

---

**Una comunità immaginata.**  
***Human relations* e identità aziendale alla Falck negli anni Cinquanta**

**Andrea Umberto Gritti\***

Il saggio intende analizzare il ruolo assunto dalla cultura organizzativa sviluppata dall'imprenditoria lombarda nel secondo dopoguerra nel fenomeno di consolidamento della centralità decisionale delle direzioni aziendali nelle dinamiche produttive che si osserva durante gli anni Cinquanta. Indagando i legami tra la riflessione dell'Unione cristiana imprenditori dirigenti — che influenza, in particolare dopo il varo del Piano Marshall, il confronto interno alla realtà industriale italiana sul nesso tra produttivismo e *human relations* — e le innovazioni apportate, negli anni della ristrutturazione del sistema produttivo, alle trame organizzative di fabbrica, esaminate a partire dal caso delle diverse strategie relazionali e comunicative adottate alle Acciaierie Falck, il saggio approfondisce alcuni versanti del retroterra culturale dal quale emergono nuove pratiche di welfare d'impresa e una nuova concezione dell'identità aziendale.

**Parole chiave:** Acciaierie Falck, Unione cristiana imprenditori dirigenti, Cultura organizzativa, Human relations, Welfare d'impresa, Identità aziendale

***An Imagined Community. Human Relations and Corporate Identity at the Falck Steelworks in the Fifties***

The essay aims to analyze the role played by the post-war organizational culture of Lombard entrepreneurial milieu in supporting industrialists' attempts to increase their control over productivity dynamics during the Fifties. By examining the connections between the thought of Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti — which influences industrial debates on productivity and human relations, in particular after the deployment of Marshall Plan — and organizational innovations adopted in factories during the Reconstruction, which will be studied by the example of the new managerial and communication strategies experimented at the Falck steelworks, the essay sheds light on some elements of this intellectual background and on innovative practices and concepts of company welfare and corporate identity that emerge from it.

**Key words:** Falck steelworks, Unione cristiana imprenditori dirigenti, Organizational Culture, Human Relations, Company Welfare, Corporate Identity

Ringrazio Ilaria Pavan, che ha costantemente seguito gli sviluppi del mio lavoro, e Bruno Settis, che mi ha aiutato con i suoi suggerimenti a migliorare il testo.

\* Scuola normale superiore di Pisa; andrea.gritti@sns.it

Nell'ambito degli studi di storia dell'impresa, il legame tra le culture organizzative delle realtà imprenditoriali e le dinamiche relazionali di fabbrica rappresenta un nodo ancora poco approfondito. Per quanto in tempi recenti si sia cominciato a riservare una maggiore attenzione al ruolo delle opere sociali d'impresa nel consolidamento dei rapporti comunitari interni alle aziende, la storiografia si è spesso soffermata più sulla ricostruzione puntuale delle pratiche previdenziali che sull'analisi delle coordinate culturali che ne costituiscono il retroterra. Invece, come rileva Alberto Cova, "le opere sociali andrebbero studiate come possibile espressione di modelli organizzativi intesi a inglobarle espressamente"<sup>1</sup>. In particolare, se si considera il caso milanese nella fase della Ricostruzione, risulta evidente come uno studio sul rapporto tra la riflessione manageriale delineatasi nel laboratorio intellettuale ambrosiano e le nuove formule relazionali sperimentate negli stabilimenti produttivi appaia "indispensabile [...] per dare corpo a una ricostruzione la più completa possibile del mondo della fabbrica e del lavoro"<sup>2</sup>.

Questo saggio si propone di mettere in luce, in un primo momento, il ruolo assunto dall'Unione cristiana imprenditori dirigenti — associazione costituita nel maggio 1945 da esponenti di rilievo dell'imprenditoria lombarda, vicini alle organizzazioni laicali diocesane — nella diffusione, all'interno dello scenario industriale italiano, delle acquisizioni dello *scientific management*, individuandone i legami con il *refrain* produttivistico che contraddistingue la temperie culturale successiva al varo del Piano Marshall. Benché le origini della cultura industriale dell'Ucid e le sue connessioni con la rielaborazione dei principi della dottrina sociale della Chiesa intrapresa dai "professorini" dell'Università Cattolica abbiano ricevuto una certa attenzione in sede storiografica<sup>3</sup>, minore interesse hanno suscitato le sue, pur profonde, consonanze con la sociologia coeva. L'analisi di materiale edito e della documentazione archivistica dell'associazione intende dar conto della complessità di una riflessione che, condizionata dalla portata dei *transfers* culturali che contribuisce a veicolare, segna

<sup>1</sup> Alberto Cova, *Le "opere sociali delle imprese" e degli imprenditori fra Ottocento e Novecento. Qualche considerazione a modo di introduzione*, in Luigi Trezzi, Valerio Varini (a cura di), *Comunità di lavoro. Le opere sociali delle imprese e degli imprenditori tra Ottocento e Novecento* (Atti del convegno "Le opere sociali delle imprese e degli imprenditori tra Ottocento e Novecento", Milano, 17-18 febbraio 2011), Milano, Guerini, 2012, p. 19.

<sup>2</sup> Lorenzo Bertucelli, *Nazione operaia. Cultura del lavoro e vita di fabbrica a Milano e Brescia (1945-1963)*, Roma, Ediesse, 1997, p. 233.

<sup>3</sup> Su questo nesso, cfr. Ada Ferrari, *La civiltà industriale. Colpa e redenzione. Aspetti della cultura sociale in età degasperiana*, Brescia, Morcelliana, 1984; Ada Ferrari, *Stato, mercato, impresa nella cultura cattolica*, in Giuseppe De Luca (a cura di), *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione* (Atti del convegno, Milano, 11-12 dicembre 1995), Milano, FrancoAngeli, 1997, pp. 433-451. I lavori indicati approfondiscono un nodo già cruciale in Agostino Giovagnoli, *Le premesse della ricostruzione. Tradizione e modernità nella classe dirigente cattolica del secondo dopoguerra*, Milano, Nuovo Istituto Editoriale Italiano, 1982.

un'evidente cesura con la precedente impostazione paternalistica delle relazioni di fabbrica, discontinuità trascurata da un diffuso paradigma interpretativo che tende ad assimilare sbrigativamente modelli organizzativi dissimili. Concentrandosi sul nesso con questo sostrato, la successiva disamina del caso delle Acciaierie Falck mira a dimostrare come il recupero del pensiero manageriale d'oltreoceano abbia portato, nel corso degli anni Cinquanta, a un coerente tentativo di contenimento della conflittualità sindacale, fondato su un rafforzamento dell'impronta comunitaria nelle relazioni di lavoro. Tale analisi è in linea con la visione, ormai consolidata nel dibattito internazionale sull'americanizzazione delle società europee, che rompe con la tesi della "contrapposizione tra un'assimilazione tecnica tutto sommato priva di resistenze e un sostanziale rigetto della cultura industriale"<sup>4</sup> statunitense<sup>5</sup>.

L'enfasi con cui si insisterà sul processo di costruzione identitaria promosso da una direzione aziendale legata all'Ucid, centrato sulla dimensione simbolica ed emozionale dei legami d'appartenenza all'impresa, intende dar conto delle modalità con cui il dibattito sulle *human relations* si sia riflesso sulle dinamiche relazionali di uno dei maggiori complessi produttivi dell'area milanese. Il tentativo di individuare, a partire dalle pagine del periodico aziendale "La Ferriera", gli elementi salienti di questo processo di mitopoiesi identitaria vuole essere funzionale alla dimostrazione dell'inadeguatezza del modello interpretativo che vede nel binomio determinato dall'alternanza di pratiche repressive e di misure assistenziali la risposta dell'imprenditoria alla stagione di intensa mobilitazione sindacale che caratterizza la fase postbellica. Questa impostazione non intende, d'altra parte, portare a una mistificazione di segno opposto, nella quale ricade quella storiografia apologetica che, rinunciando a un'analisi critica delle retoriche con cui vengono connotate le opere sociali aziendali, finisce per considerarle il "frutto dell'illuminata liberalità degli imprenditori"<sup>6</sup>, senza intravedervi il sostanziale carattere strumentale.

