tradizione liberalsocialista. Più in generale, «l'ideologia socialista ha ceduto il passo a quello sviluppo del pensiero liberale che ha compiuto l'esperienza storica più concreta con il New Deal, e che in Italia ha avuto una elevata elaborazione dottrinale nel sincretismo del socialismo liberale e del liberalsocialismo», p. 73; in questo solco, più che in quello delle "riforme di struttura", anche lo statuto dei lavoratori, p. 53.

[1521] Su Reich cfr. *Fondata sul lavoro?*, cit., pp. 132-141.

che avrebbe contribuito a dar forma alla lettura, e alle narrazioni pubbliche, della propria biografia, della propria formazione culturale e del proprio percorso politico. Non senza un'accentuata sottolineatura delle coraggiose qualità anticipatrici della sua elaborazione culturale e del suo isolamento dalla politica dei partiti, accentuazione, del resto, caratteristica dell'autorappresentazione del riformismo italiano e della storiografia simpatetica.[1522]

Questo riformismo si sviluppa all'ombra del modello statunitense e nella cornice delle relazioni atlantiche. In Giugni riconosciamo dunque, nel suo percorso dai margini al centro (della politica e del diritto del lavoro), una figura importante di mediatore della cultura statunitense, specie per quanto riguarda le teorie delle relazioni industriali, ma con tutta la dimensione politica che esse comportavano. E' perciò, con tutte le sue specificità, un caso di «formazione di un'élite atlantica e filostatunitense», di intellettuali mediatori di «un messaggio che si vuole adattare quanto più possibile al contesto nazionale», obiettivo dei programmi di scambio promossi dagli Stati Uniti, come il Fulbright,[1523] che s'inserisce in una più lunga storia in cui la produzione intellettuale straniera esercita in Italia un'«azione di supplenza».[1524] Non si vuole con ciò fare di Giugni un mero ripetitore del *cold war liberalism*; anzi, nella sua opera di innesto abbiamo visto un confronto costante con i caratteri originali della storia italiana e con la tradizione socialista, con una vistosa e produttiva tensione tra orizzonte cosmopolita e questione nazionale.

[1522] L'introduzione di Giugni a Perlman venne elevata a testo fondativo del riformismo italiano nel primo numero di *Italianieuropei. Bimestrale del riformismo italiano*, 2001, che ripubblicava un brano nella sezione *Archivi del riformismo* e con un'introduzione di Cesare Pinelli, *Il coraggio della concretezza. A proposito di Gino Giugni e Selig Perlman* (https://www.italianieuropei.it/it/la-rivista/archivio-della-rivista/item/393-il-coraggio-della-concretezza-a-proposito-di-gino-giugni-e-selig-perlman.html). Il testo «ci ha colpito per la sua modernità [...] e per l'affinità con l'idea di riformismo che farà da colonna portante di questo progetto editoriale», spiegava Andrea Romano, direttore della Fondazione e coordinatore della rivista, a Fabrizio Forquet, *Libertà, bussola per i riformismi*, in *Il Sole 24 Ore*, domenica 16 settembre 2001.

[1523] Del Pero, *Libertà e impero*, cit., e D'Attorre, *Nemici per la pelle,* cit., pp. 28-29. La formazione non andava, va ora precisato, esclusivamente in senso univoco: si pensi all'importanza del soggiorno Fulbright di James M. Buchanan in Italia nel 1955-56, durante il quale venne a contatto con la scuola liberale di studi della finanza pubblica e in particolare con Luigi Einaudi, Benvenuto Griziotti e Francesco Forte. Cfr. il ricordo di quest'ultimo, *Un viaggio italiano al fianco (e in memoria) di James Buchanan*, in *Il Foglio*, 10 gennaio 2013, e poi *A onor del vero. Un'autobiografia politica e civile*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2017. Per una (controversa) ricostruzione del pensiero economico e politico di Buchanan cfr. infine Nancy MacLean, *Democracy in Chains. The deep history of the radical right's stealth plan for America*, Penguin 2017.

[1524] Silvio Lanaro, *L'Italia nuova. Identità e sviluppo 1861-1988*, Einaudi, Torino 1988, p. 176, in riferimento alla formazione di una morale borghese moderna a partire dagli anni 1860.

Conclusioni - provvisorie: Il neocapitalismo

In uno dei saggi da cui si sono prese le mosse, Italo Calvino aveva scritto: «Ora - nel 1962 - siamo entrati nella fase dell'industrializzazione totale e dell'automazione», ma senza avere né gli strumenti di direzione pubblica né quelli di direzione privata, insomma senza avere «un ordinamento razionale all'altezza della situazione (un sistema socialista mondiale)».[1525] Si trattava di una fase paragonabile, per le sfide che poneva alla cultura, alla rivoluzione industriale; e proprio i due figli di questa stavano attraversando trasformazioni profonde, in cui i loro tratti classici, duri e sicuri, sbiadivano rapidamente: il capitalismo «si sente vecchio» e cerca di presentarsi, grazie al suffisso «neo», come un «paterno organismo di servizi produttivo-distributivi»; alla classe operaia manca sempre più la certezza di rappresentare la sua «antitesi». In primo luogo, perché emergono altre forze, che sembrano rappresentare un'antitesi più radicale: ovvero un mondo "terzo" rispetto a capitalismo e socialismo - il quale, dal canto suo, si sente «giovane, adolescente con la voce che sta cambiando, e un po' se ne vergogna un po' fa apposta a imporre i suoi stridori». Inoltre, per la pervasività stessa del sistema, il quale sembrava essere riuscito a neutralizzare l'antitesi inglobandola in questa «era pan-meccanica» e contagiando i sovietici con l'obiettivo del "livello di vita americano", con un'abbondanza materiale che fingesse di surrogare la liberazione dell'uomo.[1526]

La sfida al labirinto è uno dei più significativi tra i saggi in cui Calvino conduce la sua lunga riflessione sugli sviluppi della civiltà industriale, e soprattutto sui continui tentativi di prevederli e gli altrettanto continui imprevisti. Un paio d'anni dopo, sulla medesima rivista, Calvino scrisse sul *Menabò* una rassegna critica delle diverse interpretazioni del ruolo storico della classe operaia: *L'antitesi operaia*, appunto.[1527] Più in generale, questi saggi s'inserivano in una

---

[1525] Calvino, *La sfida al labirinto,* cit., pp. 101-102.

[1526] Ivi, p. 103: «Per limitarci alla più grande e complessiva interpretazione del futuro, quella di Marx, vediamo che della sua profezia negativa sugli sviluppi del capitalismo non si è avverata l'immagine - proletarizzazione generale in una nera Londra dickensiana - ma la sostanza - nessuno sfugge all'ingranaggio dell'industria in nessuna ora della sua vita pubblica o privata - mentre della sua profezia positiva sulle prospettive del socialismo non s'è avverata ancora la sostanza - la liberazione dell'uomo - ma l'immagine: il «livello di vita americano» come obiettivo dei sovietici, un gigantesco apparato produttivo-distributivo-creditizio che sembra già pronto per affrancarci dal bisogno materiale». Una lettura critica di questo passo in Michele Battini, *Neocapitalismo e stabilizzazione corporativa. Critiche anticipate e postume,* in *Studi Storici*, 4, 2018, pp. 963-979.

[1527] Calvino, *L'antitesi operaia*, in *Il menabò*, 7, 1964, ora (con qualche taglio, meno insignificante di quanto sostenga l'autore nella sua nota di presentazione) in *Una pietra sopra*, cit., pp. 123-139. Cfr. ad es. il ritratto del sindacato reutheriano: «Nella *affluent society* l'avvenire della classe operaia sembra caratterizzato - come in America - da una forza sindacale efficacissima in quanto a potere rivendicativo economico, ma aliena dal proporsi cambiamenti strutturali sia pur minimi», orientata alla funzione di «antitesi interna», ivi, p. 129.

discussione che agitava - al di là delle appartenenze diverse o, anzi, facendo emergere distinzioni e divergenze all'interno di ciascun partito - la sinistra italiana all'inizio del decennio 1960, sulle trasformazioni del sistema economico e della società e, dunque, su come riconfigurare progetti e azione della politica - e in particolare del Partito Comunista, che nel 1964 perse il suo capo storico, ma rimase a lungo ancorato alle coordinate di interpretazione della società italiana che egli aveva posto, come fondamento di un'originale strategia delle alleanze, quasi vent'anni prima.[1528]

Questo dibattito a sinistra, a sua volta, era solo una parte di una più ampia rete di discussione, ricerche, polemiche che vertevano sulle conseguenze sociali dell'automazione - per richiamare il titolo del libro curato da Friedrich Pollock - e più ampiamente delle trasformazioni dell'industria e del processo produttivo, dell'impresa e del suo ruolo sociale. La Fiat ne era, va da sé, uno degli oggetti favoriti, non di rado sopravvalutandone la rappresentatività o la posizione di avanguardia.[1529] Spesso questi temi erano oggetto di grandi convegni cui prendevano parte, incrociando i rispettivi punti di vista metodologici e, più o meno esplicitamente, anche politici, sia scienziati sociali che ingegneri, sia sindacalisti che uomini d'impresa. Nel 1960 ad esempio - nei giorni d'inizio estate circostanti i moti di Genova - il CNR e il Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale, sotto la regia accorta di Franco Momigliano, riunivano a Milano Georges Friedmann e Gino Giugni, Vittorio Foa e Bruno Trentin, Antonio Tatò e Luigi Ferrario, Luciano Gallino e persino uno storico come Luigi Dal Pane, attorno al tema *Il progresso tecnologico e la società italiana* e, nello specifico, *Lavoratori e sindacati di fronte alle trasformazioni del processo produttivo.*[1530]

Già nel 1956 l'Istituto Gramsci convocò un convegno su *I lavoratori e il progresso tecnico.*[1531] Nel marzo 1962, poco dopo il varo del quarto governo di Fanfani, il primo del centrosinistra grazie all'appoggio esterno del PSI, sempre presso l'Istituto Gramsci si tenne il celebre convegno sulle *Tendenze del capitalismo italiano,* in cui si confrontarono prospettive, ricerche e strategie emerse

---

[1528] Le biografie di riferimento di Palmiro Togliatti sono quelle Aldo Agosti, *Togliatti. Un uomo di frontiera*, Utet 2003, ed ora Gianluca Fiocco, *Togliatti, il realismo della politica. Una biografia,* Carocci 2018. Cfr. inoltre Franco De Felice, *La via italiana al socialismo* (1985), in Id., *Il presente come storia*, a cura di Gregorio Sorgonà ed Ermanno Taviani, Carocci, Roma 2016, pp. 369-416.

[1529] Sprezzanti sino all'anacronismo, comunque, le critiche di un pur utilissimo profilo sintetico quale Giuseppe Bonazzi, *Sociologia della Fiat. Ricerche e discorsi 1950-2000*, il Mulino, Bologna 2000. Cfr. in generale Valerio Strinati, *La sinistra italiana di fronte alle trasformazioni del capitalismo (1953-1963)*, in *Studi Storici,* 2-3, 1992, pp. 533-581, e Stefano Battilossi, *Cultura economica e riforme nella sinistra italiana dall'antifascismo al neocapitalismo,* in *Studi Storici,* n, 3, luglio-settembre 1996, pp. 771-811.

[1530] *Atti del Congresso internazionale di studio sul progresso tecnologico e la società italiana promosso dal Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale e dal Comune di Milano sotto il patrocino del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Milano, 28 giugno - 3 luglio 1960),* vol. IV, 2 tomi, *Lavoratori e sindacati di fronte alle trasformazioni del processo produttivo*, a cura di Franco Momigliano, Feltrinelli, Milano 1962.

[1531] *I lavoratori e il progresso tecnico,* Editori Riuniti, Roma 1956.

nelle diverse riviste e sezioni di lavoro del Partito Comunista e di istituzioni amiche (partecipavano socialisti come Federico Coen, Giuseppe Tamburrano o, per la Fiom, Vittorio Foa).[1532] Vi andò in scena, nell'inevitabile forma dello scontro generazionale, lo scambio tra Lucio Magri e Giorgio Amendola: il primo, ricollegandosi alla relazione di Foa, evidenziava novità economiche e politiche tali da poter dichiarare che l'Italia stesse, al seguito degli Stati Uniti, entrando in una fase del tutto inedita del suo sviluppo capitalistico, caratterizzata dal protagonismo della cosiddetta "società opulenta" (anche Magri quindi, non senza coerenza, proseguiva sulla scia statunitense: qui, nello specifico, di Galbraith); il secondo, definendo inaccettabili le critiche di Magri ed anzi richiamandolo senza mezzi termini all'ordine, insisteva sulla natura fondamentalmente arretrata dell'Italia e, nello specifico, del Meridione, natura che assegnava alla classe operaia la sua «missione nazionale».[1533] Tale scontro non era giungeva certo di sorpresa, bensì alla fine di un lungo percorso di preparazione, specie nelle discussioni della Sezione Economica del Partito, dove ad esempio Magri aveva messo in evidenza il rischio che la scelta strategica «di aiutare, di condizionare per tutto un certo periodo lo sviluppo del capitalismo per ritrovare ad un livello più alto, e semmai ad una nuova fase, le contraddizioni che si sviluppano al suo interno» portasse in fondo ad appiattirsi sulle posizioni del centro-sinistra (nientemeno che una «posizione menscevica»); mentre Amendola aveva da un lato sottolineato il carattere meramente ideologico del «neo-capitalismo», da un altro incoraggiato il dibattito interno, anche su tali questioni, a definirsi ed emergere pubblicamente.[1534]

L'intervento più rilevante del convegno del 1962 era quello di Bruno Trentin, il quale esprimeva la voce dell'Ufficio studi della Cgil diretto da Vittorio Foa - ma era anche, tra l'altro, l'unico intellettuale comunista che aveva avuto, prima dell'iscrizione al Partito un qualche

---

[1532] *Tendenze del capitalismo italiano. Atti del convegno di Roma, 23 - 25 marzo 1962*, 2 tomi, *1. Le relazioni e il dibattito* e *2. Le comunicazioni,* Editori Riuniti, Roma 1962. Cfr. inoltre il ricordo di Luciano Barca, *Cronache dall'interno del vertice del PCI,* vol. 1, *Con Togliatti e Longo*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2005, pp. 292-294; e poi Franco De Felice, *Nazione e sviluppo: un nodo non sciolto,* in *Storia dell'Italia repubblicana,* a cura di Francesco Barbagallo, vol. 2, *La trasformazione dell'Italia: sviluppo e squilibri. 1. Politica, economia, società*, Einaudi, Torino 1995, pp. 781-882, spec. pp. 805-812; Albertina Vittoria, *Togliatti e gli intellettuali. Storia dell'Istituto Gramsci negli anni Cinquanta e Sessanta,* Editori Riuniti, Roma 1992; Gregorio Sorgonà, *La svolta incompiuta. Il gruppo dirigente del PCI dall'VIII all'XI Congresso (1956-1965)*, Aracne, Roma 2011.

[1533] Giorgio Amendola, *Lotta di classe e sviluppo economico dopo la liberazione,* in *Tendenze del capitalismo italiano*, cit., pp. 145-215; intervento di Lucio Magri ivi, pp. 323-335; conclusioni di Amendola, ivi, pp. 421-441. Cfr. inoltre Giovanni Cerchia, *Amendola. Gli anni della Repubblica, 1945-1980,* Cerabona, Torino 2009; Mattia Gambilonghi, *L'idea di comunismo in Lucio Magri (1962-1975),* in *Critica Marxista*, 6, 2017, pp. 59-68.

[1534] Roma, Fondazione Gramsci, Archivio Pci, Sezione Economica, MF 0477, *Commissione Economica 26 giugno 1961,* pp. 2854-2887, spec. 2901-2905 per l'intervento di Magri e 2918-2926 per le conclusioni di Amendola (che aveva tenuto anche la lunga relazione di apertura della riunione).

esperienza di studio negli Stati Uniti dopo la guerra.[1535] La relazione di Trentin si distingueva per la base di ricerca e bibliografia particolarmente ampia e di un'apertura internazionale sorprendente (anche se sul momento Magri non mancò di rilevare varie lacune), attraverso cui evidenziava l'influenza della letteratura statunitense sulla cultura economica italiana, anche attraverso la mediazione di dibattiti francesi (Mendès France, André Philip), inglesi (Cole, i fabiani, Crossman, Crosland) e tedeschi (Bad Godesberg). Le *human relations*, i testi di addestramento per capi sindacali e aziendali erano per Trentin i manuali di queste dottrine; per parte sua, anche lui faceva riferimento ad alcuni autori della sinistra statunitense, come Galbraith o Baran, seppur rimarcandone i limiti.

La filosofia della produttività di marca americana aveva conquistato sindacati e tecnici ed era stata il veicolo della diffusione di «correnti di pensiero che ravvisano nelle trasformazioni strutturali interne al sistema capitalistico una tendenza al superamento delle sue fondamentali contraddizioni».[1536] Trentin evidenziava, per quanto riguardava l'Italia, una peculiare «compenetrazione fra le dottrine neocapitalistiche e la dottrina "sociale" del movimento cattolico», incarnata da Fanfani, dal gruppo di *Cronache sociali* e soprattutto dalla Cisl - ma nelle pieghe di questa compenetrazione Trentin voleva anche riconoscere «un elemento di progresso rispetto al tradizionale interclassismo cattolico» e dunque l'incoraggiamento ad una «nostra iniziativa». Iniziativa comunista verso i cattolici, dunque, e verso i tecnici, la cui «simpatia» andava conquistata attraverso la «battaglia all'interno della fabbrica, nella scuola e nel paese per lo sviluppo ininterrotto delle forze produttive e di una scienza autonoma dall'ipoteca capitalistica».[1537]

La continuità tra studio approfondito, ricerca delle contraddizioni oggettive e culturali su cui far leva e approccio in termini di potenziale strategia delle alleanze sociali è espressione non solo del profilo di Trentin intellettuale e militante (con elementi togliattiani che verranno via via meno), ma anche della condizione particolare di un sindacato che ancora elaborava il lutto della sconfitta alle elezioni delle Commissioni interne della Fiat nel 1955 e soffriva l'abbassamento della conflittualità operaia, di cui quella sconfitta sembrava aver annunciato un esaurimento di lungo periodo. L'attività di Foa, Silvio Leonardi e Trentin negli Uffici studi della

---

[1535] Bruno Trentin, *Le dottrine neocapitalistiche e l'ideologia delle forze dominanti nella politica economica italiana*, in *Tendenze del capitalismo italiano*, cit., pp. 97-144, poi Id., *Da sfruttati a produttori. Lotte operaie e sviluppo capitalistico dal miracolo economico alla crisi,* De Donato, Bari 1977, pp. 16-66, da cui si cita. Nell'attesa di un'approfondita e dettagliata biografia, so fa riferimento alle numerose ricerche e raccolte coordinate dalla Cgil attorno ad uno dei suoi segretari più amati, ed in particolare a Iginio Ariemma, *La sinistra di Bruno Trentin. elementi per una biografia,* Fondazione Giuseppe Di Vittorio-Ediesse, Roma 2014, e *L'itinerario di Bruno Trentin: archivi, immagini, bibliografia*, a cura di Sante Cruciani e Ilaria Romeo, pref. di Ariemma, Fondazione Giuseppe Di Vittorio-Ediesse, Roma 2015.

[1536] Trentin, *Le dottrine neocapitalistiche*, cit., p. 25.

[1537] Ivi, p. 65.

Cgil era uno dei risultati del "ritorno alla fabbrica" impresso da Di Vittorio dopo il marzo 1955. L'incubo del neocapitalismo per la Cgil, e in questo caso specifico per il Pci, era dunque quella che si chiamava l'integrazione della classe operaia nel sistema: non nel senso del superamento della ragioni sistemiche del conflitto, bensì in quello della loro neutralizzazione per via ideologica e attraverso un'opulenza che non annullava, però, lo sfruttamento. Era, in sostanza, il calo di conflittualità raggiunto certamente anche attraverso la repressione nelle fabbriche (si è indagato, per quanto è reso possibile dai regolamenti del servizio di sorveglianza, per il caso della Fiat), ma più in generale effetto del miracolo economico, soprattutto nel Nord. Lo stesso 1962 era però destinato a rappresentare da questi punti di vista un momento di svolta, anche al di là di previsioni e auspici dei comunisti: il raggiungimento della piena occupazione nel triangolo industriale portò all'inasprimento della posizione negoziale della Cgil e ad un enorme balzo dei salari degli addetti all'industria. In questo contesto, sul piano internazionale, si verificava un grave squilibrio dei conti con l'estero, su cui incide il «fenomeno, nuovo per l'età di Bretton Woods, delle fughe di capitale» (incoraggiate dal ritorno alla piena convertibilità).[1538] Sul piano torinese, invece, esplodevano a fine giugno i moti di Piazza Statuto: manifestazione di una forma nuova di conflittualità operaia, e sfuggente agli inquadramenti familiari alla Cgil e al Pci.

A fine decennio, già prima del decollo del Sessantotto, il quadro era mutato ed anche il neocapitalismo sembrava assai più venato di crepe e contraddizioni. In un saggio del 1967 dedicato all'«ininterrotto discorso di progettazione e proposta» di Elio Vittorini, Italo Calvino inseriva tra parentesi un'indicazione rapida e netta, ma importante:[1539]

> oggi l'esigere conoscenza e libertà e felicità dalla tecnica - dall'«industria» come mondo integralmente intenzionato dagli uomini - è appello rivoluzionario, incompatibile con la conservazione dell'ordine presente. (A meno che non si creda davvero che il «neocapitalismo» sia qualcosa di sostanzialmente diverso dal capitalismo, e qui coloro che dicono «neocapitalismo» ogni tre minuti, gli esecratori e gli apologeti, si danno la mano: vittime gli uni e gli altri di una trappola nominalistica.)

La complementarità tra *Apocalittici e integrati* disegnata nei saggi di Umberto Eco sulla cultura di massa diventava, per Calvino, quasi complicità attorno a un equivoco colpevolmente riprodotto: quello del carattere di novità sostanziale della nuova fase dello sviluppo capitalistico rispetto alla sua storia. Più in generale, di "trappole nominalistiche" è disseminata

---

[1538] De Cecco, *L'Italia grande potenza*, cit., pp. 28-29, il quale sottolineava come la dimensione internazionale della crisi che nel 1962-63 cominciava ad «aggredire il fino ad allora incontrastato successo dell'economia italiana» non fosse stata messa abbastanza in rilievo.

[1539] Italo Calvino, *Vittorini: progettazione e letteratura,* in *Il menabò,* 10, 1967, numero monografico su Vittorini, ora in *Una pietra sopra,* cit., pp. 156-183, spec. p. 181.

la storia della politica, della cultura, ed anche dell'economia (nonché, va da sé, della storiografia); trappole amplificate dalla rifrazione dei termini e delle etichette da un contesto all'altro, da un paese all'altro, da un periodo all'altro. Qui si è visto, ad esempio, che un elemento della forza ideologica delle *human relations* era il rappresentare il proprio aspetto "umano" come qualcosa di naturale ed immediato - «come se esistessero delle relazioni non umane», ironizzava Luciano Gallino:[1540] una patina di naturalezza che cela una necessità di storicizzazione, che ha portato a riannodare il filo sino all'Australia d'inizio '900.

Rifuggire da simili trappole è dunque quanto si è cercato di fare in questa tesi, in particolare per quanto riguarda il concetto di fordismo nel quindicennio postbellico: non tanto, come si è visto, *durante* tale periodo, quando cadde quasi in disuso, almeno rispetto a quanto aveva corso di bocca in bocca tra il 1913 e la fine degli anni 1930, o al massimo alla morte di Henry Ford nel 1947; quanto piuttosto nel periodo successivo, a partire dagli anni 1970 e sino ad oggi, per definire gli equilibri perduti del "glorioso" trentennio. Di questo, nelle pagine precedenti si è esplorata in buona sostanza la prima metà, dagli anni della ricostruzione e del Piano Marshall e ai grandi cambiamenti politici degli anni 1960: il varo della "nuova frontiera" negli Stati Uniti, del centrosinistra in Italia, i primi passi della *détente* in Europa; in alcuni casi arrivando alle soglie del Sessantotto e dello Statuto dei Lavoratori del 1970.

Rispetto alle "trappole nominalistiche" insite nel concetto di fordismo, o almeno ad una sua elaborazione in gran parte per contrasto con la crisi degli anni 1970, si sono dunque tentate due piste solo a prima vista opposte. Da una parte, ripercorrere la molteplicità - e talvolta rapidità - di mutamenti per così dire interni agli aspetti che il concetto farebbe invece apparire stabili e uniformi: il piano organizzativo-tecnologico, in particolare con le innovazioni che andavano sotto l'etichetta generica di "automazione" e nelle quali si possono riconoscere i primi germi dell'elettronica; e il piano delle relazioni industriali, in primo luogo per quanto riguarda il ruolo del sindacato.

Dall'altra parte, mettere in risalto i tratti di continuità con la storia precedente, e che rimandano a strutture delle società industriali sul cui nucleo duro il fordismo non incide: la dialettica tra grande impresa privata e Stato, la mitologia della comunità aziendale, la divergenza d'interessi all'interno della sfera economica, l'antagonismo tra le classi sul luogo di lavoro e per il controllo, in termini di sapere e di potere, sul processo produttivo. Abbiamo visto antinomie profonde permanere anche all'interno di ciascuna parte: per l'impresa, la tensione tra la fame di lavoro a basso costo e sostegno all'evoluzione dei lavoratori in consumatori dei propri prodotti. Per il movimento operaio, davanti all'automazione, tra la

---

[1540] Luciano Gallino, introduzione a Bendix, *Lavoro e autorità nell'industria*, cit.

difesa dei posti di lavoro e la necessità di eliminare le mansioni più gravose e pericolose; più in generale, tra la necessità di conservare la propria autonomia e l'urgenza di intervenire, anche a livello istituzionale e finanche nella politica internazionale, in società sempre più complesse.

Sia le continuità che le innovazioni correvano, infine, sulle rotte di una circolazione internazionale di saperi e modelli che aveva il suo centro negli Stati Uniti e il suo tempio a Detroit; ma si è dedicata particolare attenzione al caso della traduzione di *A Theory of the Labor Movement* di Selig Perlman, un ideale sindacale fiorito nel peculiare terreno di Madison, Wisconsin, di cui Gino Giugni tentò l'innesto nel meno favorevole clima italiano (mentre funzionari del Dipartimento di Stato ne promuovevano la diffusione in mezzo mondo). Il tracollo dell'economia globale seguito al 1929, lungi dall'interrompere tali flussi, ne ridefinì ambiti e dimensioni: il fordismo confluì nelle burrascose trasformazioni sociali e politiche che mettevano in discussione i limiti tra pubblico e privato - non senza resistenze da parte dei grandi manager fordisti - e poté essere incorporato nei progetti di modernizzazione, nei nuovi sistemi di protezione sociale e nei nazionalismi economici degli anni 1930, insomma in quelli che Karl Polanyi definiva «contromovimenti», sia di segno progressista che reazionario.

Dopo la cesura del 1945, è la guerra fredda a determinare le condizioni di sviluppo, internazionali e globali, di tale circolazione: «con i suoi peculiari filamenti di alleanze e clientele» essa contribuì a determinare, per riprendere una felice formula di Federico Romero, «ritmi e geometrie della globalizzazione»;[1541] e, si potrebbe aggiungere, ritmi, geometrie e ideologie del consumo, dell'innovazione, dell'organizzazione del lavoro, dei rapporti tra economia e politica. Essa contribuì anche a disegnare il contesto entro il quale prendevano posizione non solo gli attori politici ma anche il management e il movimento operaio. La guerra fredda a sua volta, però, s'incastrava e adattava alle società in essa coinvolte, in un rapporto di fitta interazione, cui starebbe stretta una descrizione univoca in meri termini *top-down*.

Lo ha mostrato nitidamente la vicenda della Fiat: un "campione nazionale" della produzione di massa, al contempo protagonista cosmopolita dell'integrazione economica internazionale dell'Italia e bisognoso di protezione contro la concorrenza straniera, in primo luogo contro le stesse industrie americane cui s'ispirava. L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e delle strutture del potere alla Fiat si caratterizza per marcati tratti di continuità sin dalla fondazione a fine '800 o almeno, come si è notato nel caso del suo servizio di sorveglianza, dalla Grande Guerra; dopo il 1945, la Fiat si affermava come un naturale perno delle *politics of productivity* e della ricostruzione. Anche le lotte operaie del dopoguerra si sviluppavano nel solco della

[1541] Romero, *Storia della guerra fredda*, cit., p. 9.

continuità, ma reagendo ai nuovi stimoli e problemi e inserendosi, o almeno venendo interpretate, all'interno del nuovo quadro politico nazionale ed internazionale, come sintetizzava l'espressione, cara a Di Vittorio (che ne invocava la fine), "guerra fredda nelle fabbriche". Le elezioni delle commissioni interne della Fiat diventavano uno dei principali barometri degli orientamenti politici della classe operaia, non solo per Botteghe Oscure ma anche per il Dipartimento di Stato.

Questa dialettica di adattamento e integrazione è apparsa, anche sul piano industriale e delle stesse relazioni di lavoro, uno dei tratti caratterizzanti dell'affermazione degli Stati Uniti quale forza egemonica e potenza trasformatrice - un'ascesa in cui «motors cars often run ahead of the Flag», come aveva detto un compiaciuto James Mooney nel 1928.[1542] Al cuore di tale processo di trasformazione ed egemonia, si situava un complesso rapporto tra libertà e prosperità, tra democrazia e produttività; ma quanta democrazia dovesse o potesse esservi *nella* produzione rimaneva un nodo strutturalmente irrisolto e ovviamente conflittuale.

Non vi è dunque, nello studio delle pratiche e teorie delle relazioni industriali, alternativa tra circolazione e comparazione: dei fenomeni fordisti sono protagoniste per un verso grandi imprese di origine e caratteri schiettamente nazionali ma dalla spiccata vocazione multinazionale, per un altro una forza lavoro sempre composita, che tende a organizzarsi su scale diverse, sino a quella internazionale e globale, assumendo le divisioni della guerra fredda. Più in generale, è un fenomeno caratteristico di un mondo in cui si vanno costituendo molteplici piani di connessione e interdipendenza, che non necessariamente combaciano tra loro, e in cui s'intrecciano dinamiche internazionali e aziendali, tecnologiche e politiche.

[1542] James D. Mooney, *Making the World Move Faster*, cit.

Fonti e bibliografia

Avvertenze

In riferimento alle indicazioni sitografiche, tutti i collegamenti a pagine e portali internet o a documenti ivi disponibili sono stati controllati un'ultima volta al momento della redazione della presente bibliografia, 1-2 febbraio 2019.

In non pochi casi, una distinzione elementare come quella tra fonte edita e bibliografia secondaria appare tutt'altro che immediata, in ragione della natura stessa della ricerca. In ragione cioè, in primo luogo, della relativa scarsa distanza nel tempo degli oggetti e soggetti presi in esame, distanza in cui si inserisce un'abbondante produzione di memorialistica e testimonianze di cui si è fatto largo uso. Più in generale, l'obiettivo di ricostruire il dibattito culturale sull'evoluzione del lavoro e delle relazioni industriali porta a classificare come fonti i testi scientifici su tali argomenti, anche dove svolgano una riflessione di carattere in parte storico e storiografico (è il caso ad esempio degli scritti di Walt Whitman Rostow o, in modo diverso, del dibattito sociologico su Elton Mayo dopo il 1945).

Le soluzioni non possono essere che provvisorie e ipotetiche. Per fare un esempio, si è scelto di considerare fonti gli scritti di Luciano Gallino che intervenivano direttamente nei dibattiti degli anni 1950-60, come gli articoli sulla rivista *Comunità* o il volume che presentava la prima ricerca sistematica sull'organizzazione del lavoro nelle officine Olivetti, per quanto essa rimanga di fatto insuperata e pertanto non possa che rimanere un punto di riferimento non solo per ricostruire il dibattito, ma anche il lavoro. Gli scritti di Gallino degli ultimi vent'anni in cui è tornato a riflettere sull'esperienza olivettiana, per quanto ovviamente influenzati dalla sua esperienza e corroborati di ricordi personali, sono considerabili bibliografia secondaria. Inoltre, Gallino è l'autore di un formidabile *Dizionario di Sociologia* (Utet 1978, qui segnalato nella sezione *Strumenti*) ed è stato infine per chi scrive, in due occasioni, una preziosa fonte orale.

Discorso analogo si potrebbe fare per Gino Giugni come studioso di diritto del lavoro, anzi, data la sua concezione della disciplina, del mondo e della storia del lavoro; ma il fatto che la formazione e produzione politica, culturale e infine scientifica di Giugni siano al centro di un intero capitolo, basato anche sul suo ampio lascito archivistico, fa sembrare più opportuno considerare tutti i suoi scritti editi - in un arco che copre quasi sessant'anni, dai primi interventi nella gioventù socialista alla *Memoria di un riformista* - come fonti.

La bibliografia è così articolata: 1. Archivi; 2. Fonti a stampa: 2.1 Riviste e periodici; 2.2 Atti parlamentari e di commissioni; 2.3 Discorsi, articoli in altre riviste, interviste; 2.4 Fonti in volume; 3. Strumenti; 4. Bibliografia secondaria. Quest'ultima è a sua volta suddivisa in dodici sottosezioni, di dimensione diversa e dal valore solo orientativo: 4.1 Lavoro e movimento operaio; 4.2 Impresa, management e dell'associazionismo datoriale; 4.3 Economia; 4.4 Scienza e tecnologia; 4.5 Media, comunicazione e consumi; 4.6 Gli Stati Uniti e il mondo; 4.7 Storia politica e sociale; 4.8 Diritto e istituzioni; 4.9 Storia delle scienze sociali (pensiero economico, sociologia, antropologia, psicologia); 4.10 Storia della cultura: case editrici e università; 4.11 Chiesa e religioni; 4.12 Teorie della storia, storia della storiografia.