<sup>4</sup> Duccio Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana*, in Franco Amatori et al. (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 15. L'industria*, Torino, Einaudi, 1999, p. 982.

<sup>5</sup> Per un'analisi del carattere ibrido che prevale nel processo di adattamento dei sistemi produttivi europei al "trasferimento organizzativo" del secondo dopoguerra, cfr. Jonathan Zeitlin, *Introduction*, in Jonathan Zeitlin, Gary Herrigel (a cura di), *Americanization and its limits. Re-working US Technology and Management in post-war Europe and Japan*, Oxford, Oxford University Press, 2000, pp. 1-50.

<sup>6</sup> Vittorio Foa, *Introduzione*, in Elisabetta Benenati, *La scelta del paternalismo. Un'azienda dell'abbigliamento tra fascismo e anni Cinquanta*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1994, p. 10.

## Enrico Falck e la collaborazione nell'impresa

Sin dall'immediato secondo dopoguerra, nella composita fisionomia del nucleo milanese dell'Ucid<sup>7</sup> comincia a profilarsi una linea di politica industriale volta ad accentuare il carattere efficientistico della ricostruzione postbellica. Questa tendenza traduce in atto una temperie culturale nella quale le istanze produttivistiche sono da più parti riconosciute come il codice valoriale sul quale fondare la nuova Italia: nello scenario intellettuale ambrosiano, diffusamente venato di suggestioni tecnocratiche, “la competenza e la concretezza dei tecnici” si configurano come gli elementi più idonei a “dare un contributo decisivo al rinnovamento [della] società [...], cancellando la fase ingloriosa in cui il regime fascista aveva imposto al paese inefficienza, corruzione e privilegi”<sup>8</sup>.

Un elemento saliente di questo immaginario paligenetico, che ne condiziona gli sviluppi applicativi, è la sua declinazione marcatamente aziendalistica: la primazia dell'organismo aziendale nella definizione delle linee guida per la ricostruzione è riconducibile non solo al suo ovvio ruolo di unità elementare della vita economica, ma alla rilevanza del suo carattere etico, la cui riaffermazione da parte dell'imprenditoria legata all'associazione denota, da un lato, la ricezione della riflessione sociale elaborata nell'ambiente dell'ateneo gemelliano<sup>9</sup> e, dall'altro, la crescente diffusione delle istanze produttivistiche; tra i due elementi, nella contingenza postbellica, viene a crearsi una “impropria consonanza”<sup>10</sup>, connessa alla volontà di arginare gli effetti delle tensioni sindacali sulle dinamiche produttive. È a un crogiolo ideale nel quale le tesi della

<sup>7</sup> Per una ricostruzione del *milieu* socio-culturale nel quale si sviluppa la riflessione dell'Ucid, cfr. M. Elisabetta Tonizzi, *L'Unione cristiana imprenditori e dirigenti*, in *Dizionario storico del movimento cattolico*, vol. V, *Aggiornamento 1980-1995*, Genova, Marietti, 1996, pp. 218-222; M. Elisabetta Tonizzi, *Le origini dell'Unione cristiana imprenditori e dirigenti (Ucid). 1945-56*, in Bartolo Gariglio (a cura di), *Cattolici e resistenza nell'Italia settentrionale* (Atti del convegno, Torino, 8-9 giugno 1995), Bologna, il Mulino, 1997, pp. 287-304; 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 Sergio Zaninelli, Mario Taccolini (a cura di), *Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana* (Atti del convegno, Roma, 24 novembre 2000), Milano, Vita e Pensiero, 2002.

<sup>8</sup> Duccio Bigazzi, “*L'ora dei tecnici*”: aspirazioni e progetti tra guerra e ricostruzione, in G. De Luca (a cura di), *Pensare l'Italia nuova*, cit., pp. 379-380.

<sup>9</sup> Sull'importanza assunta da alcuni docenti dell'Università Cattolica, tra i quali, accanto allo stesso Agostino Gemelli, Amintore Fanfani, Giulio Pastore e Francesco Vito, nell'intessere — unendo, dopo la “laboriosa veglia” del ventennio, il fermento suscitato dal radiomessaggio natalizio pacelliano del 1942, con la sua enfasi su una “proprietà privata consapevole delle proprie indeclinabili responsabilità sociali”, alle suggestioni “ambrosiane” del modello corporativo — l'ordito di un “nuovo discorso cattolico su economia e impresa”, cfr. Ada Ferrari, *Una religione feriale: aspetti e momenti del cattolicesimo ambrosiano dall'Unità agli anni Settanta*, in Duccio Bigazzi, Marco Meriggi (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. La Lombardia*, Torino, Einaudi, 2001, pp. 433-477.

<sup>10</sup> D. Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative*, cit., p. 964.

scuola cattolica di psicologia del lavoro, sviluppatasi attorno a padre Gemelli, si fondono con la divulgazione dei punti nodali del pensiero manageriale d'ol-treoceano avvenuta in Italia nell'*entre-deux-guerres* su impulso di figure come Francesco Mauro<sup>11</sup> che si richiama quell'anima del Gruppo lombardo dell'Ucid persuasa della necessità di rinnovare la cultura organizzativa dell'imprenditoria italiana, superando le aporie del taylorismo per uniformare i rapporti di lavoro a una diversa visione sociale della realtà aziendale, nella quale la pregiudiziale antisindacale venga accantonata a vantaggio di una rinnovata attitudine al dialogo strumentale con le rappresentanze determinate a non porre in discussione le gerarchie di fabbrica.

Per quanto una più capillare diffusione delle nuove ideologie produttivistiche sia successiva all'inaugurazione dell'Erp, gli elementi costitutivi della filosofia delle *human relations* — recepita da larga parte dell'imprenditoria italiana non nelle complesse sfumature con cui gli amministratori americani del Piano Marshall guardano al programma di ricostruzione industriale, ma come sprone a una, spesso generica, attenzione alla dimensione della collaborazione all'interno degli stabilimenti — si possono già intravedere, *in nuce*, nelle tesi di una frangia dell'Ucid convinta dell'esistenza di un nesso inscindibile tra efficientismo produttivo ed attenzione al fattore umano, esemplificata dalle posizioni di Enrico Falck<sup>12</sup>. Recisamente ostile alle ipotesi d'integrazione della componente operaia negli organi amministrativi aziendali sostenute, in seno al Gruppo lombardo, da Mauro e da Remo Vigorelli<sup>13</sup>, Falck era tuttavia conscio della necessità di porre fine alle tensioni conflittuali che minavano la stabilità del-

<sup>11</sup> Mauro, dal 1919 al 1929 presidente dell'Associazione degli ingegneri italiani, industriale cinematografico e deputato del Partito popolare dal 1921 al 1924, diviene membro dell'Ucid nei primi mesi del 1946, distinguendosi per il sostegno accordato ai consigli di gestione durante la fase di ristrutturazione del sistema produttivo. Sul suo ruolo pionieristico nella divulgazione in Italia dei principi dello *scientific management*, cfr. Giulio Sapelli, *Gli "organizzatori della produzione" tra struttura d'impresa e modelli culturali*, in Corrado Vivanti (a cura di), *Storia d'Italia. Annali*, vol. IV, *Intelletuali e potere*, Torino, Einaudi, 1981, pp. 589-696; Paolo Viani, *Progettare l'impresa: Francesco Mauro e il dibattito europeo tra le due guerre*, in Duccio Bigazzi (a cura di), *Storie di imprenditori*, Bologna, il Mulino, 1996, pp. 235-293; Alfredo Salsano, *Fortuna dell'organizzazione scientifica del lavoro in Italia*, "Le Culture della Tecnica", 1997, n. 1, pp. 5-24.

<sup>12</sup> Sulla figura di Falck, esponente di primo piano — nella fase resistenziale — del Movimento guelfo d'azione, poi presidente — all'indomani della Liberazione — delle Acciaierie, dimissionario nel 1948, in seguito alla sua elezione a senatore nelle file della Dc, cfr. in particolare Daniele Bardelli, *Enrico Falck: il realismo di un cristiano fra economia e politica nei primi anni del dopoguerra*, "Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia", 2002, n. 2-3, pp. 200-231.

<sup>13</sup> Per il resoconto puntuale del confronto interno all'Ucid sulla questione del ruolo decisionale dei consigli di gestione, cfr. Claudia Finetti, *La "responsabilità sociale" dell'imprenditore negli ambienti cattolici lombardi dagli anni Trenta alla Ricostruzione*, tesi di dottorato in Storia e Geografia d'Europa, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, a. a. 2007-2008.

le dinamiche produttive<sup>14</sup> in una fase di profonda ristrutturazione dell'apparato industriale, in particolare della siderurgia<sup>15</sup>, nella persuasione che solo la corresponsabilizzazione dei lavoratori avrebbe potuto erodere le basi della vivacità organizzativa delle rappresentanze operaie. Da questo punto discendeva l'interesse riservato alle esperienze di compartecipazione azionaria, che avrebbero dovuto assolvere a una funzione psicologica, volta al consolidamento del processo di ricostruzione, fatto salvo il ruolo decisionale delle direzioni aziendali nella ristrutturazione del sistema produttivo:

Prima di ogni cosa, dobbiamo proporci che le maestranze s'interessino concretamente all'impresa industriale, coll'assunzione di adeguate responsabilità. E ciò, senza pregiudizio né della produzione dei beni né dell'unità di comando; poi che solo con la pacificazione del mondo produttivo potranno arrivare dall'estero quegli aiuti finanziari e d'assistenza tecnica, che ci sono oggi più che mai indispensabili<sup>16</sup>.

Tali elementi, riconducibili agli spunti del dibattito interno al *milieu* imprenditoriale milanese<sup>17</sup>, negli anni immediatamente successivi al 1945 iniziano, con

<sup>14</sup> La contrarietà di Falck al coinvolgimento degli organismi consiliari nelle procedure decisionali era motivata, secondo un'impostazione tecnicistica dichiaratamente mutuata dalle tesi di James Burnham, dalla loro inattitudine all'assunzione di un ruolo amministrativo, come il fratello Giovanni, vicepresidente delle Acciaierie, ebbe modo di chiarire nella sua deposizione di fronte alla Commissione economica dell'Assemblea costituente del 29 marzo 1946, rivendicando per la sola direzione aziendale la facoltà di "scegliere i collaboratori senza alcun particolare suggerimento specie da parte di inferiori che del complesso andamento aziendale hanno una conoscenza assai limitata, spesso unilaterale, e più ancora, volta a interessi immediati", Lucio Vilarì, *Il capitalismo italiano del Novecento*, Bari, Laterza, 1972, p. 543; Cfr. Giovanni Gregorini, *L'Ucid e le questioni del lavoro (1943-1948)*, in Alberto Cova (a cura di), *Il dilemma dell'integrazione. L'inserimento dell'economia italiana nel sistema occidentale, 1945-1957* (Atti del convegno "L'integrazione economica italiana nel sistema occidentale: il ruolo delle istituzioni e dei soggetti sociali, 1945-1957"), Milano, FrancoAngeli, 2008, pp. 235-257.

<sup>15</sup> Per una selezione della ricca letteratura sulla riconfigurazione della filiera siderurgica nazionale, cfr. Martino Pozzobon, *La siderurgia milanese nella Ricostruzione (1945-1952). Ristrutturazioni produttive, imprenditori, classe operaia*, "Ricerche storiche", 1978, n. 1, pp. 277-305; Ruggero Ranieri, *Il piano Marshall e la ricostruzione della siderurgia a ciclo integrale*, "Studi storici", 1996, n. 1, pp. 145-190; Ruggero Ranieri, *Remodelling the Italian steel industry: americanization, modernization and mass production*, in J. Zeitlin, G. Herrigel (a cura di), *Americanization and its limits*, cit., pp. 236-268; Francesca Fauri, *Il piano Marshall e l'Italia*, Bologna, il Mulino, 2010. Per il contesto aziendale, cfr. Martino Pozzobon, Roberto Mari, *Le Acciaierie e ferriere lombarde Falck (1945-1948)*, in Luigi Ganapini et al., *La ricostruzione nella grande industria. Strategia padronale e organismi di fabbrica nel triangolo (1945-1948)*, Bari, De Donato, 1978, pp. 83-226.

<sup>16</sup> Enrico Falck, *L'obbligazione industriale istituito da potenziare su vasta scala*, "Democrazia", 4 novembre 1945, ora in Enrico Falck, *Saggi politici e sociali*, Milano, Ambrosianum, 1955. Gli interventi di Falck trovano largo spazio su questo periodico, fondato nel 1943 dai dirigenti del nucleo milanese della Dc.

<sup>17</sup> La questione dell'azionariato operaio emerge già dalla corrispondenza intrattenuta da Falck con Angelo Costa tramite Grazioso Ceriani; per il serrato confronto sui temi della compartecipazione, cfr. Angelo Costa, *Scritti e discorsi*, vol. I, Milano, FrancoAngeli, 1980, pp. 56-64.

evidenza, a intrecciarsi con i cardini del pensiero organizzativo americano, come dimostra un importante intervento di Falck al primo Convegno internazionale dell'Ucid, tenutosi a Genova nell'aprile 1947:

Prendo un episodio d'oltre oceano: chi lo rende noto è lo Stuart Chase [...] Lo studio venne fatto alla "Western Electric Company" di Chicago. Gli specialisti di organizzazione del lavoro, che determinano quale numero d'ore di lavoro, quali metodi manuali, quali condizioni materiali sono suscettibili d'assicurare un massimo di produzione hanno scoperto che esiste pure un fattore, ancor più importante, che aumenta il rendimento dell'operaio, comunque sia il cambiamento apportato a queste altre condizioni. [...] [In seguito al coinvolgimento delle maestranze nelle ricerche di psicologia del lavoro avviate negli stabilimenti] lo stato di spirito del gruppo d'inizio era totalmente cambiato. Domandando loro 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. [...] Avevano trovato una stabilità, un lavoro al quale erano legate e il cui senso appariva chiaro ai loro occhi<sup>18</sup>.

L'innesto della riflessione manageriale — in particolare la ricezione del pensiero di Elton Mayo — su una trama argomentativa di matrice gemelliana<sup>19</sup> appare strettamente legata alle necessità delle attività produttive. L'esigenza di stabilire un rapporto di cooperazione tra la direzione aziendale e le maestranze, eliminando quelle manifestazioni di antagonismo operaio che avevano reso le fabbriche "un'arena politica e sindacale"<sup>20</sup>, si traduce nell'adozione di un paradigma manageriale che, pur mantenendo il carattere organicistico desunto dalla riflessione autoctona sul nesso tra comunità aziendale e fattore umano, si dimostra calato da vicino nella contingenza presente. Infatti, l'opera di costruzione dell'identità aziendale, funzionale a un incremento della produttività, deve apparire come l'esito spontaneo del contatto tra i codici valoriali dei vertici imprenditoriali e dei lavoratori:

A sfatare il facile slogan che accusa di paternalismo tutta questa congerie di mezzi, simili iniziative siano in certo qual modo suggerite dallo stesso lavoratore, non imposte dall'alto e neppure richieste siccome diritto da commissioni od ancor più da partiti. Dev'essere un incontro spontaneo, epperò non si deve gravare del fardello della riconoscenza né deve aver l'apparenza d'esser concesso per timore<sup>21</sup>.