1. Archivi

Firenze, Istituto Storico Toscano della Resistenza e dell'Età contemporanea, fondi Tristano Codignola, Gaetano Salvemini, Unità Popolare

Pisa, Centro Archivistico della Scuola Normale superiore, fondo «La Nuova Italia Editrice»

Roma, Fondazione Istituto Gramsci Onlus, Fondo PCI

Roma, Fondazione Pietro Nenni, Fondo Gino Giugni

Roma, Istituto Luigi Sturzo, Fondo Giovanni Gronchi

Torino, Archivio di Stato, fondo Gabinetto di Prefettura

Torino, Centro Storico Fiat, spec. fondi Relazioni Industriali, Servizio Statistica e Studi Economici, Verbali, Delibere

Torino, Fondazione Istituto Piemontese Antonio Gramsci, fondo Fiom

2. Fonti a stampa

2.1 Riviste e periodici

Avanti! (1916-20 e 1949-60)

The Badger (Università del Wisconsin, 1910-33)

The Capital Times (Madison, Wisconsin, 1919-21)

CIO News e *AFL-CIO News* (1948-59)

Fortune (1930-62)

Illustrato Fiat (1953-60)

The Journal of Electrical Workers and Operators (1931-47)

Life (1936-56)

Il Mulino. Rivista mensile di attualità e cultura (principalmente 1951-64)

Nation's Business (1928-58)

Nuova Repubblica. Quindicinale politico (1953-56)

La Stampa e *La Nuova Stampa* (1947-55)

l'Unità (1946-60)

Vital Speeches of the Day (1935-53)

Wisconsin Alumnus (Università del Wisconsin, 1937-62)

The Wisconsin State Journal (Madison, Wisconsin)

2.2 Atti parlamentari e di commissioni

Atti della Camera dei Deputati (Repubblica Italiana)

Communism in the Detroit Area. Hearings before the Committee on Un-american Activities - House of Representatives, Eighty-Second Congress, printed for the use of the Committee on Un-American Activities, US Government Printing Office, Washington 1952

Hearings before the Select Committee on Improper Activities in the Labor or Management Field, Eighty-fifth Congress, Second Session, Pursuant to Senate Resolutions 74 and 221, 85th Congress, US Government Printing Office, Washington 1958

House of Commons Debates

House of Lords Debates

Labor Relations Program. Hearings before the Committee on Labor and Public Welfare - United States Senate, Eightieth Congress. First Session on S. 55 and S.J. Res. 22 and all the other bills and resolutions referred to the committee having the object of reducing industrial strife in the United States, Government Printing Office, Washington 1947

Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione Economica Presentato all'Assemblea Costituente, II - Industria*, 3 voll., Istituto Poligrafico dello Stato, Roma 1946

2.3 Discorsi, articoli in altre riviste, interviste

Automation. Robot Machines Are Cutting Costs, Boosting Profits and Making Jobs, Bringing More Leisure to Everyone, in *Time*, 19 marzo 1956, pp. 98-106

German Exchange, in *Newsweek*, 17 novembre 1952, pp. 96-98

The First Hundred Years, in *Time,* vol. 52, 26, 27 dicembre 1948, pp. 42-44

AA. VV., *Perlman's Theory of the Labor Movement,* in *Monthly Labor Review*, 121, 1951

AA. VV., *The Theory of the Labor Movement Reconsidered. A Symposium in Honor of Selig Perlman*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 3, aprile 1960

V.A., *Letture*, recensione a *Ideologia e pratica dell'azione sindacale* di Selig Perlman, in *Corriere della Sera*, 3 dicembre 1956

Paolo Alatri, *La lotta politica negli Stati Uniti,* in *Rinascita,* maggio-giugno 1946

Id., Paolo Rodano, Raimondo Craveri, *Discussione sul "nuovo corso" di politica economica,* in *Rinascita,* ottobre 1946

Magnus Alexander, *Contribution of Industrial Combinations to National Welfare,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 42, 1912, *Industrial Competition and Combination,* pp. 134-139

Id. *Hiring and Firing: Its Economic Waste and How to Avoid It*, ivi, vol. 65, *Personnel and Employment Problems in Industrial Management,* maggio 1916, pp. 128-144

Association for Diplomatic Studies and Training - Oral Histories Collection, intervista a Gerald P. Holmes, 8 febbraio 1996 (**https://www.adst.org/OH%20TOCs/Holmes,%20Gerald%20P.toc.pdf**)

ADST, intervista a James Cowles Hart Bonbright, 26 febbraio 1986 (**https://www.adst.org/OH%20TOCs/Bonbright,%20James%20Cowles%20Hart.toc.pdf**)

ADST, intervista a Philip M. Kaiser, 4 maggio 2005 (https://memory.loc.gov/service/mss/mfdip/2007/2007kai01/2007kai01.pdf)

ADST, interviste a Herbert E. Weiner, 1991 e 1993 (**https://adst.org/wp-content/uploads/2012/09/United-Kingdom1.pdf**)

ADST, intervista a Louis Wiesner, 30 settembre 1992 (**https://adst.org/wp-content/uploads/2012/09/Wiesner-Louis-A..pdf**)

Clarence Edwin Ayres, *The Basis of Economic Statesmanship,* in *The American Economic Review*, vol. 23, 2, giugno 1933, pp. 200-216

Paul Baran, Eric J. Hobsbawm, recensione a *The stages of economic growth*, in *Kyklos*, vol. 14, 2, 1961, pp. 234-242

Bruce Barton, *The Silent Man on Beacon Hill. An Appreciation of Calvin Coolidge*, in *Women's Home Companion*, marzo 1920

Daniel Bell, *Adjusting Men to Machines*, in *Commentary,* gennaio 1947 (https://www.commentarymagazine.com/articles/the-study-of-man-adjusting-men-to-machines/)

Id., *obituary* di George C. Homans in *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 136, 4, 1992, pp. 586-593

Reinhard Bendix, Lloyd H. Fisher, *The Perspectives of Elton Mayo,* in *The Review of Economics and Statistics*, vol. 31, 4, 1949, pp. 312-319

H.W. Benson, *Stellato Runs for Congress Against Fair Deal Democrat*, in *Labor Action,* 11 agosto 1958

Angelo Bertolini, recensione alla *History of Labor* di Commons, in *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, vol. 59, 9, settembre 1919, pp. 183-184

William H. Beveridge, *The Government's Employment Policy,* in *The Economic Journal*, vol. 54, n. 214, giugno-settembre 1944, pp. 161-176

George D. Blackwood, *The Battle for Local 600*, in *New Leader*, vol. 36, 32, 10 agosto 1953

Franz Boas, *Scientists as Spies*, lettera del 16 ottobre 1919, in *The Nation,* 20 dicembre 1919, ora in *Anthropology Today*, vol. 21, 3, 2005, p. 27

Silvia Boba, recensione a *La protesta operaia* di Ferrarotti, in *Il Politico,* vol. 20, 2 settembre 1955, pp. 315-316

Georges Bourgin, recensione alla *Theory of the Labor Movement,* in *L'Année sociologique,* terza serie, vol. 4 (1949-1950), pp. 409-410

R. W. Burchfield, lettera ad *American Speech,* vol. 33, 2, maggio 1958, pp. 146-147

Fernand Braudel, *Histoire et Sciences sociales: La longue durée,* in *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 4, ottobre-dicembre 1958, pp. 725-753

[Brigate Rosse], *Le parole scritte*, Sensibili alle foglie, Roma 1996

Paul A. Brinker, Norma Pope, *The Guaranteed Annual Wage: The Ford Settlement,* in *Labor Law Journal,* settembre 1968, vol. 19, 9, pp. 555-562

Ernest Breech, *Reviving the Giants,* in *Nation's Business,* ottobre 1966, pp. 48-49 e 84-90

Martin Bronfenbrenner, recensione a *The Labor Economies of Japan and the United States* di Robert Evans, Jr. ed *Economic Development and the Labor Market in Japan* di Koji Taira, in *The Journal of Asian Studies*, vol. 31, 3, maggio 1972, pp. 605-609

Earl Browder, *History of Trade Unionism in the United States*, in *The Communist*, dicembre 1928, pp. 776-780

Donaldson Brown, *Readjustments Required Within Industry Because of the Defense Program. "Leadership is Needed: Not Dictatorship",* in *Vital speeches of the Day*, 1° febbraio 1942, pp. 234-238

John Bugas a *The Federal Bureau of Investigation* di Max Lowenthal in *The Texas Law Review,* vol. 29, 4, aprile 1951, pp. 562-569

Carlos Bulosan, *Freedom from want*, in *Saturday Evening Post,* 6 marzo 1943 (http://www.saturdayeveningpost.com/2017/12/21/in-the-magazine/carlos-bulosans-freedom-want.html)

Persia C. Campbell, *II - Examination of immigrants*, in *The Australasian Journal of Psychology and Philosophy*, 4, 1925, pp. 290-294

Sabino Cassese, recensione a Giugni in *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, 1, 1963, pp. 200-204

Id., *Riflessioni sui miei studi sul fascismo*, in *Nomos*, 2, 2017

Enzo Chioccioli, recensione a *Ideologia e pratica dell'azione sindacale* di Selig Perlman, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, serie III, vol. 28, 1, gennaio-febbraio 1957, pp. 84-85

Francesco Compagna, *Meridionalismo e «fordismo» di A. Olivetti*, in *Nord e Sud,* aprile 1960

Vezio Crisafulli, *Per una Costituzione democratica,* in *Rinascita,* luglio 1946

Michel Crozier, recensione a *Heritage of Conflict, Labor Relations in the Nonferrous Metals Industry up to 1930* di Vernon H. Jensen e *L'Autobiographie de Maman Jones*, in *L'Année sociologique,* terza serie, vol. 5, 1951, pp. 471-472

Samuel Crowther, *Everybody Ought to Be Rich: An Interview with John J. Raskob,* in *Ladies' Home Journal*, agosto 1929

Benedetto De Cesaris, *L'esperienza e i problemi di un movimento sindacale democratico*, in «Il Mulino», 46-47, agosto-settembre 1955, pp. 659-671

Id., *La scuola CISL di Firenze negli anni cinquanta,* in *Quaderni di rassegna sindacale,* 37, luglio-agosto 1972, pp. 80-95

Giovanni Demaria, *Le basi storiche della struttura sindacale italiana*, in *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 3/4, marzo-aprile 1946, pp. 121-153

Paul Devinat, *Les conséquences sociales de l'organisation scientifique du travail,* in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, vol. 1, 4, luglio 1930, pp. 291-309

Joel B. Dirlam, Irwin M. Stelzer, *The "Du Pont-General Motors" Decision: In the Antitrust Grain*, in *Columbia Law Review*, vol. 58, 1, gennaio 1958, pp. 24-43

Roberto Dodi, *Ricordo di Carlo Pagni*, in *Laniera*, 57, marzo, 1943, pp. 55-57

John T. Dunlop, *The Movement of Real and Money Wage Rates,* in *The Economic Journal*, vol. 48, 191, 1938, pp. 413-434

Id., William Foote Whyte, *Framework for the Analysis of Industrial Relations: Two Views*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 3, 3, aprile 1950, pp. 383-401

Dunlop, *Real and Money Wage Rates,* in *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, 2, 1998, pp. 223-234

Id., Bruce Kaufman, *Reflections on Six Decades in Industrial Relations. An Interview with John Dunlop,* in *ILR Review*, vol. 55, 2, 2002, pp. 324-348

Fred Eldean, *Advertising Tomorrow. Customers must be persuaded to buy* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 10, 11, 15 marzo 1944, pp. 335-337

Arthur Exell, *Morris Motors in the 1940s,* in *History Workshop,* n. 9, primavera 1980, pp. 90-114

Richard A. Feiss, *Personal Relationship as a Basis of Scientific Management,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 65, *Personnel and Employment Problems in Industrial Management,* maggio 1916, pp. 27-56

Id., *Scientific management and its relation to the health of the worker,* in *American Journal of Public Health,* vol. 7, 3, 1917, pp. 262-267

Franco Ferrarotti, *Fine di una ortodossia: il Taylorismo*, in *Comunità. Rivista mensile del Movimento Comunità*, 54, novembre 1957, pp. 34-37

Lloyd H. Fisher, Clark Kerr, *Plant Sociology. The Elite and the Aborigines*, in *Common Frontiers of the Social Sciences,* a cura di Mirra Komarovsky, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1957, pp. 281-309

Vittorio Foa, *L'uomo creatore nell'economia sovietica*, in *Rinascita,* 2, 1951, pp. 96-100

Id., *Stacanovismo e taylorismo: due opposti*, in *Rinascita,* 1952, pp. 364-369

André Fontaine, *The Paper that Nobody Sees*, in *Nation's Business*, ottobre 1948, pp. 55-56 e 64-65

Francesco Forte, *Un viaggio italiano al fianco (e in memoria) di James Buchanan*, in *Il Foglio*, 10 gennaio 2013

Fritz Fricke, *Gewerkschaftstheorie und Aktionsprogramm*, in *Sozialer Fortschritt*, vol. 4, 2, febbraio 1955, pp. 44-45

Georges Friedmann, *Frédéric Winslow Taylor: l'optimisme d'un ingénieur,* in *Annales d'histoire économique et sociale,* t. 7, 36, novembre 1935, *Réflexions sur l'histoire des techniques*, pp. 584-602

Id., *L'Automation: Quelques aspects et effets psycho-sociologiques*, in *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 4, ottobre-dicembre 1958, pp. 625-638

John C. Fuess, *My Two Years in Labor*, in *Foreign Service Journal*, giugno 1953, pp. 21-23 e 58

Id., *The Heritage of American Labor*, in *Foreign Service Journal*, marzo 1955, pp. 22-23 e 53-54

Id., *Uncle Sam's Foreign Labor Guests*, in *Political Science Quarterly,* vol. 70, 2, giugno 1955, pp. 219-229

Giorgio Galli, *La cultura americana alla prova,* in *Il Mulino,* 45, luglio 1955, pp. 632-643

Id., *Ideologia e pratica dell'azione sindacale,* in *Il Mercurio*, 23 giugno 1956

Luciano Gallino, *Condizione operaia e relazioni umane*, in *Comunità,* 40, maggio 1956, pp. 30-32

Aldo Garosci, *Nascita di un Partito*, in *Il Ponte*, 1, gennaio 1950

Id., *Nuovi fabiani?*, in *Il Ponte*, gennaio 1953

Agostino Gemelli, *La Psicotecnica nella concezione corporativa della società,* in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, vol. 8, 6, novembre 1937, pp. 833-845

Id., recensione a *The Human Problems of an industrial civilisation* di Elton Mayo, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, serie III, vol. 19, 4, ottobre-dicembre 1947

Id., *I problemi attuali della psicotecnica nella industria nazionale,* n *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, vol. 1, 1, gennaio 1930, pp. 7-31

Id., *Fattore umano o fattore sociale del lavoro?*, n *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 5, settembre-ottobre 1950, pp. 423-441

Mary B. Gilson, recensione di *Management and the Worker* di Roethlisberger e Dickson, in *American Journal of Sociology*, vol. 46, 1, luglio 1940, pp. 98-101

Gino Giugni, *Della mozione Baratono e del riformismo*, in *Socialismo*, 31 marzo 1949

Id., *Una nuova generazione socialista*, in *Critica sociale*, 14, 16 luglio 1950, pp. 193-194

Id., *Disciplina della lotta sindacale*, in *Cronache sociali,* 15-26, dicembre 1950, pp. 16-18

Id., *Sfortuna del progetto Rubinacci*, in *Mondo Economico*, 25 ottobre 1952

Id., *Socialismo e socialdemocrazia in Italia*, in *Il Mulino*, 17, marzo 1953, pp. 113-121

Id., recensione a *L'economia americana* di Sumner H. Slichter, Sperling&Kupfer, Milano 1952, in *Il Mulino,* 18, aprile 1953, pp. 206-207

Id., *La revisione critica del socialismo*, in *Il Mulino,* 21-22, luglio-agosto 1953, pp. 377-389

Id., *I miti in cui abbiamo troppo indugiato*, in *Terza generazione*, agosto 1953, pp. 9-11

Id., *Sindacalismo*, in *Il Mulino*, 30, aprile 1954, pp. 284-285

Id., *Iniziativa politica e iniziativa riformista,* in *Il Mulino*, 33, luglio 1954, pp. 449-455

Id., *Esperienze corporative e post-corporative nei rapporti collettivi di lavoro in Italia,* in *Il Mulino*, 51-52, gennaio-febbraio 1956, pp. 3-17

Id., *Contrattazione aziendale in Francia*, in *Il Mercurio,* 24 marzo 1956

Id., *Contrattazione aziendale e democrazia industriale,* in *Il Mulino*, 54, aprile 1956, pp. 195-206

Id., *Bargaining Units and Labor Organization in Italy*, in *ILR Review*, vol. 10, 3, aprile 1957, pp. 424-439

Id., *Problemi del lavoro*, in *Il Mulino*, 85, novembre 1958, pp. 898-903

Id., *Il ruolo del movimento sindacale,* in *Il Mulino*, 140, giugno 1964, pp. 663-669

Id., *Il rinnovamento delle istituzioni rappresentative*, in *Comunità*, 131, agosto 1965, pp. 33-36

Id., *Il diritto sindacale ed i suoi interlocutori* (recensione di *Teorie e ideologie nel diritto sindacale. L'esperienza italiana dopo la Costituzione* di Giovanni Tarello), in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1970, pp. 369-406

Id., *Il modello fantasma*, in *Micromega*, 4, 1987, pp. 60-62

Id., *Minima Personalia*, in *Belfagor,* 2, 1987, pp. 213-219 (poi anche in *Belfagor*, 6, novembre 2009, pp. I-VII)

Id., *Quel giorno sul Vulcania,* in *il Resto del Carlino*, 24 luglio 1999

Id., intervista di Pietro Ichino, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, ottobre-dicembre 1992 (http://archivio.pietroichino.it/saggi/view.asp?IDArticle=544)

Giugni, postfazione a Sidney e Beatrice Webb, *Democrazia industriale. Antologia degli scritti*, a cura di Giuseppe Berta, Ediesse, Roma 1994 (1a ed. 1984), pp. 293-295

Giugni, Federico Mancini, *Per una cultura sindacale in Italia*, in *Il Mulino*, 27, gennaio 1954, pp. 28-45.

Iid., *I "laici" dopo la crisi dell'europeismo*, in *Il Mulino*, 37, novembre 1954, pp. 657-669

Barry Goldwater, *No Time for Timid Souls,* discorso al Congresso della Federazione delle Donne Repubblicane, Prescott, Arizona, 3 maggio 1958, in *Congressional Record - House of Representatives*, 1958, pp. 8354-8356

Guido Gorla, *Le scuole di diritto negli Stati Uniti d'America*, in *Rivista di diritto commerciale*, 1950, 320-334

Id., *Ricordi della carriera di un comparatista (Dal diritto comparato al diritto comune europeo),* in *Il Foro Italiano*, vol. 103, 1980, parte v - *Monografie e varietà*, pp. 1-12

Luciano Gruppi, *Movimento "Comunità"*, in *Rinascita*, febbraio 1950, pp. 107-109

Id., *La logica aziendale della Olivetti asse del movimento di "Comunità"*, in *Rinascita,* settembre 1957, pp. 441-445

Charles A. Gulick, Melvin K. Bers, *Insight and Illusion in Perlman's Theory of the Labor Movement*, in *International Labor Relations Review*, vol. 6, 4, luglio 1953, pp. 510-531

Frederick H. Harbison, *The General Motors-United Auto Workers Agreement of 1950*, in *Journal of Political Economy,* vol. 58, 5, ottobre 1950, pp. 397-411

Fred Harvey Harrington, *The Function of University Administration. Helping the University to Change the World*, in *Journal of Higher Education*, 1, marzo 1963, pp. 131-136

Michael Harrington, *Old Working Class, New Working Class*, in *Dissent*, inverno 1972, pp. 146-162

Albert W. Hawkes, *As Business Sees the Labor Issue,* in *Nation's Business*, dicembre 1941, pp. 44 e 79

J. R. Hicks, recensione al dibattito tra Massimo Fovel e Carlo Pagni in *Economica*, 29, giugno 1930, pp. 209-210

George C. Homans, *Some Corrections,* in *The Review of Economics and Statistics*, vol. 31, 4, 1949, pp. 319-321

Id., *Steps to a Theory of Social Behavior. An Autobiographical Account*, in *Theory and Society*, vol. 12, 1, 1983, pp. 1-45

Herbert Hoover, *The Fifth Freedom: Freedom of enterprise,* discorso allo Union League Club, Chicago, 19 novembre 1941, in *Vital Speeches of the Day*, vol. 7, pp. 117-120

John E. Hughes, *Recent Trends in Industrial Sociology,* in *The American Catholic Sociological Review*, vol. 19, 3, ottobre 1958, pp. 194-209

Michał Kalecki, *The White Paper on Employment Policy,* in «Bulletin of the Oxford University Institute of Economics & Statistics», 10 giugno 1944, vol. 6, n. 8, pp. 131-135

Henry Kaiser, *Management looks at the post-war world. An address before the 47th annual meeting of the National association of manufacturers held at New York on December fourth, 1942*, Newcomen Society of England - American Branch, Princeton University Press, Princeton 1943

Philip Kaiser, *French and Russian Security,* in *Free World*, gennaio 1945, pp. 81-85

Id., *Free Labor's Answer to Communism* (recensione a *The International Labor Movement* di Lewis L. Lorwin), in *The Reporter*, 8 giugno 1954, pp. 47-48

Id. et alii, *Theory of the labor movement. A reappraisal*, in *Proceedings of the Industrial Relations Research Association*, 1950, pp. 139-183

Id., intervista per la Truman Library, giugno 1987 (https://www.trumanlibrary.org/oralhist/kaiserp.htm)

Id., intervista a cura dell'ADST, 4 maggio 2005 (https://memory.loc.gov/service/mss/mfdip/2007/2007kai01/2007kai01.pdf e cfr. supra)

Vernon Kellogg, *Work of the National Research Council,* in *Science*, nuova serie, vol. 58, novembre 1923, pp. 362-366

Clark Kerr, *What Became of the Independent Spirit?*, in *Fortune,* luglio 1953, pp. 110-111 e 134-136

Id., Bendix, et alii, scheda in memoria di Lloyd Fisher in *University of California - In Memoriam,* Berkeley 1957 (http://texts.cdlib.org/view?docId=hb0w10035d&chunk.id=div00018&brand=calisphere&doc.view=entire_text)

Charles Kettering, *Looking Forward in Reserarch, Science, and Industry* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 1, 4, 1° dicembre 1936, pp. 101-103

Id., *Muscles and Machines. To Build Instead of Destroy*, discorso alla Nbc, 7 aprile 1946, in *Vital Speeches of the Day*, vol. 12, 18, 1° luglio 1946, pp. 575-576

Forrest A. Kingsbury, *Applying Psychology to Business,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 110, *Psychology in Business,* novembre 1923, pp. 2-12

H.B. Kirshen, *The Ideology of American Labor*, trad. Mario Stoppino, in *Il Politico,* vol. 25, 3, settembre 1960, pp. 581-613

William S. Knudsen, *The Protection of Our Homes and Our Shores. We Haven't Got Much Time*, in *Vital Speeches of the Day*, vol. 7, 13, aprile 1941, pp. 410-413

Id., *Quit fooling and Go to Work. We are up a Military and Industrial Machine which is Clicking,* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 8, 5, dicembre 1941, pp. 137-139

Id., *Defense Problems at Home and Abroad,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 19, 3, *America Faces the Future,* maggio 1941, pp. 111-119

George Koether, *How Henry Ford II Saved the Empire*, in *Look*, 30 giugno 1953, pp. 48-52

Gabriel Kolko, *Unionism Reconsidered: A Critical Appraisal of its Philosophy,* in *Institute of Social Studies Bulletin*, II (inverno 1954) e III (primavera 1955)

William Jett Lauck, *The State and Industrial Conflict,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 103, *Industrial Relations and the Churches,* settembre 1922, pp. 16-21

Id., *Labor and Production,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 90, *Industrial Stability,* luglio 1920, pp. 94-99

Libero Lenti, *Ricordo di Carlo Pagni,* in *Rivista italiana di scienze commerciali*, 2, 1943, pp. 116-119

Wassily Leontief, *The Pure Theory of the Guaranteed Annual Wage*, in *Journal of Political Economy*, vol. 54, 1, febbraio 1946, pp. 76-79

Sebastian B. Littauer, *The Development of Statistical Quality Control in the United States,* in *American Statistician,* vol 4, 5, 1950, pp. 14-20

Livio Maitan, *Le illusioni e l'errore dei giovani di sinistra che andarono con Saragat,* in *L'Unità*, 2 gennaio 1987

Bronisław Malinowski, *Kula; the Circulating Exchange of Valuables in the Archipelagoes of Eastern New,* in *Man*, vol. 20, luglio 1920, pp. 97-105

Walter H. Mallory, *The Burma Road,* in *Foreign Affairs*, vol. 17, 3, aprile 1939, pp. 625-627

Giuseppe Federico Mancini, *Rapporto di lavoro e responsabilità del committente nella* common law, in *Rivista di diritto del lavoro*, 1, 1952, pp. 404 ss.

Id., *Lo studio del diritto nelle università americane*, in *Il Mulino. Rivista mensile di attualità e di cultura*, 6, aprile 1952, pp. 257-269

Id., *La libertà di insegnamento nelle università americane,* in *Il Mulino*, 12, ottobre 1952, pp. 580-592

Id., *Dall'America di Roosevelt all'America di Foster Dulles*, in *Il Mulino,* 21-22, luglio-agosto 1953, pp. 338-346

Id., *Americana*, in *Il Mulino,* 23, settembre 1953, pp. 462-464

Id., *La* consideration *nel diritto nordamericano dei contratti,* in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1953, pp. 1039 ss.

Id., *Problemi del lavoro in America*, in *Il Mulino*, 38, dicembre 1954, pp. 798-799

Id., intervista a cura di Pietro Ichino, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, aprile 1993, pp. 143-187 (poi anche in *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana* e all'indirizzo http://archivio.pietroichino.it/saggi/view.asp?IDArticle=545)

Jesse W. Markham, *The Du Pont-General Motors Decision*, in *Virginia Law Review*, vol. 43, 6, ottobre 1957, pp. 881-888

Margaret Wiley Marshall, *'Automation' Today and in 1662,* in *American Speech,* vol. 32, 2, maggio 1957, pp. 149-151

Ead., R.W. Burchfield, *'Automation' Today and in 1669*, in *American Speech*, vol. 34, 3, ottobre 1959, pp. 236-237

Alfred H. Martin, *The psychological examination of immigrants,* relazione al Third Annual General Meeting of the Australasian Association of Psychology and Philosophy, Sydney, maggio 1925, poi in *The Australasian Journal of Psychology and Philosophy*, vol. 3, 3, 1925, pp. 196-206

Id., *II - Examination of immigrants*, in *The Australasian Journal of Psychology and Philosophy*, vol. 4, 1, pp. 65-68

George Elton Mayo, *The Irrational Factor in Human Behavior. The "Night-Mind" in Industry,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 110, *Psychology in Business,* novembre 1923, pp. 117-130

Id., *Recovery and industrial fatigue*, in *The Journal of Personnel Research*, 3, 1924, pp. 273-281

James D. Mooney, *Making the World Move Faster*, in *Nation's Business*, dicembre 1928, pp. 21-22 e 98-102

Id., *American Economic Policies for the Impending World War,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 192, *The United States and World War*, luglio 1937, pp. 89-92 (e anche, con il titolo *What World War Will Mean for Us and What We can do about it. Policies and Alternatives, Economic and Political,* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 3, 14, 1° maggio 1937, pp. 446-448)

Id., *Stabilizing the Exchanges,* in *Foreign Affairs*, 1, gennaio 1938, pp. 222-230

Id., *Paper Money. A National and Industrial Hazard,* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 5, 10, 1° marzo 1939, pp. 312-316

Wayne Morse, tributo a Perlman in Senato, in *Congressional Records - Proceedings and Debates of the 86th Congress, First Session - Senate*, 18 agosto 1959, p. 16187

Id., prefazione a Lafayette G. Harter Jr., *John R. Commons: His Assault on Laissez-faire,* Oregon State University Press, Corvallis 1962

Carlo Pagni, *A proposito di un tentativo di teoria pura del corporativismo*, in *Riforma Sociale*, settembre-ottobre 1929

Id., recensione a *Myself* di John Commons, in *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, vol. 75, 12, dicembre 1935, pp. 1106-1107

William Papier, *Guaranteed Annual Wage Proposals: Their Implications for Unemployment Compensation,* in *ILR Review,* vol. 8, 2, gennaio 1955, pp. 265-274

Camillo Pellizzi, *I rapporti umani nel lavoro,* in *Studi Politici,* 1-2, marzo-agosto 1953, pp. 98-124

Id., *Scienza e prassi politica*, in *Civiltà italica. Mensile di studi politici, economici e sociali,* 2, 1952, pp. 109-115

Giuseppe Pera [con lo pseudonimo di Arturo Andrei], *Sindacalismo made in USA. L'irripetibile esperienza del movimento operaio americano in un saggio di Selig Perlman*, in *Risorgimento socialista*, 12 maggio 1956

Id., recensione a *Protesta operaia* di Ferrarotti, in *Il Ponte,* 4, 1956, pp. 646-649

Pera, *La recente iniziativa del Ministro Sullo in tema di contratti collettivi di lavoro*, in *Il Foro Italiano*, vol. 84, 5, 1961, pp. 103/104-109/110

Selig Perlman, *What can Americans do for Russia?*, in *The Wisconsin alumni magazine,* vol. 19, 6, aprile 1918, p. 144

Id., recensione alla biografia *McCarthy of Wisconsin* di Edward A. Fitzpatrick in *The Wisconsin Magazine of History*, vol. 27, 4, giugno 1944, pp. 446-448

Id., *The New Deal and Fascism*, risposta al questionario su *Fascism in the Light of the N.R.A., By a Group of Distinguished Writers*, in *The Journal of Electrical Workers and Operators,* vol. 22, 10, ottobre 1933, pp. 398-399

Id., recensione a *Towards the Understanding of Karl Marx* di Sydney Hook, in *The American Political Science Review*, vol. 27, 4, agosto 1933, pp. 657-658

Id., *The Inevitability of Communism. A Critique of Sidney Hook's Interpretation of Marx* di Paul Mattick, in *The American Political Science Review*, vol. 29, 6, dicembre 1935, pp. 1095-1096

Id., *The principle of collective bargaining*, in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 184, *Problems of Organized Labor,* marzo 1936, pp. 154-160

Id., *Our Economic Arena. Present Economic Trends and Their Effects on Jewish Life in America*, IX dei pamphlet dei *Fireside Discussion Group of the Anti-Defamation League B'nai B'rith*, poi ADL, Chicago 1939

Id., *Labour and capitalism in the U.S.A., 1920-1937,* in *Organised Labor in Four Continents*, a cura di Hilary A. Marquand, Longmans, Green & co., Londra-NewYork-Toronto 1939, pp. 319-404

Perlman, recensione a *Marxism; Is It a Science?* di Max Eastman, in *The American Political Science Review*, vol. 35, 5, ottobre 1941, pp. 971-972

Id., *John Rogers Commons 1862-1945,* in *The American Economic Review,* vol. 35, 4, settembre 1945, pp. 782-786

Id., *The Basic Philosophy of the American Labor Movement,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 274, *Labor in the American Economy,* marzo 1951, pp. 57-63.

Id., *Jewish-American Unionism, Its Birth Pangs and Contributions to the General American Labor Movement,* in *Publications of the American Jewish Historical Society*, vol. 41, settembre 1951, pp. 297-337

Id., *America and the Jewish Labor Movement: a Case of Mutual Illumination,* in *Publications of the American Jewish Historical Society*, vol. 46, marzo 1957, *The Writing of American Jewish History*, pp. 221-232

Id., recensione a *The Politics of Israel. The First Decade of Statehood* di Marver H. Bernstein, in *The Wisconsin Magazine of History*, vol. 41, 4, 1958, pp. 300-301

Id., *Confusion of communism with labor unionism*, in *American Economics, Research in History of Economic Thought and Methodology*, vol. 18B, 2000, pp. 249-251

Id., *Nachwort*, ivi, pp. 253-261

Perlman, Richard T. Ely, *The evolution of industrial society and of public control, 1919* (appunti di corsi) in *Research in the History of Economic Thought and Methodology,* vol. 18, parte 2, *American Economics*, 2000, pp. 263-297

Perlman, E.A. Ross, *Soviet Government in Russia*, in *The American Political Science Review*, vol. 14, 2, maggio 1920, pp. 317-323

Perlman, John Commons, recensione a *Der Moderne Kapitakismus* di Werner Sombart in *The American Economic Review*, vol. 19, 1, marzo 1929, pp. 78-88

Perlman, Philip Taft, *History of Labor in the United States, 1896-1932, volume IV. Labor Movements*, Macmillan 1935 (poi Kelley, New York 1966)

Perlman et alii, *Further Correspondence of Selig Perlman*, a cura di Warren J. Samuels, in *Further University of Wisconsin Materials: Further Documements of F. Taylor Ostander*, a cura di Id., Elsevier 2005, pp. 15-33, spec. pp. 29-30.

Pio XII, *Discorso di Sua Santità Pio Pp. XII ai componenti il Consiglio Nazionale della U.C.I.D. - Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti,* 31 gennaio 1952, in *Discorsi e Radiomessaggi di Sua Santità Pio XII*, XIII, Tredicesimo anno di Pontificato, 2 marzo 1951 - 1° marzo 1952, pp. 463-466 (https://w2.vatican.va/content/pius-xii/it/speeches/1952/documents/hf_p-xii_spe_19520131_imprenditori-cattolici.html)

Paul-Marie Pons, *Un plan quinquennal de l'industrie automobile française*, in *Les Cahiers politiques,* 10 maggio 1945, pp. 5-64 e 1 giugno 1945, pp. 54-68

R., recensione a *Ideologia e pratica dell'azione sindacale* di Selig Perlman, in *Il Politico*, vol. 21, 1, maggio 1956, pp. 205-206

John J. Raskob, *The Development of Installment Purchasing,* in *Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York*, vol. 12, 2, *Problems of Prosperity,* gennaio 1927, pp. 119-129

Giorgio Ruffolo, intervistato da Marco Cianca, *«Inutile rovistare tra i rifiuti del Kgb»*, in *Corriere della Sera*, 16 ottobre 1999

Id., *Una dedica,* in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, 134, 2012

David B. Rjazanov, *Marx/Engels Gesamtausgabe. Erste Abteilung, Band 1, Erster Halbband. Marx: Werke und Schriften bis Anfang 1844 nebst Briefen und Dokumenten*, Marx-Engels-Archiv Verlagsgesellschaft m.b.H., Frankfurt am Main, pp. IX-XXVIII, anche in *Utopie kreativ,* 206, dicembre 2007, pp. 1095-1011

Id. et alii, *Erfolgreiche Kooperation: Das Frankfurter Institut far Sozialforschung und Das Moskauer Marx-Engels-Institut (1924-1928). Korrespondenz von Felix Weil, Carl Grünberg u.a. mit David Borisovič Rjazanov, Ernst Czóbel u.a. aus dem* Russischen Staatlichen Archiv für Sozial- und Politikgeschichte Moskau, a cura di Rolf Hecker, Diethard Behrens, Galina Danilovna Golovina, *Beiträge zur Marx-Engels-Forschung. Neue Folge,* vol. 2, Argument, Berlino-Amburgo 2000

Edward Riley, *Some Considerations of Foreign Economic Policy. Expanding World Economy Depends on British and American Cooperation* in *Vital Speeches of the Day*, 15 gennaio 1945, vol. 11, 7, pp. 211-213

Lionel Robbins, recensione a *Industry and Politics* di Alfred Mond, in *The Economic Journal*, vol. 38, n. 151, settembre 1928, pp. 442-444

Walt W. Rostow, *Histoire et Sciences sociales: la Longue durée*, in *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 4, ottobre-dicembre 1959, pp. 710-718

Cipriana Scelba, *I primi 20 anni del Programma Fulbright in Italia 1948-1968*, 23 aprile 2008 (http://www.fulbright.it/cipriana-scelba/)

Ead., *I secondi 20 anni del Programma Fulbright in Italia 1968-1988*, 23 aprile 2008 (http://www.fulbright.it/cipriana-scelba/)

Antonio Scortecci, *Le développement de la recherche dans un grand ensemble sidérurgique italien. Ses aspects techniques et humains et l'influence de la pensée d'Henry Le Chatelier*, con una nota di Albert Portevin, *Exposé des titres et travaux du Professeur Antonio Scortecci*, in *Revue de Metallurgie*, vol. 56, 4, aprile 1959, pp. 315–323

Brendan Sexton, *Deep Therapy on the Assembly Line,* in *Ammunition*, aprile 1949, pp. 47-53

Walter S. Shewhart, *Applications of Statistical Method in Engineering*, in *Journal of the Franklin Institute*, vol. 205, marzo 1928, pp. 395-405, e poi in *Journal of the American Statistical Association*, vol. 26, 173, *Proceedings of the American Statistical Association,* marzo 1931, pp. 214-221

Id., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, Van Nostrand, New York 1931 (nuova ed., American Society for Quality Control, Milwaukee 1980)

Id., *The Future of Statistics in Mass Production*, in *Annals of Mathematical Science,* vol. 10, 1, 1939, pp. 88-90

Id., *The Advancing Statistical Front*, discorso di commiato dalla presidenza dell'American Statistical Association, Cleveland, 26 gennaio 1946, in *Journal of the American Statistical Association*, vol. 41, 233, marzo 1946, pp. 1-15

Sumner Slichter, *Guaranteed Annual Wage: It's a Dubious Approach to a Desirable Objective,* in *Barron's National Business and Financial Weekly,* 11 aprile 1955, pp. 3 e 25-28

Alfred P. Sloan, Jr., *I Believe in Time Payments - Why?*, in *Nation's Business*, vol. 14, 4, aprile 1926, pp. 18-19

Sloan, *Important Questions of National Policy,* discorso alla Illinois Manufacturers' Association, Stevens Hotel, Chicago, 11 dicembre 1934, poi trasmesso dal National Broadcasting System, ora in *Vital Speeches of the Day,* vol. 1, 3, 17 dicembre 1934, pp. 163-168

Id., *Industry's Responsibilities Broaden*, discorso alla cena annuale del Congress of American Industry in congiunzione con l'annuale riunione dell'American Association of Manufacturers, New York, 4 dicembre 1935, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 2, 7, 30 dicembre 1935, pp. 212-216

Id., *Shall We Have More - Or Less?*, discorso all'annuale banchetto della Los Angeles Chamber of Commerce in occasione dell'apertura di un'officina di montaggio GM a Los Angeles, 22 maggio 1936, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 2, 18, 1° giugno 1936, pp. 538-542

Id., *Which Way? The Recession and What Lies Ahead of Us,* discorso alla 31° riunione annuale dell'Association of Life Insurance Presidents, New York, Dicembre 1937, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 4, 5, 15 dicembre 1937, pp. 143-147

Id., discorso alla Camera di Commercio di Boston, 3 novembre 1938, ora con il titolo *Prices, Wages and Hours. More Things for More People* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 6, 23, 15 novembre 1938, pp. 86-90

Id., *Industrial Statesmanship. The Reconstruction of American Enterprise,* discorso al 24° meeting annuale del National Industrial Conference Board, Waldorf Astoria Hotel, New York, 22 maggio 1940, in *Vital speeches of the day*, 23, 15 settembre 1940, pp. 715-719

Id., *The Economic Aspects of American Defense,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 19, 2, *The Defense of the United States. A Series of Addresses and Papers presented at the Annual Meeting of the Academy of Political Science, November 13, 1940*, a cura di John A. Krout, gennaio 1941, pp. 127-138

Id., *Industry's Post-War Responsibilities. The "A. H. Program" (After Hitler),* discorso al 46° Congresso della NAM, Waldorf-Astoria Hotel, New York, 4 dicembre 1941, ora in *Vital Speeches of the Day*, pp. 174-177

Id., *The Importance of Jobs. Jobs flow from combination of capital, management and opportunity*, in *Vital speeches of the day*, vol. 11, 4, 1 dicembre 1944, pp. 115-119

Id., *Business Trend for 1947. Restore balance to our economic society*, discorso alla Boston Chamber of Commerce, 19 dicembre 1946, in *Vital speeches of the day*, vol. 13, 8, 1 febbraio 1947, pp. 237-241

Id., *"Road To Serfdom" Has Been Blocked: Social Progress in a Free Society,* discorso al banchetto del GM Motorama, New York, 19 gennaio 1953, ora in *Vital Speeches of the Day*, vol. 19, 10, marzo 1953, pp. 297-298

Arnold M. Soloway, *Economic Aspects of the British Purchase Tax,* in *The Journal of Finance*, vol. 9, n. 2, maggio 1954, pp. 188-208

Lloyd Raymond Smith, *We Build a Plant to Run Without Men*, in *The Magazine of Business*, febbraio 1959

Drexel Sprecher, intervista, 8 giugno 1990, U.S. Holocaust Memorial Museum (https://collections.ushmm.org/oh_findingaids/RG-50.030.0219_trs_en.pdf)

Ben Stephansky, intervista per la John F. Kennedy Presidential Library and Museum, 6 giugno 1983 (all'indirizzo https://www.jfklibrary.org/Asset-Viewer/Archives/JFKOH-BSS-01.aspx)

Adolf Sturmthal, *Comments on Selig Perlman's: A Theory of the Labor Movement*, in *Industrial & labor relations review,* vol. 4, 4, luglio 1951, pp. 483-496

Gerard Swope, *Stabilization of Industry,* in *Electrical Engineering*, vol. 50, 10, ottobre 1931, pp. 816-819

Id., *Stabilization of Industry,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 14, 4, gennaio 1932, *Can Prices, Production and Employment Be Effectively Regulated?,* pp. 103-112

Id., *Planning and Economic Organization,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 15, 4, *Current Problems of Unemployment and Recovery Measures in Operation,* gennaio 1934, pp. 84-90

Philip Taft, *A Rereading of Selig Perlman's "A Theory of the Labor Movement",* in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 4, 1, ottobre 1950, pp. 70-77

Id., *Reflections on Selig Perlman as a Teacher and Writer,* in *ILR Review*, vol. 29, 2, gennaio 1976, pp. 249-257

Charles Tilly, *obituary* di George C. Homans, in *Theory and Society*, vol. 19, 3, 1990, pp. 261-268

Alain Touraine, *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault,* pref. di Georges Friedmann, Centre national de la recherche scientifique, Parigi 1955

Rufus S. Tucker, discorso all'Academy of Political and Social Science, Philadelphia, 30 marzo 1945, ora con il titolo *The Return to "Enlightened Despotism". Proposals of Today's Pioneers No Sounder than Those of 200 Years Ago* in *Vital Speeches of the Day*, vol. 11, 13, 15 aprile 1945, pp. 395-399

Vidkunn Ulriksson, *The Scope, Functions, and Limitations of University Workers' Education Programs*, in *ILR Review*, vol. 5, 2, gennaio 1952, pp. 221-230

Leo Valiani, *Dalla prima alla seconda Internazionale (1872-1889)*, in *Movimento operaio. Rivista di storia e bibliografia*, 2, marzo-aprile 1954, pp. 177-247, ora in *Leo Valiani tra politica e storia. Scritti di storia delle idee (1939-1956),* a cura di David Bidussa, pres. di Giovanni De Luna, Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli xli (2006), Feltrinelli, Milano 2008, pp. 369-435

Valiani, *La storia del movimento socialista in Italia dalle origini al 1921. Studi e ricerche nel decennio 1945-1955*, in *Rivista storica italiana*, 3, 1956, pp. 447-510 e 4, 1956, pp. 620-669, ora in *Leo Valiani tra politica e storia*, cit., pp. 463-567

Id., *Da destra a sinistra i liberali d'America*, in *l'Espresso*, 23 settembre 1956, p. 11

Id., *Presidenzialismo, Un'eredità non invecchiata del Partito d'Azione*, in *Mondoperaio*, 4, aprile 1991, ora in *Decisione e processo politico. La lezione del governo Craxi (1983-1987)*, a cura di Gennaro Acquaviva e Luigi Covatta, Marsilio, Venezia 2014, pp. 387-393

Mary van Kleeck, *Forty Years of American Labor,* in *Survey Graphic*, luglio 1936, p. 437

Giuliano Vassalli, *Testimonianza*, in *Giornale di Storia Costituzionale,* 11, 2006, pp. 55-64

Id., *La resistenza come scelta politica e come fede nella libertà,* in *Economia & lavoro,* 1, gennaio-aprile 2010, pp. 129-132

Jean-Pierre Vernant, recensione a *L'Évolution du travail ouvrier aux Usines Renault* di Touraine, in *Journal de Psychologie,* n. 53, 1956, po. 233-235, ora in *Passé et Présent. Contributions à une psychologie historique,* a cura di Riccardo Di Donato, Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 1995, vol. 11, pp. 530-533

Mino Vianello, *Il prammatismo dei sindacati americani,* in *Movimento operaio*, 8, luglio-agosto 1956, 529-547

Francesco Vito, *L'automazione, le nuove tecniche produttive e i loro riflessi sociali,* in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Serie III, vol. 28, 5, settembre-ottobre 1957, pp. 397-413

Id., *Il progresso economico e l'aumento del tempo libero del lavoratore,* ivi, vol. 31, 2, marzo-aprile 1960, pp. 137-150

Henry Wallace, *The Price of Free World Victory,* U.S. Government Printing Office, Washington 1942

Sumner Welles*, Shaping the Economic and Political Future,* in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 21, 2, sezione *Shaping the Economic and Political Future*, gennaio 1945, pp. 113-121

Whiting Williams, *Russia and Italy Pin Their Hopes on America's Way of Work*, in *Nation's Business*, dicembre 1928, pp. 26-27 e 92-94

Joseph H. Willits, *The Labor Turn-Over and the Humanizing of Industry,* in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 61, *America's Interests after the European War,* settembre 1915, pp. 127-137

Charles E. Wilson, discorso al pranzo del Chicago Executives' Club, 5 ottobre 1945, ora con il titolo *"America is at the Fork in the Road". Reason must be Substituted for Force* in *Vital speeches of the Day*, vol. 12, 2, novembre 1945, pp. 62-64

Charles E. Wilson, *Five Years of Industrial Peace*, discorso al National Press Club, 8 giugno 1950, presente su richiesta del rappresentante democratico del Michigan John D. Dingell Sr., 23 settembre 1950, in *Congressional Record. Proceedings and Debates of the 81st Congress - Second Session, Appendix*, vol. 96, part 17 (4 agosto-22 settembre 1950), pp. A7249-A7252 (pubblicato anche in opuscolo dalla GM nel 1955)

Edwin E. Witte, *Selig Perlman,* in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 13, 3, aprile 1960, pp. 335-337Clark Howell Woodward, *Naval Strength*, in *Proceedings of the Academy of Political Science*, vol. 19, 2, *The Defense of the United States. A Series of Addresses and Papers presented at the Annual Meeting of the Academy of Political Science, November 13, 1940*, a cura di John A. Krout, gennaio 1941, pp. 20-31

Frank G. Woollard, *Some Notes on British Methods of Continuous Production*, in *Proceedings of the Institution of Automobile Engineers*, 19, 1924–5, pp. 419–74

Milton Wright, *Robots for Salesmen,* in *Scientific American*, vol. 140, 1, gennaio 1929, pp. 24-26

C. Wright Mills, recensione a *Problems of the Postwar World,* in *American Sociological Review*, vol. 10, 6, dicembre 1945, p. 818

Wright Mills, *The Contribution of Sociology to Studies of Industrial Relations,* in *Proceedings of the First Annual Conference of the Industrial Relations Research Association*, a cura di Milton Derber, IRRA, Urbana 1949, poi in *Berkeley Journal of Sociology*, vol. 15, 1970, pp. 11-32

2.4 Fonti in volume

1. Convegno sindacalisti democratici : reduci da missioni negli USA. 9-10 gennaio 1953 - Palazzetto Venezia, Roma, a cura del Comitato nazionale per la produttività, Apollon, Roma 1953

1944-1956 Le relazioni industriali alla Fiat nei verbali delle Commissioni interne, Progetto Archivio Storico Fiat-Fabbri, Milano 1992

An adventure in world understanding State Department program for German industrial relations trainees, 1951-52, at the Industrial Relations Center of the University of Wisconsin, Madison 1952

Annotated Edition of the Platform of the National Progressive Party of the State of New York, Adopted by the State Convention, Syracuse. N.T., Sept. 5, 1912

Primo Convegno amici e collaboratori de "Il Mulino": relazione introduttiva, Il Mulino, Bologna 1954 (ristampa anastatica 2004)

Second Report of the Factory Investigation Commission, 1913, J.B. Lyon, Albany 1913

Aa. Vv., *Dieci anni dopo, 1945-1955. Saggi sulla vita democratica italiana*, Laterza, Bari 1955

Theodor W. Adorno e Max Horkheimer, a cura di, Istituto per la Ricerca Sociale, *Lezioni di Sociologia,* trad. it. Alessandro Mazzone, Einaudi, Torino 1966

Aris Accornero, *Fiat confino: storia della Osr*, Edizioni Avanti, Milano 1959

Id., Vittorio Rieser, *Il mestiere dell'avanguardia*, De Donato, Bari 1981

Valerio Agostinone, *Una testimonianza: sindacati americani e italiani al tempo delle scissioni,* in *Italia e America dalla Grande Guerra a oggi*, a cura di Giorgio Spini, Gian Giacomo Migone, Massimo Teodori, Marsilio, Venezia 1976, pp. 223-240

Franco Angeli, *La Franco Angeli Editore, una casa editrice di management negli anni Cinquanta,* in *Scuole di management. Origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, a cura di Giuliana Gemelli, il Mulino, Bologna 1997, pp. 501 ss.

Thurman W. Arnold, *The Folklore of Capitalism*, Yale University Press, New Haven 1938 [1a ed. 1937]

Nanni Balestrini, Primo Moroni, *L'orda d'oro 1968-1977. La grande ondata rivoluzionaria e creativa, politica ed esistenziale*, a cura di Sergio Bianchi, Feltrinelli, Milano 2005 [prima ed. SugarCo, Milano 1988]

Luciano Barca, Franco Botta, Alberto Zevi, a cura di, *Introduzione* a *I comunisti e l'economia italiana, 1944-1974. Antologia di scritti e documenti,* De Donato, 1975

Pier Luigi Bassignana, a cura di, *Taylorismo e fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici ed ingegneri, 1919-1955,* AMMA, Torino 1998

Daniel Bell, *The End of Ideology*, 1960

Id., *Marxian Socialism in the United States*, Princeton University Press 1967

Id., *The Cultural Contradictions of Capitalism,* Basic Books, New York 1976

Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, John Wiley & Sons, New York 1956; trad. it. *Lavoro e autorità nell'industria,* a cura di Luciano Gallino, trad. di Tilde Giani Gallino e Angelo Picchierri, Etas Kompass, Milano 1973

Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property,* Macmillan, New York 1932

William Beveridge, *Social Insurance and Allied Services. Report by Sir William Beveridge, Presented to Parliament by Command of His Majesty, November 1942*, Stationery Office di Sua Maestà, Londra 1942; trad. it. *Alle origini del welfare state. Il Rapporto su Assicurazioni sociali e servizi assistenziali*, Franco Angeli, Milano 2010 (con saggi di David Benassi, Ugo Ascoli, Enzo Mingione)

Gianfranco Bianchi e Giorgio Lauzi, a cura di, *I metalmeccanici. Documenti per una storia della FIOM,* De Donato, Bari 1981

Fernand Braudel, a cura di, *La storia e le altre scienze sociali. Antologia delle "Annales",* a cura di Fernand Braudel, trad. Alfredo Salsano, Laterza, Roma-Bari 1982

Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work and Monopoly Capital in the Twentieth Century*, pref. di Paul Sweezy, Monthly Review Press, New York-Londra 1974, trad. it. *Lavoro e capitale monopolistico. La degradazione del lavoro nel XX secolo* Einaudi, Torino 1978

G.A. Brioschi e Leo Valiani, a cura di, *Totalitarismo e cultura. Antologia da "Confluence"*, pref. di Alberto Garosci, Comunità, Milano 1957

William John Brown, *Lord Perry Answered*, pubblicato dalla Civil Service Clerical Association presso The Stanhope Press, Rochester, Kent, aprile 1941

William F. Buckley Jr., *Flying High. Remembering Barry Goldwater,* Basic Books, New York 2010

James Burnham, *The Managerial Revolution,* Day, New York 1941; trad. it. *La rivoluzione dei tecnici*, Mondadori, Milano 1946

Vannevar Bush, *Science The Endless Frontier. A Report to the President*, United States Government Printing Office, Washington 1945

Italo Calvino, *Una pietra sopra. Discorsi di letteratura e società,* Mondadori, Milano 2002

Id., *Bravi in borghese*, in *Il Contemporaneo*, 2 aprile 1955, ora in *Saggi 1945- 1985*, a cura di Mario Barenghi, Milano, Mondadori, 1995, p. 2211

James Alexander Campbell Brown, *The Social Psychology of Industry. Human Relations in the Factory*, Penguin, Londra 1956

Guido Carli, Paolo Peluffo, *Cinquant'anni di vita italiana*, Laterza, Roma-Bari 1993

Stokely Carmichael, Charles V. Hamilton, *Black Power. The Politics of Liberation*, 1967

Giovanni Carocci, *Inchiesta alla Fiat*, pref. di Alberto Moravia, Alberti, Firenze 1955

Pierre Carniti, *«Una vita senza rimpianti». Un profilo di Pierre Carniti nel suo tempo,* in *Pensiero, azione, autonomia. Saggi e testimonianze per Pierre Carniti,* Edizioni Lavoro, Roma 2017, pp. 17-124

Sabino Cassese, *Il mondo nuovo del diritto. Un giurista e il suo tempo*, il Mulino, Bologna 2008

Centro di Studi Economici del P.C.I., a cura di, *Ricostruire. Resoconto del convegno economico del P.C.I. (Roma, 21-23 agosto 1945)*, Società Editrice l'Unità, Roma 1945

Roy Chapman Andrews, *On the Trail of Ancient Man. A Narrative of the Field Work of the Central Asiatic Expeditions*, G.P. Putnam's Sons, New York-Londra 1926

Winston Churchill, discorso alla BBC il 21 marzo 1943, poi pubblicato in un pamphlet di 8 pagine con il titolo *A Four Years' Plan for England. The Prime Minister's Broadcast Speech*, The Times Publishing Company, Ltd., Londra 1943

Walter Citrine, *I sindacati operai in Gran Bretagna*, William Collins, Londra 1945

John Maurice Clark, *Demobilization of Wartime Economic Controls*, collana del Committee for Economic Development Research Study, McGraw-Hill, New York-London 1944

Tristano Codignola, *Scritti politici (1943-1981)*, a cura di Nicola Tranfaglia e Tiziana Borgogni, vol. 1, La Nuova Italia, Firenze 1987

Enzo Collotti, *Impegno civile e passione critica*, a cura di Mariuccia Salvati, Viella, Roma 2010

John R. Commons, *Myself*, Macmillan, New York 1934

Id., Selig Perlman et alii, *History of Labor in the United States*, Macmillan, New York 1918

Confindustria, a cura di, *Il distacco delle aziende a prevalente partecipazione statale dalle organizzazioni degli altri datori di lavoro*, Roma 1958

Carla Conti, *Servizio segreto. Cronache e documenti dei delitti di Stato,* De Luigi, Roma 1946 (poi Odradek, Roma 2010, con introduzione di Davide Pinardi e note biografiche a cura di Margherita Marcheselli)

Calvin Coolidge, *Have faith in Massachusetts. A Collection of Speeches and Messages*, Houghton Mifflin - The Riverside Press, Cambridge, 1923

Franco Cordero, *Sette anni d'humanitas*, in Id., *Morbo italico*, Laterza 2013, pp. 218-237

Angelo Costa, *Scritti e discorsi 1942-1976. Volume 1: 1942-1948,* a cura di Franco Mattei, Franco Angeli, Milano 1980

Benedetto Croce, *Terze pagine sparse raccolte e ordinate dall'autore*, vol. II, Laterza, Bari 1955

Richard H.S. Crossman, a cura di, *Nuovi saggi fabiani*, Comunità, Milano 1952, pp. 45-91

Michel Crozier, come egli accenna nella sua autobiografia *Ma belle époque. Mémoires*, Fayard 2002

Robert Finley Delaney, John S. Gibson, *American public diplomacy: the perspective of fifty years*, Tufts University, Medford, Mass., 1967

Pier Paolo D'Attorre, a cura di, *I comunisti in Emilia-Romagna. Documenti e materiali*, Graficoop, Bologna 1981

Giuseppe Di Vittorio, *«In difesa della Repubblica e della democrazia». Antologia di scritti (1951-1957)*, a cura di Francesco Giasi, Ediesse, Roma 2007

James Clement Dunn, *Discorsi in Italia, 1947-1950,* The Daily American Publishing Company, 1950

Peter Drucker, *Concept of the corporation,* The John Day Co., New York 1946; trad. it. *L'organizzazione e la direzione della grande impresa,* Franco Angeli, Milano 1972

Id., *Adventures of a Bystander*, Harper and Row, New York 1978

Luigi Einaudi, *Diario 1945-1947*, a cura di Paolo Soddu, Fondazione Luigi Einaudi-Laterza, Torino-Roma-Bari 1993

Arthur Exell, *The Politics of the Production Line. Autobiography of an Oxford Car Worker*, 1981

Antonio Faeti, *Quaranta anni dopo*, saggio introduttivo a *Guardare le figure. Gli illustratori italiani dei libri per l'infanzia*, nuova ed., Donzelli, Roma 2011. pp. XVII-XLVI

Franco Ferrarotti, *Il dilemma dei sindacati americani*, Comunità, Milano 1954

Id., *La protesta operaia*, Comunità, Milano 1955

Id., *Sindacalismo autonomo,* Comunità, Milano 1958

Id., *Al Santuario con Pavese. Storia di un'amicizia*, Edizioni Dehoniane, Bologna 2016

Id., *Ricordi personali: il rapporto fra sociologia americana e riscoperta delle scienze sociali in Italia*, in *Italia e America dalla Grande Guerra a oggi*, a cura di Giorgio Spini, Gian Giacomo Migone, Massimo Teodori, Marsilio, Venezia 1976, pp. 241-250

Ferrarotti in dialogo con Giuliana Gemelli, *Un imprenditore di idee*, Comunità, Roma 2015

Edward A. Filene, *Speaking of Change. A Selection of Speeches and Articles*, Former Associates of Edward A. Filene - Kingsport Press, New York - Kingsport, Tennessee 1939

Vittorio Foa, *Per una storia del movimento operaio,* Einaudi, Torino 1980

Id., *La cultura della Cgil. Scritti e interventi 1950-1970,* Einaudi, Torino 1984

Id., *Il Cavallo e la Torre. Riflessioni su una vita*, Einaudi, Torino 1991

Id., *Scelte di vita. Conversazioni con Giovanni De Luna, Carlo Ginzburg, Pietro Marcenaro, Claudio Pavone, Vittorio Rieser*, a cura di Andrea Ricciardi, Einaudi, Torino 2010

Henry Ford II, *The challenge of human engineering: an address*, Ford Motor Co., Detroit 1946

Jean Fourastié, *La productivité,* PUF, Parigi 1952

Milton e Rose Friedman, *Two Lucky People*, Penguin 1980

Georges Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel,* Gallimard, Parigi 1946

Michael Harrington, *Socialism*, Bantam 1973

Id., *The Long-Distance Runner. An Autobiography*, Henry Holt & co., New York 1988

Wolfgang Hirsch-Weber, *Gewerkschaften in der Politik. Von der Massenstreikdebatte zum Kampf um das Mitbestimmungsrecht*, prefazione di Otto Stammer, Westdeutscher Verlag, Colonia 1959

Calvin Bryce Hoover, *Memoirs of Capitalism, Communism, and Nazism*, Duke University Press, Durham 1965

Herbert Hoover, Hugh Gibson, *The Problems of Lasting Peace*, Doubleday, Doran & Co., 1942, poi in *Prefaces to Peace*, Simon & Schuster -Doubleday, Doran & Co. - Reynal&Hitchcock - Columbia University Press, pp. 149-360

John Kenneth Galbraith, *The Affluent Society and Other Writings, 1952-1967*, The Library of America, New York 2010

Giorgio Galli, *Passato prossimo. Persone e incontri 1949-1999*, Kaos, Milano 2000

Luciani Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959). Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*, Giuffrè, Milano 1960

Id., *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di Paolo Ceri, Comunità, Torino 2001 (nuova edizione Einaudi, Torino 2014)

Sergio Garavini, Emilio Pugno, *Gli anni duri alla Fiat. La resistenza sindacale e la ripresa,* Einaudi, Torino 1974

Clifford Geertz, *The religion of Java*, ed. or. Free Press, 1960, poi University of Chicago Press, Chicago-London 1976

Id., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 2000

Agostino Gemelli, Filippo Bottazzi, a cura di, *Il fattore umano. Aspetti biologici, fisiologici e psicologici del lavoro*, Vallardi, Milano 1940

Alexander Gerschenkron, *Il problema storico dell'arretratezza economica,* Einaudi, Torino 1965

Dante Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat,* Automobilia, Milano 1979

Antonio Giolitti, *Lettere a Marta. Ricordi e riflessioni*, il Mulino, Bologna 1992

Gino Giugni, *Lavoro, legge, contratti*, il Mulino, Bologna 1989

Id., *Fondata sul lavoro? Conversazione con Alberto Orioli*, Ediesse, Roma 1994

Id., *Socialismo: l'eredità difficile*, il Mulino, Bologna 1996

Id., *La lunga marcia della concertazione. Conversazioni con Paola Ferrari e Carmen La Macchia*, a cura di Attilio Scarpellini, il Mulino, Bologna 2003

Id., *La memoria di un riformista*, a cura di Andrea Ricciardi, Il Mulino, Bologna 2007

Id., *L'unità operaia dagli anni cinquanta agli anni sessanta*, in *Lezioni di storia del movimento operaio. Corso per le «150 ore»*, a cura di Alceo Riosa, De Donato, Bari 1974, pp. 197-214

Giugni, *Prefazione* ad Alceo Riosa, *Momenti e figure del sindacalismo prefascista*, Unicopli, Milano 1996, pp. VII-IX

Robert Aaron Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, The Brookings Institution, Washington, D.C. 1945

Antonio Gramsci, *Un Soviet locale*, sull'*Avanti!,* ed. torinese, 5 febbraio 1919, p. 3, in Id., *Il nostro Marx, 1918-1919*, a cura di Sergio Caprioglio, Torino, Einaudi 1984, pp. 524-526

Charles O. Gregory, *Diritto nordamericano del lavoro*, Giuffré, Milano 1954

Del S. Harder, *Planning for Automation: One Company's Experience*, in *Automation,* 1, poi anche in *Management Review*, vol. 44, 5, 1 maggio 1955, pp. 310-311

Friedrich Hayek, *The Road to Serfdom*, The University of Chicago Press, Chicago 1944; trad. it *La via della schiavitù,* Rubbettino, Soveria Mannelli 2011. Cfr. inoltre l'ed. ridotta per il *Reader's Digest,* aprile 1945 (ripubblicata dall'Institute of Economic Affairs, 1999 e 2001, http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/upldbook43pdf.pdf, e trad. it. Liberilibri, Macerata 2011) e *The Road to Serfdom in Cartoons* (disponibile sul sito della Foundation for Economic Education, https://fee.org/articles/the-essence-of-the-road-to-serfdom-in-cartoons/)

Denis Healey, *The Time of My Life,* W.W. Norton, Londra - New York 1989

R.F. Irvine, *National Organization and National Efficiency*, in *National Efficiency,* Victorian Railways Printing Branch, Melbourne 1915, pp. 4-20

Paul G. Hoffman, *Peace can be won,* Doubleday & co., New York 1951; trad. it. *Possiamo vincere la pace,* pref. di Guido Puccio, Mondadori, Verona 1951

George C. Homans, *Coming to My Senses. The Autobiography of a Sociologist,* Transaction, New Brunswick-Londra 1984

Clark Kerr, *The Gold and the Blue: A Personal Memoir of the University of California, 1949-1967,* University of California Press, Berkeley 2003

John Maynard Keynes, *Essays in Persuasion,* Norton & Company, New York-Londra 1963

Id., *The Collected Writings of John Maynard Keynes*, a cura di Donald Moggridge, Macmillan-Cambridge University Press for the Royal Economic Society, Cambridge

Gerd Korman, *A Nightmare's Fairy Tale. A young refugee's home fronts, 1938-1948*, University of Winsconsin Press, Madison 2005

Gene Kranz, *Failure Is Not an Option: Mission Control from Mercury to Apollo 13 and Beyond*, Simon and Schuster, New York 2000

Nikita Kruscev, *Memoirs of Nikita Khrushchev*, vol. 3, *Statesman. 1953-1964,* a cura di Sergei Khrushchev, Pennsylvania State University Press, University Park 2007

Istituto Gramsci, *I lavoratori e il progresso tecnico,* Editori Riuniti, Roma 1956.

Istituto Gramsci, Tendenze del capitalismo italiano. Atti del convegno di Roma, 23 - 25 marzo 1962, 2 tomi, 1. Le relazioni e il dibattito e 2. Le comunicazioni, Editori Riuniti, Roma 1962

Istituto per l'Addestramento nell'Industria, *Come mantenere ed elevare la capacita produttiva dei dipendenti*, Franco Angeli, Milano 1956

Id., *Il miglioramento dei metodi di lavoro secondo il metodo T. W. I.*, Franco Angeli, Milano 1957

Id., *L'arte d'ottenere la collaborazione dei propri colleghi*, Franco Angeli, Milano 1956

Id., *Sapete organizzare il vostro lavoro?*, Franco Angeli, Milano 1956

Id., Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti, *Come analizzare il lavoro. Guida pratica per capi intermedi ed analisti*, Franco Angeli, Milano 1956

Claude Lévi-Strauss, Anthropologie structurale, Plon, Parigi 2014 (1a ed. 1958)

Harold Lewack, Campus rebels. A brief history of the Student League for Industrial Democracy, Slid, New York 1953

Lucio Libertini, Dibattiti, progetti ed elaborazione della sinistra di classe in Piemonte, in Storia del movimento operaio, del socialismo e delle lotte sociali in Piemonte, diretta da Aldo Agosti e Gian Mario Bravo, vol. 4, Dalla ricostruzione ai giorni nostri, De Donato, Bari 1981, pp. 347-410

David E. Lilienthal, *TVA. Democracy on the March*, Harpers & Brothers, New York 1944

Id., *The Journals of David Lilienthal. Volume four: The Road to Change, 1955-59*, Harper & Row, New York - Evanston - London 1969

Abraham Lincoln, *The Collected Works of Abraham Lincoln*, a cura di Roy P. Basier, Marion Dolores Pratt, Lloyd A. Dunlap, Rutgers University Press, New Brunswick, N.J. 1953

Walter Lippmann, *Drift and Mastery. An attempt to diagnose the current unrest,* Mitchell Kennerley, New York 1914

Id., *The Stakes of Diplomacy*, Henry Holt & co., New York 1915

Henry Luce, *The Ideas of Henry Luce*, a cura di John K. Jessup, Atheneum, New York 1969

Livio Maitan, *La strada percorsa. Dalla Resistenza ai nuovi movimenti: lettura critica e scelte alternative*, Massari, Bolsena 2002

Bronisław Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific. An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea,* pref. di James George Frazer, Routledge & Kegan, Londra 1922; trad. it. *Argonauti del Pacifico occidentale. Riti magici e vita quotidiana nella società primitiva,* Newton Compton, Roma 1973, ora Bollati Boringhieri, Torino 2011

Id., *The Early Writings of Bronislaw Malinowski,* a cura di Robert J. Thornton e Peter Skalnik, Cambridge University Press, Cambridge 1993

Id., *A Diary in the Strictest Sense of the Term,* Athlone Press, Londra 1989

Id., Elsie Masson, *The Story of a Marriage. The Letters of Bronislaw Malinowski and Elsie Masson. Volume 1, 1916-20,* a cura di Helen Wayne, Routledge, Londra-New York 1995

Federico Mancini, *Costituzione e movimento operaio*, il Mulino, Bologna 1976

Anna Maria Martellone, *Da Firenze a Firenze via Massachusetts. Una storia (americana?) di incontri,* in *Vespucci, Firenze e le Americhe. Atti del Convegno di Studi (Firenze, 22-24 novembre 2012)*, a cura di Giuliano Pinto, Leonardo Rombai, Claudia Tripodi, Olschki, Firenze 2014, pp. 405-421

Marcel Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques,* in *Année Sociologique*, seconda serie, 1, 1923-24, poi in Id., *Sociologie et anthropologie,* Presses Universitaires de France, Parigi 1997 (1a ed. 1950), pp. 143-279; trad. it. *Teoria generale della magia e altri saggi,* Einaudi, Torino 2000

George Elton Mayo, *Democracy and Freedom. An essay in social logic*, Workers' Educational Association of Australia-Macmillan, Melbourne 1919; trad. it. di Giuseppe Cacciatore, *Democrazia e libertà. Saggio di logica sociale*, introduzione di Enzo Bartocci, Donzelli, Roma 1996

Mayo, *The Australian Political Consciousness,* in *Australia. Economic and political studies,* a cura di Meredith Atkinson, Macmillan, Melbourne 1920

Mayo, *Psychology and Religion*, Macmillan, Melbourne 1922

Id., *La civiltà industriale*, Utet, Torino 1969

Franco Momigliano, a cura di, *Atti del Congresso internazionale di studio sul progresso tecnologico e la società italiana promosso dal Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale e dal Comune di Milano sotto il patrocino del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Milano, 28 giugno - 3 luglio 1960),* vol. IV, 2 tomi, *Lavoratori e sindacati di fronte alle trasformazioni del processo produttivo*, Feltrinelli, Milano 1962

Alfred Mond, *Industry and Politics*, Macmillan, Londra 1927

James D. Mooney, *The New Capitalism,* Macmillan, New York 1934

Giancarlo Moro Visconti, *Relazioni umane nelle aziende industriali,* Edizioni dell'Ateneo, Roma 1955

George L. Mosse, *Confronting History. A Memoir*, University of Wisconsin Press, Madison 2000

Benito Mussolini, *Il viaggio nel Piemonte* (14-20 maggio 1939), in *Scritti e Discorsi di Benito Mussolini. Edizione Definitiva, XII. Scritti e Discorsi dal Giugno 1938 al 18 novembre 1939 (XVI-XVIII E.F)*, Hoepli, Milano 1940-XVIII, pp. 184-195

Celeste Negarville, Vittorio Valletta, *La disciplina nelle fabbriche. Scambio di lettere fra il Senatore Negarville e il Professor Valletta*, Tipografia Popolare, Torino 1948

Richard Nixon, *Speeches, Writings, Documents*, a cura di Rick Perlstein, Princeton University Press 2008

Diego Novelli, *Spionaggio Fiat*, Editori Riuniti, Roma 1972

Adriano Olivetti, *Il mondo che nasce. Dieci scritti per la cultura, la politica, la società,* a cura di Alberto Saibene, Comunità, Roma-Ivrea 2013

Id., *Democrazia senza partiti,* Comunità, Roma - Ivrea 2013

Id., *Città dell'uomo*, a cura di Alberto Saibene, Comunità, Roma-Ivrea 2015

Egidio Ortona, *Anni d'America. La ricostruzione 1944/1951*, il Mulino, Bologna 1984

Id., *Anni d'America. La diplomazia 1953-1961,* il Mulino, Bologna 1986

Ottiero Ottieri, *Donnarumma all'assalto*, Garzanti, Milano 2012

Vance Packard, *The Waste Makers,* Pocket Book-Giant Cardinal, 1963 (1a ed. 1960)

Id., *The Pyramid Climbers,* Crest Books, New York 1964 (1a ed. McGraw-Hill 1962)

Raniero Panzieri, *L'alternativa socialista. Scritti scelti 1944-1956*, a cura di Stefano Merli, Einaudi, Torino 1982

Giulio Pastore, *I lavoratori nello Stato*, Vallecchi, Firenze 1963

Arch Patton, *What is an Executive Worth?*, McGraw-Hill, New York-Toronto-Londra 1963 (1a ed. 1961, *Men, Money and Motivation. Executive compensation as an instrument of leadership*)

Camillo Pellizzi, *Una rivoluzione mancata* (1949), a cura di Mariuccia Salvati, il Mulino, Bologna 2009

Selig Perlman, *A Theory of the Labor Movement,* Porcupine, Philadelphia 1979 [Macmillan, New York 1928]

Id., *Lao gong yun dong zhi li lun / Lo kung yün tung chih li lun*, trad. di Wang Pisun, 1932

Id., *Eine Theorie der Gewerkschaftsbewegung*, Verlag für Gewerkschaftspolitik und Sozialwissenschaft, Berlino 1952

Id., 労働運動の理論 - *Rōdō undō no riron*, trad. Shichiro Matsui, 1954 (2a ed. 1979)

Id., *Teori gerakan buruh,* Lintasan Masa, Djakarta 1956, con testi di Imam Sudjono, Gayus Siagian, K. Tobing

Id., *Teoría del movimiento obrero,* trad. Félix Caballero, Aguilar, Madrid 1962

Id., *Selig Perlman's Lectures on Capitalism and Socialism*, a cura di A.L. Riesch Owen, University of Wisconsin Press, Madison 1976

Perlman, Philip Taft, *History of Labor in the United States, 1896-1932, volume IV. Labor Movements*, Macmillan 1935 (poi Kelley, New York 1966)

Perlman, *Some Reflections on Russia and the Future of Russian-American Relations,* in *Problems of the Postwar World. A Symposium on Postwar Problems By Members of the Faculty of the Division of social Studies at the University of Wisconsin and Others*, a cura di Thomas Carson Took McCormick, McGraw-Hill, New York-Londra 1945, pp. 325-341

Percival Perry, *Beware Bureaucracy!*, Individualist Bookshop, London 1941

Id., *How Many Beans Make Five?,* Individualist Bookshop, Londra 1942

Id., *Industry in Reconstruction. A Speech contributed to a series on "Planning for Peace" and delivered at Slough in February, 1943*, The Vase Press-Aims of Industry, Londra, dicembre 1943

Perry et alii, *Report of the Committee appointed by the Minister of Food to examine the Cost of Milk Distribution,* printed and published by His Majesty's Stationery Office, Londra 1940

Karl Polanyi, *La grande trasformazione*, intr. di Alfredo Salsano, Einaudi, Torino 1974

George S. Radford, *The Control of Control in Manufacturing,* Ronald, New York, 1922

Walter Reuther, *More Airplanes for Defence*, noto anche come *500 Planes A Day Speech*, discorso alla NBC, 28 dicembre 1940 (dattiloscritto disponibile all'indirizzo http://reuther100.wayne.edu/pdf/500_Planes_Speech.pdf)

Id., *Selected papers,* a cura di Henry M. Christman, Macmillan, New York 1961; trad. it. di Fiammetta Moronti, *Scritti e discorsi scelti,* Opere nuove, Roma 1966

Irving Richter, *Labor's struggles, 1945-1950. A Participant's View,* Cambridge University Press 1994

Fritz Jules Roethlisberger, *Management and Morale,* Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1946 (1a ed. 1941)

Id., William J. Dickson, con la collaborazione di Harold A. Wright, *Management and the worker. Technical vs. social organization in an industrial plant*, Harvard University, Graduate school of business administration, Bureau of business research, Boston, Mass., 1934

Roethlisberger, Dickson, *Counseling in an organization. A sequel to the Hawthorne researches,* Division of research, Graduate school of business administration, Harvard University, Boston 1966

Mario Romani, *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi (1951-1975)*, a cura di Sergio Zaninelli, Angeli, Milano 1988

Romani, a cura di, *Appunti sull'evoluzione del sindacato*, Edizioni Lavoro 1981

B. Seebohm Rowntree, *The Human Factor in Business*, Longamns, Green and Co., Londra 1921 (https://socialsciences.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/rowntree/HumanFactorBusiness.pdf)

Walt Whitman Rostow, *The Stages of Economic Growth. A Non-Communist Manifesto*, Cambridge University Press 1960, ora 1991; trad. it. *Gli stadi dello sviluppo economico,* prefazione di Giulio Pietranera, Einaudi, Torino 1962

Giorgio Ruffolo, *Il libro dei sogni. Una vita a sinistra raccontata a Vanessa Roghi*, Donzelli, Roma 2007

Eugenio Scalfari, *L'autunno della Repubblica. La mappa del potere in Italia*, Etas Kompass, Milano 1969

Id., *La sera andavamo in Via Veneto. Storia di un gruppo dal «Mondo» alla «Repubblica»*, Einaudi, Torino 2009

Id., a cura di, *La lotta contro i monopoli*, Laterza, Bari 1955

Id., *FIAT voluntas mea. Il primo rapporto sul neocapitalismo in Italia*, uscito sull'*Espresso,* 4 giugno 1961, ora in *Giornalismo Italiano. Volume terzo 1939- 1968*, a cura di Franco Contorbia, Mondadori, Milano 2009, pp. 1317-1325