In altre parole, il tentativo di coinvolgimento delle maestranze, per risultare efficace, deve mostrare di essere condotto in nome della comunanza d'intenti tra

<sup>18</sup> E. Falck, *Elementi umani del costo di produzione*, in E. Falck, *Saggi politici e sociali*, cit., pp. 70-71.

<sup>19</sup> Sul ruolo di Gemelli nello sviluppo in Italia della psicologia del lavoro, cfr. Enzo Spaltro, *Storia e metodo della psicologia del lavoro*, Milano, Etas, 1974; Ilaria Montanari, *Agostino Gemelli e la psicotecnica nel secondo dopoguerra. Ricerca, applicazione e divulgazione nelle carte del Fondo Gemelli-Scolari*, in Mauro Antonelli, Paola Zocchi (a cura di), *Psicologi in fabbrica. Storie e fonti (Atti della giornata di studi, Milano, 16 maggio 2012)*, Roma, Aracne, 2013, pp. 129-153.

<sup>20</sup> Giuseppe Berta, *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, il Mulino, 2001, p. 143.

<sup>21</sup> E. Falck, *Elementi umani*, cit., p. 75.

le due parti, entrambe legate al fine supremo del bene dell'azienda, posto in un rapporto di alterità con il senso di appartenenza a una realtà sindacale o politica. La riflessione di Gemelli sul legame tra esigenze produttive e struttura organizzativa<sup>22</sup> viene, inoltre, integrata con una nuova concezione delle pratiche di welfare aziendale, a cominciare dalle iniziative di formazione professionale, che, dichiarando la sua estraneità al modello paternalistico, si rifà, in relazione al ruolo delle misure previdenziali nel superamento dei momenti anomici, al pensiero di Mayo<sup>23</sup>, pur rideclinato nella chiave corporativa della cultura d'impresa ucidina, che lo legge non tanto come un tentativo di smussare le asprezze del taylorismo, quanto come un "antidoto adeguato a neutralizzare la lotta di classe"<sup>24</sup>.

### Produttivismo e *human relations*

L'intelaiatura argomentativa di Falck pare anticipare la più ampia diffusione dei principi fondanti della filosofia delle *human relations* successiva al varo del Piano Marshall. Indicata come il principale rimedio alla "questione sociale" e alle resistenze opposte al processo di ristrutturazione industriale, essa finì per configurarsi come un corollario della propaganda efficientista sulla quale si fondava il *productivity drive*<sup>25</sup>, il "fulcro della missione moderniz-

<sup>22</sup> Il riferimento è a Agostino Gemelli, *L'operaio nella industria moderna*, Milano, Vita e Pensiero, 1945, p. 315: "Ecco la necessità di dare all'officina una organizzazione, la quale deve mirare non solo ad aumentare la produzione a vantaggio diretto dell'impresa, ma anche, e ciò a vantaggio indiretto dell'impresa e a vantaggio diretto dell'operaio, a far sì che l'azione dei ricordati fattori giovi alla esecuzione dei lavori. Si richiede cioè una organizzazione dell'attività mediante la quale l'apprendimento, l'adattamento, l'esercizio, l'azione degli incentivi, ecc., cooperino ad aumentare e a migliorare il prodotto del lavoro ed a diminuire la fatica e il danno procurato dalla fatica".

<sup>23</sup> Sul recupero del concetto durkheimiano di "anomia" nella riflessione di Mayo, cfr. Giuseppe Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, vol. I, *La questione industriale*, Milano, FrancoAngeli<sup>13</sup>, 2002.

<sup>24</sup> A. Ferrari, *Una religione feriale*, cit., p. 455.

<sup>25</sup> Sull'origine delle ideologie produttivistiche, cfr. Charles S. Maier, *Between Taylorism and Technocracy. European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s*, "Journal of Contemporary History", 1970, n. 2, pp. 27-61, ora in Charles S. Maier, *Alla ricerca della stabilità*, Bologna, il Mulino, 2003 [Cambridge, 1987], pp. 29-75; sui piani di assistenza tecnica alle imprese e sulla campagna efficientistica avviata in Italia in seguito al varo del Piano Marshall, cfr. Pier Paolo D'Attorre, "Anche noi possiamo essere prosperi". *Aiuti Erp e politiche della produttività negli anni Cinquanta*, "Quaderni storici", 1985, n. 1, pp. 55-93; Luciano Segreto, *Americanizzare o modernizzare l'economia? Progetti italiani e risposte americane negli anni cinquanta*, "Passato e presente", 1996, n. 1, pp. 55-85; Sergio Chillé, *Il "Productivity and Technical Assistance Program" per l'economia italiana (1949-1954): accettazioni e resistenze ai progetti statunitensi di rinnovamento del sistema produttivo nazionale*, "Annali della Fondazione Giulio Pastore", 1993, pp. 76-121; Jacqueline McGlade, *Lo zio Sam ingegnere industriale. Il programma americano per la produttività e la ripresa economica dell'Europa occidentale (1948-1958)*, "Studi storici", 1996, n. 1, pp. 9-40.



zatrice dell'Erp"<sup>26</sup>, venendo recepita con particolare interesse dagli industriali legati all'Assolombarda<sup>27</sup>, per i quali il "miglioramento delle relazioni sociali" ed il "miglioramento dei metodi di lavoro"<sup>28</sup> costituivano un dittico inscindibile. Benché talora tendessero a tradursi in mere pratiche di assistenzialismo, che attirarono le critiche degli stessi iniziatori del filone di studi di psicologia del lavoro<sup>29</sup>, le relazioni umane rimangono un nodo centrale nella riflessione dell'imprenditoria vicina all'Ucid: nel torno a cavallo tra gli anni Quaranta e gli anni Cinquanta, profilatasi la necessità di coordinare la riconfigurazione del sistema economico italiano — in particolare della siderurgia, in seguito alla dichiarazione Schuman — con il processo d'integrazione europea, il problema del superamento delle resistenze operaie ai processi di modernizzazione produttiva diviene cruciale. Accanto all'impegno volto a organizzare corsi di formazione rivolti ai vertici aziendali ed a favorire la selezione e l'istruzione dei dirigenti, le iniziative dell'Ucid sono tese a sviluppare un confronto interno all'imprenditoria italiana riguardo al legame tra produttività e *human relations*, come testimoniano la scelta del tema "La collaborazione nella impresa" per il VI Congresso nazionale dell'associazione, tenutosi a Rapallo nel gennaio 1954, ed il ruolo assunto da singoli esponenti dell'Ucid, l'anno successivo, nell'organizzazione di un convegno internazionale incentrato sul fattore umano<sup>30</sup>.

Il tentativo di applicare i punti focali del pensiero manageriale alla realtà industriale italiana si fonda sull'assunto che, per perseguire una ristrutturazione in senso efficientistico dell'apparato produttivo, sia necessario superare le forme di resistenza opposte alle innovazioni tecnologiche ed organizzative intro-

<sup>26</sup> David Ellwood, *Il Piano Marshall e il processo di modernizzazione in Italia*, in Elena Aga Rossi (a cura di), *Il Piano Marshall e l'Europa*, Roma, Istituto della Enciclopedia italiana, 1983, p. 160.

<sup>27</sup> Sull'influenza esercitata, nonostante le sue dimensioni limitate, dall'Ucid sugli orientamenti espressi in questa fase dall'Assolombarda, ricostituita nel 1945 da Giovanni Falck, cfr. Paolo Tedeschi, *Nuove imprese e nuovi imprenditori per essere competitivi nella "nuova Europa": il Gruppo lombardo Ucid e l'integrazione europea negli anni Cinquanta*, "Bollettino dell'Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia", 2007, n. 2, pp. 227-250.