Ernest E. Schwarztraube, *The University of Wisconsin School for Workers. Its First Twenty-five Years*, prefazione di Selig Perlman, University of Wisconsin School for Workers, Madison 1949

Alfred P. Sloan, *Adventures of a White-Collar Man,* in collaborazione con Boyden Sparkes, Doubleday, Garden City, NY 1941

Sloan, *My Years with General Motors*, a cura di John McDonald, Doubleday, Garden City, NY 1964; trad. it. *La condotta strategica dell'impresa: il caso General Motors,* con un saggio introduttivo di Federico Maria Ferrer-Pacces, LI/ED, Torino 1970, poi *La mia General Motors,* prefazione di Gianfranco Dioguardi, Il Sole 24 ore libri, Milano 1991

Helen Herron Taft, *Recollection of Full Years*, Dodd, Mead & Company, New York 1914

Giorgio Tagliacozzo, Franco Ratto, *Da Napoli a New York. L'itinerario vichiano di Giorgio Tagliacozzo*, Sestante, Ripatransone 1999

Taylor Society, *Scientific Management in American Industry*, a cura di Harlow Stafford Person, Harper & Brothers, New York-London 1929

Palmiro Togliatti, *Ceto medio e Emilia rossa. Discorso pronunciato a Reggio Emilia*, Centro Diffusione Stampa del PCI, 1946

Bruno Trentin, *Da sfruttati a produttori. Lotte operaie e sviluppo capitalistico dal miracolo economico alla crisi,* De Donato, Bari 1977

Mario Tronti, *Operai e capitale*, DeriveApprodi, Roma 2006

UAW, *Automation. A Report to the UAW-CIO Economic and Collective Bargaining Conference Held in Michigan, 12th and 13th of November 1954*, UAW-CIO Education Department, Detroit 1955

Domenico Valcavi, testimonianza in *Giornate della Biblioteca «Mario Romani»-Centro Studi Nazionale Cisl. L'Ufficio Studi e il Centro Studi Cisl nella testimonianza dei protagonisti degli anni '50–'60*, atti del seminario a cura di Mila Scarlatti, Firenze, 17 novembre 2009, pp. 38-41 (http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/17/Quaderni_12.pdf)

Thorstein Veblen, *Teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino 1949

Colston E. Warne et alii, a cura di, *Yearbook of American Labor - Volume 1. War Labor Policies*, Philosophical Library, New York 1945

Sydney Webb, *The Restoration of Trade Union Conditions,* Huebsch, New York 1917

Thomas North Whitehead, *The Industrial Worker. A Statistical Study of Human Relations*, 2 voll., Harvard University Press, Cambridge 1938

William H. Whyte, *The Organization Man,* Simon & Schuster, New York 1956

Albert Benedict Wolfe, *Works Committees and Joint Industrial Councils. A Report by A.B. Wolfe,* United States Shipping Board Emergency Fleet Corporation - Industrial Relations Division, Philadelphia, aprile 1919

Frank G. Woollard, *Principles of Mass and Flow Production*, Iliffe, Londra - Philosophical Library, New York 1955

C. Wright Mills, *The New Men of Power. America's Labor Leaders*, Augustus M. Kelley, New York 1971 (ed. or. 1948), Id., *The Power Elite*, Oxford University Press, New York 1956

Renato Zangheri, *Lotte agrarie in Italia. La Federazione nazionale dei lavoratori della terra, 1901-1926*, a cura di Id., Feltrinelli, Milano 1960

3. Strumenti

American Presidency Project

Association for Diplomatic Studies and Training - Oral Histories Collection (cfr. supra)

Australian Dictionary of Biography, National Centre of Biography - Australian National University

Encyclopedia of History of American Management, a cura di Morgen Witzel, Thoemmes, Bristol 2005

Dictionary of Business Biography. A Biographical Dictionary of Business Leaders Active in Britain in the Period 1860-1980, a cura di David J. Jeremy e Christine Shaw, Butterworths, Londra 1985

Dizionario biografico degli anarchici italiani, diretto da Maurizio Antonioli, Giampiero Berti, Santi Fedele, Pasquale Iuso, BFS Edizioni, Pisa 2003

Dizionario di Sociologia a cura di Luciano Gallino, Utet, Torino 1978

Dizionario Biografico degli Italiani (http://www.treccani.it/biografico/index.html)

Enciclopedia Italiana: Appendice VIII. Il Contributo italiano alla storia del pensiero. Diritto, a cura di Vera Negri Zamagni e Pier Luigi Porta, Istituto dell'Enciclopedia Italiana 2012

Enciclopedia Italiana: Appendice VIII. Il Contributo italiano alla storia del pensiero. Economia, a cura di Vera Negri Zamagni e Pier Luigi Porta, Istituto dell'Enciclopedia Italiana 2012

Oxford Dictionary of National Biography (http://www.oxforddnb.com/)

4. Bibliografia Secondaria

4.1 Lavoro e movimento operaio

Aris Accornero, *Le strutture di base negli anni '50*, in *Quaderni di rassegna sindacale,* 49, luglio-agosto 1974, pp. 84-121

Id., *Era il secolo del lavoro,* il Mulino, Bologna 2000 (1a ed. 1997)

Id., *Quando c'era la classe operaia. Storie di vita e di lotte al Cotonificio Valle Susa,* il Mulino, Bologna 2011

Stefanie Affeldt, *Consuming Whiteness Australian Racism and the "White Sugar" Campaign,* Lit Verlag, Münster 2014

Ead., *The burden of 'white' sugar: producing and consuming whiteness in Australia,* in *Studia Anglica Posnaniensia*, 4, 2017, pp. 439-466

Manfredi Alberti, *Senza lavoro. La disoccupazione in Italia dall'Unità a oggi*, Laterza, Roma-Bari 2016

Lisa Anderson, Sheila Tobias, *What really happened to Rosie the riveter? Demobilization and the female labor force, 1944-1947*, in *MSS Modular Publications*, 1974

Karen Tucker Anderson, *Last Hired, First Fired: Black Women Workers during World War II*, in *The Journal of American History*, vol. 69, 1, giugno 1982, pp. 82-97

Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, *La CGT. Organisation et audience depuis 1945,* La Découverte, Parigi 1997

William D. Andrew, *Factionalism and anti-communism: Ford local 600,* in *Labor History,* vol. 20, 2, 1979, pp. 227-255

Julia Angster, *The Westernization of the Political Thought of the West German Labor Movement*, in *German Ideologies since 1945: Studies in the Political Thought and Culture of the Bonn Republic*, a cura di Jan-Werner Müller, Palgrave Macmillan, New York-Houndmills, Basingstoke 2003, pp. 76-98

Donato Antoniello, *Da Mirafiori alla Sall. Una storia operaia*, Milano, Jaca Book, 2002

Maurizio Antonioli, Myriam Bergamaschi, Federico Romero, a cura di, *Le scissioni sindacali. Italia e Europa*, Maurizio Antonioli, Myriam Bergamaschi, Biblioteca Franco Serantini, Pisa 1999

Iginio Ariemma, *La sinistra di Bruno Trentin. elementi per una biografia,* Fondazione Giuseppe Di Vittorio-Ediesse, Roma 2014

Guido Baglioni, *Il sindacato dell'autonomia. L'evoluzione della Cisl nella pratica e nella cultura*, De Donato, Bari 1975

Id., *La lunga marcia della CISL, 1950-2010,* il Mulino, Bologna 2011

Id., a cura di, *Analisi della Cisl. Fatti e giudizi di un'esperienza sindacale*, Edizioni Lavoro, Roma 1980

Id. (con Bruno Manghi), *Sindacalismo e protesta operaia. Introduzione alle teorie del conflitto industriale*, Franco Angeli, Milano 1969

Luca Baldissara et alii, a cura di, *100 anni della Camera del lavoro di Reggio Emilia, Un territorio e la grande storia del '900. Il conflitto, il sindacato e Reggio Emilia*, vol. 2, *Dal secondo dopoguerra ai primi anni '70,* Ediesse, Roma 2002

Adriano Ballone, *Uomini, fabbrica e potere. Storia dell'Associazione nazionale perseguitati e licenziati per rappresaglia politica e sindacale*, Franco Angeli, Milano 1987

Anthony Baltakis, *On the Defensive: Walter Reuther's Testimony before the McClellan Labor Rackets Committee*, in *Michigan Historical Review*, vol. 25, 2, autunno 1999, pp. 46-68

Josiah Bartlett Lambert, *"If the Workers Took a Notion": The Right to Strike and American Political Development*, Cornell University Press, Ithaca 2005

Enzo Bartocci, *In ricordo di Gino Giugni*, in *Economia e lavoro*, 3, 2009, pp. 5-9

Id. e Claudio Tomeo, a cura di, *I socialisti e il sindacato, 1943-1984*, Viella, Roma 2017

Lorenzo Bertuccelli, *Nazione operaia. Cultura del lavoro e vita di fabbrica a Milano e Brescia, 1945-1963,* Ediesse, Roma 1997

Eloisa Betti, *Licenziate per rappresaglia nella guerra fredda. Rappresentazioni e memorie nel capoluogo dell'Emilia rossa*, in *Storia Urbana*, 40, 2017, pp. 75-102

Kevin Boyle, *Building the vanguard: Walter Reuther and radical politics in 1936,* in *Labor History*, vol. 30, 3, 1989, pp. 433-448

David Brody, *Labor Embattled: History, Power, Rights*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2005

Verity Brugmann, *Revolutionary Industrial Unionism. The Industrial Workers of the World in Australia*, Cambridge University Press, Melbourne 1995

Ead., *Wobblies Down Under: The IWW in Australia,* in *Wobblies of the World. A Global History of the IWW,* a cura di Peter Cole, David Struthers, Kenyion Zimmer, Pluto Press, Londra 2017, pp. 168-185

Frank Cain, *Biography and Ideology in the Industrial Workers of the World in Australia 1911-1922. A Brief Review,* relazione presentata al convegno del 2011 dell'Australian Society for the Study of Labour History (https://labourhistorycanberra.org/2015/02/2011-asslh-conference-biography-and-ideology-in-the-industrial-workers-of-the-world-in-australia-1911-1922/#more-1144)

Anthony Carew, *Walter Reuther,* Manchester University Press, Manchester-New York 1993

Id. *The American Labor Movement in Fizzland: The Free Trade Union Committee and the CIA*, in *Labor History,* vol. 39, 1, febbraio 1998, pp. 25-42

Lonny E. Carlile, *Sōhyō versus dōmei: Competing labour movement strategies in the era of high growth in Japan, Japan Forum*, vol. 6, 2, 1994, pp. 145-157

Gian Primo Cella, Bruno Manghi, Paolo Piva, *Un sindacato italiano degli anni Sessanta. La FIM-CISL dall'associazione alla classe*, De Domato, Bari 1972Daniel J. Clark, *Disruption in Detroit. Autoworkers and the Elusive Postwar Boom*, University of Illinois Press, Urbana, Chicago and Springfield 2018

Robert W. Cherny, William Issel, Kieran Walsh Taylor, a cura di, *American Labor and the Cold War. Grassroots Politics and Postwar Political Culture,* Rutgers University Press, New Brunswick - Londra 2004

Jefferson Cowie, *Stayin' alive. The 1970s and the last days of the working class,* The New Press, New York-Londra 2010

Piero Craveri, *Unità e autonomia sindacale nel secondo dopoguerra*, in *Pensiero, azione, autonomia. Saggi e testimonianze per Pierre Carniti*, a cura di Mario Colombo e Raffaele Morese, Lavoro, Roma 2017, pp. 273-288

Dennis A. Deslippe, *"A Revolution of its Own". The Social Doctrine of the Association of Catholic Trade Unions in Detroit,* in *Records of the American Catholic Historical Society of Philadelphia,* vol. 102, 4, 1991, pp. 19-36

Victor G. Devinatz, *Reassessing the Historical UAW: Walter Reuther's Affiliation with the Communist Party and Something of Its Meaning - a Document of Party Involvement, 1939*, in *Labour / Le Travail,* 49, 2002, pp. 223-45

Id., *Nelson Lichtenstein and the Politics of Reuther Scholarship*, entrambi in *Labour / Le Travail,* 51, 2003

Michelangela Di Giacomo, *Da Porta Nuova a Corso Traiano. Movimento operaio e immigrazione meridionale a Torino, 1955-1969,* Bononia University Press, Bologna 2013

Michel Dreyfus, Gérard Gautron, Jean-Louis Robert, a cura di, *La Naissance de Force Ouvrière. Autour de Robert Bothereau,* Presses Universitaires de Rennes, Rennes 2003

Melvyn Dubofsky, *Give us that old time labor history: Philip S. Foner and the American worker,* in *Labor History*, vol. 26, 1, 1985, pp. 118-137

Id., *Starting out in the fifties: True confessions of a labor historian,* in *Labor History*, vol. 34, 4, 1993, pp. 473-478

Id., recensione *A New Deal for the World* di Elizabeth Borgwardt, in *The American Journal of Legal History*, vol. 47, 3, luglio 2005, pp. 337-338

Sante Cruciani e Ilaria Romeo, a cura di, *L'itinerario di Bruno Trentin: archivi, immagini, bibliografia*, pref. di Ariemma, Fondazione Giuseppe Di Vittorio-Ediesse, Roma 2015

Jonathan Cutler, *Labor's Time. Shorter Hours, the UAW, and the Struggle for American Unionism*, Temple University Press 2004

Leonardo Pompeo D'Alessandro, *I Consigli di Gestione: aspirazioni della Resistenza e norme costituzionali,* in *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico,* 1, 2018, *«Le grandi voci lontane»: ideali costituenti e norme costituzionali*, pp. 119-154

Philippe Fallachon, *Les grèves de la Régie Renault en 1947*, in *Le Mouvement social,* 81, 1972, *Le Monde de l'Automobile,* pp. 111-142

Ferdinando Fasce, *American Labor History, 1973-1983: Italian Perspectives*, in *Reviews in American History*, vol. 14, 4, dicembre 1986, *The View from Abroad: The Bellagio Conference on American History,* pp. 597-613, spec. p. 599

Elizabeth Faue, *Rethinking the Labor Movement,* Routledge, New York-Londra 2017

Ronald L. Filippelli, Mark D. McColloch, *Cold War in the Working Class. The Rise and Decline of the United Electrical Workers*, State University of New York Press, Albany 1995

Leon Fink, *In Search of the Working Class. Essays in American Labor History and Political Cultures*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 1994

Id., *American Labor Justice and the Problem of Trade Union Legitimacy*, in *Labor Justice Across the Americas*, a cura di Id. e Juan Manuel Palacio, University of Illinois Press, Urbana-Chicago-Springfield 2018, pp. 47-69

Nina Fishman, *The Phoney Cold War in British Trade Unions*, in *Contemporary British History*, vol. 15, 3, pp. 83-104

Gianpaolo Fissore, *Dentro la Fiat. Il SIDA-FISMIC un sindacato aziendale*, Lavoro, Roma 2001

Michele Therese Ford, *NGO as Outside Intellectual. a History of Non-governmental Organizations' Role in the Indonesian Labor Movement*, tesi di dottorato, School of History and Politics, University of Wollogong, 2003

Guido Formigoni, *La scelta occidentale della Cisl. Giulio Pastore e l'azione sindacale tra guerra fredda e ricostruzione (1947-1951)*, Angeli, Milano 1991

Tami J. Friedman, *"Acute Depression... in... the Age of Plenty": Capital Migration, Economic Dislocation, and the Missing "Social Contract" of the 1950s*, in *Labor: Studies in Working-Class History of the Americas*, 4, 2011, pp. 89-113

Ead., *Exploiting the North–South Differential: Corporate Power, Southern Politics, and the Decline of Organized Labor after World War II*, in *Journal of American History,* vol. 95, 2, settembre 2008, pp. 323–348

Stefano Gallo, *Senza attraversare le frontiere*, Laterza, Roma-Bari 2012

Martin Glaberman, *A Note On Walter Reuther*, in *Radical America,* 7, 1973

Id., *Wartime Strikes: The Struggle Against the No Strike Pledge in the Uaw During World War II*, Bewick, Detroit 1980

Id., *Walter Reuther, 'Social Unionist'*, recensione di *Walter Reuther* di Lichtenstein, in *Monthly Review*, novembre 1996, pp. 52-7

Id., *Reply to Nelson Lichtenstein*, in *Monthly Review,* marzo 1997, pp. 58-62

Id., *Vanishing Jobs in a Racialized America*, in *Radical History Review,* 78, 2000, pp. 178-188

Id., *Reuther the Red?*, in *Labour / Le Travail,* 51, 2003

Id., *A Contest of Ideas. Capital, Politics, and Labor*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago-Springfield 2013

Mario Grandi, *Gino Giugni e l'esperienza associativa della Cisl nel suo primo ciclo storico (1950-1970)*, in *Diritto del lavoro e delle relazioni industriali,* 114, 2008, pp. 293 ss.

Andrea Graziosi, *Vittorio Foa e la sinistra italiana, 1933-2008*, in *Il mestiere di storico,* 1, 2012, pp. 7-34

Andrea Ginzburg, introduzione a Vittorio Foa, *Discorsi parlamentari 1947-1988,* Camera dei Deputati, Roma 2014

Gary Gerstle, *Working-class Americanism. The politics of labor in a textile city, 1914-1960,* Cambridge University Press

Renzo Gianotti, *Lotte e organizzazione di classe alla Fiat (1948-1970),* De Donato, Bari 1970

Andrew Gyory, *Closing the Gate: Race, Politics, and the Chinese Exclusion Act,* The University of North Carolina Press, Chapel Hill-Londra 1998

Martin Halpern, *Taft–Hartley and the defeat of the progressive alternative in the united auto workers*, in *Labor History*, vol. 27, 2, 1986, pp. 204-226

Susan Herrington, *Fraternally yours: the union architecture of Oskar Stonorov and Walter Reuther*, in *Social History*, vol. 40, 3, 2015, pp. 360–384

Herbert Hill, *The Problem of Race in American Labor History,* in *Reviews in American History*, vol. 24, 2, giugno 1996, pp. 189-208

Gregory S. Kealey, *Herbert G. Gutman, 1928-1985, and the Writing of Working-Class History*, in *Monthly Review,* vol. 38, 1, maggio 1986, pp. 22-30

Roger R. Keeran, *"Everything for Victory": Communist Influence in the Auto Industry during World War II,* in *Science & Society*, vol. 43, 1, 1979, pp. 1-28

Alice Kessler-Harris, *In Pursuit of Equity. Women, Men, and the Quest for Economic Citizenship in 20th-Century America*, Oxford University Press, 2001

Harvey Klehr, *American communism and the united auto workers: New evidence on an old controversy*, in *Labor History*, vol. 24, 3, 1983, pp. 404-413

Liliana Lanzardo, *Personalità operaia e coscienza di classe. Comunisti e cattolici nelle fabbriche torinesi del dopoguerra*, Franco Angeli, Milano 1989

Gad Lerner, *Operai. Viaggio all'interno della Fiat: la vita, le case, le fabbriche di una classe che non c'e più,* Feltrinelli, Milano 1988

Nora Levin, *Where Messiah Tarried. Jewish Socialist Movements 1871-1917*, Shocken, New York 1977

David Levinson, *The Developing Law. The Guaranteed Annual Wage and Unemployment Compensation*, in *Labor Law Journal*, vol. 5, 6, 1 giugno 1954, pp. 387-390

Nelson Lichtenstein, *Labor's War at Home. The CIO in World War II,* Cambridge University Press, Cambridge-New York 1982

Id., *Walter Reuther. The Most Dangerous Man in Detroit,* University of Illinois Press, Urbana and Chicago (1a ed. Basic Books 1995)

Id., *Response to Martin Glaberman*, in *Monthly Review,* marzo 1997, pp. 58-62

Id., *Vanishing Jobs in a Racialized America*, in *Radical History Review,* 78, 2000, pp. 178-188

Stanford M. Lyman, *The "Chinese Question" and American Labor Historians*, in *New Politics*, vol. 7, 4, n. 28, Winter 2000 (anche online, **nova.wpunj.edu/newpolitics/issue28/lyman28.htm**)

Roger D. Markwick, *Lloyd Churchward as a Labour Intellectual*, in *Labour History*, 77, novembre 1999, pp. 27-43

Stephen Meyer III, *The five dollar day. Labor management and social control in the Ford Motor Company, 1908-19211,* State University of New York Press, Albany 1981

Id., *"Stalin over Wisconsin". The Making and Unmaking of Militant Unionism, 1900-1950,* Rutgers University Press 1992

Id., *Manhood on the Line. Working-Class Masculinities in the American Heartland*, University of Illinois Press, Urbana, Chicago, Springfield 2016

Y. Mikhailov, N.V. Mostovets, G.N. Sevostyanov, *Recent History of the Labor Movement in the United States, 1918-1939*, vol. 1, Progress Publishers, Mosca 1977

A.A. Morrison, *The Brisbane general strike of 1912,* in *Australian Historical Studies*, 14, 1950, pp. 125-144

Stefano Musso, *La gestione della forza lavoro sotto il fascismo. Razionalizzazione e contrattazione collettiva nell'industria metallurgica torinese (1910-1940)*, Franco Angeli, Milano 1987

Id., *Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi,* Marsilio, Venezia 2002

Id., *Le regole e l'elusione. Il governo del mercato del lavoro nell'industrializzazione italiana (1888-2003)*, Rosenberg & Sellier, Torino 2004

Id., *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti,* il Mulino, Bologna 2009

Id., a cura di, *Storia del lavoro in Italia. Il Novecento*, I, *1896-1945. Il lavoro nell'età industriale*, a cura di Stefano Musso, Castelvecchi, Roma 2015

Gérard Noiriel, *Les ouvriers dans la société française: 19e-20e siècle*, Seuil, Parigi 1986

Stephen H. Norwood, *Strikebreaking and Intimidation: Mercenaries and Masculinity in Twentieth-Century America*, University of North Carolina Press 2002

Simonetta Ortaggi Cammarosano, *Il prezzo del lavoro. Torino e l'industria italiana nel primo '900,* introduzione di David Montgomery, Rosenberg & Sellier, Torino 1988

Ortaggi Cammarosano, *Teorie politiche e storia sociale (Saggi. I. 1974-1984)*, Unicopli, Milano 2008

Adolfo Pepe, Pasquale Iuso, Simone Misiani, *La CGIL e la costruzione della democrazia,* Ediesse, Roma 2001

John Price, *Valery Burati and the Formation of Sohyo during the U. S. Occupation of Japan*, in *Pacific Affairs*, vol. 64, 2 estate 1991) pp. 208-225

Paolo Raspadori, *Un'eroica sconfitta: i licenziamenti alle acciaierie di Terni nei primi anni Cinquanta*, in *Studi storici*, n. 1, gennaio-marzo 2006, pp. 257-282

Tania Régin, *Force Ouvrière à la lumière des archives américaines*, in *Cahiers d'Histoire,* 87, 2002, *Religion et culture au XIXe siècle en France,* pp. 103-118

Marino Regini, voce *Sindacalismo,* in *Dizionario di politica,* diretto da Norberto Bobbio e Nicola Matteucci, redattore Gianfranco Pasquino, Utet, Torino 1976, pp. 913-920

Ferruccio Ricciardi, *L'échec de la démocratie industrielle dans l'Italie d'après-guerre : l'expérience du «conseil de gestion» chez Alfa Romeo, 1945-1951*, in *Histoire, économie & société*, 1, 2007, pp. 125-142

David Roediger, *Towards the Abolition of Whiteness: Essays on Race, Politics, and Working Class History,* Verso 1994

Federico Romero, *Il sindacato come istituzione. La regolamentazione del conflitto industriale negli Stati Uniti, 1912-18,* prefazione di Gian Giacomo Migone, Rosenberg & Sellier, Torino 1981

Id., *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo,* Edizioni Lavoro, Roma 1989

Howard Schonberger, *American Labor's Cold War in Japan*, in *Diplomatic History*, vol. 3, 3, luglio 1979, pp. 249–272

Ellen Schrecker, *No Ivory Tower: McCarthyism and the Universities,* Oxford University Press, New York 1986

Francis Shor, *Masculine Power and Virile Syndicalism. A Gendered Analysis of the IWW in Australia,* in *Labour History*, 63, novembre 1992, pp. 83-99

Carlo Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta. Il piano Marshall in Italia (1947-1952)*, prefazione di Charles S. Maier, Carocci, Roma 2001

Paolo Spriano, *Storia di Torino operaia e socialista. Da De Amicis a Gramsci*, Einaudi, Torino 1972

Judith Stepan-Norris, Maurice Zeitlin, *Left Out. Reds and America's Industrial Unions*, Cambridge University Press 2003

Shelton Stromquist, a cura di, *Labor's Cold War: Local Politics in a Global Context*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2008

Thomas J. Sugrue, *"Forget about Your Inalienable Right to Work": Deindustrialization and Its Discontents at Ford, 1950–1953,* in *International Labor and Working-Class History*, 48, 1995, pp. 112-130

Lucy Taska,*'Defence Not Defiance': Social Protest and the NSW General Strike of 1917*, in *Labour History*, 60, maggio 1991, pp. 16-33

Ead., *Machines and Ghosts: Politics, Industrial Heritage and the History of Working Life at the Eveleigh Workshops,* in *Labour History*, 85, 2003, pp. 65-88

Ead., *'Al l a matter of timing'. Managerial innovation and workplace culture in the New South Wales railways and tramways prior to 1921*, in *Australian Historical Studies*, vol. 29, 110, 2008, pp. 1-26

Ian Turner, *Industrial Labor and Politics. The Dynamics of the Labour Movement in Eastern Australia, 1900-1921*, The Australian University-Cambridge University Press, Canberra-Londra-New York 1965

Tiziano Treu, *La CISL degli anni 50 e le ideologie giuridiche dominanti*, in *Materiali per una storia della cultura giuridica* raccolti da Giovanni Tarello, 111, 2, il Mulino, Bologna 1973, pp. 267-396

Rudolph J. Vecoli, *Emigranti italiani e movimenti opera negli Stati Uniti. Una riflessione personale su etnicità e classe sociale*, in *Ácoma. Rivista internazionale di studi nordamericani*, 5, 1995, pp. 13-22

Adrian Vickers, *A History of Modern Indonesia*, Cambridge University Press 2005

Xavier Vigna, *Histoire des ouvriers en France au 20. siècle*, Perrin, Parigi 2012

Id., *L'espor et l'effroi. Luttes d'écritures et luttes de classes en France au XXe siècle*, La Découverte, Parigi 2016

Robert Anthony Waters e Geert van Goethem, a cura di, *American Labor's Global Ambassadors: The International History of the AFL-CIO During the Cold War*, Palgrave, New York 2014

Edmund F. Wehrle, *Between a River and a Mountain. The AFL-CIO and the Vietnam War*, The University of Michigan Press, Ann Arbor 2005

Id., *Welfare and Warfare: American Organized Labor Approaches the Military-Industrial Complex, 1949-1964,* in *Armed Forces & Society*, vol. 29, 4, luglio 2003, pp. 525-546

Id., *"Aid Where It Is Needed Most": American Labor's Military-Industrial Complex*, in *Enterprise & Society*, vol. 12, 1, 2011, pp. 96-119

Charles Weathers, *Shuntō and the shackles of competitiveness*, in *Labor History,* vol. 49, 2, 2008, pp. 177-197 Robert H. Zieger, *John L. Lewis. Labor Leader*, Twayne, Boston 1988

Id., *Showdown at the Rouge,* in *History Today*, vol. 40, 1, 1990, pp. 49-56

Gianfranco Zunino, *Struttura industriale, sviluppo tecnologico e movimento operaio a Torino nel secondo dopoguerra*, in *Movimento operaio e sviluppo economico in Piemonte negli ultimi cinquant'anni*, Cassa di Risparmio di Torino 1978, pp. 61-128

4.2 Impresa, management e associazionismo datoriale

Jacob Anbinder, *Selling the World: Public Relations and the Global Expansion of General Motors, 1922–1940*, in *Business History Review,* 92, autunno 2018, pp. 483–507

Stephen B. Adams, *Mr. Kaiser Goes to Washington The Rise of a Government Entrepreneur,* The University of North Carolina Press, Chapel Hill 1997

Id. e Orville R. Butler, *Manufacturing the Future. A History of Western Electric*, Cambridge University Press, New York 1999

Stephen B. Adams, Paul J. Miranti, *Global Knowledge Transfer and Telecommunications: The Bell System in Japan, 1945–1952*, in *Enterprise & Society*, vol. 9, 1, 2008, pp. 96-124

Guy Alchon, *Mary Van Kleeck and Social-Economic Planning,* vol. 3, 1, gennaio 1991, pp. 1-23

B.W.E. Alford, *Lost opportunities: British business and businessmen during the First World War*, in *Business Life and Public Policy. Essay in honour of D.C. Coleman,* a cura di Neil McKendrick e R.B. Outhwaite, Cambridge University Press, Cambridge-New York 1986, pp. 205-227

Cesare Annibaldi e Giuseppe Berta, a cura di, *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, il Mulino, Bologna 1999

Richard T. Arndt, *The First Resort of Kings. American Cultural Diplomacy in the Twentieth Century*, Potomac, Washington 2005

Id. e David Lee Rubin, a cura di, *The Fulbright Difference: 1948-1992,* Transaction, New Brunswick - London 1996

Lorenzo Avellino, *La gerarchia contestata: i capi Fiat dal dopoguerra alla marcia dei Quarantamila*, in *Studi storici,* 2, aprile-giugno 2016, pp. 439-466

Piero Bairati, *Vittorio Valletta*, Utet, Torino 1983

Federico Barbiellini Amidei, Andrea Goldstein, Marcella Spadoni, *European Acquisitions in the United States: re-examining Olivetti-Underwood fifty years later*, in *Quaderni della Banca d'Italia,* marzo 2010

Barbiellini Amidei, Goldstein, *Corporate Europe in the US: Olivetti's acquisition of Underwood fifty years on*, in *Business History*, aprile 2012, vol. 54, 2, pp. 262-284

Giuseppe Berta, *Le idee al potere. Adriano Olivetti e il progetto comunitario tra fabbrica e territorio sullo sfondo della società italiana del «miracolo economico»*, Comunità, Milano 1980

Id., *La cooperazione impossibile: la Fiat, Torino e il 'biennio rosso'*, in *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Progetto Archivio Storico Fiat-Fabbri, Milano 1991, pp. 205-247

Id., *Conflitto industriale e struttura di impresa alla Fiat (1919-1979),* il Mulino, Bologna 1998

Id., *Mirafiori*, il Mulino, Bologna 1998

Id., *Una prospettiva per la storia del movimento operaio: Edoardo Grendi e il laburismo,* in *Quaderni Storici,* 2, agosto 2002, pp. 553-561

Id., *L'enigma dell'imprenditore (e il destino dell'impresa)*, Il Mulino 2018

Id., *Una comunità di fabbrica? Aldo Erroi, il Fali e la partecipazione alla Skf,* in *Skf. Un modello di partecipazione industriale. Il contributo di Aldo Erroi e del Fali*, a cura di Enrico Miletto, Franco Angeli, Milano 2017, pp. 7-14

Duccio Bigazzi, *Il Portello: operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo, 1906-1926*, Franco Angeli, Milano 1988

Id., *I licenziamenti del 1948 all'Alfa Romeo nei verbali del Consiglio di gestione*, in Istituto milanese per la storia della resistenza e del movimento operaio, *Annali. I. Studi e strumenti di storia metropolitana milanese*, a cura di Grazia Marcialis e Giuseppe Vignati, Franco Angeli, Milano 1992, pp. 401-446

Bigazzi, *«L'ora dei tecnici»: aspirazioni e progetti tra guerra e ricostruzione,* in *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione,* Ciriec-Angeli, Milano 1997, pp. 379-431

Id., *Organizzazione del lavoro e cultura d'impresa,* in *La cultura economica a Milano. Quale evoluzione e quali caratteri nel periodo tra le due guerre,* supplemento di *Economia pubblica. Bimestrale di studi d'informazione del Ciriec*, 1, 1999, pp. 133-143

Id., *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana,* in *Storia d'Italia. Annali 15. L'industria*, a cura di Id., Franco Amatori, Renato Giannetti e Luciano Segreto, Einaudi, Torino 1999, pp. 895-994

Bigazzi, *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*, introduzione di Giuseppe Berta e Giandomenico Piluso, Feltrinelli, Milano 2000

Giuseppe Bonazzi, *Sociologia della Fiat. Ricerche e discorsi, 1950-2000*, il Mulino, Bologna 2000

T.A. Boyd *Professional Amateur: the Biography of Charles Franklin Kettering,* E.P. Dutton & Co., New York 1957

Kevin Blackburn, *The Quest for Efficiency and the Rise of Industrial Psychology in Australia, 1916-29,* in *Labour History*, 74, 1998, pp. 122-136

Luc Boltanski e Alexandra Russell, *Visions of American Management in Post-War France*, in *Theory and Society*, vol. 12, 3, maggio 1983, pp. 375-403

Edward Brech, Andrew Thomson, John F. Wilson, *Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography*, Oxford University Press, New York 2010

AnnMarie Brennan, *Olivetti: A Work of Art in the Age of Immaterial Labour,* in *Journal of Design History,* vol. 28, 3, aprile 2015, pp. 235-253

Paolo Bricco, *Olivetti, prima e dopo Adriano. Industria cultura estetica*, Ancora del Mediterraneo, Cava dei Tirreni 2005

Douglas Brinkley, *Wheels for the World. Henry Ford, his company, and a century of progress, 1903-2003*, Penguin, London 2004

Kyle Bruce, *Magnus Alexander, the Economists and the Issue of Labour Turnover,* in *Business History,* vol. 47, 4, 2005, pp. 493-510

Id., Chris Nyland, *Elton Mayo and the Deification of Human Relations, Organization Studies,* vol. 32, 3, pp. 383–405

Iid., *Democracy or Seduction? The Demonization of Scientific Management and the Deification of Human Relations*, in *The Right and Labor in America,* cit., pp. 42-76

John Byrne, *The Whiz Kids. Ten Founding Fathers of American Business - and the Legacy They Left Us*, Doubleday, New York 1993

Robert F. Burk, *The corporate state and the broker state. The Du Ponts and American National Politics, 1925–1940*, Harvard University Press 1990

Davide Cadeddu, *Il valore della politica in Adriano Olivetti*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma 2007

Carlo Carotti, *"L'Ufficio moderno" di Guido Mazzali e il G.A.R. Una presenza culturale democratico-socialista nella Milano degli anni Trenta*, in *Saggi, sguardi e testimonianze sui socialisti a Milano dal 1891 al 2000*, a cura di Id., Lampi di stampa, Vignate 2014, pp. 157-192

Alessandro Casiccia, *Il trionfo dell'élite manageriale. Oligarchia e democrazia nelle imprese*, pref. di Marco Revelli, Bollati Boringhieri, Torino 2004

Adriana Castagnoli, *Across borders and beyond boundaries: How the Olivetti Company became a multinational,* in *Business History*, vol. 56, 8, 2014, pp. 1281-1311

Ead., *Essere impresa nel mondo. L'espansione internazionale dell'Olivetti dalle origini agli anni Sessanta*, il Mulino, Bologna 2012

Ead., *La città fordista tra unità d'Italia e i Sud del mondo,* in *Storia fotografica dell'industria automobilistica italiana. Dal fordismo al postfordismo*, a cura di Ead., Pier Luigi Bassignana, Marco Revelli, Bollati Boringhieri, Torino 1998

Castagnoli, a cura di, *Fra etica, economia e ambiente. Aurelio Peccei: un protagonista del Novecento,* Istituto Piemontese per la Storia della Resistenza e della Società Contemporanea "Giorgio Agosti", Edizioni SEB27, Torino 2009

Valerio Castronovo, *Giovanni Agnelli. Il fondatore*, Utet, Torino 2003 [1a ed. 1971]

Id., *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana,* Rizzoli, Milano 1999

Id. a cura di, *Storia dell'industria elettrica in Italia, 4. Dal dopoguerra alla nazionalizzazione. 1945-1962*, Laterza, Roma-Bari 1994

Nandini Chandar, Paul J. Miranti, *Integrating accounting and statistics: Forecasting, budgeting and production planning at the American Telephone and Telegraph Company during the 1920s,* in *Accounting and Business Research*, vol. 39, 4, pp. 373-395

Alfred Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business,* Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1977; trad. it. *La mano visibile: la rivoluzione manageriale nell'economia americana,* introduzione di Franco Amatori, Franco Angeli, Milano 1992

Chandler, a cura di, *Giant enterprise: Ford, General Motors and the automobile industry: sources and readings,* Arno Press, New York 1980 (1a ed. 1964)

Charles W. Cheape, *Strictly Business: Walter Carpenter at Du Pont and General Motors*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore 1995

Roy Church, *Herbert Austin: The British Motor Car Industry to 1941*, Londra 1979

Sally H. Clarke, *Managing Design: the Art and Colour Section at General Motors, 1927-1941*, in *Journal of Design History*, vol. 12, 1, 1999, pp. 65-79

Ead., *Closing the Deal: GM's Marketing Dilemma and Its Franchised Dealers, 1921-41*, in *Business History*, vol. 45, 1, 2003, pp. 60-79

Jacqueline Costa-Lascoux, Geneviève Dreyfus-Armand, Emile Temime, a cura di, *Renault sur Seine. Hommes et lieux de mémoires de l'industrie automobile,* La Découverte, Parigi 2007

Jefferson Cowie, *Capital moves. RCA's seventy-year quest for cheap labor,* Cornell University Press, Ithaca-Londra 1999

Id., recensione a *Manufacturing the Future. A History of Western Electric* di Stephen B. Adans e Orville R. Butler in *The American Historical Review*, vol. 105, 3, 2000, pp. 938–939

Vincent Curcio, *Chrysler. The Life and Times of an Automotive Genius*, Oxford University Press 2000

Ernest Dale, *Contributions to Administration by Alfred P. Sloan, Jr., and GM,* in *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, 1, giugno 1956, pp. 30-62

Giovanni De Luna, *Storiografiat*, in *Belfagor*, 4, 1984, pp. 465-472

W. Edwards Deming, *obituary* di Shewart in *The American Statistician*, vol. 21, 2, aprile 1967, pp. 39-40

Alain Dewerpe, *Les mondes de l'industrie. L'Ansaldo, un capitalisme à l'italienne*, EHESS, Parigi 2017

M.L. Emiliani, P.J. Seymour, *Frank George Woollard: forgotten pioneer of flow production*, in *Journal of Management History*, vol. 17, 1, 2011, pp. 66-87

David Farber, *Sloan Rules: Alfred P. Sloan and the Triumph of General Motors,* The University of Chicago Press, Chicago 2002

Ferdinando Fasce, *Una famiglia a stelle e strisce. Grande Guerra e cultura d'impresa in America*, il Mulino, Bologna 1993

Id., *La democrazia degli affari. Comunicazione aziendale e discorso pubblico negli Stati Uniti, 1900-1949,* Carocci, Roma 2000

Id., *The Fifth Freedom. Freedom of Enterprise and U.S. Informal Propaganda in World War Two*, relazione al 22° Congresso AISNA, Trieste, settembre 2013

Id., *Dramatizing Free Enterprise: The National Association of Manufacturers' Public Relations Campaign in WWII*, relazione alla Fifth International History of Public Relations Conference (IHPRC), Bournemouth, luglio 2014

Id., *Una nuova* Gilded Age*? Grande impresa e democrazia negli Stati Uniti contemporanei*, in *Oltre il secolo americano? Gli Stati Uniti prima e dopo l'11 settembre,* a cura di Raffaella Baritono ed Elisabetta Vezzosi, Carocci, Roma 2011, pp. 171-184

Francesca Fauri, *Istruzione e governo dell'impresa. La formazione dei dirigenti in Gran Bretagna e in Italia (1860-1960)*, il Mulino, Bologna 1998

Ead., *La special relationship Fiat - Chrysler dall'accordo del 10 aprile 1947 a quello del 30 aprile 2009*, in *Italia Contemporanea,* 2, 2010, pp. 57-72

Ead., *Surviving in the Global Market: 'Americanisation' and the Relaunch of Italy's Car Industry after the Second World War*, in *Contemporary European History*, vol. 21, 1, 2012, pp. 41–59

Valentina Fava, *Storia di una fabbrica socialista. Saperi, lavoro, tecnologia e potere alla Škoda auto (1918-1968),* Guerini-Isec, Milano-Sesto San Giovanni 2010

Ead., *La Fiat e la AutoVAZ di Togliatti. Alla ricerca del fordismo perduto*, in *StoricaMente. Laboratorio di Storia*, 9, 2013

Sergio Favretto, *Una trama sottile. Fiat: fabbrica, missioni alleate e Resistenza*, Edizioni SEB27, Torino 2017

Jeffrey R. Fear, *Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.-Londra 2005

Rosemary Feurer e Chad Pearson, a cura di, *Against Labor. How U.S. Employers Organized to Defeat Union Activism*, University of Illinois Press 2017

Robert G. Ferguson, *One thousand planes a day: Ford, Grumman, General Motors and the Arsenal of Democracy*, in *History and Technology*, vol. 21, 2, 2005, pp. 149-175

Robert F. Freeland, *The Myth of the M-Form? Governance, Consent, and Organizational Change*, in *American Journal of Sociology*, vol. 102, 2, settembre 1996, pp. 483-526

Id., *The struggle for control of the modern corporation. Organizational change at General Motors, 1924-1970,* Cambridge University Press, Cambridge 2001

Patrick Fridenson e Isabelle Tournier, a cura di, *La 4 CV au Salon de l'auto 1946,* la Documentation française, Parigi 1987

Takahiro Fujimoto, *The evolution of a Manufacturing System at Toyota,* Oxford University Press, New York-Oxford 1999, pp. 25-83

Giuliana Gemelli, *Scuole di management. Origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, il Mulino, Bologna 1997

Giovanni Gregorini, *L'Ucid e le questioni del lavoro (1943-1948)*, in *Il dilemma dell'integrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema occidentale, 1945-1957*, a cura di Alberto Cova, FrancoAngeli, Milano 2008, pp. 235-257

Andrea Umberto Gritti, *Una comunità immaginata.* Human relations *e identità aziendale alla Falck negli anni Cinquanta*, in *Italia Contemporanea,* 284, 2017, pp. 237-264

Bianca Guidetti Serra, *Le schedature Fiat. Cronaca di un processo e altre cronache*, prefazione di Stefano Rodotà, Rosenberg&Sellier, Torino 1984

Samuel Haber, *Efficiency and Uplift. Scientific Management in the Progressive Era, 1890-1920,* University of Chicago Press, Chicago-Londra 1964

Gerard Hanlon, *The Dark Side of Management. A Secret History of Management Theory,* Taylor & Francis 2015

Id., *The First Neo-Liberal Science: Management and Neo-Liberalism*, in *Sociology,* vol. 52, 2, 2018, pp. 298–315

Id. et alii, *The dark side of management: Gerard Hanlon in dialogue with* ephemera*,* in *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, vol. 17, 1, 2017, pp. 175-188

Howell John Harris, *The Right to Manage. Industrial Relations Policies of American Business in the 1940s,* University of Wisconsin Press, Madison 1982

Walter Hayes, *Henry. A Life of Henry Ford II*, Grove Weidenfeld, New York 1990

J. Mel Hickerson, *Ernie Breech. The story of his remarkable career at General Motors, Ford, and TWA*, Meredith Press, New York 1968

Andrew R. Highsmith, *Beyond Corporate Abandonment: General Motors and the Politics of Metropolitan Capitalism in Flint, Michigan,* in *Journal of Urban History,* vol. 40, 1, 2014, pp. 31–47

Len Holden, *Vauxhall Motors and the Luton Economy, 1900–2002,* Woodbridge, Boydell & Brewer, Bedford, 2003

David A. Hounshell, *Ford automates: technology and organization in theory and practice*, in *Business and Economic History*, vol. 24 1, 1995, pp. 59-71

Id., *Assets, Organizations, Strategies, and Traditions: Organizational Capabilities and Constraints in the Remaking of Ford Motor Company, 1946-1962*, in *Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries*, a cura di Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff e Peter Temin, University of Chicago Press, 1999, pp. 185-218

Thomas Irmer, *Gerard Swope*, in *Immigrant Entrepreneurship: German-American Business Biographies, 1720 to the Present*, vol. 4, a cura di Jeffrey Fear, German Historical Institute 2013

(http://www.immigrantentrepreneurship.org/entry.php?rec=61)

David S. Landes, *Dynasties. Fortne and Misfortune in the World's Great Family Businesses*, Penguin, New York 2006, pp. 117-152

Id., *What Do Bosses Really Do?.* in *The Journal of Economic History*, vol. 46, n. 3, settembre 1986, pp. 585-623

Henry A. Landsberger, *Hawthorne Revisited. Management and the worker, its critics, and developments in human relations in industry*, Cornell University Press, Ithaca 1958; trad. it. *Processo a Hawthorne. Una valutazione delle ricerche condotta alla Western Electric dall'equipe di Elton Mayo* (con un saggio dell'autore su *Le scienze del comportamento applicate all'industria),* a cura di Nadine Bortolotti e Lucio Trevisan, FranciAngeli, Milano 1972

Victor Lasky, *Never complain, never explain. The story of Henry Ford II,* Berkley, New York 1981

Peter M. Leitner, *Japan's post-war economic success: Deming, quality, and contextual realities,* in *Journal of Management History*, vol. 5, 8, dicembre 1999, pp. 489-505

S.W. Leslie, *Boss Kettering: Wizard of General Motors*, Columbia University Press, New York 1983

Jean-Louis Loubet, *Renault. Cent ans d'histoire*, ETAI (Editions Technique pour l'Automobile et l'Industrie), Boulogne 1998

Id., a cura di, *L'industrie automobile 1905-1971,* a cura di Id., nella collana *Archives Économiques du Crédit Lyonnais*, Droz, Ginevra 1999

Id., *Renault en Algérie. Automobile, pétrole et politique dans les Vingt Glorieuses,* in *Histoire, économie & société,* 3, 2016, pp. 114-124

Roberto Mari, Martino Pozzobon, *Le Acciaierie e ferriere lombarde Falck (1945-1948)*, in *La ricostruzione nella grande industria. Strategia padronale e organismi di fabbrica nel triangolo (1945-1948),* De Donato, Bari 1978, pp. 83-226

Leo McCann, *'Management is the gate' – but to where? Rethinking Robert McNamara's 'career lessons'*, in *Management & Organizational History*, vol. 11, 2, 2016, pp. 166-188

John McDonald, *A Ghost's Memoir. The Making of Alfred P. Sloan's* My Years with General Motors, pref. di Dan Seligman, MIT press, Cambridge-London 2002

Id., *Prior Restraint,* in *Forbes,* 19 ottobre 1998 (https://www.forbes.com/global/1998/1019/0115092a.html)

Christopher D. McKenna, *Writing the ghost-writer back in: Alfred Sloan, Alfred Chandler, John McDonald and the intellectual origins of corporate strategy,* in *Management & Organizational History*, vol. 1, n. 2, 2006, pp. 107-126

Rosamond McPherson Young, *Boss Ket. A Life of Charles F. Kettering*, David McKay Company, Inc., New York 1961

Kim McQuaid, *Young, Swope and General Electric's 'New Capitalism': A Study in Corporate Liberalism, 1920–33*, in *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 36, 3, 1977, pp. 323–334

Ead., *Competition, Cartellization and the Corporate Ethic: General Electric's Leadership during the New Deal Era, 1933-40*, in *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 36, 4, 1977, pp. 417-428

Yanek Mieczkowski, scheda di Ernest R. Breech in *American National Biography Online,* 1999

Gian Giacomo Migone, *Stati Uniti, Fiat e repressione antioperaia negli anni cinquanta, in Rivista di storia contemporanea,* 2, 1974, pp. 232-281

Id., recensione a *Le schedature Fiat* di Bianca Guidetti Serra, in *L'Indice dei libri del mese*, 1, 1984

Francesco Morabito, *Un caso dell'associazionismo imprenditoriale italiano negli anni della grande crescita economica: il Gruppo lombardo dell'Unione cristiana imprenditori dirigenti (1943-1973)*, in *Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana (Atti del convegno, Roma, 24 novembre 2000)*, a cura di Sergio Zaninelli, Mario Taccolini, Vita e Pensiero, Milano 2002

Allan Nevins, Frank Ernest Hill, *Ford: Decline and Rebirth, 1933-62*, Charles Scribner's Sons, New York 1963

Valerio Ochetto, *Adriano Olivetti*, Mondadori, Milano 1985 (poi Marsilio, Venezia 2008, e Comunità, Roma-Ivrea 2013)

Alberto Papuzzi, *Il provocatore. Il caso Cavallo e la Fiat*, Einaudi Torino 1976

Greg Patmore, *Employee Representation Plans in the United States, Canada, and Australia: An Employer Response to Workplace Democracy,* in *Labor: Studies in Working-Class History of the Americas*, vol. 3, 2, 2006, pp. 41-65

Pier Giorgio Perotto, *P101 : quando l'Italia inventò il personal computer*, Comunità, Roma-Ivrea 2015

Kim Phillips-Fein, *Invisible Hands: The Businessmen's Crusade Against the New Deal,* W.W. Norton & Co, New York 2010

Bruce Pietrykowski, *Fordism at Ford: Spatial Decentralization and Labor Segmentation at the Ford Motor Company, 1920-1950,* in *Economic Geography*, vol. 71, 4, ottobre 1995, pp. 383-401

Thomas L. Powers, Jocelyn L. Steward, *Alfred P. Sloan's 1921 repositioning strategy,* in *Journal of Historical Research in Marketing*, 2.4, 2010, pp. 426-442

Robert N. Pripps, Andrew Morland, *Ford & Fordson Tractors*, Motorbooks International Publishers & Wholesalers, Osceola, Wisconsin 1995

John B. Rae, *The Fabulous Billy Durant,* in *Business History Review*, 32, 1958, pp. 255-271

Gail Reekie, *"Humanising Industry": Paternalism, Welfarism and Labour Control in Sydney's Big Stores, 1890-1930,* in *Labour History*, 53, 1987, pp. 1-19

Ferruccio Ricciardi, *Des relations plus humaines ? Cadres et patrons chrétiens face au productivisme managérial (Italie, années 1950-1960),* in *SociologieS*, 4, 2013

Id., *Un filosofo in impresa. Felice Balbo e la formazione manageriale all'Iri,* in *Studi storici*, 4, ottobre-dicembre 2016, pp. 823-841

Id., *La Fracture gestionnaire. Savoirs et techniques d'organisation en Italie (1948-1960)*, Garnier, Parigi 2016

Vittorio Rieser, *L'ombra del professore e il suo allievo,* in *Quaderni storici,* 59, agosto 1985, pp. 605-618

Phil Rosenzweig, *Robert S. McNamara And the Evolution of Modern Management,* in *Harvard Business Review,* vol. 88, 12, dicembre 2010, pp. 86-93

Paride Rugafiori, *Imprenditori e manager. Industria e Stato in Italia 1850-1990,* Unicopli, Milano 1995

Giulio Sapelli, *Il professor Roverato e il professor Bairati: ovvero dell'utilità e del danno della "storia d'impresa" in Italia,* in *Società e storia*, 38, 1987, pp. 949-975 (ora anche in Id., *L'impresa come soggetto storico. Problemi di metodo,* vol. 4, goWare, Firenze 2015, 1a ed. Il Saggiatore, 1990)

Id., a cura di, *Impresa e sindacato. Storia dell'Intersind*, il Mulino, Bologna 1996

Cyrille Sardais, *Patron de Renault. Pierre Lefaucheux (1944-1955),* Presses de Sciences Po, Parigi 2009

Michael Schwartz, *Markets, networks, and the rise of Chrysler in old Detroit, 1920-1940,* in *Enterprise & Society*, 1, marzo 2000, pp. 63-99

Philip Scranton, Patrick Fridenson, *Reimagining Business History*, The Johns Hopkins University Press, Baltimora 2009

William Serrin, *The Company and the Union. The "Civilized Relationship" of the General Motors Corporation and the United Automobile Workers,* Alfred A. Knopf, New York 1973

Heather J.E. Simmons, *Cranky no more: The life and legacy of Charles Franklin Kettering*, in *World Patent Information*, n. 44, 2016, pp. 1-9

Daniel Sidorick, *Condensed Capitalism: Campbell Soup and the Pursuit of Cheap Production in the Twentieth Century*, Cornell UP, Ithaca 2009

Shigeo Shingo, *A Study of the Toyota Production System From an Industrial Engineering Viewpoint*, Productivity Press, Cambridge-Norwalk 1989 (1a ed. 1981)

Lorenzo Soria, *Informatica: un'occasione perduta. La divisione elettronica dell'Olivetti nei primi anni del centrosinistra*, Einaudi, Torino 1979

Bert Spector, *"Business Responsibilities in a Divided World": The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement,* in *Enterprise & Society*, vol.9, 2, 2008, pp. 314-336

Joe Stauffer, *SQC Before Deming: The Works Of Walter Shewhart*, in *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 8, 4, ottobre 2003

Alexander Styhre, *A managerial revolution in reverse: finance market control of the corporation and the triumph of the agency theory model*, in *Management & Organizational History*, vol. 10, n. 1, 2015, pp. 71–86

Lucy Taska, *The Cultural Diffusion of Scientific Management: the United States and New South Wales*, in *The Journal of Industrial Relations*, 1995, pp. 427-461

Yukiyasu Togo, William Wartman, *Against All Odds. The story of the Toyota Motor Corporation and the Family That Created It*, St. Martin's Press, New York 2000

Steven Tolliday, recensione a *Sloan Rules* di David Farber, in *The Business History Review*, vol. 78, 1, primavera 2004, pp. 137-139

Maria Elisabetta Tonizzi, *Le origini dell'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (Ucid), 1945-56*, in *Cattolici e resistenza nell'Italia settentrionale (Atti del convegno, Torino, 8-9 giugno 1995)*, a cura di Bartolo Gariglio, il Mulino, Bologna 1997, pp. 287-304

Tonizzi, *L'Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti (Ucid) e l'Europa negli anni Cinquanta*, in *Il fattore religioso nell'integrazione europea,* a cura di Alfredo Canavero e Jean-Dominique Durand, Unicopli, Milano 1999

Lucio Villari, *Le avventure di un capitano d'industria*, Einaudi, Torino 2008 (1a ed. 1992)

Steven Watts, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*, Vintage, New York 2006

Mira Wilkins, Frank Ernest Hill, *American business abroad: Ford on six continents*, introduzione di Allan Nevins, Wayne State University Press, Detroit 1964

Engelbert Wimmer, Arun Mani, *Motoring the Future. VW and Toyota Vying for Pole Position,* Palgrave, New York 2012

John C. Wood e Michael C. Wood, a cura di, *Alfred P. Sloan: Critical Evaluations in Business and Management,* Routledge, New York-Londra 2003

Charles D. Wrege, *Antecedents of organizational behavior: Dr. E.E. Southard and Mary Jarrett, the 'mental hygiene of industry': 1913-1920*, in *Proceedings of the Academy of Management*, 1, 1979, pp. 17-21

Id., Ronald G. Greenwood, *Mary B. Gilson - A Historical Study of the Neglected Accomplishments of a Woman Who Pioneered in Personnel Management,* in *Business and Economic History,* vol. 11, 1982, *Papers presented at the twenty-eighth annual meeting of the Business History Conference*, pp. 35-42

Daniel A. Wren, *The history of management thought,* Wiley, Hoboken, NJ, 2005.

Id., *Industrial Sociology: A revised View of its Antecedents,* in *Journal of the History of Behavioural Sciences,* vol. 21, ottobre 1985, pp. 311-320

Id., *James D. Mooney and General Motors' Multinational Operations, 1922-1940,* in *Business History Review*, 87, 2013, pp. 515-543

Chris Wright, *Taylorism Reconsidered: The Impact of Scientific Management Within the Australian Workplace*, in *Labour History*, 64, 1993, pp. 34-53

Id., *The Management of Labour. A History of Australian Employers*, Oxford University Press, Oxford 1995

Jonathan Zeitlin e Gary Herrigel, a cura di, *Americanization and its limits. Reworking Us Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford University Press, Oxford 2000

4.3 Economia

Anne Booth, *The Indonesian Economy in the Nineteenth and Twentieth Centuries. A Story of Missed Opportunities*, MacMillan-St.Martin's, 1998

Guglielmo Carchedi, *The U.S. Welfare State: Rise, Fall, and Beyond*, in *Zapruder World,* 3, 2016, *The Origins of the Welfare State: Global and Comparative Approaches*, a cura di Stefano Agnoletto, Brian J Griffith, Cristina Palmieri (http://zapruderworld.org/journal/archive/volume-3/the-u-s-welfare-state-rise-fall-and-beyond/)

Adriana Castagnoli, *La guerra fredda economica. Italia e Stati Uniti 1947-1989*, Laterza, Roma-Bari 2015

S.G. Checkland, *La politica pubblica inglese, 1776-1939,* in *Storia economica Cambridge*, a cura di Michael Moissey Postan e Peter Mathias, ed. italiana a cura di Vittorio Castronovo, vol. VIII, *Le economie nazionali, II. I casi nazionali,* a cura di Peter Mathias e Sidney Pollard, Einaudi, Torino 1992 (Ia ed. Cambridge University Press 1989), pp. 3-43

Pierluigi Ciocca, *Storia dell'IRI, 6. L'IRI nell'economia italiana,* Laterza, Roma-Bari 2015

Id. e Gianni Toniolo, a cura di, *Storia economica d'Italia,* vol. 3, *Industrie, mercati, istituzioni,* tomo 2, *I vincoli e le opportunità,* Laterza, Roma-Bari 2003

Nicola Crepax, *Storia dell'industria in Italia. Uomini, imprese, prodotti,* il Mulino, Bologna 2002

Bruce Cumings, *The origins and development of the Northeast Asian political economy: industrial sectors, product cycles, and political consequences*, in *International Organization,* vol. 38, 1, 1984, pp. 1-40

Marcello de Cecco, *Moneta e Impero: il sistema finanziario internazionale dal 1890 al 1914,* a cura di Alfredo Gigliobianco, Donzelli, Roma 2016 [Ia ed. 1979]

De Cecco, *L'economia di Lucignolo: opportunità e vincoli dello sviluppo italiano*, Donzelli, Roma 2000

Id., *Splendore e crisi del sistema Beneduce: note sulla struttura finanziaria e industriale dell'Italia dagli anni venti agli anni settanta,* in *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, a cura di Fabrizio Barca, Donzelli, Roma 2010, pp. 389-404

Id., *Le frontiere della sovranità nazionale secondo Milward*, in *Studi storici,* gennaio-marzo 1996, *Italia, Europa, America. L'integrazione internazionale dell'economia italiana (1945-1963)*, a cura di Federico Romero e Luciano Segreto, pp. 353-362

Camillo Daneo, *La politica economica della Ricostruzione,* Einaudi, Torino 1975

Gabriele De Rosa, a cura di, *Storia dell'Ansaldo, 6. Dall'IRI alla guerra, 1930-1945,* Laterza, Roma-Bari 1999

Ray E. Dumett, *Imperialism, Economic Development and Social Change in West Africa,* Carolina Academic Press, Durham, North Carolina, 2013

Id., *El Dorado in West Africa. The Gold-Mining Frontier, African Labor, and Colonial Capitalism in the Gold Coast, 1875-1900*, Ohio University Press-James Currey, Athens, Ohio-Oxford 1998

David Edgerton, *England and the Aeroplane. An Essay on a Militant and Technological Nation*, Macmillan, Londra 1991 (poi riedito con il nuovo sottotitolo *Militarism, Modernity and Machines*, Penguin 2013)

Id., *Warfare State. Britain, 1920-1970,* Cambridge University Press, Cambridge-New York 2006

Id., *Britain's War Machine. Weapons, Resources and Experts in the Second World War,* Penguin, Londra 2011

Id., *War, Reconstruction, and the Nationalisation of Britain, 1939-1951*, in *Past and Present*, Supplement 6, 2011, pp. 29-46

Barry J. Eichengreen, *La nascita dell'economia europea. Dalla svolta del 1945 alla sfida dell'innovazione,* Il saggiatore, Milano 2009

Francesca Fauri, *Il Piano Marshall e l'Italia*, Il Mulino, Bologna 2010

Valentina Fava, Luminita Gatejel, *East–West cooperation in the automotive industry: Enterprises, mobility, production,* introduzione a *The Journal of Transport History,* vol. 38, 1, *East–West cooperation in the automotive industry: Enterprises, mobility, production*, pp. 11-19

Emanuele Felice, *Tra inventiva privata e finanziamenti pubblici: Ottorino Pomilio da ingegnere-imprenditore a manager IRI*, in *Imprenditori e banchieri: formazione e selezione dell'imprenditorialità in Italia dall'Unità ai nostri giorni*, a cura di Giuseppe Conti et alii, Editoriale scientifica, Napoli 2004, pp. 333-395

Alexander J. Field, *A Great Leap Forward. 1930s Depression and Economic Growth*, Yale University Press, New Haven-London 2011

Gregory B. Field, *"Electricity for All": The Electric Home and Farm Authority and the Politics of Mass Consumption, 1932-1935*, in *The Business History Review*, vol. 64, 1, primavera 1999, *Government and Business,*, pp. 32-60

Joshua B. Freeman, *Behemoth. A History of the Factory and the Making of the Modern World*, W.W. Norton & Co., New York 2018

Philip J. Funigiello, *Kilowatts for Defense: The New Deal and the Coming of the Second World War,* in *The Journal of American History*, vol. 56, 3, dicembre 1969, pp. 604-620

John Gal, *The Puzzling Warfare - Welfare Nexus,* in *War & society*, vol. 26, n. 1, maggio 2007, pp. 99-118

Louis Galambos, *L'impresa nell'America moderna. Alla ricerca di una nuova sintesi,* pref. di Francesco Bova, Il Mulino, Bologna 2000

Luciano Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino 2003

Alfredo Gigliobianco, *Via Nazionale. Banca d'Italia e classe dirigente. Cento anni di storia,* Donzelli, Roma 2006

Howard M. Gitelman, *Legacy of the Ludlow Massacre. A Chapter in American Industrial Relations,* University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1988

Colin Gordon, *Business, Labor, and Politics in America, 1920-1935*, Cambridge University Press 1994

Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth*, Princeton University Press 2016

Howard F. Gospel, *Employers' Labour Policy: A Study of the Mond-Turner Talks 1927-33,* in *Business history,* vol. 21, 2, luglio 1979, pp. 180-197

Augusto Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Bollati Boringhieri, Torino 2000

Gualberto Gualerni, *Ricostruzione e industria. Per una interpretazione della politica industriale nel secondo dopoguerra 1943-1951,* Vita e Pensiero, Milano 1980

Id., *Industria e fascismo. Per una interpretazione dello sviluppo economico italiano tra le due guerre*, Vita e Pensiero, Milano 1976

David Lowell Hay, *Bomber businessmen: The Army Air Forces and the rise of statistical control, 1940-1945*, tesi di PhD, Department of History, University of Notre Dame, Indiana, aprile 1994

Arthur Herman, *Freedom's Forge: How American Business Produced Victory in World War II,* Random House, New York 2013

Robert Higgs, *From Central Planning to Market: the American Transition, 1945-1947*, in *The Journal of Economic History*, vol. 59, 3, 1999, pp. 600-623; tr. it. *La transizione americana. Dalla pianificazione centralizzata al mercato, 1945-57*, in *900,* 12, 2005, *Le faglie della storia: il Quarantacinque,* pp. 67-82

Robin Higham, *Government, Companies, and National Defense: British Aeronautical Experience, 1918-1945 as the Basis for a Broad Hypothesis,* in *The Business History Review,* vol. 39, n. 3, autunno 1965, pp. 323-347

Max Holland, *When the Machine Stopped: A Cautionary Tale from Industrial America*, Harvard Business School Press, Boston 1989

Meg Jacobs, *Panic at the Pump. The Energy Crisis and the Transformation of American Politics in the 1970s,* Hill&Wang, New York 2016

Sanford M. Jacoby, *Modern Manors. Welfare Capitalism since the New Deal,* Princeton University Press, Princeton 1997

Christopher F. Jones, *Routes of Power. Energy and Modern America*, Harvard University Press, Cambridge-London 2014

Carl Kitchens, *The Role of Publicly Provided Electricity in Economic Development: The Experience of the Tennessee Valley Authority, 1929-1955,* in *The Journal of Economic History*, vol. 74, 2, giugno 2014, pp. 389-419

Id., Price Fishback, *Flip the Switch: The Impact of the Rural Electrification Administration 1935-1940*, in *The Journal of Economic History*, vol. 75, 4, dicembre 2015, pp. 1161-1195

Jennifer Klein, *For All These Rights: Business, Labor, and the Shaping of America's Public-Private Welfare State*, Princeton UP 2006

Rebecca Kobrin, *Jewish Bialystok and Its Diaspora,* Indiana University Press, Bloomington-Indianapolis 2010

Jürgen Kocka, Hannes Siegrist, *Die hundert grössten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert: Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich,* in *Recht und Entwicklung der Grossunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert: Wirtschafts-, Sozial- und Rechtshistoriksche Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA,* a cura di Norbert Horn e Kocka, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1979, pp. 55-122

Fabio Lavista, *La stagione della programmazione. Grandi imprese e Stato dal dopoguerra agli anni Settanta,* il Mulino, Bologna 2010

Id. *Analisi economica, politica estera e sviluppo. Giorgio Fuà, l'ufficio studi dell'Eni e la governance delle partecipazioni statali,* il Mulino, Bologna 2016

Harold C. Livesay, *Entrepreneurial Persistence through the Bureaucratic Age,* in *The Business History Review*, vol. 51, 4, 1977, pp. 415-443, poi in *Managing Big Business*, a cura di Richard S. Tedlow e Richard R. John, Jr., Harvard Business School Press, Boston 1986, pp. 107-135

David N. Lucsko, *The Business of Speed: The Hot Rod Industry in America, 1915–1990,* Johns Hopkins University Press, Baltimora 2008

Charles S. Maier, *In Search of Stability. Explorations in Historical Political Economy*, Cambridge University Press 1988

Id., *"Malaise": The Crisis of Capitalism in the 1970s*, in *The shock of the global. The 1970s in perspective,* a cura di Id., Niall Ferguson, Erez Manela, Daniel J. Sargent, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2010, pp. 25-48

Stephen A. Marglin, *What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production,* in *Review of Radical Political Economics*, rispettivamente vol. 6, n. 2, luglio 1974, pp. 60-112

Id., *What Do Bosses Do? Part II,* in *Review of Radical Political Economics*, vol. 7, 1, aprile 1975, pp. 20-37

Ann Markusen, Peter Hall, Scott Campbell, Sabina Deitrick, *The rise of the gunbelt. The military remapping of industrial America,* Oxford University Press, Oxford-New York 1991

Cathie J. Martin, *Shifting the Burden. The Struggle Over Growth and Corporate Taxation,* University of Chicago Press, Chicago 1991

Joseph R. Mason, *The political economy of Reconstruction Finance Corporation assistance during the Great Depression,* in *Explorations in economic history,* n. 2, vol. 40, 2003, pp. 101-121

Mariana Mazzucato, *The Entrepreneurial State. Debunking public vs. private sector myths,* Anthem Press, Londra 2013 (trad. it. *Lo Stato innovatore. Sfatare il mito del pubblico contro il privato,* Laterza, Roma-Bari 2014)

Ead., *L'innovazione, lo Stato e i capitali pazienti*, in *Ripensare il capitalismo*, a cura di Ead. e Michael Jacobs, Laterza, Roma-Bari 2017, pp. 158-191

Ead., *American business and the taxing state: Alliances for growth in the postwar period,* in *Funding the Modern American State, 1941-1995. The rise and fall of the era of easy finance*, a cura di W. Elliot Brownlee, Woodrow Wilson Center Press-Cambridge University Press, Washington-Cambridgre-New York 2002, pp. 353-406

G. W. McDonald, Howard F. Gospel, *The Mond-Turner Talks, 1927-1933: A Study in Industrial Co-Operation,* in *The Historical Journal*, vol. 16, n. 4, dicembre 1973, pp. 807-829

Ian W. McLean, *Why Australia Prospered. The Shifting Sources of Economic Growth,* Princeton University Press, Princeton 2013

William L. Megginson, *The financial economics of privatization,* Oxford University Press, Oxford-New York 2005

Samuel Milner, *The Problem of Productivity: Inflation and Collective Bargaining after World War II*, in *Business History Review*, 92, 2018, pp. 227–250

Alan S. Milward, *The Economic Effects of the Two World Wars on Britain*, Macmillan, Londra 1984 [1a ed. 1972]

Id., *L'economia di guerra della Germania*, trad. it. Marcello de Cecco, Franco Angeli, Milano 1972

Id., *War, Economy and Society 1939-1945,* University of California Press, Berkeley - Los Angeles 1977

Id., *The Reconstruction of Western Europe, 1945-51*, Routledge, Londra 1992

Id., con George Brennan e Federico Romero, *The European Rescue of the Nation-State*, University of California Press, Berkeley - Los Angeles 1992

Giorgio Mori, a cura di, *La cultura economica nel periodo della ricostruzione,* il Mulino, Bologna 1980

Mario Morroni, *Production Process and Technical Change,* Cambridge University Press, Cambridge-New York 1992

Id., *Costo*, in *Dizionario di Economia Politica*, a cura di Giorgio Lunghini, Boringhieri, Torino, 1985, pp. 75-151

Fritz Morstein Marx, *The Bureau of the Budget: Its Evolution and Present Rôle*, in *The American Political Science Review,* vol. 39, 4, agosto 1945, pp. 653-684, e 5, ottobre 1945, pp. 869-898

Massimo Muchetti, *Licenziare i padroni?*, Feltrinelli, Milano 2004

James Stuart Olson, *Saving capitalism: the Reconstruction Finance Corporation and the New Deal, 1933-1940,* Princeton University Press, Princeton 1988

Andrea Ostuni, *La cellulosa italiana. Promozione privata e intervento statale attraverso le iniziative della famiglia Pomilio. 1917-1963,* relatore prof. Gian Carlo Falco, tesi di laurea magistrale in Storia e Civiltà, Università di Pisa, a.a. 2015-16

Richard J. Overy, *War and Economy in the Third Reich,* Clarendon Press, Oxford 1994

Id., *The Nazi economic recovery, 1932-1938,* Cambridge University Press, Cambridge 1996 (1a ed. Macmillan 1982)

George C. Peden, *The "Treasury View" on Public Works and Employment in the Interwar Period,* in *The Economic History Review*, vol. 37, n. 2, maggio 1984, pp. 167-181

Id., *The Treasury and British Public Policy, 1906–1959*, Oxford University Press 2000

Id., a cura di, *Keynes and his critics: treasury responses to the Keynesian revolution, 1925-1946,* British Academy-Oxford University Press, 2004

Ruggero Ranieri, *Il Piano Marshall e la ricostruzione della siderurgia a ciclo integrale*, in *Studi storici*, 1, 1996, cit., pp. 145-190

Id., *The Marshal l Plan and the Reconstruction of the Italian Steel Industry (1947-1954)*, in *Le Plan Marshal l et le relèvement économique de l'Europe. Colloque tenu a Bercy les 21, 22 et 23 mars 1991,* a cura di Rene Girault e Maurice Levy-Leboyer, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Parigi 1993, pp. 367-383

Andrea Rapini, *La nazionalizzazione a due ruote. Genesi e decollo di uno scooter italiano*, il Mulino, Bologna 2007

Stéphane Rials, *Administration et organisation, 1910-1930. De l'organisation de la bataille à la bataille de l'organisation dans l'administration française*, Beauchesne, Parigi 1977

Neil Rollings, *British Budgetary Policy 1945-1954: A 'Keynesian Revolution'?,* in *The Economic History Review*, vol. 41, n. 2, maggio 1988, pp. 283-298

Id., *Whitehall and the Control of Prices and Profits in a Major War, 1919-1939,* in *The Historical Journal*, vol. 44, n. 2, 2001, pp. 517-540

Franco Russolillo, a cura di, *Storia dell'IRI, 5. Un gruppo singolare. Settori, bilanci, presenza nell'economia italiana*, Laterza, Roma-Bari 2014

Rexford E. Santerre, Stephen P. Neun, *Corporate control and performance in the 1930s,* in *Economic Inquiry*, vol. 31, n. 3, luglio 1993, pp. 466-480

Giulio Sapelli, et alii, *La ricostruzione nella grande industria. Strategia padronale e organismi di fabbrica nel Triangolo, 1945-48*, De Donato, Bari 1978

Jonas Scherner, *'Armament in depth' or 'armament in breadth'? German investment pattern and rearmament during the Nazi period*, in *The Economic history review*, vol. 66, n. 2, maggio 2013, 497-517

Karen E. Schnietz, *The Reaction of Private Interests to the 1934 Reciprocal Trade Agreements Act*, in *International Organization*, vol. 57, 1, gennaio 2003, pp. 213-233

Bruce J. Schulman, *From Cotton Belt to Sun Belt,* Duke University Press, Durham 1994

Luciano Segreto, *Gli investimenti americani in Italia (1945-1963)*, in *Studi storici*, 1, 1996, pp. 273-316

Barry Supple, *The History of the British Coal Industry. Volume 4. 1913-1946, The Political Economy of Decline,* Clarendon, Oxford 1987

Judith Stein, *Pivotal decade. How the United States traded factories for finance in the seventies,* Yale University Press, New Haven-Londra 2011

Koji Tara, *Economic development, labor markets, and industrial relations in Japan, 1905–1955*, in *The Cambridge History of Japan*, a cura di Peter Duus, Cambridge University Press, Cambridge 1989, pp. 606-653

Adam Tooze, *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy,* Allan Lane-Penguin, Londra 2006

Lucio Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, a cura di Lucio Villari, Laterza, Roma-Bari 1992 (1a ed. 1972)