<sup>28</sup> Paolo Tedeschi, *Gli industriali lombardi e il Piano Marshall: verso un "nuovo sistema d'impresa"*, in A. Cova (a cura di), *Il dilemma dell'integrazione*, cit., p. 444.

<sup>29</sup> Per la posizione di Gemelli, cfr. in particolare, Agostino Gemelli, *I problemi sociali del lavoro nella valutazione della psicotecnica*, "Produttività", 1951, n. 1, pp. 62-64.

<sup>30</sup> Per gli atti dei due convegni, cfr. *La collaborazione nella impresa*, in Archivio per la storia del movimento sociale cattolico in Italia, Fondo Archivio dell'Ucid, b. 29, fasc. 8; Edoardo Abbele et al., *Human Relations in Italia. Atti del Convegno internazionale sull'organizzazione umana nell'economia industriale*, Milano, Consulente delle aziende, 1956. In quest'opera Luciano Gallino intravede "il documento più interessante per ricostruire il clima" della fase in cui "la moltiplicazione di 'esperti' in Relazioni umane (talora quasi digiuni di scienze sociali), di istituti per l'insegnamento pratico delle medesime, e di pubblicazioni di ogni livello e periodicità sull'argomento fecero pensare davvero alla diffusione d'una sorta di nuovo verbo nelle aziende italiane"; Luciano Gallino, *Oggetto e funzione della sociologia dell'industria*, introduzione a Luciano Gallino (a cura di), *L'industria e i sociologi*, Milano, Comunità, 1962, p. 48.

dotte negli stabilimenti, che delineano un momento anomico di allentamento dell'ordine sociale di fabbrica e di disgregazione delle strutture sociali fondamentali. Come rileva il segretario generale Vittorio Vaccari,

[Per quanto riguarda] le tendenze del mutamento sociale conseguente al cambiamento tecnologico, [...] una tendenza in atto è quella dell'indebolimento delle forme tradizionali di autorità. Non [...] tanto della autorità legale quanto della autorità effettiva della posizione guida, della capacità di modificare il modo di essere e di pensare della comunità. Il fatto che una parte della comunità si rivolga ad altre fonti di autorità pone il problema della qualificazione di queste fonti. [...] Non mancano purtroppo le tendenze pericolose come per esempio quella della attenuazione degli elementi coesivi nelle piccole comunità, in quanto i membri delle varie comunità passano attraverso esperienze molto differenziate<sup>31</sup>.

Il ristabilimento della tendenza alla collaborazione aziendale non appare funzionale alla sola finalità produttivistica: nel processo di automazione in atto<sup>32</sup>, i membri dell'Ucid intravedono la definitiva soluzione alla questione sociale. Secondo il paradigma interpretativo della "terza rivoluzione industriale", legato a una rielaborazione di matrice gemelliana delle tesi di Friedmann sul legame tra automatismo ed "umanizzazione della grande industria"<sup>33</sup>, lo sviluppo tecnologico concorre a instaurare un "solidarismo funzionale"<sup>34</sup> nell'ambito aziendale, ponendo fine alla necessità di forme di mediazione di natura politica tra l'imprenditoria ed i sindacati, incompatibili con la pregiudiziale antideologica insita nel "capitalismo milanese"<sup>35</sup>. La conflittualità sindacale, in particolare in una fase nella quale la Cgil esprimeva una posizione di tendenziale contrarietà nei confronti dei mutamenti tecnologici, interpretati come una forma d'intensificazione dello "sfruttamento" cui era sottoposta la manodopera<sup>36</sup>, rivendicando per le organizzazioni operaie un ruolo decisionale nella definizione degli obietti-

<sup>31</sup> Vittorio Vaccari, *Caratteristiche e problemi della evoluzione tecnologica e sociale*, in Vittorio Vaccari et al., *I fattori umani dello sviluppo economico. Dalla zappa alla automazione*, Roma, Ucid, 1958, pp. 49-50.

<sup>32</sup> Si tratta, in larga parte, di suggestioni che non trovavano un corrispettivo nella realtà effettiva dell'industria italiana; sull'esiguità dei processi d'automazione avviati negli stabilimenti tra anni Cinquanta e Sessanta, cfr. Aldo Carera, *Progresso tecnico e organizzazione del lavoro nell'industria italiana*, "Annali della Fondazione Giulio Pastore", 1993, pp. 29-63.

<sup>33</sup> Georges Friedmann, *Problemi umani del macchinismo*, Torino, Einaudi, 1949 [Paris, 1946], p. 231.

<sup>34</sup> V. Vaccari, *Caratteristiche e problemi*, cit., p. 50.

<sup>35</sup> Sull'individuazione delle linee salienti di questa categoria interpretativa, opposta a un "capitalismo torinese" che tende, invece, a coesistere di buon grado con la realtà politica, cfr. Giulio Sapelli, *La Edison di Giorgio Valerio*, in Valerio Castronovo (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. IV, *Dal dopoguerra alla nazionalizzazione (1945-1962)*, Roma-Bari, Laterza, 1994, pp. 521-546.

<sup>36</sup> Per il concetto di "sfruttamento" come categoria interpretativa dominante del processo di ristrutturazione industriale nei primi anni Cinquanta, cfr. Claudia Magnanini, *Studiare il lavoro. L'Ufficio economico della Camera del lavoro di Milano (1948-1966)*, Sesto San Giovanni, Archivio del Lavoro, 2001.

vi produttivi<sup>37</sup>, appariva all'intera Assolombarda un importante ostacolo per il processo di riconfigurazione industriale. Essa era, infatti, ritenuta incompatibile con le istanze di razionalizzazione rese necessarie dalla nascita del mercato comune ed alle quali un'eventuale affermazione politica delle sinistre — a discapito dell'asse centrista, fondato sull'intesa dei democristiani con il Partito liberale, saldamente radicata nel contesto milanese — avrebbe potuto assestare un colpo mortale<sup>38</sup>. L'adesione di una larga frangia delle comunità operaie alla confederazione socialcomunista viene considerato, inoltre, un elemento antagonistico alla ristrutturazione organizzativa anche su un altro livello: il consolidarsi di un autonomo codice identitario di fabbrica, che conosce il proprio acme nel periodo immediatamente successivo alla fine della guerra, viene percepito, in una dimensione psicologica, come coesivo di un gruppo antitetico al processo di costruzione dell'identità aziendale:

[L'operaio] entra nell'unità produttiva con un bagaglio ideologico preconstituito e resta permanentemente esposto all'influenza di altri centri ideologici esterni. Alla comunità produttiva si intersecano altri tipi di comunità e di organizzazioni con altri ideali e interessi che complicano il raccordo tra le volontà ed i fini, e portano spesso fuori dall'impresa il centro di gravità dell'attenzione e degli interessi umani immediati<sup>39</sup>.

La codificazione di istanze identitarie alternative a quelle di cui le direzioni aziendali tentano di farsi portatrici, pertanto, erode uno dei principi fondamentali del processo di creazione della comunità d'impresa: il suo carattere onnicomprensivo. La presenza di un sistema valoriale indipendente, con un'evidente coerenza interna<sup>40</sup>, si traduce nello strutturarsi di un'intelaiatura organizzativa autonoma, parallela a quella aziendale, che ostacola un rafforzamento del ruolo direttivo dei vertici nelle attività produttive:

L'interferenza tra questi diversi tipi di stratificazione sociale rappresenta il più grave elemento di perturbazione della dinamica del gruppo, ed il fine che dà loro significato nella associa-

<sup>37</sup> Sulla discrasia tra le idealità lavoristiche presenti nella cultura degli operai qualificati e il modello organizzativo di riferimento delle imprese, cfr. Stefano Musso, *Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi*, Venezia, Marsilio, 2002.