4.4 Scienza e tecnologia

Vivake Asnani, Damon Delap, Colin Creager, *The development of wheels for the Lunar Roving Vehicle,* in *Journal of Terramechanics,* 46, 2009, pp. 89–103

James R. Beniger, *The Control Revolution. Technological and economic Origins of the Information Society,* Harvard University Press, Cambridge, Mass.-Londra 1986

Ernest Braun, Stuart Macdonald, *Revolution in miniature. The history and impact of semiconductor electronics*, Cambridge University Press 1978

Francesco Cassata, *Molti, sani e forti. L'eugenetica in Italia,* Bollati Boringhieri, Torino 2006

Id. e Claudio Pogliano, a cura di, *Storia d'Italia. Annali 26. Scienze e cultura dell'Italia unita*, Einaudi, Torino 2011

Lionel Thomas Caswall Rolt, *A short history of machine tools,* MIT Press, Cambridge 1967

Mary Cawte, *Craniometry and Eugenics in Australia. R.J.A. Berry and the Quest for Social Efficiency*, in *Historical Studies*, 86, 1986, pp. 34-53

Samuel Coleman, *Riken from 1945 to 1948: The Reorganization of Japan's Physical and Chemical Research Institute under the American Occupation*, in *Technology and Culture*, aprile 1990, vol. 31, 2, 1990, pp. 228-250

E. James Crescenzi, *Bay Area Microwave Technology for Defense - Developments in the Cold War Years,* in *IEEE MTT-S International Microwave Symposium Digest*, 2006, pp. pp. 1000-1003 (https://ieeexplore.ieee.org/document/4015085/?part=1)

Stephen Garton, *Sound Minds and Healthy Bodies: Re-Considering Eugenics in Australia, 1914-1940*, in *Historical Studies*, 103, 1994, pp. 163-182

Id., *Demobilization and Empire. Empire Nationalism and Soldier Citizenship in Australia After the First World War – in Dominion Context,* in *Journal of Contemporary History*, vol. 50, 1, 2015, 124–143

Id., *Eugenics in Australia and New Zealand: Laboratories of Racial Science,* in *The Oxford Handbook of the History of Eugenics*, a cura di Alison Bashford e Philippa Levine, Oxford University Press 2010 (http://www.oxfordhandbooks.com.libproxy.ucl.ac.uk/view/10.1093/oxfordhb/9780195373141.001.0001/oxfordhb-9780195373141-e-14)

David A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932. The development of manufacturing technology in the United States,* The Johns Hopkins University Press, Baltimora 1984

Id., *Rethinking the Cold War; Rethinking Science and Technology in the Cold War; Rethinking the Social Study of Science and Technology*, in *Social Studies of Science*, vol. 31, 2, aprile 2001, *Science in the Cold War,* pp. 289-297

Id., *Automation, Transfer Machinery, and Mass Production in the U.S. Automobile Industry in the Post-World War II Era*, in *Enterprise & Society*, 03, 2000, pp. 100-138

Layne Karafantis, *Under Control: Constructing the Nerve Centers of the Cold War*, tesi di PhD, Johns Hopkins University, Baltimora, febbraio 2016, supervisor Stuart W. Leslie

Daniel J. Kevles, *Scientists, the Military, and the Control of Postwar Defense Research: The Case of the Research Board for National Security, 1944-46*, in *Technology and Culture*, vol. 16, 1, gennaio 1975, pp. 20-47

Eric Lehmann, *Le ali del potere. La propaganda aeronautica nell'Italia fascista,* Utet, Torino 2010

Bo Lojek, *History of Semiconductor Engineering*, Springer, Heidelberg-New York 2007

Tracey Loughran, *Shell-shock and medical culture in First World War Britain*, Cambridge University Press, Cambridge 2017

Thomas J. Misa, *David F. Noble, 22 July 1945 to 27 December 2010,* in *Technology and Culture*, vol. 52, 2, aprile 2011, pp. 360-372

Regina Markell Morantz, *The Scientist as Sex Crusader: Alfred C. Kinsey and American Culture*, in *American Quarterly*, vol. 29, 5, inverno 1977, pp. 563-589

Michio Morishima, *Cultura e tecnologia nel «successo» giapponese*, il Mulino, Bologna 1984

Saverio F. Morea, *The Lunar Roving Vehicle - Historical Perspective,* in *The Second Conference on Lunar Bases and Space Activities of the 21st Century*, a cura di Wendell Mendell, NASA, Washington 1992, pp. 619-631

P.R. Morris, *A history of the world semi-conductor industry*, The Institution of Engineering and Technology, Londra 2008

David F. Noble, *Forces of Production. A Social History of Industrial Automation*, Oxford University Press 1986

Id., *Social Choice in Machine Design. The Case of Automatically Controlled Machine Tools, and a Challenge for Labor*, in *Politics & Society,* 8, 1978, pp. 313-347

David E. Nye, *Technology and the Production of Difference,* in *American Quarterly*, vol. 58, 3, *Rewiring the "Nation": The Place of Technology in American Studies*, settembre 2006, pp. 597-618

Id., *America's Assembly Line,* MIT Press, Cambridge-Londra 2013

Rolf Petri, *Innovazioni tecnologiche tra uso bellico e mercato civile,* in *Come perdere la guerra e vincere la pace. L'economia italiana tra guerra e dopoguerra, 1938-1947,* a cura di Vera Zamagni, il Mulino, Bologna 1997, pp. 245-307

Claudio Pogliano, *La grande guerra e l'orologio della psiche,* in *Belfagor*, 4, 1986, pp. 381-406

Id., *L'utopia igienista (1870-1920)*, in *Storia d'Italia. Annali 7. Malattia e medicina*, a cura di Franco Della Peruta, Einaudi, Torino 1984, pp. 586-631

Albert Portevin, *Exposé des titres et travaux du Professeur Antonio Scortecci*, in *Revue de Métallurgie*, vol. 56, 4, aprile 1959, pp. 315–316

Anson Rabinbach, *The Human Motor. Energy, Fatigue and the Origins of Modernity*, University of California Press, Berkeley 1992

Sebastian Ritchie, *The Price of Air Power: Technological Change, Industrial Policy, and Military Aircraft Contracts in the Era of British Rearmament, 1935-39,* in *Business History Review*, vol. 71, n. 1, primavera 1997, pp. 82-111

Paul-André Rosental, *L'intelligence démographique. Sciences et politiques des populations en France*, Odile Jacob, Parigi 2003

Philip Scranton, *None-Too-Porous Boundaries: Labor History and the History of Technology*, in *Technology and Culture*, vol. 29, 4, ottobre 1988, *Labor History and the History of Technology,* pp. 722-743

Id., *The shows and the flows: materials, markets, and innovation in the US machine tool industry, 1945–1965,* in *History and Technology*, 3, 2009, pp. 257-304

Mark Solovey, *Science and the State during the Cold War: Blurred Boundaries and a Contested Legacy,* in *Social Studies of Science*, vol. 31, 2, aprile 2001, *Science in the Cold War,* pp. 165-170

Richard A. Soloway, *Demography and Degeneration. Eugenics and the Declining Birthrate in Twentieth-Century Britain,* University of North Carolina Press, Chapel Hill-Londra 1995

Id., *The 'Perfect Contraceptive': Eugenics and Birth Control Research in Britain and America in the Interwar Years,* in *Journal of Contemporary History*, vol. 30, 4, 1995, pp. 637-664

Ronald C. Tobey, *Technology as Freedom. The New Deal and the Electrical Modernization of the American Home*, University of California Press, Berkeley 1996

Steven Tolliday e Jonathan Zeitlin, a cura di, *Between Fordism and Flexibility. The Automobile Industry and Its Workers*, Berg, Oxford-New York 1992 (1a ed. Polity Press 1986)

Jessica Wang, *American Science in an Age of Anxiety. Scientists, Anticommunism, and the Cold War,* The University of North Carolina Press, Chapel Hill-London 1999

Christopher W. Wells, *Car Country. An Environmental History*, University of Washington Press, 2013

Robert S. Woodbury, *Studies in the History of Machine Tools*, MIT Press, Cambridge 1972

Anthony H. Young, *Lunar and Planetary Rovers. The Wheels of Apollo and the Quest for Mars*, Springer-Praxis, Chichester 2007

G. Pascal Zachary, *Endless Frontier. Vannevar Bush, engineer of the American Century,* MIT Press, Cambridge 1999

4.5 Media, comunicazione e consumi

Nathan Abrams, *Commentary magazine 1945-1959. 'A journal of significant thought and opinion'*, Vallentine Mitchell, Londra 2007

James L. Baughman, *The Republic of Mass Culture. Journalism, Filmmaking, and Broadcasting in America since 1941,* Johns Hopkins University Press, Baltimora-Londra 1992

Ferdinando Fasce, *Voglia di automobile. Fiat e pubblicità negli anni del dopoguerra*, in *Contemporanea*, 2, aprile 2001, pp. 367-377

Id., *Le anime del commercio. Pubblicità e consumi nel secolo americano*, Carocci, Roma 2012

Id., Elisabetta Bini, Bianca Gaudenzi, *Comprare per credere : la pubblicità in Italia dalla Belle Époque a oggi*, Carocci, Roma 2016

Elizabeth Fones-Wolf, *Creating a Favorable Business Climate: Corporations and Radio Broadcasting, 1934 to 1954,* in *The Business History Review*, vol. 73, 2, 1999, pp. 221-255

Ombretta Freschi, *"Il Secolo XIX". Un giornale e una città, 1886-2004*, Laterza, Roma-Bari 2005

Daria Frezza, *Il leader, la folla, la democrazia nel discorso pubblico americano, 1880-1941*, Carocci, Roma 2001

Stephen Gundle, *L'americanizzazione del quotidiano. Televisione e consumismo nell'Italia degli anni cinquanta*, in *Quaderni storici,* 21, 1986, pp. 561-594

Id., *I comunisti italiani tra Hollywood e Mosca: la sfida della cultura di massa*, 1943-1991, Giunti, Firenze 1995

Peter Gurney, *Co-operative Culture and the Politics of Consumption in England, 1870–1930,* Manchester University Press 1996

Id., *The making of consumer culture in modern Britain*, Bloomsbury Academic, Londra 2017

Id., *A House Divided: The Organized Consumer and the British Labour Party, 1945–60*, in *Consuming Behaviours: Identity, Politics and Pleasure in twentieth-Century Britain,* a cura di Erika Rappaport, Sandra Trudgen Dawson, Mark J. Crowley, Bloomsbury Academic, Londra 2015, pp. 237-251

Rob Kroes, *If You've Seen One, You've Seen the Mall: Europeans and American Mass Culture*, University of Illinois Press, Urbana and Chicago 1996

T.J. Jackson Lears, *Fables of Abundance. A Cultural History of Advertising in America,* Basic Books, New York 1994

Tomás Maldonado, *Disegno e le nuove prospettive industriali* (1958), in Id., *Avanguardia e razionalità. Articoli, saggi, pamphlets 1946-1974*, Einaudi, Torino 1974

Roland Marchand, *Advertising the American Dream. Making Way for Modernity, 1920-1940,* University of California Press, Berkeley-LosAngeles-Londra 1985

Id., *The Corporation Nobody Knew: Bruce Barton, Alfred Sloan, and the Founding of the General Motors "Family",* in *The Business History Review*, vol. 65, 4, *The Automobile Industry,* inverno 1991, pp. 825-875

James S. Miller *White-Collar Excavations: "Fortune Magazine" and the Invention of the Industrial Folk*, in *American Periodicals*, vol. 13, 2003, pp. 84-104

James D. Norris, *Advertising and the Transformation of American Society, 1865-1920,* Greenwood Press, New York-Westport, Connecticut-Londra 1990

Ruth Oldenziel e Karin Zachmann, a cura di, *Cold War kitchen. Americanization, technology, and European users*, MIT University Press, Cambridge, Mass.-Londra 2009

Martha L. Olney, *Credit as a Production-Smoothing Device: The Case of Automobiles, 1913-1938*, in *The Journal of Economic History*, vol. 49, 2, giugno 1989, *The Task of Economic History*, pp. 377-391

Ead., *Buy Now, Pay Later. Advertising, Credit, and Consumer Durables in the 1920s,* University of North Carolina Press, Chapel Hill 1991

Cinzia Scarpino, *US Waste. Rifiuti e sprechi d'America. Una storia dal basso,* Il Saggiatore, Milano 2011

Peter Scott, *The Market Makers. Creating Mass Markets for Consumer Durables in Inter-war Britain*, Oxford University Press 2017

Kerry Segrave, *Vending Machines: An American Social History*, McFarland, Jefferson 2002

Giles Slade, *Made To Break. Technology and Obsolescence in America*, Harvard University Press, Cambridge-Londra 2007

Susan C. Townsend, *The 'miracle' of car ownership in Japan's 'Era of High Growth', 1955–73,* in *Business History*, marzo 2013, pp. 1-26

John P. Watkins, *Corporate Power and the Evolution of Consumer Credit*, in *Journal of Economic Issues*, vol. 34, 4, dicembre 2000, pp. 909-932

4.6 Gli Stati Uniti e il mondo

Michael Adas, *Dominance by Design. Technological Imperatives and America's Civilizing Mission,* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass.-Londra 2006

A.J. Baime, *The Arsenal of Democracy: FDR, Detroit, and an Epic Quest to Arm an America at War,* Houghton Mifflin Harcourt, Boston 2015

G. Barrera e G. Tosatti, a cura di, *United States Information Service di Trieste. Catalogo del fondo audiovisivo (1941-1966)*, Ministero per i beni e le attività culturali - Direzione generale per gli archivi, Roma 2007

Philip Bell, Roger Bell, *Implicated. The United States in Australia*, Oxford University Press, Melbourne 1993

Iid, a cura di, *Americanisation and Australia,* University of South Wales Press, Sydney 1998

Graenum Berger, *A Not So Silent Envoy. A Biography of Ambassador Samuel David Berger,* New Rochelle, New York 1992

Volker R. Berghahn, *The debate on 'Americanization' among economic and cultural historians,* in *Cold War History,* vol. 10, 1, 2010, pp. 107-130

Molly Bettie, *Ambassadors unaware: the Fulbright Program and American public diplomacy*, in *Journal of Transatlantic Studies*, vol. 13, 4, 2015, pp. 358-372

Elizabeth Borgwardt, *A New Deal for the World. America's Vision for Human Rights,* Belknap Press 2005

Brooke L. Blower, *From Isolationism to Neutrality: A New Framework for Understanding American Political Culture, 1919–1941*, in *Diplomatic History*, vol. 38, n. 2, aprile 2014, pp. 345-376

Luigi Bruti Liberati, *Words, words, words: la guerra fredda dell'USIS in Italia, 1945-1956,* CUEM, Milano 2004

Dayna L. Barnes, *Architects of occupation. American experts and the planning for postwar Japam*, Cornell University Press, Ithaca 2017

Mauro Campus, *L' Italia, gli Stati Uniti e il piano Marshall, 1947-1951,* prefazione di Ennio Di Nolfo, Laterza, Roma-Bari 2008

Curt Cardwell, *NSC 68 and the Political Economy of the Early Cold War*, Cambridge University Press, Cambridge 2011

Steven Casey, *Selling NSC-68: The Truman Administration, Public Opinion, and the Politics of Mobilization, 1950-51,* in *Diplomatic History,* vol. 29, 4, 2005, pp. 655-690

Lloyd G. Churchward, *Australia & America 1788-1972. An Alternative History*, Alternative Publishing Cooperative Limited, Sydney 1979

Giorgio Cosmacini, *Scienza e ideologia nella medicina del Novecento: dalla scienza egemone alla scienza ancillare*, in *Storia d'Italia. Annali 7. Malattia e medicina*, a cura di Franco Della Peruta, Einaudi, Torino 1984, pp. 1221-1267

Robert Crawford, *Selling or buying American dreams? Americanization and Australia's interwar advertising industry,* in *Comparative American. Studies An International Journal*, 3, 2, 2005, pp. 213-236

Giulia Crisanti, *Modernizzazione in celluloide. Le politiche d'informazione americane in Italia e il Fondo USIS di Trieste (1941-1966)*, tesi di laurea magistrale in Storia e Civiltà, Università di Pisa, a.a. 2014-15, relatori proff. Arnaldo Testi, Alberto Mario Banti, Alessandro Polsi

Nicholas J. Cull, *The Cold War and the United States Information Agency American Propaganda and Public Diplomacy, 1945–1989*, Cambridge University Press 2009

Pier Paolo D'Attorre, a cura di, *Nemici per la pelle. Sogno americano e mito sovietico nell'Italia contemporanea*, Milano 1991

Victoria De Grazia, *Irresistible Empire. America's Advance Through Twentieth Century Europe*, Harvard University Press 2005; trad. it. *L'impero irresistibile. La società dei consumi americana alla conquista del mondo*, Einaudi, Torino 2006

Mario Del Pero, *L'alleato scomodo. Gli USA e la DC negli anni del centrismo (1948-1955)*, pref. di Federico Romero, Carocci, Roma 2001

Id., *Henry Kissinger e l'ascesa dei neoconservatori. Alle origini della politica estera americana*, Laterza, Roma-Bari 2006

Id., *Wait a Minute – Is That an Empire?*, in *The International Spectator*, vol. 42, 3, settembre 2007, pp. 455–456

Id., *Libertà e impero. Gli Stati Uniti e il mondo, 1776-2011*, Laterza, Roma-Bari 2011

Del Pero, *Gli Stati Uniti, la guerra fredda e i "Magnacucchi"*, in *Valdo Magnani e l'antistalinismo comunista*, a cura di Stefano Bianchini, Unicopli, Milano 2013, pp. 167-183

Id., *Incompatible Universalisms: The United States, the Soviet Union, and the Beginning of the Cold War*, in *The Routledge Handbook of the Cold War*, Routledge, Londra 2014, a cura di Craig Daigle e Artemy M. Kalinovsky, pp. 3-16

David Ekbladh, *"Mr. TVA": Grass–Roots Development, David Lilienthal, and the Rise and Fall of the Tennessee Valley Authority as a Symbol for U.S. Overseas Development, 1933–1973*, in *Diplomatic History*, vol. 26, 3, 2002, pp. 335-374

Id., *The great American mission. Modernization and the construction of an American world order*, Princeton University Press, Princeton - Oxford, 2010

David Ellwood, *Una sfida per la modernità. Europa e America nel lungo Novecento,* Carocci, Roma 2012

Id. e Victoria De Grazia, a cura di, sezione *L'America arriva in Italia* in *Quaderni storici*, 58, aprile 1985

David Engerman, *Modernization from the Other Shore: American Intellectuals and the Romance of Russian Development*, Harvard University Press, Cambridge-Londra 2003

Jeffrey A. Engel, a cura di, *The Four Freedoms. Franklyn D. Roosevelt and the Evolution of an American Idea*, Oxford University Press 2016

Thomas C. Field Jr., *From Development to Dictatorship. Bolivia and the Alliance for Progress in the Kennedy Era*, Cornell University Press, Ithaca - London 2014

Joseph R. Fiszman, *The Development of Administrative Roles: The Labor Attache Program of the U. S. Foreign Service,* in *Public Administration Review*, vol. 25, 3, settembre 1965, pp. 203-212

Brian Foster, "*I Love Working for Uncle Sam, Lets Me Know Just Who I Am": Culture, the Human Terrain System, and the Inquiry of World War 1,* in *Canadian Review of American Studies*, vol. 44, 2, 2014, pp. 345-364

John Lewis Gaddis, *George F. Kennan. An American Life*, Penguin, New York 2011

Umberto Gentiloni Silveri, *L'Italia e la Nuova Frontiera. Stati Uniti e centro-sinistra 1958-1965*, il Mulino, Bologna 1998

Antonio Gibelli, *La risorsa America*, in *Storia d'Italia - Le regioni dall'Unità a oggi. La Liguria*, a cura di Id. e Paride Rugafiori, Einaudi, Torino 1994, pp. 583-650

Nils Gilman, *Mandarins of the Future. Modernization Theory in Cold War America, The Johns Hopkins University Press,* Baltimora-Londra 2003

Frances Gouda, Thijs Brocades Zaalberg, *American Visions of the Netherlands East Indies/Indonesia: US Foreign Policy and Indonesian Nationalism, 1920-1949*, Amsterdam University Press 2002

Justin Hart, *Empire of Ideas. The Origins of Public Diplomacy and the Transformation of U.S. Foreign Policy*, Oxford University Press 2013

Laurence I. Hewes Jr., *Japan - Land and Men. An Account of the Japanese Land Reform Program, 1945–51,* Iowa State College Press, 1955

Alison R. Holmes e J. Simon Rofe, a cura di, *The Embassy in Grosvenor Square. American Ambassadors to the United Kingdom, 1938–2008,* Palgrave Macmillan 2012

Gerlof D. Homan, *The United States and the Netherlands East Indies: The Evolution of American Anticolonialism*, in *Pacific Historical Review*, vol. 53, 4, novembre 1984, pp. 423-446

Gertrude S. Hooker, W. McNeil Lowry, *The Role of the Arts and the Humanities*, in *Cultural Affairs and Foreign Relations*, a cura di R. Blum, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1963, pp. 45-87

Masami Kimura, *American Asia Experts, Liberal Internationalism, and the Occupation of Japan*, in *The Journal of American-East Asian relations*, vol. 21, 3, 2014, pp. 246-277

Janeen Klinger, *A Sympathetic Appraisal of Cold War Modernization Theory,* in *The International History Review*, vol. 39, 4, 2017, pp. 691-712

Rob Kroes, *American Empire and Cultural Imperialism: a view from the Receiving End*, in *Diplomatic History,* vol. 23, 3, estate 1999, pp. 463-477 (poi anche in *The Ambiguous Legacy: U.S. Foreign Relations in the 'American Century'*, a cura di Michael J. Hogan, pp. 500 ss.)

Diane B. Kunz, *Butter and Guns. America's Cold war Economic diplomacy,* Free Press, New York 1997

Michael E. Latham, *Modernization as ideology. American social science and "nation building" in the Kennedy era*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, N.C. - Londra 2000

Id., *The Right Kind of Revolution: Modernization, Development, and U.S. Foreign Policy from the Cold War to the Present,* Cornell University Press, Ithaca 2011

Sam Lebovic, *From War Junk to Educational Exchange: The World War II Origins of the Fulbright Program and the Foundations of American Cultural Globalism, 1945–1950*, in *Diplomatic History*, vol. 37, 2, aprile 2013, pp. 280–312

Ulrich Littmann, *A Host Country's View: The Federal Republic of Germany*, in *The Annals of the American Academy of Political and Social Science,* vol. 491, maggio 1987, *The Fulbright Experience and Academic Exchanges,* pp. 73-84

Geir Lundestad, *Empire by Invitation? The United States and Western Europe, 1945–1952,* in *The Society for Historians of American Foreign Relations Newsletter,* 15, settembre 1984, pp. 1–21, e in versione rivista in *Journal of Peace Research,* 23, settembre 1986, pp. 263–77

Id., *The American 'Empire' 1945–1990*, in *The American "Empire" and Other Studies of US Foreign Policy in a Comparative Perspective,* Oxford University Press-Norwegian University Press, Oxford-Oslo 1990, pp. 31–115

Charles S. Maier, *Among Empires. American Ascendancy and its predecessors,* Harvard University Press, Cambridge, Mass.-Londra 2006

Pedro A. Malavet, *"The Constitution Follows the Flag... but Doesn't Quite Catch Up with It": The Story of* Downes v. Bidwell, in *Race Law Stories,* a cura di Rachel F. Moran e Devon W. Carbado, Foundation Press - Thomson West, New York 2008, pp. 111-146

Frederick W. Marks III, *Six between Roosevelt and Hitler: America's Role in the Appeasement of Nazi Germany,* in *The Historical Journal*, vol. 28, 4, dicembre 1985, pp. 969-982

Marco Mariano, *L'America nell'"Occidente". Storia della dottrina Monroe (1823-1963),* Carocci, Roma 2013

Takeshi Matsuda, *Soft Power and Its Perils. U.S. Cultural Policy in Early Postwar Japan and Permanent Dependency*, Stanford University Press 2007

Jacqueline McGlade, *Lo Zio Sam ingegnere industriale. Il programma americano per la produttività e la ripresa economica dell'Europa occidentale (1948-1958)*, in *Studi Storici,* gennaio-marzo 1996, pp. 9-40

Yanek Mieczkowski, *Eisenhower's Sputnik Moment. The Race for Space and World Prestige*, Cornell University Press, Ithaca 2013

David Milne, *America's Rasputin. Walt Rostow and the Vietnam War,* Hill and Wang, New York 2008

Errol Morris, *The Fog of War: Eleven Lessons from the Life of Robert S. McNamara*, film, 2003 (trascrizione integrale disponibile all'indirizzo http://www.errolmorris.com/film/fow_transcript.html)

Koji Nakakita, *Incorporating Japanese labor into the Free World: Cold War diplomacy and economic interdependence, 1949–1964*, in *Labor History*, vol. 49, 2, pp. 199-222

Frank Ninkovich, *The United States and Imperialism*, Wiley-Blackwell, Malden 2001

Id., *Ideology, the Open Door, and Foreign Policy,* in *Diplomatic History*, vol. 6, n. 2, primavera 1982, pp. 185-208

Leopoldo Nuti, *Gli Stati Uniti e l'apertura a sinistra: importanza e limiti della presenza americana in Italia*, Laterza, Roma-Bari 1999

Guy Ortolano, *The typicalities of the English? Walt Rostow,* The Stages of Economic Growth*, and Modern British History,* in *Modern Intellectual History*, vol. 12, 3, 2015, pp. 657-684

Kiran Klaus Patel, *The New Deal: A Global History*, Princeton University Press 2016; trad. it. *Il New Deal. Una storia globale*, Einaudi, Torino 2018

Tae-Gyun Park, *Change in U.S. Policy Toward South Korea in the Early 1960s*, in *Korean Studies*, Vol. 23, 1999, pp. 94-120

Inderjeet Parmar, *Foundations of the American Century. The Ford, Carnegie, & Rockefeller Foundations in the Rise of American Power*, Columbia University Press, New York 2012

Kimber Charles Pearce, *Narrative Reason and Cold War Economic Diplomacy in W. W. Rostow's "Stages of Economic Growth",* in *Rhetoric and Public Affairs*, 3, 1999, pp. 395-414

Alan Raucher, *Paul G. Hoffman. Architect of Foreign Aid*, University of Kentucky Press, Lexington 1985

David Reynolds, *The President and the British Left. The Appointment of John Wining as US Ambassador in 1941*, in *The International History Review*, 4, 1982, pp. 393-413, ora in Id., *From World War to Cold War. Churchill, Roosevelt, and the International History of the 1940s*, Oxford University Press 2006, pp. 148-164

Emily S. Rosenberg, *Financial Missionaries to the World. The Politics and Culture of Dollar Diplomacy, 1900-1930*, Harvard University Press, Cambridge-London 1999

Michael Schaller, *The American Occupation of Japan. The Origins of the Cold War in Asia*, Oxford University Press, New York 1985

Howard Schonberger, *U. S. Policy in Post-War Japan: The Retreat from Liberalism,* in *Science & Society*, vol. 46, 1, 1982, pp. 39-59

Simone Selva, *Integrazione internazionale e sviluppo interno. Stati Uniti e Italia nei programmi di riarmo del blocco atlantico (1945-1955),* Carocci, Roma 2009

Bruno Settis, *Fordismi. Storia politica della produzione di massa,* il Mulino, Bologna 2016

Id., *Il New Deal: tradizione, eccezione, modello,* in *Contemporanea*, 3, 2017, pp. 507-523

Deborah Shapley, *Promise and Power: The Life and Times of Robert McNamara*, Little, Brown, Boston 1993

Patrick Allan Sharma, *Robert McNamara's Other War. The World Bank and International Development*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2017

Anders Stephanson, *Destino manifesto. L'espansionismo americano e l'Impero del Bene*, Feltrinelli, Milano 1995

Id., recensione a *Financial Missionaries to the World* di Emily S. Rosenberg, in in *The Journal of American History*, vol. 88, 3, dicembre 2001, pp. 1041-1042

Simona Tobia, *Advertising America. The United States Information Service in Italy (1945-1956),* Led, Milano 2008

Ead., *Ascoltatori italiani buonasera! Voice of America e l'Italia 1942-1957*, Libraccio, Milano 2013

Irwin M. Wall, *The United States and the Making of Postwar France 1945-1954,* Cambridge University Press, Cambridge 1991

Martin Weil, *A Pretty Good Club. The Founding Fathers of the U.S. Foreign Service*, W.W. Norton & Co., New York 1978

Yong Wook Lee, *The Origin of One Party Domination: America's Reverse Course and the Emergence of the Liberal Democratic Party in Japan,* in *Journal of East Asian Affairs,* vol. 18, 2, 2004, pp. 371-413

Abraham Zaleznik, *The education of Robert S. McNamara, Secretary of Defense, 1961-1968*, in *Revue Française de Gestion,* 159, 2005, pp. 45-70

Olivier Zunz, *Perché il secolo americano?*, il Mulino, Bologna 2002

Id., *Philantropy in America. A History*, Princeton University Press 2012

4.7 Storia politica e sociale

Werner Abelshauser, *Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer*, Dietz, Bonn 2009

Aldo Agosti, *Rodolfo Morandi. Il pensiero e l'azione politica*, Laterza, Bari 1971

Id., *Togliatti. Un uomo di frontiera*, Utet 2003

Id., a cura di, *I muscoli della storia. Militanti e organizzazioni operaie a Torino, 1945-1955*, Franco Angeli, Milano 1987

Glenn C. Altschuler, Stuart M. Blumin, *The GI Bill. A New Deal for Veterans*, Oxford University Press 2009

D. Duane Angel, *Romney. A political biography,* Exposition Press, 1967

Alberto Aquarone, *Aspirazioni tecnocratiche del primo fascismo*, in *Nord e Sud*, 52, 1964, pp. 109-128

Mario Avagliano, Marco Palmieri, *1948. Gli italiani nell'anno della svolta*, il Mulino, Bologna 2018

Luisa Avellini, *Cultura e società in Emilia Romagna*, in *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Emilia Romagna*, a cura di Roberto Finzi, Einaudi, Torino 1997, pp. 649-783

Paolo Bagnoli, *Il socialismo di Tristano Codignola. Con interventi, documenti, lettere,* Biblion, Milano 2009

Raffaella Baritono, *Un legame difficile: capitalismo e democrazia partecipativa nell'America degli anni Venti*, in *Contemporanea*, 4, ottobre 2000, pp. 651-677

Ead., *Ripensare lo Stato: scienze sociali e crisi politica negli Stati Uniti fra Otto e Novecento*, in *Ricerche di Storia Politica*, 3, dicembre 2013, *Le scienze sociali nell'evoluzione della cultura politica,* a cura di Stefano Cavazza, pp. 301-317

Ead., *The British Labour Model in the American Political and Intellectual Debate of the 1920s,* in *The Place of Europe in American History: Twentieth Century Perspectives*, a cura di Maurizio Vaudagna, Otto, Torino 2007, pp. 133-160, 2007

Robert Barrow, *Indianapolis: Silver Buckle on the Rustbelt*, in *Snowbelt Cities. Metropolitan Politics in the Northeast and the Midwest since World War II*, a cura di Richard M. Bernard, Indiana University Press, Bloomington 1990, pp. 137-157.

Stefano Battilossi, *Cultura economica e riforme nella sinistra italiana dall'antifascismo al neocapitalismo,* in *Studi Storici,* n, 3, luglio-settembre 1996, pp. 771-811

Michele Battini, *Rodolfo Morandi ministro dell'industria*, in *Rivista di storia contemporanea*, 3, 1981, pp. 461-488

Id., *Utopia e tirannide. Scavi nell'archivio Halévy,* Bollati Boringhieri, Torino 2011

Id., *Necessario illuminismo. Problemi di verità e problemi di potere,* Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 2018

Id., *Neocapitalismo e stabilizzazione corporativa. Critiche anticipate e postume,* in *Studi Storici*, 4, 2018, pp. 963-979

Rosalyn Baxandall, Elisabeth Ewen, *Picture Windows: How the Suburbs Happened*, Basic Books, New York 2000

Joan Beaumont, *The politics of a divided society,* in *Australia's war, 1914-1918*, a cura di Ead., Allen & Unwin, Crows Nest 1995, pp. 35-63

Andrea Becherucci, *Alcune note sui carteggi salveminiani*, in *Annali di Storia delle Università italiane*, vol. 12, 2007

Francesco Bello, *Fabio Luca Cavazza, la Nuova Frontiera e l'apertura a sinistra Il mulino nelle relazioni politico-culturali tra Italia e Stati Uniti (1955-1963)*, Giannini, Napoli 2016

Id., *Fabio Luca Cavazza, the New Frontier and the opening to the left in Italy*, in *Journal of Modern Italian Studies*, vol. 21, 4, 2016, pp. 649-669

Id., *Fabio Luca Cavazza e il veto americano nella formazione del centrosinistra italiano*, in *Ricerche di storia politica*, 2, agosto 2015, pp. 189-200

Edward D. Berkowitz, *Mr. Social Security. The Life of Wilbur J. Cohen*, University Press of Kansas, Lawrence, Kansas 1995

Emanuele Bernardi, *Riforme e democrazia. Manlio Rossi-Doria dal fascismo al centro-sinistra*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2010

Id., a cura di, *Manlio Rossi-Doria negli Stati Uniti, 1951-1952,* in *La questione agraria. Rivista dell'Associazione Rossi-Doria*, n. 2, 2010, pp. 7-83

Bruna Bianchi, *La follia e la fuga. Nevrosi di guerra, diserzione e disobbedienza nell'esercito italiano (1915-1918),* Bulzoni, Roma 2001

David Bidussa, *La lettura del laburismo inglese nelle culture socialiste in Italia*, in *Le culture politiche ed economiche del socialismo italiano dagli anni '30 agli anni '60*, a cura di Id. e Andrea Panaccione, *Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini*, 4, 2015, pp. 65-101

Maria Bocci, *Agostino Gemelli rettore e francescano*, Morcelliana, Brescia 2003

Tiziano Bonazzi, *Abraham Lincoln. Un dramma americano,* il Mulino, Bologna 2016

Paolo Borgna, *Il coraggio dei giorni grigi: Vita di Giorgio Agosti*, Laterza, Roma-Bari 2015

James R. Boylan, *Revolutionary Lives. Anna Strunsky and William English Walling*, University of Massachusetts Press 2011, pp. 127-128

William J. Breen, *Social Science and State Policy in World War II: Human Relations, Pedagogy, and Industrial Training, 1940-1945,* in *The Business History Review*, 2, 2002, pp. 233-266

Marco Bresciani, *Quale antifascismo? Storia di Giustizia e libertà,* Carocci, Roma 2017

Danilo Breschi, Gisella Longo, *Camillo Pellizzi. La ricerca delle élites tra politica e sociologia (1896-1979*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2003

Howard Brick, *Daniel Bell and the Decline of Intellectual Radicalism: Social Theory and Political Reconciliation in the 1940s*, University of Wisconsin Press, Madison 1986

Alan Brinkley, *The End of Reform. New Deal Liberalism in Recession and War*, Knopf, New York 1995

Jørn Brøndal, *Ethnic Leadership and Midwestern Politics: Scandinavian Americans and the Progressive Movement in Wisconsin, 1890-1914*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2004

Jerry H. Brookshire, *'Speak for England', Act for England: Labour's Leadership and British National Security Under the Threat of War in the Late 1930s*, in *European History Quarterly*, vol. 29, n. 2, 1999, pp. 251 - 287

Luc-André Brunet, *Forging Europe: Industrial Organisation in France, 1940-1952,* Palgrave Macmillan, Londra 2017

Roger Buckley, *The British Model: Institutional Reform and Occupied Japan*, in *Modern Asian Studies,* vol. 16, 2, aprile 1982 , pp. 233-250

John D. Buenker, *The History of Wisconsin. Volume IV. The Progressive era, 1893-1914,* The State Historical Society of Wisconsin, Madison 1998

Paul Buhle, a cura di, *History and the New Left: Madison, Wisconsin, 1950-1970,* Temple University Press, Philadelphia 1990

Andrea Buratti e Marco Fioravanti, a cura di, *Costituenti ombra. Altri luoghi e altre figure della cultura politica italiana, 1943-48,* Carocci, Roma 2010

Angus Burgin, *The Great Persuasion. Reinventing Free Markets since the Depression*, Harvard University Press, Cambridge-Londra 2012

Geof fBurrows, *Rural Hydro-Electrification and the Colonial New Deal: Modernization, Experts, and Rural Life in Puerto Rico, 1935-1942,* in *Agricultural History,* vol. 91, 3, estate 2017, pp. 293-319

Margot Canaday, *Building a Straight State: Sexuality and Social Citizenship under the 1944 G.I. Bill*, in *The Journal of American History*, vol. 90, 3, dicembre 2003, pp. 935-957

Mauro Canali, *Le spie del regime,* il Mulino, Bologna 2004

Romano Canosa, *Storia dell'epurazione in Italia. Le sanzioni contro il fascismo 1943-1948,* Baldini & Castoldi, Milano 1999