<sup>38</sup> Sulla preoccupazione con cui il mondo imprenditoriale milanese guarda, a partire dalla seconda metà degli anni Cinquanta, alla possibilità di una transizione del quadro politico a un orizzonte di centro-sinistra, cfr. Luigi Vergallo, *Controriforma preventiva. Assolombarda e Centrosinistra a Milano (1960-1967)*, Milano, Unicopli, 2012.

<sup>39</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 27. Nella sezione del documento analizzata in queste pagine è riportata la trascrizione dei due interventi "La formazione alla collaborazione" e "Gli strumenti della collaborazione", tenuti rispettivamente da Giuseppe Macchi, presidente della sezione Ucid novarese, e Riccardo Bianchedi, docente presso la facoltà di Ingegneria dell'Università di Genova e dirigente del Gruppo Emiliano-Romagnolo dell'associazione.

<sup>40</sup> Sulla dimensione normativa, per la comunità operaia, di questo sistema, cfr. *La collaborazione nella impresa*, cit., pp. 38-39: "La dignità dell'individuo diventa la sua coerenza e armonia con questo codice taciuto del gruppo: non lavorare troppo, non lavorare troppo poco, non fare la spia, non tenere le distanze ufficiali".

zione spontanea di base è fondamentalmente in contraddizione con lo spirito della associazione formale gerarchica<sup>41</sup>.

Le forme d'opposizione alle innovazioni tecnologiche introdotte dagli stabilimenti, in particolare, esprimendo la contrarietà delle maestranze sindacalizzate — in larga parte coincidenti con l'élite operaia impiegata nelle industrie milanesi sin da prima della guerra, e dunque ben distinta dai lavoratori urbanizzati a seguito della riconfigurazione occupazionale successiva al 1945<sup>42</sup> — a una riorganizzazione unilaterale dei processi produttivi<sup>43</sup>, apparivano come “una rivendicazione di diritti calpestati, [...] un progetto di rivincita”<sup>44</sup>, dei quali l'associazione imprenditoriale è consapevole, intravedendovi un elemento disgregativo:

È l'interferenza tra questi due tipi di associazione e tra queste due forme di spesso antiteti- che di ricerca di un significato sociale al proprio lavoro che genera sentimenti taciuti che di- vengono forze potenti soprattutto quando sono contraddetti, e che si trasformano in norme e simboli della vita di gruppo, capaci di incidere gravemente sul rendimento dell'attività. Que- ste norme e sentimenti hanno le loro più comuni espressioni in un codice di solidarietà pro- fessionale che definisce nella realtà, in opposizione ai calcoli della direzione, la efficienza vera del gruppo<sup>45</sup>.

La presenza di una rete organizzativa alternativa a quella aziendale si configu- ra, pertanto, come il principale ostacolo al tentativo dei vertici aziendali di ri- vendicare la propria primazia nella gestione dei processi produttivi, il cui su- peramento è strettamente legato a un riorientamento in senso efficientistico del sistema industriale: nel momento in cui la comunità operaia, “raggiunto un for- te grado di coesione, collabora con la direzione, uno dei risultati più evidenti può essere l'alto livello di produzione”<sup>46</sup>. L'opera di formazione alla pedagogia della collaborazione aziendale, tuttavia, non può prescindere da una valutazio-

<sup>41</sup> *La collaborazione nella impresa*, p. 38.

<sup>42</sup> Sui mutamenti della struttura occupazionale nelle industrie milanesi nel dopoguerra, cfr. Luigi Trezzi, *La ricostruzione industriale alla vigilia del piano Marshall nelle aziende di Sesto San Giovanni (1945-48)*, in Luigi Ganapini, *L'Italia alla metà del XX secolo: conflitto sociale, Resistenza, costruzione di una democrazia* (Atti del convegno, Sesto San Giovanni, 4-5 marzo 2004), Milano, Guerini, 2005, pp. 327-366.

<sup>43</sup> Sulle ragioni delle resistenze operaie, cfr., per un'altra fase dell'industrializzazione, Duccio Bigazzi, *Il Portello. Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo (1906-1926)*, Milano, FrancoAngeli, 1987, p. 88: “[Il rifiuto dell'innovazione tecnologica] avviene in base a delle ‘con- suetudini’ a cui non si intendeva derogare, ma dietro a esse stava, più che un irragionevole at- taccamento a metodi superati, la consapevolezza della funzione disgregante delle nuove norme sulla comunità operaia. Ciò che si respingeva non era quindi la modernizzazione tecnica, quanto ‘l'individualismo’ e la subordinazione al benvolere dei capi”.

<sup>44</sup> Adriano Ballone, *Uomini, fabbrica e potere. Storia dell'Associazione nazionale perseguitati e licenziati per rappresaglia politica e sindacale*, Milano, FrancoAngeli, 1987, p. 313.

<sup>45</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 38.

<sup>46</sup> Flavia Zaccone Derossi, *L'azienda come sistema sociale*, in E. Abbele et al., *Human rela- tions*, cit., p. 666.

ne critica dei mutamenti determinati dalle innovazioni tecnologiche — che finiscono per prefigurare la transizione a un'altra fase dello sviluppo industriale<sup>47</sup> — nella realtà operaia, con l'erosione della componente identitaria della specializzazione professionale:

Il gruppo professionale (l'impresa) moderna [...] ha quasi totalmente perduto la capacità educativa che gli deriva dalla coesione di un tempo; il gruppo non dà oggi ai suoi membri [...] soddisfazioni di carattere collettivo che sono lo strumento più efficace della educazione sociale. Dalle soddisfazioni che l'individuo deriva dalla sua *appartenenza* e partecipazione al gruppo è ricavato per lo più il significato sociale che ciascuno attribuisce alla propria attività e nel quale si riferisce al proprio prossimo. Oggi la comunità professionale si fonda prevalentemente su elementi puramente organizzativi che hanno sostituito la gerarchia di qualificazione; è fatale quindi che ciascuno trasferisca i propri interessi psicologici e la ricerca del significato della propria attività e delle soddisfazioni inerenti fuori del gruppo di cui fa parte<sup>48</sup>.

Il superamento del momento anomico della ristrutturazione produttiva, che si connette in un circolo vizioso alla “tendenza a cercare soddisfazioni di ‘compensazione’ nelle ideologie”, deve tradursi in un disegno comunitario, nel quale l'operaio, vedendo soddisfatto un “bisogno umano di sicurezza”, possa “trov[are] eco ai suoi sentimenti” ed alle sue necessità “di appartenenza”. La creazione dell'identità aziendale, dunque, si pone in antitesi alla costruzione di senso riconducibile all'adesione alla “coscienza di classe”, concentrandosi innanzitutto sulle valenze semantiche da attribuire al lavoro, nella convinzione che “la dignità ideologica del proletario [sia] la compensazione di una mancata dignità sociale del lavoro”<sup>49</sup>:

Perché il proprio lavoro possa essere amato, bisogna che esso dia socialmente senso alla vita nelle sue relazioni col prossimo, inserendo l'individuo in una comunità più stabile di lui. [...] Il senso di appartenenza al gruppo garantisce la vitalità di alcuni valori spirituali nell'individuo che non possono essere sostituiti da nessun altro fattore [...]. La capacità di sopravvivenza del gruppo professionale moderno è legata alla sua capacità di ricreare nell'individuo il senso di appartenenza al gruppo, attraverso le soddisfazioni di carattere collettivo. Tali soddisfazioni nelle diversità delle strutture e dei fini hanno condizioni uniformi: legami stretti, fini, intonsi, esperienze comuni<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> Si può intravedere in questa trama argomentativa un'evidente consonanza con il parallelo sviluppo della sociologia del lavoro di matrice friedmanniana, in particolare in relazione alle ricerche di Alain Touraine sulla transizione dalla fase taylorista a quella dell'automatismo; cfr. Alain Touraine, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1974 [Paris, 1955]; sul ruolo del *milieu* gemelliano nella ricezione italiana del pensiero sociologico francese, cfr. Daniele Franco, *Dalla Francia all'Italia: impegno politico, inchiesta e transfers culturali alle origini della sociologia del lavoro in Italia*, tesi di dottorato in Storia d'Europa, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, a. a. 2008-2009; Daniele Franco, *Studiare il lavoro industriale in Italia. Verso la nascita di una disciplina sociologica (1950-1956)*, “Contemporanea”, 2012, n. 1, pp. 25-42.