Antoine Capet, *Le pois des années de guerre. Les classes dirigente britanniques et la réforme sociale, 1931-52,* Publications de l'Université de Rouen, Rouen 1991

Bruno Cartosio, *I lunghi anni sessanta. Movimenti sociali e cultura politica negli Stati Uniti*, Einaudi, Torino 2012

Adriana Castagnoli, *Le istituzioni locali e le classi dirigenti dal dopoguerra alla metà degli anni Ottanta*, in *Storia di Torino,* vol. 9, *Gli anni della Repubblica*, a cura di Nicola Tranfaglia, Einaudi, Torino 1999, pp. 101-155

Michele Cento, *Dalla fine dell'ideologia alla società post-industriale. Daniel Bell sociologo del potere*, in *Scienza e politica,* 45, 2011, pp. 81-99

Id., *Daniel Bell e lo Stato post-industriale: percorsi di "assemblaggio" dello Stato americano,* in *Passato e Presente,* 91, 2014, pp. 103-126

Giovanni Cerchia, *Amendola. Gli anni della Repubblica, 1945-1980,* Cerabona, Torino 2009

Philippe Chenaux, *Pie XII. Diplomate et pasteur,* Cerf, Parigi 2003

Enzo Collotti, *La Germania nazista. Dalla repubblica di Weimar al crollo del Reich hitleriano,* Enaudi, Torino 1962

Roberto Colozza, *Partigiani in borghese. Unità Popolare nell'Italia del dopoguerra*, Franco Angeli 2015

Tula A. Connell, *Conservative Counterrevolution. Challenging Liberalism in 1950s Milwaukee*, University of Illinois Press 2016

Ferdinando Cordova, *Verso lo stato totalitario. Sindacati, società e fascismo*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2005

Giorgio Cosmacini, *Gemelli. Il Machiavelli di Dio,* Rizzoli, Milano 1985

Ettore Costa, *Il "campo sperimentale del socialismo": la vittoria laburista del 1945 e i suoi riflessi sulla sinistra italiana*, in *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, 2, 2011, pp. 11-41

Id., *The Labour Party, Denis Healey and the International Socialist Movement. Rebuilding the Socialist International during the Cold War, 1945–1951*, Palgrave Macmillan 2018

Barbara Covili, *Il futuro del socialismo. Intellettuali laburisti e «The Encounter»,* in *Contemporanea,* 2, 2001, pp. 225-253

Jefferson Cowie, *The great exception. The New Deal & the limits of American politics,* Princeton University Press, Princeton-Oxford 2016

Guido Crainz, *Storia del miracolo italiano. Culture, identità, trasformazioni fra anni cinquanta e sessanta*, Donzelli, Roma 1996

Piero Craveri, *Sindacato e istituzioni nel dopoguerra*, il Mulino, Bologna 1977

Craveri e Gaetano Quagliariello, a cura di, *L'antiamericanismo in Italia e in Europa nel secondo dopoguerra*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2004

Martin Crotty, *Social Conflict and Control, Protest and Repression (Australia),* in *1914-1918-online. International Encyclopedia of the First World War*, a cura di Ute Daniel et alii, Freie Universität Berlin, Berlino 2015 (https://encyclopedia.1914-1918-online.net/article/social_conflict_and_control_protest_and_repression_australia)

Robert Crowcroft, *Financial policy, coalition and Sir Kingsley Wood, 1940–1*, in *Twentieth Century British Histor*», vol. 26, n. 1, 2015, pp. 74–96

Leilah Danielson, *American Gandhi: A. J. Muste and the History of Radicalism in the Twentieth Century*, University of Pennsylvania Press 2014

Phillip Deery, *Writing About The Left in Australia and the USA. A Short Overview, American Communist History*, vol. 10, 2, 2011, pp. 115-118

Franco De Felice, *Nazione e sviluppo: un nodo non sciolto,* in *Storia dell'Italia repubblicana,* a cura di Francesco Barbagallo, vol. 2, *La trasformazione dell'Italia: sviluppo e squilibri. 1. Politica, economia, società*, Einaudi, Torino 1995, pp. 781-882, spec. pp. 805-812

De Felice, *Il presente come storia*, a cura di Gregorio Sorgonà ed Ermanno Taviani, Carocci, Roma 2016

Renzo De Felice, *I fatti di Torino del dicembre 1922,* in *Studi Storici*, gennaio-marzo 1963, pp. 51-122

Fulvio De Giorgi, *Mons. Montini. Chiesa cattolica e scontri di civiltà nella prima metà del Novecento,* il Mulino, Bologna 2012

Giovanni De Luna, *Storia del Partito d'azione*, UTET, Torino 2006 (1a ed. Feltrinelli 1982)

William De Maria, *Combat and Concern: The Warfare-Welfare Nexus*, in *War & Society*, vol. 7, n. 1, 1989, pp. 71-86

Pietro Di Loreto, *La difficile transizione. Dalla fine del centrismo al centro-sinistra, 1953-1960*, Bologna, il Mulino, 1993

Patrizia Dogliani e Marie-Anne Matard-Bonucci, a cura di, Donzelli, *Democrazia insicura. Violenze, repressioni e Stato di diritto nella storia della Repubblica (1945-1995)*, Donzelli, Roma 2017

Mirco Dondi, *L'eco del boato. Storia della strategia della tensione 1965-1974*, Laterza, Roma-Bari 2015

Gianni Donno, *La Gladio Rossa del PCI (1945-1967)*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2001

Michele Donno, *Il piano Marshall e la «parabola terzaforzista» del Partito socialista dei lavoratori italiani*, in *Ventunesimo Secolo*, 13, giugno 2007, pp. 153-182

Id., *Socialisti democratici. Giuseppe Saragat e il Psli (1945-1952)*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2009

Colleen Doody, *Detroit's Cold War. The Origins of Postwar Conservatism*, University of Illinois Press, Urbana-Chicago 2013

Peter Dorey, *British Conservatism. The Politics and Philosophy of Inequality*, I.B. Tauris, Londra-New York 2011

John W. Dower, *Embracing Defeat. Japan in the Wake of World War II,* W.W. Norton, New York 1999

Mason Drukman, *Wayne Morse: A Political Biography*, Oregon Historical Society Press, Portland 1997

Fabio Fabbri, *Le origini della guerra civile. L'Italia dalla Grande Guerra al fascismo, 1918-1921,* Utet, Torino 2009

Ilaria Favretto, *'Wilsonism' reconsidered: Labour party revisionism, 1952–64*, in *Contemporary British History*, 4, 2000, pp. 54-80

Ead., *The Long Search for a Third Way The British Labour Party and the Italian Left since 1945*, Palgrave Macmillan, Basingstoke-New York 2003; tr. it. *Alle radici della svolta autonomista. PSI e Labour Party, due vicende parallele (1956-1970)*, Carocci, Roma 2003

Roberta Ferrari, *Beatrice Potter e il capitalismo senza civiltà. Una donna tra scienza, politica e amministrazione*, Viella, Roma 2017

Niall Ferguson, *Kissinger 1923-1968: The Idealist*, Penguin 2015

Marco Fincardi, *C'era una volta il mondo nuovo. La metafora sovietica nello sviluppo emiliano*, Carocci, Roma 2007

Leon Fink, *Progressive Intellectuals and the Dilemmas of Democratic Commitment,* Harvard University Press, Cambridge-Londra 1997

Gianluca Fiocco, *Togliatti, il realismo della politica. Una biografia,* Carocci 2018

Nick Fischer, *The American Protective League and the Australian Protective League – Two Responses to the Threat of Communism, c. 1917–1920*, in *American Communist History*, 10, 2, pp. 133-149

Ross Fitzgerald, *Red Ted. The Life of E. G. Theodore*, University of Queensland Press, Brisbane 1994

Eric Foner, *Why Is There No Socialism in the United States?*, in *History Workshop*, 17, primavera 1984, pp. 57-80

Id., *Storia della libertà americana*, Donzelli, Roma 2009

Guido Formigoni, *La Democrazia cristiana e l'alleanza occidentale, 1943-1953,* il Mulino, Bologna 1996

Geoffrey Foote, *The Labour Party's Political Thought. A History,* Palgrave Mamcillan, Basingstoke-Londra 1997, pp. 201-227

Jonathan Frankel, *Gli ebrei russi. Tra socialismo e nazionalismo (1862-1917)*, Einaudi, Torino 1990

Martin Francis, *Mr Gaitskell's Ganymede? Re–assessing Crosland's* The Future of Socialism, in *Contemporary British History*, 2, 1997, pp. 50-64

Mimmo Franzinelli, *I tentacoli dell'Ovra. Agenti, collaboratori e vittime della polizia politica fascista,* Bollati Boringhieri, Torino 1999

Id., *Il delitto Rosselli. 9 giugno 1937, anatomia di un omicidio politico,* Mondadori, Milano 2007

Id., *Il Piano Solo. I servizi segreti, il centro-sinistra e il «golpe» del 1964,* Mondadori, Milano 2010

Id. e Alessandro Giacone, a cura di, *Il riformismo alla prova. Il primo governo Moro nei documenti e nelle parole dei protagonisti (ottobre 1963-agosto 1964)*, *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli,* anno XLVI (2010), Feltrinelli, Milano 2012

Kathleen J. Frydl, *The GI Bill,* Cambridge University Press 2009

Mattia Gambilonghi, *L'idea di comunismo in Lucio Magri (1962-1975),* in *Critica Marxista*, 6, 2017, pp. 59-68

Luigi Ganapini, *Una città, la guerra. Lotte di classe, ideologie e forze politiche a Milano, 1939-1951*, FrancoAngeli, Milano 1988

Herbert J. Gans, *The Levittowners. Ways of Life and Politics in a New Suburban Community*, Columbia University Press, New York 1965

Sheldon Garon, *The State and Labor in Modern Japan,* University of California Press, Berkeley - LosAngeles - Londra 1987

Aldo Garosci, *Vita di Carlo Rosselli*, Vallecchi, Firenze 1973

Stephen Garton, *Demobilization and Empire. Empire Nationalism and Soldier Citizenship in Australia After the First World War – in Dominion Context,* in *Journal of Contemporary History*, vol. 50, 1, 2015, 124–143

Antonio Gibelli, *L'officina della guerra. La grande guerra e le trasformazioni del mondo mentale,* Bollati Boringhieri, Torino 1991

Abbott Gleason, *Totalitarianism. The Inner History of the Cold War*, Oxford University Press, New York 1995

Bénédicte Goetschel, Pascale Toucheboeuf, *La IVe République. La France de la Libération à 1958*, Librairie Générale Française, Parigi 2004

David L. Good, *Orvie: The Dictator of Dearborn. The Rise and Reign of Orville L. Hubbard*, Wayne State University Press, Detroit 1989

Bianca Guidetti Serra, Santina Mobiglia, *Bianca la rossa,* Einaudi, Torino 2009

David Halberstam, *The Best and the Brightest*, 1972, trad. it., *Le teste d'uovo,* Mondadori, Milano 1974

Jose Harris, *Political Thought and the Welfare State 1870-1940: An Intellectual Framework for British Social Policy,* in *Past & Present*, 135, maggio 1992, pp. 116-141

Id., *William Beveridge: A Biography,* Oxford University Press 1997 [1a ed. 1977]

Richard Harris, Robert Lewis, *The Geography of North American Cities and Suburbs, 1900-1950. A New Synthesis,* in *Journal of Urban History,* vol. 27, 3, marzo 2001, pp. 262-292

Richard Harris, Michael Buzzelli, *House Building in the Machine Age, 1920s–1970s: Realities and Perceptions of Modernisation in North America and Australia*, in *Business History*, vol. 47, 1, 2005, pp. 59-85

David Harvey, *The Ways of the World,* Oxford University Press - Profile Books, Oxford - New York 2017

Laura Hein, *Revisiting America's Occupation of Japan*, in *Cold War History*, vol. 11, 4, 2011, pp. 579-599

Robin Henry, *"In our image, according to our likeness". John D. Rockefeller, Jr. and Reconstructing Manhood in Post-Ludlow Colorado,* in *The Journal of the Gilded Age and Progressive Era,* 16, 2017, pp. 24–43

James A. Hijiya, *The Free Speech Movement and the Heroic Moment,* in *Journal of American Studies*, vol. 22, 1, 1988, *Civil Rights and Student Protest,* pp. 43-65

Nicholas Hillman, *'Tell me chum, in case I got it wrong. What was it we were fighting during the war?' The Re-emergence of British Fascism, 1945-58*, in *Contemporary British History*, vol. 15, 4, 2001, pp. 1-34

Stanley Hoffmann e Charles Maier, a cura di, *The Marshall plan: a retrospective,* Westview Press, Londra 1984

Richard Hofstadter, *La tradizione politica americana*, il Mulino, Bologna 1960

Michael J. Hogan, *The Marshal l Plan. America, Britain, and the reconstruction of Western Europe, 1947-1952,* Cambridge University Press, Cambridge 1987

Renate Howe, *A century of influence. The Australian Student Christian Movement 1896-1996,* University of New South Wales Press, Sydney 2009

Giuseppe Iadanza, *L'esperienza meridionalistica di Ottieri*, Bulzoni, Roma 1976

Virgilio Ilari, *Il generale col monocolo. Giovanni de Lorenzo (1907-1973)*, Nuove ricerche, Ancona 1994

Talbot Imlay, Martin Horn, *The Politics of Industrial Collaboration during the Second World War: Ford France, Vichy and Nazi Germany*, Cambridge University Press, Cambridge 2014

Mario Isnenghi, *Il mito della Grande Guerra,* il Mulino, Bologna 2002

Dorris Clayton James, *The Years of MacArthur*, vol. 3, Houghton Mifflin, Boston 1985

Kevin Jeffereys, *R. A. Butler, The Board of Education and the 1944 Education Act,* in *History,* vol. 69, n. 227, pp. 415 ss.

John W. Jenkins, Eric D. Olmanson, *A Centennial History of the Rotary Club of Madison, 1913-2013*, The Rotary Club of Madison, Madison 2014

David B. Johnson, *The "Government Man": Edwin E. Witte of the University of Wisconsin*, in *The Wisconsin Magazine of History*, vol. 82, 1, 1998, pp. 32-51

Tony Judt, *Postwar, A History of Europe Since 1945,* Vintage, New York 2010

Jonathan Kasparek, *Fighting Son: A Biography of Philip F. La Follette*, Wisconsin Historical Society Press, Madison 2016

Ira Katznelson, *When Affirmative Action Was White. An Untold Story of Racial Inequality in Twentieth-Century America*, W.W. Norton, New York 2005

Id., *Fear Itself. The New Deal and the origins of our time,* Liveright, New York-London 2013

Id., Bruce Pietrykowski, *Rebuilding the American State: Evidence from the 1940s*, in *Studies in American Political Development*, 5, 1991, pp. 301-339

Neville Kirk, *'Australians for Australia': The Right, the Labor Party and Contested Loyalties to Nation and Empire in Australia, 1917 to the Early 1930s*, in *Labour History*, 91, 2006, pp. 95–111

Rebecca Kobrin, *Jewish Bialystok and Its Diaspora,* Indiana University Press, Bloomington-Indianapolis 2010

Kit Kowol, *An Experiment in Conservative Modernity: Interwar Conservatism and Henry Ford's English Farms*, in *Journal of British Studies,* n. 55, ottobre 2016, pp. 781–805

Robert Alexander Kraig, *The 1912 Election and the Rhetorical Foundations of the Liberal State*, in *Rhetoric & Public Affairs*, vol. 3, n. 3, 2000, pp. 363-395

Richard F. Kuisel, *Vichy et les origines de la planification économique (1940-1946)*, in *Le Mouvement social,* 98, 1977

Id., *Capitalism and the State in modern France. Renovation and economic management in the Twentieth Century*, Cambridge University Press, Cambridge 1981

Id., *Seducing the French. The dilemma of Americanization*, University of California Press, Berkeley 1993

Giuliana Iurlano, *La cultura liberale americana in Italia: "Il Mulino" (1951-1969)*, *Nuova rivista storica*, v-vi, 1983, pp. 674 ss.

Silvio Lanaro, *L'Italia nuova. Identità e sviluppo 1861-1988*, Einaudi, Torino 1988

Id., *Storia dell'Italia repubblicana. Dalla fine della guerra agli anni novanta*, Marsilio, Venezia 1992

Marc Lazar, *Damné de la terre et homme de marbre. L'ouvrier dans l'imaginaire du PCF du milieu des années trente à la fin des années cinquante*, in *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 45, 5, settembre 1990, pp. 1071-1096

Massimo Legnani, *L'Italia dal fascismo alla Repubblica. Sistema di potere e alleanze sociali,* introduzione di Enzo Collotti, a cura di Luca Baldissara, Stefano Battilossi, Paolo Ferrari, Carocci, Roma 2000

Id., a cura di, *L'Italia dal 1943 al 1948. Lotte politiche e sociali,* Loescher, Torino 1973

Melvyn P. Leffler e Odd Arne Westad, a cura di, *The Cambridge History of the Cold War*, 3 voll. 3, Cambridge University Press 2010

Anne Lengyel Rossi-Doria, *Dopo il 1934,* in Manlio Rossi-Doria, *La noia tranquilla del ricordo,* il Mulino, Bologna 1991, pp. 279-321

Libero Lenti, *Le radici nel tempo. Passato al presente e futuro*, Franco Angeli, Milano 1983

Alessandro Leogrande, *Taranto e dintorni. Un laboratorio cruciale*, in *Parolechiave*, 2, luglio-dicembre 2015, pp. 121-135

Fabio Levi, Paride Rugafiori, Salvatore Vento, *Il triangolo industriale tra ricostruzione e lotta di classe 1945/1948*, pref. di Vittorio Foa, Feltrinelli, Milano 1974

Levi e Bruno Maida, a cura di, *La città e lo sviluppo. Crescita e disordine a Torino, 1945-1970*, Istituto piemontese per la storia della Resistenza e della società contemporanea - Franco Angeli, Milano 2002

Matthew Levin, *Cold War University. Madison and the New Left in the Sixties*, The University of Wisconsin Press, Madison 2013

Nelson Lichtenstein, Elizabeth Tandy Schermer, a cura di, *The Right and Labor in America. Politics, Ideology, and Imagination*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2012, pp. 79-97

Stefano Luconi, *Gli Afro-Americani: quattro secoli di storia*, CLEUP, Padova 2015

Marzia Maccaferri, *Intellettuali italiani fra società opulenta e democrazia del benessere: il caso de "Il Mulino", 1958-1968*, in *Mondo Contemporaneo,* 1, 2009, pp. 44-77

Gianfranco Maggi, voce *Comitati Civici,* in *Dizionario storico del movimento cattolico in Italia 1860-1980*, diretto da Francesco Traniello e Giorgio Campanini, Marietti, Torino 1981, vol. 1, tomo 2, *I fatti e le idee*, pp. 207-209

Bruno Maida, a cura di, *Alla ricerca della simmetria. Il Pci a Torino 1945/1991*, Rosenberg&Sellier, Torino 2004

Luisa Mangoni, *Civiltà della crisi. Cultura e politica in Italia tra Otto e Novecento*, Viella, Roma 2013

June Manning Thomas, *Redevelopment and Race. Planning a Fine City in Postwar Detroit*, Wayne State University Press, Detroit 2013 (1a ed. 1997)

Saretta Marotta, *I «giorni dell'onnipotenza». Luigi Gedda all'appuntamento elettorale del 1952*, in *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, 2, 2011, pp. 43-73

Renzo Martinelli, *Celeste Negarville*, in *Il movimento operaio italiano. Dizionario biografico (1858-1943),* a cura di Franco Andreucci, Tommaso Detti, Editori Riuniti, Roma, vol. III (1977), pp. 656-658

Mark Mazower, *Governing the World. The History of an Idea*, Penguin, Londra 2012

Patrick McCarthy, *I comunisti italiani, il «New Deal» e il difficile problema del riformismo*, in *Studi Storici,* 2/3, 1992, pp. 457-478

Lisa McGirr, *Suburban Warriors. The Origins of the New American Right*, Princeton University Press, Princeton-Oxford 2001

Guido Melis, *La macchina imperfetta. Immagine e realtà dello Stato fascista*, il Mulino, Bologna 2018

Marco Meriggi, *Lo «Stato di Milano» nell'Italia unita: miti e strategie politiche di una società civile (1860-1945)*, in *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità ad oggi. La Lombardia,* a cura di Id. e Duccio Bigazzi, Einaudi, Torino 2001, pp. 5-49

Simonetta Michelotti, *"Il Mondo" e la via europea al miracolo economico*, in *Le Carte e la Storia*, 2, dicembre 2003, pp. 175-188

Roger Middleton, *The Treasury in the 1930s: Political and Administrative Constraints to Acceptance of the 'New' Economics,* in *Oxford Economic Papers*, nuova serie, vol. 34, n. 1, marzo 1982, pp. 48-77

Matteo Millan, *Squadrismo e squadristi nella dittatura fascista*, Viella, Roma 2014

Id., *The Institutionalisation of Squadrismo: Disciplining Paramilitary Violence in the Italian Fascist Dictatorship*, in *Contemporary European History,* vol. 22, 4, 2013, pp. 551-573

Simone Misiani, *Manlio Rossi-Doria. Un riformatore del Novecento,* Rubbettino, Soveria Mannelli 2010

Aldo Alessandro Mola, *Adolfo Sarti: gli anni della formazione. Militanza e impegno culturale della generazione post bellica cuneese*, in *Rassegna,* 13, luglio 2002, pp. 30-35

Giorgio Nebbia, ricordo di Carlo Doglio, in *Altronovecento*, Fondazione Micheletti, 1, novembre 1999 (http://www.fondazionemicheletti.it/altronovecento/articolo.aspx?id_articolo=1&tipo_articolo=d_persone&id=84)

Daniel Nelson, recensione a *White Collar Hobo: The Travels of Whiting Williams* di Daniel Wren, in *The Business History Review*, vol. 62, 1, primavera 1988, pp. 167-168

Claudio Novelli, *Il Partito d'Azione e gli italiani*, La Nuova Italia 2000

Herbert Obinger, Klaus Petersen, *Mass Warfare and the Welfare State. Causal Mechanisms and Effects*, in *British Journal of Political Science*, n. 47, luglio 2015, pp. 203-227

David H. Onkst, *'First a Negro ... Incidentally a Veteran': Black World War Two Veterans and the G.I. Bill of Rights in the Deep South, 1944-1948*, in *Journal of Social History*, 31, 1998, pp. 517-44

Giacomo Pacini, *Le altre Gladio. La lotta segreta anticomunista in Italia, 1943-1991,* Einaudi, Torino 2014

Robert M. Page, *'Progressive' Turns in Post-1945 Conservative Social Policy,* in *Political Studies Review*, vol. 12, n. 1, 2014, pp. 17–28

Gian Carlo Pajetta et alii, *I comunisti a Torino, 1919-1972. Lezioni e testimonianze*, Editori Riuniti, Roma 1974

Michael E. Parrish, *L'età dell'ansia. Gli Stati Uniti dal 1920 al 1945*, il Mulino, Bologna 1995

Alessandro Parola, *«È l'anima che muove la macchina-uomo»: soldati, patrioti, eroi nella psicologia militare di p. Agostino Gemelli*, in *Cristianesimo nella storia*, 1, 2006, pp. 281-300

Claudio Pavone, *Una guerra civile. Saggio critico sulla moralità nella Resistenza*, Bollati Boringhieri, Torino 2009

Id., *Alle origini della Repubblica. Scritti su fascismo, antifascismo e continuità dello Stato*, Bollati Boringhieri, Torino 1995

Santo Peli, *Storia della Resistenza in Italia*, Einaudi, Torino 2015

Id., *Storie di Gap. Terrorismo urbano e resistenza*, Einaudi, Torino 2014

Jacopo Perazzoli, *«Qualcosa di nuovo da noi s'attende». La socialdemocrazia europea e il revisionismo degli anni Cinquanta,* Biblion, Milano 2016

Id., *Il socialismo europeo e le sfide del dopoguerra. Laburisti inglesi, socialisti italiani e socialdemocratici tedeschi a confronto*, Biblion, Milano 2018

Rick Perlstein, *Before the storm. Barry Goldwater and the unmaking of the American consensus*, Hill and Wang, New York 2001

Roberto Pertici, *La crisi della cultura liberale in Italia nel primo ventennio repubblicano,* in *Ventunesimo Secolo*, vol. 4, 8, 2005, pp. 121-157

Céline Pessis, Sezin Topçu, Christophe Bonneuil, a cura di, *Une autre histoire des « Trente Glorieuses ». Modernisation, contestations et pollutions dans la France d'après-guerre*, La Découverte, Parigi 2013

Gianfranco Petrillo, *La capitale del miracolo : sviluppo, lavoro, potere a Milano, 1953-1962,* FrancoAngeli, Milano 1992

Lucia R. Petese, a cura di, *L'archivio Pellizzi: il percorso di un intellettuale tra fascismo e Repubblica*, introduzione di Guido Melis, Fondazione Ugo Spirito, Roma 2003

Paolo Petta, *Ideologie Costituzionali della Sinistra italiana (1894-1974)*, Savelli, Roma 1975

Michael William Pfau, *The House That Abe Built: The "House Divided" Speech and Republican Party Politics*, in *Rhetoric and Public Affairs*, vol. 2, 4, 1999, pp. 625-651

Sarah T. Phillips, *This Land, This Nation. Conservation, Rural America, and the New Deal*, Cambridge University Press, Cambridge - New York 2007

Daniele Pipitone, *Il socialismo democratico italiano fra la Liberazione e la legge truffa. Fratture, ricomposizioni e culture politiche di un'area di frontiera*, Ledizioni, Milano 2013

Luca Polese Remaggi, *Guerra civile, continuità dello Stato e rivoluzione tradita. Per una storia dell'azionismo culturale,* in *Ventunesimo Secolo*, vol. 4, 7, aprile 2005, pp. 45-59

Jonathan Z. Pollack, *Jewish Problems: Eastern and Western Jewish Identities In Conflict At the University of Wisconsin, 1919–1941,* in *American Jewish History*, vol. 89, 2, giugno 2001, pp. 161-180

Alessandro Portelli, *Biografia di una città. Storia e racconto: Terni 1830 - 1985*, Einaudi, Torino 1985

Id., *Acciai speciali. Terni, la ThyssenKrupp, la globalizzazione,* Donzelli, Roma 2008

Id., *La città dell'acciaio. Due secoli di storia operaia*, Donzelli, Roma 2017

Jim Powell, *FDR's Folly: How Roosevelt and His New Deal Prolonged the Great Depression*, Crown Forum, New York 2003

Daniela Preda e Guido Levi, a cura di, *L'europeismo in Liguria. Dal Risorgimento alla nascita dell'Europa comunitaria*, il Mulino, Bologna 2002

Gianfranco Quiligotti, *Operai e intellettuali dopo i "fatti del '60". L'esperienza genovese di "Democrazia diretta",* in *Contemporanea*, 2, aprile 2011, pp. 229-261

Ruth Rae, *An historical account of shell shock during the First World War and reforms in mental health in Australia 1914–1939,* in *International Journal of Mental Health Nursing,* 16, 2007, pp. 266–273

Thomas C. Reeves, *Distinguished service. The life of Wisconsin governor Walter J. Kohler, Jr.*, Marquette University Press, Milwaukee 2006

Geoffrey Robinson, *The All For Australia League in New South Wales. A Study in Political Entrepreneurship and Hegemony,* in *Australian Historical Studies*, 39, 2008, pp. 36-52

Daniel T. Rodgers, *Age of Fracture,* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge-Londra 2011

Cinzia Rognoni Vercelli, *Luciano Bolis dall'Italia all'Europa*, il Mulino, Bologna 2007

Federico Romero, *Storia della guerra fredda. L'ultimo conflitto per l'Europa*, Einaudi, Torino 2009

Mario G. Rossi, *Una democrazia a rischio. Politica e conflitto sociale negli anni della guerra fredda*, in *Storia dell'Italia repubblicana,* I, *La costruzione della democrazia dalla caduta del fascismo agli anni cinquanta*, a cura di Francesco Barbagallo, Einaudi, Torino 1994, pp. 911-1005

Ilenia Rossini, *"Democrazia protetta" e "leggi eccezionali": un dibattito politico italiano (1950-53)*, in *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, 2, 2011, pp. 75-107

Frederick Rudolph, *The American Liberty League, 1934-1940,* in *The American Historical Review*, vol. 56, 1, ottobre 1950, pp. 19-33

Alfredo Salsano, *Ingegneri e politici. Dalla razionalizzazione alla «rivoluzione manageriale»*, Einaudi, Torino 1987

Mariuccia Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del potere democristiano, 1944/1949,* Feltrinelli, Milano 1982

Ead., *Scienza, biografia e politica nel "secolo breve": il caso di Camillo Pellizzi,* in *Annali della Fondazione Ugo Spirito,* vol. xvi-xvii, 2007, pp. 31-49

Ead., *Esilio tedesco e scienze sociali in USA nella prima metà del Novecento,* in *L'Altronovecento. Comunismo eretico e pensiero critico*, vol. 3, *Il capitalismo americano e i suoi critici,* a cura di Pier Paolo Poggio, Fondazione Luigi Micheletti - Jaca Book, Milano 2013, pp. 583-602

Salvati, *Le culture del lavoro tra due dopoguerra: dal gildismo alle relazioni umane*, in *1914-1945. L'Italia nella guerra europea dei trent'anni,* a cura di Simone Neri Serneri, Viella, Roma 2016

Ead., *Passaggi. Italiani dal fascismo alla Repubblica,* Carocci, Roma 2016

Nicholas Michael Sambaluk, *US policymakers confront aerospace doctrine, 1957–59*, in *Cold War History*, vol. 14, 1, 2014, pp. 91-107

Eric J. Sandeen, *The Design of Public Housing in the New Deal: Oskar Stonorov and the Carl Mackley Houses*, in *American Quarterly,* 37, 1985, pp. 645–667

Enzo Santarelli, a cura di, *Lucio Libertini. 50 anni nella storia della sinistra*, in *Liberazione* (all. al n. 39), Roma 1993

Donald Sassoon, *One Hundred Years of Socialism. The West European Left in the Twentieth Century,* I.B. Tauris, Londra 2010

Elena Savino, *La diaspora azionista. Dalla Resistenza alla nascita del Partito radicale*, Franco Angeli, Milano 2010

Axel R. Schaffer, *American Progressives and German Social Reform, 1875-1920: Social Ethics, Moral Control, and the Regulatory State in a Transatlantic Context*, Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2000

Id., *German Historicism, Progressive Social Thought, and Interventionist State in the Unites States since the 1880s*, in *Markets in Historical Contexts: Ideas and Politics in the Modern World*, a cura di M. Bevir e F. Trentmann, Cambridge University Press 2004, pp. 145 ss.

Martin Schain, a cura di, *The Marshall plan: fifty years after,* Palgrave, New York 2001

Arthur M Schlesinger, Jr., *The Age of Roosevelt, 3. The crisis of the old order, 1919-1933*, Houghton Mifflin 1957, ora Mariner, New York 2003; trad. it. il Mulino, Bologna 1959

Regin Schmidt, *Denmark, Scandinavia and the International Confederation of Free Trade Unions in the Early Cold War*, in *Scandinavian Journal of History*, marzo 2016, pp. 1-23

Richard Schneirov, *The Odyssey of William English Walling: Revisionism, Social Democracy, and Evolutionary Pragmatism*, in *Journal of the Gilded Age and Progressive Era*, 2, 4, ottobre 2003, pp. 403-430

Mariamargherita Scotti, *Da sinistra. Intellettuali, Partito socialista italiano e organizzazione della cultura (1953-1960),* Ediesse, Roma 2011

Martin J. Sklar, *The United States as a Developing Country*, Cambridge University Press, 1992

John W. Sloan, *Eisenhower and the Management of Prosperity,* University Press of Kansas, Lawrence 1991

Jean P. Smith, *From Promising Settler to Undesirable Immigrant: The Deportation of British-born Migrants from Mental Hospitals in Interwar Australia and South Africa,* in *The Journal of Imperial and Commonwealth History*, vol. 46, 3, 2018, pp. 502-523

Robert Sobel, *Coolidge and American Business*, discorso alla Calvin Coolidge Presidential Foundation, 1988 (https://coolidgefoundation.org/resources/essays-papers-addresses-35/)

Paolo Soddu, *Ugo La Malfa. Il riformista moderno,* Carocci, Roma 2008

Antonio Sonnessa, *The 1922 Turin Massacre (Strage di Torino). Working class resistance and conflicts within fascism,* in *Modern Italy*, vol. 10, n. 2, 2005, pp. 187-205

Gregorio Sorgonà, *La svolta incompiuta. Il gruppo dirigente del PCI dall'VIII all'XI Congresso (1956-1965)*, Aracne, Roma 2011

James T. Sparrow, *Warfare State. World War II Americans and the Age of Big Government,* Oxford University Press, New York 2011

Paolo Spriano, *Il problemismo di Salvemini*, 1954, in Id., *Sulla rivoluzione italiana. Socialisti e comunisti nella storia d'Italia*, Einaudi, Torino 1978, pp. 10-16

Benn Steill, *The Marshall Plan. Dawn of the Cold War,* Simon & Schuster, New York 2018

Zeev Sternhell, Mario Sznajder, Maia Asheri, *Nascita dell'ideologia fascista,* Baldini&Castoldi, Milano 1993

Valerio Strinati, *La sinistra italiana di fronte alle trasformazioni del capitalismo (1953-1963)*, in *Studi Storici,* 2-3, 1992, pp. 533-581

Thomas J. Sugrue, *The Origins of the Urban Crisis. Race and Inequality in Postwar Detroit*, Princeton University Press 2014 (1a ed. 1996)

Elizabeth Tandy Shermer, *Origins of the Conservative Ascendancy: Barry Goldwater's Early Senate Career and the Delegitimization of Organized Labor,* in *The Journal of American History,* vol. 95, 3, dicembre 2008, pp. 678-709

Ead., *Sunbelt Capitalism. Phoenix and the Transformation of American Politics.* University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 2013

Arnaldo Testi, *Il socialismo americano nell'età progressista: il Social-Democratic Party del Wisconsin, 1900-1920*, Marsilio, Venezia 1980

Id., a cura di, *L'età progressista negli Stati Uniti, 1896-1917*, il Mulino, Bologna 1984

Id., *Amministrazione, efficienza e democrazia. L'educazione di un* public servant *progressista: Charles McCarthy (1873-1921)*, in *Potere e nuova razionalità,* a cura di Tiziano Bonazzi, Clueb, Bologna 1982, pp. 134-160

Testi, *Perché negli Stati Uniti non c'è il socialismo? Conflitti sociali, vita politica e scarti temporali nell'America di fine Ottocento*, in *Nazionalizzazione e modernità. Italia, Europa e Stati Uniti (1861-1901)*, a cura di Tiziano Bonazzi, Daniele Fiorentino, Annunziata Nobile, Aracne, Roma, 2014, pp. 191-202

Kathleen Ann Thelen, *Union of Parts: Labor Politics in Postwar Germany*, Cornell University Press, Ithaca-London 1991

Elise K. Tipton, *Il Giappone moderno. Una storia politica e sociale*, Einaudi, Torino 2008

Adam Tooze, *The Deluge. The Great War and the Remaking of Global Order, 1916-1931*, Penguin, Londra 2015

Francesca Traldi, *Verso Bad Godesberg. La socialdemocrazia e le scienze sociali di fronte alla nuova società tedesca (1945-1963)*, Fondazione Bruno Kessler - Centro per gli Studi storici italo-germanici, il Mulino, Bologna 2010

Gabriele Turi, *Cultura e poteri nell'Italia repubblicana*, in *Storia dell'editoria nell'Italia contemporanea*, a cura di Id., Giunti, Firenze 1997, pp. 423 ss.

Nancy C. Unger, *Fighting Bob La Follette. The Righteous Reformer*, University of North Carolina Press, Chapel Hill - Londra 2000

Giuseppe Vacca e David Bidussa, a cura di, *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, XVIII. 2012. Il fascismo in tempo reale. Studi e ricerche di Angelo Tasca sulla genesi e l'evoluzione del regime fascista, 1926-1938*, Feltrinelli, Milano 2014

Éric Vial, *La Cagoule a encore frappé! L'assassinat des frères Rosselli*, Larousse, Parigi 2010

Jean Vigreux, *Croissance et contestations, 1958-1981,* Seuil, Parigi 2014

Alan M. Wald, *The New York Intellectuals. The Rise and Decline of the Anti-Stalinist Left from the 1930s to the 1980s*, University of North Carolina Press, Chapel Hill 2017 (1a ed. 1987), pp. 311-343

James Walter, *What Were They Thinking? The Politics of Ideas in Australia*, University of New South Wales Press, Kensington 2010

Peter Weiler, *The United States, International Labor, and the Cold War: The Breakup of the World Federation of Trade Unions*, in *Diplomatic History*, vol. 5, 1, inverno 1981, pp. 1-22

Id., *British Labour and the Cold War. The Foreign Policy of the Labour Governments, 1945- 1951*, in *Journal of British Studies*, vol. 26, 1, *England's Foreign Relations,* gennaio 1987, pp. 54-82

James Weinstein e David W. Eakins, a cura di, *For a New America. Essays in History and Politics from 'Studies on the Left' 1959-1967*, Vintage, New York 1970

Martin J. Wiener, *Il progresso senza ali. La cultura inglese e il declino dello spirito industriale (1850-1980),* il Mulino, Bologna 1985

Hugh Wilford, *The CIA, the British Left and the Cold War. Calling the Tune?*, Routledge, London-New York 2003

Patrick J. Wolf, *Neutral and responsive competence: The bureau of the budget, 1939-1948*, in *Administration & Society,* 31, marzo 1999, pp. 142-167

James Wolfinger, *"The American Dream - For Al l Americans": Race, Politics, and the Campaign to Desegregate Levittown*, in *Journal of Urban History*, vol. 38, 3, pp. 430–451

Daniel A. Wren, *White Collar Hobo: The Travels of Whiting Williams,* Iowa State University Press, Attes, Iowa 1987

Julian E. Zelizer, *The Forgotten Legacy of the New Deal: Fiscal Conservatism and the Roosevelt Administration, 1933-1938*, in *Presidential Studies Quarterly*, vol. 30, 2, giugno 2000, pp. 331-358

4.8 Diritto e istituzioni

Aa. Vv., *Studi sul lavoro. Scritti in onore di Gino Giugni,* Cacucci, Bari 1999

Benjamin Aaron, in *The comparative labor law group: a personal appraisal*, in *Comparative labor law*, 1977, pp. 229 ss.

Umberto Allegretti, *Popolo e istituzioni nella storia costituzionale dell'Italia unita*, in *Diritto pubblico*, 2, maggio-agosto 2014, pp. 395-409

Giangiulio Ambrosini, *I «corpi separati»*, in *L'Italia contemporanea 1945-1975*, a cura di Valerio Castronovo, Einaudi, Torino 1976, pp. 277-306

Gian Guido Balandi e Giovanni Cazzetta, a cura di, *Diritti e lavoro nell'Italia repubblicana. Materiali dall'incontro di studio, Ferrara, 24 ottobre 2008*, Giuffrè, Milano 2009

Marzia Barbera, *I "classici" del diritto del lavoro tra cronaca e storia*, in *Lavoro e diritto,* 2, primavera 2000, pp. 115-128

Roberto Barzanti, recensione a *Memoria di un riformista* di Gino Giugni e Andrea Ricciardi, in *L'Indice dei Libri del Mese*, 9, settembre 2007, p. 43

W. Elliot Brownlee, *Federal Taxation in America. A History*, Cambridge University Press 2016 (1a ed. 1996)

Romano Canosa, *La polizia in Italia dal 1945 ad oggi,* il Mulino, Bologna 1976

Sabino Cassese, *La formazione dello stato amministrativo,* Giuffrè, Milano 1974

Id., *La continuità dello Stato e le "virtù giacobine" di Claudio Pavone*, in *Le Carte e la Storia*, 1, giugno 2011, pp. 97-101

Id., *Legge e contratto nel primo Giugni*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 134, 2012, pp. 185-189

Alberto Cifelli, *L'Istituto prefettizio dalla caduta del Fascismo all'Assemblea Costituente. I Prefetti della Liberazione*, pref. di Guido Melis, *Quaderni della Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno*, Roma 2004 (http://ssaistorico.interno.gov.it/download/allegatii/quaderni_18.pdf)

Paola Chirico, *La costruzione e "normalizzazione" della polizia della nuova Italia democratica. Il caso di Torino (1944-1948),* in *Le Carte e la Storia*, 1, 2007, pp. 191-204

Ead., *Il contributo della polizia alla guerra di liberazione in Piemonte*, in *Mezzosecolo. Materiali di ricerca storica*, 14, Annali 2001-2002, pp. 263-288

Paolo Colombo, *La monarchia fascista. 1922-1940*, il Mulino, Bologna 2010

Id., *Storia costituzionale della monarchia italiana*, Laterza, Roma-Bari 2001

Donatella Della Porta, Herbert Reiter, *Polizia e protesta. L'ordine pubblico dalla Liberazione ai "no global"*, il Mulino, Bologna 2003

Giuseppe De Lutiis, *Storia dei servizi segreti in Italia,* Editori Riuniti, Roma 1984

Fulvio Dettori, *Guardia giurata*, in *Digesto delle Discipline Pubblicistiche, VIII*, 1993, 8

Orwell De R. Foenander, *The Commonwealth Court of Conciliation and Arbitration: A Brief Survey,* in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 63, 3, agosto 1949, pp. 408-429

Vincenzo Coco, *Polizie speciali. Dal fascismo alla Repubblica*, Laterza, Roma-Bari 2017

Robert C. Fried, *Il prefetto in Italia*, Giuffrè, Milano 1967, pp. 185-254 (ed. or. *The Italian Prefects: A Study in Administrative Politics, 1963*)

Lorenzo Gaeta, *L'influenza delle culture giuridiche straniere sul diritto del lavoro italiano*, in *Rivista italiana per le scienze giuridiche*, 6, 2015, pp. 205-232

Edoardo Ghera, *Gino Giugni e il metodo giuridico*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 114, 2007, p. 265-272

Isabelle Gouarné, *Engagement philosoviétique et posture sociologique dans l'entre-deux-guerres: le rôle politico-intellectuel de Georges Friedmann,* in *Sociologie du travail,* 3, 2012, pp. 356-374

Pietro Ichino, *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana. Teorie e vicende dei giuslavoristi dalla Liberazione al nuovo secolo,* Giuffrè, Milano 2008

Philip Jenkins, *Policing the Cold War: The Emergence of New Police Structures in Europe, 1946-1953*, in *The Historical Journal*, 1, 1988, pp. 141-157

Franco Liso, *Appunti per un profilo di Gino Giugni dagli anni '50 allo Statuto dei lavoratori*, working paper del Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona", 316, 2016

Mattia Massaro, *Gino Giugni. Riflessioni sul mondo del lavoro*, Cleup, Padova 2012

Guido Melis, *Storia dell'amministrazione italiana,* il Mulino, Bologna 1996

Sandro Mezzadra, *Lavoro e Costituzione nel laboratorio Weimar. Il contributo di Hugo Sinzheimer*, in *Scienza & Politica*, 23, 2000, pp. 21-43

Gianni Oliva, *Storia dei carabinieri. Dal 1814 a oggi*, Mondadori, Milano 2002

Cesare Pinelli, *Il coraggio della concretezza. A proposito di Gino Giugni e Selig Perlman*, in *Italianieuropei*, 1, 2001 (https://www.italianieuropei.it/it/la-rivista/archivio-della-rivista/item/393-il-coraggio-della-concretezza-a-proposito-di-gino-giugni-e-selig-perlman.html)

Federico Quaglia, *Decreti reali senza il re: un episodio dell'esperienza costituzionale fascista,* in *Le Carte e la Storia,* 2, 2001, pp. 54-62

Stefano Rodotà, *Le due liberalizzazioni*, in *Politica del Diritto* 11, 2, 1971, pp. 189-196, poi in *Il controllo sociale delle attività private*, a cura di Id., Il Mulino, Bologna 1977, pp. 66-72

Id., *Le libertà e i diritti*, in *Storia dello Stato italiano dall'Unità a oggi*, a cura di Raffaele Romanelli, Donzelli, Roma 1995, pp. 301-363

Umberto Romagnoli, *Il lavoro in Italia. Un giurista racconta*, il Mulino, Bologna 1995

Id., *Elogio del "compagno professore"*, in *Lavoro e diritto*, 1, inverno 2000, pp. 89-102

Id., *Federico Mancini, un intellettuale liberal-socialista*, in *Lavoro e diritto,* 2, primavera 2003, pp. 271-288

Id., *Un ricordo di Gino Giugni*, in *il Mulino*, 6, novembre-dicembre 2009, p. 1056

Id., *Gino Giugni, l'ultimo giurista "weimariano"*, in *Quaderni fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno*, 39, 2010, pp. 901-908

Id., intervista di Giovanni Cazzetta, *«Ragionevoli utopie». Cultura giuridica del lavoro e cittadinanza sociale*, in *Quaderni fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno*, 46, 2017, *Giuristi e stato sociale,* tomo 11, pp. 761-825

Silvana Sciarra, *Gino Giugni viaggiatore*, in *Sociologia del diritto,* 3, 2009, pp. 199-205

Ead., *Il pluralismo e il diritto del lavoro. Studi su Otto Kahn Freund*, introduzione di Gino Giugni, Edizioni Lavoro, Roma 1982

Giovanni Scirocco, *Gino Giugni e il riformismo italiano. Da Brodolini a Craxi*, in *Il Ponte*, 3, 2008, pp. 96-101

Bruno Settis, *Le «Considerazioni sullo Stato moderno» di Massimo Severo Giannini: una conferenza inedita del gennaio 1954*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 3, 2017, pp. 677-709

Emanuele Stolfi, *Da una parte sola. Storia politica dello Statuto dei lavoratori*, prefazione di Gino Giugni, Longanesi, Milano 1976

Giovanni Tarello, *Teorie e ideologie nel diritto sindacale. L'esperienza italiana dopo la Costituzione*, Comunità, Milano 1972

Giovanna Tosatti, *Storia del Ministero dell'Interno. Dall'Unità alla regionalizzazione*, il Mulino, Bologna 2009

Matteo Truffelli, *Politica e partiti nei giudizi dei prefetti italiani tra fascismo e Repubblica*, in *Studi Storici*, 4, 2001, pp. 1041-1090

Katherine van Wezel Stone, *The Post-War Paradigm in American Labor Law*, in *The Yale Law Journal*, vol. 90, 7, giugno 1981, pp. 1509-1580

Ead., *The Legacy of Industrial Pluralism: The Tension between Individual Employment Rights and the New Deal Collective Bargaining System*, in *The University of Chicago Law Review*, vol. 59, 2, primavera 1992, pp. 575-644

Gaetano Vardaro, *Il diritto del lavoro nel «laboratorio Weimar»*, in Kahn-Freund et alii, *Laboratorio Weimar. Conflitti e diritto del lavoro nella Germania penalista*, a cura di Vardaro e Gianni Arrigo, Edizioni Lavoro, Roma 1982, pp. 7-42

4.9 Storia delle scienze sociali (pensiero economico, sociologia, antropologia, psicologia)

Francesco Alberoni, *Il fattore umano del lavoro nel pensiero di A. Gemelli*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Serie III, vol. 30, 5, settembre-ottobre 1959, pp. 393-410

Matthew S. Adams, recensione di *George Pitt-Rivers and the Nazis* di Ben Hart, in *American Historical Review,* vol. 122, 3, 2017, pp. 929–930

Marietta L. Baba, *W. Lloyd Warner and the Anthropology of Institutions: An Approach to the Study of Work in Late Capitalism,* in *Anthropology of Work Review*, 2009, Volume 30, Issue 2, 2009, pp. 29-49

Raffaella Baritono, *Conflitto sociale e "collective bargaining" nel pensiero di John R. Commons*, in *il Mulino,* luglio 1986, pp. 561-585

Michele Battini, *Gli studi del 1924-25. Etica sociale e forme di scambio in società selvagge, arcaiche, e nella società sovietica*, in *Gli uomini, le società, le civiltà. Uno studio intorno all'opera di Marcel Mauss*, a cura di Riccardo Di Donato, ETS, Pisa 1985, p. 61-82

Helen Bourke, *Sociology and the Social Sciences in Australia, 1912-1928,* in *Australian and New Zealand Journal of Sociology,* 17, 1981, pp. 26-35

Ead., *Industrial unrest as social pathology. The Australian writings of Elton Mayo,* in *Australian Historical Studies*, 79, 1982, pp. 217-233

Ead., *Social Scientists as Intellectuals: From the First World War to the Depression*, in *Intellectual Movements and Australian Society*, a cura di Brian Head & James Walter, Oxford University Press, Melbourne 1988, ora in *Histories of Australian Sociology*, a cura di John Germov Tara Renae McGee, Melbourne University Press, Carlton 2005, pp. 145-169

David Brody, *Philip Taft: Labor Scholar*, in *Labor History*, 1, 1978, pp. 9-22

Id., scheda biografica di Selig Perlman in *Dictionary of American Biography. Sixth Supplement, 1956-60,* a cura di John A. Garraty, American Council of the Learned Societies 1980, pp. 503-504

Alec Cairncross, *Austin Robinson: The Life of an Economic Adviser*, Palgrave Macmillan, Londra 1993

Id., *Austin Robinson*, in *The Economic Journal*, vol. 104, n. 425, luglio 1994, pp. 903-915

Ester Fano, *Ingegneri e profeti: l'antifascismo dei grandi economisti critici: E. Lederer. J.M. Keynes, M. Kalecki, W. Beveridge*, in *Fondazione Istituto Gramsci - Annali VI. Antifascismi e resistenze*, a cura di Franco De Felice, La Nuova Editoriale Scientifica, Roma 1997, pp. 43-80

Riccardo Faucci, *Luigi Einaudi,* Utet, Torino 1986

Leon Fink, *A Memoir of Selig Perlman and His Life at the University of Wisconsin–Madison: Based on an Interview of Mark Perlman*, in *Labor History*, 32, autunno 1991

Tiziana Foresti, *Thorstein B. Veblen in Italy in the First Half of the 20th Century: historiographical perspectives*, in *Economics and institutions. Contributions from the history of economic thought: selected papers from the 8th Aispe*

Conference, a cura di Pier Francesco Asso, Luca Fiorito, Angeli, Milano 2007, pp. 231-258

Meyer Fortes, *Radcliffe-Brown's Contributions to the Study of Social Organization,* in *The British Journal of Sociology*, vol. 6, 1, 1955, pp. 16-30

Marcel Fournier, *Marcel Mauss. A Biography*, Princeton University Press, Princeton-Woodstock, Oxfordshire, 2006, p. 247 (ed. or. Fayard, Parigi 1994)

Daniele Franco, *Studiare il lavoro industriale in Italia. Verso la nascita di una disciplina sociologica (1950-1956),* in *Contemporanea,* 1, 2012, pp. 25-42

Mary O. Furner, *Advocacy and objectivity. A Crisis in the Professionalization of American Social Science, 1865-1905*, Routledge 2010

Burleigh B. Gardner, *obituary* di Lloyd Warner, in *American Sociologist,* novembre 1970, pp. 384-385

Dan Geary, *The "Union of the Power and the Intellect": C. Wright Mills and the Labor Movement*, in *Labor History*, novembre 2001, vol. 42, 4, pp. 327-34

Giuliana Gemelli, *Un imprenditore scientifico e le sue reti internazionali: Luigi Einaudi, la Fondazione Rockefeller e la professionalizzazione della ricerca economica in Italia*, in *Le Carte e la Storia*, 1, giugno 2005, pp. 189-202

Richard Gillespie, *Manufacturing knowledge. A history of the Hawthorne experiments, Cambridge University Press*, New York 1991

Carlo Ginzburg, *Tusitala e il suo lettore polacco,* in Id., *Nessuna isola è un'isola. Quattro sguardi sulla letteratura inglese*, Feltrinelli, Milano 2002, pp. 96-120

Id., *Lectures de Mauss,* in *Annales. Histoire, Ssciences Sociales*, 6, 2010, pp. 1303-1320

Craufurd D. Goodwin, *The Promise of Expertise: Walter Lippmann and the Policy Sciences*, in *Policy Sciences,* vol. 28, 4, novembre 1995, pp. 317-345

Colin Gordon, *Democracy's Critics*, in *Jacobin Magazine*, 26 giugno 2017 (https://jacobinmag.com/2017/06/democracy-in-chains-review-nancy-maclean-james-buchanan)

Pierre Grémion, Françoise Piotet, *Georges Friedmann. Un sociologue dans le siècle. 1902-1977*, CNRS, Parigi 2013

Giuliano Guzzone, *Giulio Pietranera interprete di Marx. Sul nesso logico-storico fra valore-lavoro e caduta tendenziale del saggio di profitto (1947-1963),* in *Il pensiero economico italiano*, 2, 2018

W. Lee Hansen, *Introduction: What UW-Madison Professors Professed: Commons, Perlman, and Bronfenbrenner*, in *Research in the History of Economic Thought and Methodology*, vol. 29, parte 3, *Wisconsin, Labor, Income, and Institutions: Contributions from Commons and Bronfenbrenner*, a cura di Marianne Johnson e Warren J. Samuels, pp. VII-XII

Bradley W. Hart, *George Pitt-Rivers and the Nazis,* Bloomsbury Academic, New York 2015

Id., *Watching the 'Eugenic Experiment' Unfold. The Mixed Views of British Eugenicists Toward Nazi Germany in the Early 1930s*, in *Journal of the History of Biology*, vol. 45, 1, 2012, pp. 33-63

Id., Landis MacKellar, *Captain George Henry Lane-Fox Pitt-Rivers and the Prehistory of the IUSSP,* in *Population and Development Review Population and Development Review,* vol. 40, 4, 2014, pp. 653-675

Hart, Richard Carr, *Sterilization and the British Conservative party. Rethinking the failure of the Eugenics Society's political strategy in the nineteen-thirties,* in *Historical Research*, vol. 88, 242, 2015, pp. 716-739

Keith Hart, *Marcel Mauss's economic vision, 1920–1925. Anthropology, politics, journalism,* in *Journal of Classical Sociology,* vol. 14, 1, 2014, pp. 34–44

Charles E. Harvey, *John D. Rockefeller, Jr., and the social sciences: An introduction,* in *Journal of the History of Sociology,* vol. 4, 2, 1982, pp. 1-31

John S. Hassard, *Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context,* in *human relations,* vol. 65, 11, 2012, pp. 1431–1461

Alan Hedge, Masumi R. Izawa, Michael D. French, *Shining New Light on the Hawthorne Illumination Experiments*, in *Human Factors,* vol. 53, 5, 2011, pp. 528-547

Aiko Ikeo, *A History of Economic Science in Japan: The Internationalization of Economics in the twentieth century*, Routledge, New York 2014

Jean-Paul Lebel, *Alain Touraine. Vie, œuvres, concepts*, Ellipses, Parigi 2007

Franco Lombardi, *J. R. Commons e il metodo della descrizione delle politiche del diritto*, in *Materiali per una storia della cultura giuridica* raccolti da Giovanni Tarello, 1, seminari dell'Istituto di Filosofia del Diritto della Università di Genova, il Mulino, Bologna 1971, pp. 509-553

Giorgio Lunghini, *Einaudi e Keynes*, in *Rivista di storia economica*, 3, dicembre 2004, 309-341

Nancy MacLean, *Democracy in Chains: The Deep History of the Radical Right's Stealth Plan for America*, Penguin 2017

Ilaria Montanari, *Agostino Gemelli psicologo. Una ricostruzione storiografica*, EduCatt, Milano 2017

Fiorenzo Mornati, *I rapporti fra il giovane Demaria ed Einaudi attraverso la loro corrispondenza*, in *La scuola di economia di Torino. Co-protagonisti ed epigoni*, a cura di Roberto Marchionatti, Fondazione Luigi Einaudi - Olschki, Firenze 2009, pp. 371-387

Richard Morris, *From the Webbs to Scullin: The Appearance of Industrial Relations as a Branch of Knowledge in Australia,* in *Labour History*, 64, 1993, pp. 70-88

Jeffrey Muldoon, Eric W. Liguori, Joshua Bendickson, *Sailing away: the influences on and motivations of George Caspar Homans,* in *Journal of Management History*, vol. 19, n. 2, 2013, pp. 148-166

Ellen O'Connor, *The Politics of Management Thought: A Study of the Harvard Business School and the Human Relations School,* in *Academy of Management Review,* vol. 24, 1, 1999, pp. 117-131

Ead., *Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo,* in *Organization,* vol. 6, 2, 1999, pp. 223-246

W.M. O'Neil, *Henry Tasman Lovell: first professor of psychology in Australia, 1929-1945,* in *Australian Journal of Psychology*, vol. 40, 2, 1988, pp. 93-104

Daniela Parisi, *Giovanni Demaria and the Rockefeller Foundation: Seesaw Relationships during a Thirty-Year Span, 1930-1958*, in *Storia del Pensiero Economico*, 2, 2010, pp. 81-91

Mark Perlman, scheda *Selig Perlman* in *Encyclopedia of American Jewish History*, a cura di Stephen H. Norwood ed Eunice G. Pollack, ABC-CLIO, Santa Barbara-Denver-Oxford 2008, pp. 378-381

Thierry Pillon, *Georges Friedmann. Problèmes humains du machinisme industriel: les débuts de la sociologie du travail,* Ellipses, Parigi 2009

Id., Alain Bruno, *Georges Friedmann: vie, oeuvres, concepts,* Ellipses, Parigi 2011

Claudio Pogliano, *Il fattore umano*, in *La cassetta degli strumenti. Ideologie e modelli sociali dell'industrialismo italiano*, a cura di Valerio Castronovo, Franco Angeli, Milano 1986, pp. 267- 305

David Price, *Anthropologists as Spies,* in *The Nation,* vol. 271, 16, 2000, pp. 24-27

Tiziano Raffaelli, *Marxismo e istituzionalismo*, in *Teoria*, 1, 1983, pp. 145-155

Yngve Ramstad, *Institutional Existentialism: More on Why John R. Commons Has So Few Followers*, in *Journal of Economic Issues,* vol. 23, 2, 1987, pp. 661-67

Georges Ribeill, *Approche critique du travail industriel entre les deux guerres: la place de Georges Friedmann*, in *Sociologie du travail*, 41, 1999, pp. 23-39

Sergio Ricossa e Ercole Tuccimei, a cura di, *La Banca d'Italia e il risanamento post-bellico, 1945-1948,* Laterza, Roma-Bari 1992

Malcolm Rutherford, *Wisconsin Institutionalism: John R. Commons and His Students*, in *Labor History*, vol. 47, 2, maggio 2006, pp. 161–188

Id., *Did Commons Have Few Followers? Continuing My Conversation with Yngve Ramstad*, in *Journal of Economic Issues*, vol. 43, 2, *Papers from the 2009 AFEE Meeting,* giugno 2009, pp. 441-448

David L. Seim, *Rockefeller Philanthropy and Modern Social Science*, Routledge, Oxford-New York 2016

Enzo Spaltro, *Le vedute critiche di A. Gemelli intorno al problema della relazioni umane,* in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Serie III, vol. 30, 5, settembre-ottobre 1959, pp. 421-444

George W. Stocking, *The Scientific Reaction Against Cultural Anthropology, 1917-1920,* in Id., *Race, Culture. and Evolution. Essays in the History of Anthropology,* University of Chicago Press, Chicago 1968, pp. 270-307; trad. it. *Razza, cultura e evoluzione. Saggi di storia dell'antropologia,* Il Saggiatore, Milano 1985

Id., recensione di *W. Lloyd Warner: Social Anthropologist* di Mildred Hall Warner, in *American Anthropologist*, nuova serie, vol. 91, 2, giugno 1989, pp. 467-468

Peter Sutton, *Ursula McConnel's Tin Trunk. A Remarkable Recovery,* in *Transactions of the Royal Society of South Australia*, vol. 134, 1, 2010, pp. 101-114

R.C.S. Trahair, *Elton Mayo. The humanist temper*, Transaction, New Jersey, Piscataway 1984

Id., Julie G. Marshall, *Industrial Psychology in Australia to 1950. An Annotated Bibliography*, La Trobe Library, Bundoora, Victoria, 1981

Jochem van den Boogert, *The role of slametan in the discourse on Javanese Islam*, in *Indonesia and the Malay World*, vol. 45, 133, 2017, pp. 352-372

François Vatin, *Machinisme, marxisme, humanisme: Georges Friedmann avant et après-guerre*, in *Sociologie du travail*, 46, 2004, pp. 205-223

Andrew J. Vinchur, *The Early years of Industrial and Organisational Psychology,* Cambridge University Press 2018

John C. Wood e Michael C. Wood, a cura di, *George Elton Mayo. Critical evaluations in business and management,* Routledge, New York-Londra 2004

Eli Zaretsky, *I misteri dell'anima. Una storia sociale e culturale della psicoanalisi,* Feltrinelli, Milano 2006

4.10 Storia della cultura: case editrici e università

Giuseppe Berta e Giorgio Bigatti, a cura di, *Annali della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli L, 2014-1015. La Biblioteca-Istituto Feltrinelli. Progetto e storia,* Feltrinelli, Milano 2016

Ugo Berti Arnoaldi, *L'impresa dei «giovani» del Mulino nella nuova stagione dell'Ateneo bolognese*, in *Lo studio e la città: Bologna 1888-1988*, a cura di Walter Tega, Nuova Alfa, Bologna 1987, pp. 415-417

Alberto Bertoni, *Un gruppo intellettuale imprenditore di se stesso: appunti per una storia del «Mulino»*, in *Editoria e Università a Bologna tra Ottocento e Novecento*, a cura di A. Berselli, Comune di Bologna, Istituto per la Storia di Bologna, 1991, pp. 262-63

Ornella Bianchi, *Dalla Scuola di studi corporativi alla Facoltà di Scienze politiche. Alle origini delle Facoltà di Scienze politiche in Italia,* in *Annali di Storia delle Università italiane*, vol. 17, 2013

María José Blas Ruiz, José Luis Sánchez de Vivar Villalba, *Aguilar: historia de una editorial y de sus colecciones literarias en papel biblia: 1923-1986*, Librería del Prado, Madrid 2012

Roberta Braccia, *La Facoltà di Giurisprudenza di Genova tra Fascismo e Liberazione (1938-1950)*, in *Giuristi al bivio. Le Facoltà di Giurisprudenza tra regime fascista ed età repubblicana,* a cura di Marco Cavina, Clueb, Bologna 2014, pp. 123-140

Franco Cambi, *John Dewey in Italia. L'operazione de La Nuova Italia Editrice: tra traduzione, interpretazione e diffusione*, in *Espacio, Tiempo y Educación*, vol. 3, 2, 2016, pp. 89-99

Id., *John Dewey in Italia: la ricezione/ripresa pedagogica: letture pedagogiche*, a cura di Id. e Maura Striano, Liguori, Napoli 2010

Jacopo Cellini, *Il fondo «La Nuova Italia Editrice»: percorsi tra scuola e cultura nell'Italia del Novecento*, in *Le carte e la Scuola. Lavori in corso nel Centro Archivistico della Normale di Pisa,* a cura di Daniele Menozzi e Francesco Torchiani, ETS, Pisa 2018

Edmund David Cronon, John William Jenkins, *The University of Wisconsin: a history*, vol. 3, University of Wisconsin Press, Madison 1994

Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment. The Harvard Business School, 1908–1945*, Harvard Business School Press, Boston 1987

Merle Curti, Vernon Rosco Carstensen, *The University of Wisconsin: a history, 1848-1925,* vol. 2, University of Wisconsin Press, Madison 1949

David Engerman, *Rethinking Cold War Universities: Some Recent Histories, in Journal of Cold War Studies*, vol. 5, 3, 2003, pp. 80–95

Amy E. Fried, Jan Levine Thal, *Industrial Relations Research Institute: a brief history, 1947-1987,* University of Wisconsin University Press, Madison 1987

Giuseppe Galasso, *Intellettuali e società di massa in Italia (1945-1980): l'area laica*, in Id., *Italia nuova. Per la storia del Risorgimento e dell'Italia unita,* III, *La democrazia dai giacobini al Partito d'azione,* Le Monnier, Firenze 1986, ora Edizioni di Storia e Letteratura, Roma 2011, pp. 195-265

Eugenio Garin, *La Nuova Italia editrice: 50 anni di attività*, premessa al catalogo *50 anni di attività editoriale. Venezia 1926-Firenze 1976*, La Nuova Italia, Firenze 1976, pp. V-XIII, ora in Id., *Editori italiani tra Ottocento e Novecento*, Laterza, Roma-Bari 1991, pp. 85-97

Simona Giusti, *Una casa editrice negli anni del fascismo. La Nuova Italia (1926-1943)*, Olschki, Firenze 1983

Claudia Gollini, *Biografia e divulgazione. La collana "La vita sociale della nuova Italia",* in *Italia contemporanea,* 193, 1993, pp. 707-716

Barbara S. Heyl, *The Harvard Pareto Circle*, in *Journal of the History of the Behavioral Sciences,* 4, 1968

Robert T. Keller, *The Harvard "Pareto Circle" and the Historical Development of Organization Theory,* in *Journal of Management,* vol. 10, 2, 1984, pp. 193-203

Matteo Lodevole, *'Oltre Croce e oltre Gramsci': la fondazione della casa editrice il Mulino (1954)*, in *La fabbrica del libro*, 2, 2003, pp. 2-7

Luisa Mangoni, *Pensare i libri. La casa editrice Einaudi dagli anni trenta agli anni sessanta,* Bollati Boringhieri, Torino 1999

Ead., *Giolitti e l'Einaudi. 1943-1948*, in *Antonio Giolitti. Una riflessione storica*, a cura di Giuliano Amato, Viella, Roma 2012

Ead., *L'Università Cattolica del Sacro Cuore. Una risposta della cultura cattolica alla laicizzazione dell'insegnamento superiore,* in *Storia d'Italia. Annali 9. La Chiesa e il potere politico dal Medioevo all'età contemporanea,* a cura di Giorgio Chittolini e Giovanni Miccoli, Einaudi, Torino 1986, pp. 95-1014

Andrea Mariuzzo, *Stato-nazione e mobilità degli studenti universitari dall'Unità alla Repubblica. La situazione degli studi*, in *Storicamente*, 7, 2011, dossier *L'Italia in posa. Il 150° e i problemi dell'Unità nazionale tra storiografia e rappresentazione sociale*, a cura di Barbara Bracco e Maria Pia Casalena (https://storicamente.org/dossier-doss_150_anni.all)

George McT. Kahin, *Cornell's Modern Indonesia Project,* in *Indonesia*, 48, ottobre 1989, pp. 1-26

Harold L. Miller, *The American bureau of industrial research and the origins of the "Wisconsin school" of labor history,* in *Labor History*, vol. 25, 2, 1984, pp. 165-188

Sue North, *Privileged knowledge, privileged access: early universities in Australia*, in *History of Education Review,* vol. 45, 1, 2016, pp. 88-102

Luigi Pedrazzi, *Gli inizi del Mulino 1951-1964*, Assindustria-Bologna, Bologna, 2001

Ethan Schrum, *Clark Kerr's Early Career, Social Science, and the American University,* in *Perspectives on the History of Higher Education,* 28, 2011, pp. 193-222

Id., *To "Administer the Present". Clark Kerr and the Purpose of the Postwar American Research University,* in *Social Science History,* vol. 36, 4, 2012, pp. 499-523

Christi M. Smith, *The Demise of Integration: Competition, Diffusion, and Ethnographic Expertise in the Emergent Field of Higher Education, 1865–1915*, in *Du Bois Review,* vol. 14, 1, primavera 2017 , pp. 189-217

Malcolm I. Thomis, *A Place of Light & Learning. The University of Queensland's first seventy-five years,* University of Queensland Press, St. Lucia, Queensland 1985

Albertina Vittoria, *Togliatti e gli intellettuali. Storia dell'Istituto Gramsci negli anni Cinquanta e Sessanta,* Editori Riuniti, Roma 1992

Giorgio Volpe, *«The Élites Vogue». La ricezione di Michels, Mosca e Pareto negli Stati Uniti*, in *Studi storici*, 1, 2015, pp. 115-136

Id., *Pareto in America,* in *Storia del pensiero politico*, 1, 2018, pp. 127-140

4.11 Chiesa e religioni

Nicla Buonasorte, *Siri. Tradizione e Novecento,* il Mulino, Bologna 2006

Massimo Campanini, *Ideologia e politica nell'Islam,* il Mulino, Bologna 2008

Id., *Salafismo e islamismo nel pensiero politico islamico contemporaneo,* in *Storia ed evoluzione dell'islamismo arabo. I Fratelli musulmani e gli altri*, a cura di Laura Guazzone, Mondadori, Milano 2015, pp. 35-63

Kathleen M. Fernandez, *A Singular People. Images of Zoar*, The Kent State University Press, Kent-London 2003

Wouter J. Hanegraaf, *New Thought Movement*, in *Dictionary of Gnosis & Western Esotericism,* a cura di Id. et alii, Brill, Amsterdam 2016, pp. 861-865

Sante Lesti, *Riti di guerra. Religione e politica nell'Europa della Grande Guerra,* il Mulino, Bologna 2015

Philip Lockley, a cura di, *Protestant Communalism in the Trans-Atlantic World, 1650-1850,* Palgrave MacMillan, Londra 2016

Marta Margotti, *La fabbrica dei cattolici. Chiesa, industria e organizzazioni operaie a Torino (1948-1965)*, Fondazione Vera Nocentini, Angolo Manzoni, Torino 2012

Gregory Melleuish, *Liberal Intellectuals in Early Twentieth Century Australia: Restoring the Religious Dimension,* in *Australian Journal of Politics & History*, aprile 1989, pp. 1-12

Daniele Menozzi, *La Chiesa cattolica e la secolarizzazione,* Einaudi, Torino 1993

Id., *I papi e il moderno. Una lettura del cattolicesimo contemporaneo (1903-2016),* Morcelliana, Brescia 2016

Id., a cura di, *Cristianesimo,* Einaudi, Torino 2008, vol. 1 di *Le religioni e il mondo moderno,* a cura di Giovanni Filoramo

Giovanni Miccoli, *Fra mito della cristianità e secolarizzazione. Studi sul rapporto chiesa-società nell'età contemporanea,* Marietti, Casale Monferrato 1985

Id., *La Chiesa di Pio XII nella società italiana del dopoguerra*, in *Storia dell'Italia repubblicana, 1. La costruzione della democrazia. Dalla caduta del fascismo agli anni cinquanta,* a cura di Francesco Barbagallo, Einaudi, Torino 1988, pp. 537-613

Amanda Porterfield, *Corporate Spirit. religion and the Rise of the Modern Corporation*, Oxford University Press 2018

4.12 Teorie della storia, storia della storiografia

David Armitage, *What's the Big Idea? Intellectual History and the Longue Durée*, in *History of European Ideas*, vol. 38, 4, 2012, pp.

Giovanni Arrighi, *The long twentieth century. Money, power, and the origins of our times*, Verso, Londra-New York 2010; trad. it. *Il lungo XX secolo. Denaro, potere e le origini del nostro tempo,* Il Saggiatore, Milano 2014

Id., *Secolo marxista, secolo americano. La formazione del movimento operaio nel mondo*, in Id., *Capitalismo e (Dis)Ordine Mondiale*, a cura di Giorgio Cesarale e Mario Pianta, manifestolibri, Roma 2010

André Burguière, *L'école des* Annales. *Une historia intellectuelle,* Odile Jacob, Parigi 2006

Peter Burke, *The French historical revolution. The "Annales" School, 1929-89,* Polity Press, Londra 1990, trad. it. a cura di Giovanni Ferrara degli Uberti, *Una rivoluzione storiografica. La scuola delle "Annales", 1929-1989,* Laterza, Roma-Bari 1992

Edward Hallett Carr, *What Is History?,* Vintage Books - Random House, New York 1961; trad. it. *Sei lezioni sulla storia,* a cura di Carlo Ginzburg, Einaudi, Torino 1961

Carlo Ginzburg, *La longue durée, à la loupe,* lezioni al Collège de France, maggio 2015 (https://www.college-de-france.fr/site/roger-chartier/guestlecturer-2014-2015.htm)

Jonathan Haslam, *The Vices of Integrity. E.H. Carr 1892-1982*, Verso, Londra 2000

Eric J. Hobsbawm, *The Age of Extremes. The Short Twentieth Century 1914-1991,* trad. it. *Il secolo breve 1914/1991*, Rizzoli, Milano 2000

Charles S. Maier, *Consigning the Twentieth Century to History: Alternative Narratives for the Modern Era,* in *The American Historical Review* vol. 105, 3, 2000, pp. 807-831

Id., *Secolo corto o epoca lunga? L'unità storica dell'età industriale e le trasformazioni della territorialità,* in *Novecento. I tempi della storia,* a cura di Claudio Pavone, Donzelli, Roma 2008

Marco Mariano, *Lo storico nel suo labirinto. Arthur M. Schlesinger Jr. tra ricerca storica, impegno civile e politica*, Angeli, Milano 1999

Francesco Mores, *«Toutes choses égales d'ailleurs». Storia di una conferenza*, introduzione a Marc Bloch, *Che cosa chiedere alla storia?,* a cura di Grado Giovanni Merlo e Francesco Mores, Castelvecchi, Roma 2014, pp. 19-34

Federico Romero, *Cold War historiography at the crossroads,* in *Cold War History*, vol. 14, 4, 2014, pp. 685-703

Anders Stephanson, *Fourteen Notes on the Very Concept of the Cold War,* in *H-Diplo,* 1996, poi in *Rethinking geopolitics,* a cura di Gearóid Ó Tuathail e Simon Dalby, Routledge, Londra-New York 1998, pp. 62-85

Daniel Watson, *Fordism: a review essay,* in *Labor History*, novembre 2018, pp. 1-16