<sup>48</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 35-36, corsivo nel testo.

<sup>49</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 36.

<sup>50</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., pp. 36-37.

Il documento rivendica per le direzioni aziendali un ruolo nodale nella costruzione di senso identitaria. Alle figure dirigenziali è affidato il compito di rendere l'impresa un organismo cogente, un'autentica "comunità di coscienza"<sup>51</sup>, nella persuasione che "l'intelligenza sociale" dei vertici costituisca "l'unico mezzo rapido per razionalizzare la condotta sociale del gruppo, per sottrarre tale condotta agli impulsi occasionali della violenza e alle quotidiane prove di forza del numero"<sup>52</sup>. La consapevolezza dell'impossibilità di disarticolare i legami coesivi del codice valoriale antagonista con il semplice dispiegamento dell'apparato repressivo interno<sup>53</sup> si traduce nel tentativo di dar vita a "un 'ideale aziendale' che posseda la forza di una ideologia capace di muovere armonicamente lo spirito e la volontà degli uomini componenti la comunità aziendale verso uno scopo comune"<sup>54</sup>. Il recupero della nozione durkheimiana appare funzionale al conferimento all'azienda di una dimensione onnicomprensiva, a una sua risemantizzazione in chiave organicistica; l'impresa diventa "una cosa viva, che si sviluppa, regredisce, prospera, sogna, lotta, che chiede devozione e amore: chi comprende questo, capisce come la 'ragione d'impresa' prevalga su tutte le altre ragioni nei confronti di tutti i soggetti che ne fanno parte"<sup>55</sup>. Una costruzione di senso totalizzante, volta, a un tempo, a "cercare di integrare l'individuo nel processo produttivo per poterglielo far amare" ed a "sottrarre l'esercizio della intelligenza all'individuo, estraniandolo al processo per concentrarla nel mezzo"<sup>56</sup>, deve enfatizzare l'incidenza del lavoro dei singoli operai sulla globalità delle dinamiche produttive, tentando di conferire forza coesiva al meccanismo organizzativo aziendale, sino a intraprendere un "processo di persuasione"<sup>57</sup> fondato sui due elementi ai quali "spetta la priorità nel controllo della dinamica di gruppo", "i sentimenti ed i simboli"<sup>58</sup>.

Il carattere coesivo della dimensione simbolica dipende soprattutto dall'efficacia dell'istituzione dei rituali della collaborazione, ai quali è affidato un ruolo sostanziale nella creazione dei vincoli interni alla comunità aziendale<sup>59</sup>; in que-

<sup>51</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 19.

<sup>52</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 41.

<sup>53</sup> Cfr. *La collaborazione nella impresa*, p. 42: "Il raggiungimento di questo ideale impone [...] di fare appello a una unità e collaborazione che non può esaurirsi nell'atto di eliminazione del gruppo avverso, ma deve creare forze e sistemi capaci di sostituire quelli abbattuti".

<sup>54</sup> Umberto Baldini, *Morale ed organizzazione*, in E. Abbele et al., *Human Relations*, cit., p. 40.

<sup>55</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 82.

<sup>56</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 44.

<sup>57</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 43.

<sup>58</sup> *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 39.

<sup>59</sup> Cfr. *La collaborazione nella impresa*, cit., p. 77: "La evidenza della impossibilità di soluzione dei problemi nello spirito di conflitto e l'evidenza che ciascuna delle due parti non può vivere senza l'altra conduce l'impresa all'applicazione dei nuovi criteri di collaborazione. [...] Le rappresentanze trattano a tutti i livelli della gerarchia; accettato il criterio della reciproca dipendenza passa in seconda linea il problema delle prerogative e si instaura un sistema effettivo di comunicazione; la massa accetta gli ordini e li esegue con prontezza; la direzione acquista così

sto quadro, cruciale appare il momento della comunicazione bilaterale interna all'impresa:

Comunicazione e organizzazione diventano [...] concetti perfettamente integrati, non solo, ma anche realtà naturalmente coesistenti. E realizzare la comunicazione significa perciò, automaticamente, avere la riprova del conseguimento di una organizzazione efficiente. Il “comunicare” acquista, poi, un valore particolare in termini organizzativi quando la struttura deve venire incontro alle esigenze psicologiche degli individui componenti la comunità aziendale, cercando la eliminazione delle inadeguatezze individuali o del gruppo o della struttura organizzativa medesima<sup>60</sup>.

Collocando questa riflessione all'interno dello scenario industriale italiano, risulta chiaro come l'aziendalismo immaginato dai membri dell'Ucid abbia significativi punti di contatto con la “nuova koinè”<sup>61</sup> d'impresa che le politiche sociali promosse alla Fiat in quegli anni, su impulso del presidente Valletta, mirano a diffondere nei gangli dell'organizzazione di fabbrica attraverso il “meccanismo di cooptazione psicologica”<sup>62</sup> sulla quale si fondano — nell'interpretazione che Adalberto Minucci e Saverio Vertone danno delle discipline manageriali che vanno diffondendosi, della “fantascienza del monopolio”<sup>63</sup> — i tentativi di rafforzare l'ordine aziendale.

### Mitopoiesi dell'identità aziendale. Il caso Falck

L'analisi del processo di risemantizzazione dello spazio della fabbrica che viene intrapreso dalla direzione aziendale delle Acciaierie Falck durante gli anni Cinquanta permette di individuare le cifre più significative dei tentativi imprenditoriali di creare una costruzione di senso in grado di erodere le radici della conflittualità sindacale. Il caso Falck rappresenta probabilmente un *unicum* nello scenario industriale milanese, per i legami intrattenuti dai vertici aziendali con l'Ucid e per il ruolo assunto dalla direzione nel sostenere le politiche efficientistiche del Comitato nazionale per la produttività<sup>64</sup>, in particolare nel-

due strumenti di azione sulla base che sono la normale via gerarchica e la autorità della rappresentanza operaia, la quale mentre prima accumulava un potenziale che si sprigionava solo disordinatamente, acquista la possibilità di controllarsi e di dirigere la propria attività”.

<sup>60</sup> U. Baldini, *Morale ed organizzazione*, cit., p. 39.

<sup>61</sup> G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., p. 151.

<sup>62</sup> G. Berta, *L'Italia delle fabbriche*, cit., p. 141.

<sup>63</sup> Adalberto Minucci, Saverio Vertone, *Il grattacielo nel deserto*, Roma, Editori Riuniti, 1960, p. 87.

<sup>64</sup> L'ente, dipendente dalla presidenza del Consiglio, viene costituito nel 1951, nella fase di più capillare diffusione della nuova filosofia industriale, al fine di coordinare le iniziative di propaganda e formazione dei dirigenti; vengono chiamati a farne parte esponenti delle associazioni imprenditoriali, rappresentanti dei sindacati “liberi” e “tecnici”.

la fase iniziale dell'integrazione economica europea<sup>65</sup>. L'adesione di Giovanni Falck, presidente delle Ferriere all'indomani delle dimissioni di Enrico, ai principi del *productivity drive* si traduce in una risignificazione dell'impostazione paternalistica dei rapporti con il personale che aveva caratterizzato l'azienda sin dalla fondazione, raggiungendo il proprio acme durante la presidenza del padre Giorgio Enrico, basata sull'applicazione della cultura delle *human relations*.

Per cogliere il nucleo di questo processo è fondamentale riconoscere l'inadeguatezza del paradigma interpretativo della "repressione" come unico strumento di opposizione alla cogenza organizzativa della comunità operaia. Il ricorso alle misure repressive, frequentemente richiamato dalla memorialistica operaia, ha un ruolo decisivo nell'erosione dell'unità della comunità di fabbrica, funzionale a una risemantizzazione<sup>66</sup> del territorio dello stabilimento produttivo: in particolare, l'istituzione dei "reparti confino", volta a sanzionare l'esclusione, anche spaziale, degli attivisti sindacali dalla realtà aziendale, contribuisce ad allentare i legami tra gli operai più politicizzati ed i compagni di lavoro, diventando il simbolo — per le maestranze sindacalizzate — di una drammatica dequalificazione professionale. Tuttavia, l'adozione di pratiche repressive rivolte contro una cultura avversa a una modifica delle relazioni di lavoro rappresenta solo una fase preliminare del processo mitopoietico: la costruzione di senso identitaria appare, in particolare, tesa a integrare nella comunità aziendale le maestranze assunte negli stabilimenti durante la ristrutturazione occupazionale, in larga parte provenienti dalle aree rurali della Lombardia, soprattutto dalla Brianza e dal Bergamasco, superando il senso di disorientamento causato dall'inserimento nella realtà di fabbrica<sup>67</sup>. La creazione del modello identitario aziendale, fondato su un codice valoriale immutabile, sul quale non si riflettono le continue modificazioni del circuito produttivo porta, secondo questa interpretazione, all'identificazione dell'impresa con "una piccola patria con i suoi

<sup>65</sup> Sull'intervento di Enrico Falck nel dibattito sui nodi della creazione del mercato comune, cfr. Paolo Tedeschi, *Un aspetto dell'integrazione europea: Enrico Falck e la Lece (1948-1953)*, in L. Ganapini (a cura di), *L'Italia alla metà*, cit., pp. 399-423.

<sup>66</sup> Il riferimento al legame tra azione semantica e strategie di appropriazione spaziale è desunto da Michel De Certeau, *L'invenzione del quotidiano*, Roma, Lavoro, 2001 [Paris, 1980].

<sup>67</sup> Sui mutamenti introdotti dalla ristrutturazione produttiva negli stabilimenti Falck, cfr. Giorgio Manzini, *Una vita operaia*, Torino, Einaudi, 1976, p. 136: "[La fabbrica] col piano Erp comincia a cambiar faccia. Arrivano macchine mai viste, si modificano gli impianti, si toglie la ruggine a diverse giunture che, col tempo, si erano anchilosate. [...] Se prima si faceva uno adesso si fa due, e in pochi anni raddoppia la produzione di acciaio e di laminati a caldo. La curva si inerpica, energico scatto, all'inizio degli anni Cinquanta, quando sbarcano all'Unione i primi due grossi forni elettrici americani, i Truman li chiamano gli operai, due giganti capaci di fondere, ciascuno, 67 tonnellate di rottame. [...] Al laminatoio non sono ancora arrivati i nuovi impianti ma sono più potenti i motori che fanno filare i treni di laminazione, i cilindri di acciaio che sbizzano e sagomano il ferro incandescente per produrre nastro, tondino, profilati. Il lavoro è quasi tutto manuale, il pericolo è sempre in agguato, con quella giostra di serpi roventi che corrono, sbatacchiando, sui rulli e che, al minimo scarto, rischiano di sgusciar fuori dalle guide".



governanti illuminati e i suoi sudditi fedeli, con la sua gloriosa storia e i suoi valori che si trasmettono inalterabili, di generazione in generazione”<sup>68</sup>.

A diffondere capillarmente, tra gli operai e le loro famiglie, le istanze comunitarie contribuisce il periodico aziendale, “La Ferriera”, fondato nel 1952 sulla base di altre esperienze di comunicazione d’impresa avviate nell’area milanese<sup>69</sup>. La sua costituzione si colloca in una temperie nella quale le pubblicazioni aziendali divengono lo strumento privilegiato con cui le direzioni d’impresa veicolano una precisa forma di autorappresentazione, funzionale tanto a interagire con lo scenario culturale esterno, quanto a delineare una visione unilaterale delle relazioni aziendali rivolta all’attenzione dei dipendenti, a “cementare [...] i rapporti tra il lavoratore e l’azienda”<sup>70</sup>, come afferma in maniera più icastica l’editoriale d’apertura del primo numero de “La Ferriera”.

Sebbene l’impossibilità di accedere alla documentazione societaria non consenta di ricostruire nel dettaglio i processi redazionali della rivista, è tuttavia possibile metterne in luce gli elementi salienti. Del periodico, edito con cadenza mensile, erano tirate, alla fine degli anni Cinquanta, circa 16.000 copie, stampate nella sede Falck di corso Matteotti a Milano e distribuite a domicilio alle famiglie dei dipendenti. I fascicoli presentano una veste grafica curata e sottoposta a modifiche periodiche, che riguardano anche la foliazione, gradualmente accresciuta dalle otto pagine iniziali alle diciotto del 1960. Costante è il protagonismo, in particolare nella sezione centrale, dei reportage fotografici incentrati sulla modernizzazione degli stabilimenti produttivi o sulle pratiche di welfare adottate dalla direzione, affiancati da articoli nei quali si riportano episodi tratti dalla realtà della fabbrica e ci si sofferma sui piani di edilizia abitativa o sulle scene di vita quotidiana nelle scuole e nelle colonie aziendali.

Diretta sino al 1963 da Armando Frumento, esponente del Pli e responsabile del centro studi della società, “La Ferriera” mirava non solo a orientare l’informazione interna all’impresa, ma a creare anche una rete comunicativa bilaterale,

<sup>68</sup> G. Manzini, *Una vita operaia*, cit., p. 136.

<sup>69</sup> Sul ruolo culturale degli *house organs* nella definizione delle strategie aziendali di *public relations*, cfr. Carlo Vinti, *Gli anni dello stile industriale (1948-1965). Immagine e politica culturale nella grande impresa italiana*, Venezia, Marsilio, 2007; Fabio Lavista, *Fra analisi e propaganda: uffici studi e relazioni pubbliche nella seconda metà del Novecento*, in Giorgio Bigatti, Carlo Vinti (a cura di), *Comunicare l’impresa. Cultura e strategie dell’immagine nell’industria italiana (1945-1970)*, Milano, Guerini, 2010. Per una catalogazione di queste pubblicazioni, cfr. [www.houseorgan.net/it/](http://www.houseorgan.net/it/), che un riporta un repertorio esaustivo, curato dalla Fondazione Isec a partire dal 2009. Link consultato il 9 aprile 2017. Sulla connessione tra periodici aziendali e *human relations*, cfr. Luigi Guiotto, *Produttività, ideologia, Human Relations. Linee di lettura*, “Classe”, dicembre 1982, n. 22, pp. 273-308, per quanto datato e tendente a interpretare le politiche relazionali delle direzioni aziendali alla luce del paradigma paternalistico; sulla rivista delle Acciaierie, cfr. Luigi Guiotto, *L’ideologia imprenditoriale tra paternalismo e repressione: il caso Falck*, in Gianfranco Petrillo, Adolfo Scalpelli (a cura di), *Milano anni Cinquanta*, Milano, FrancoAngeli, 1986, pp. 138-184.

<sup>70</sup> *Il perché di questo giornale*, “La Ferriera”, gennaio 1952, p. 2.

favorendo l'inclusione nella fase redazionale dei dipendenti; tuttavia, nonostante i reiterati appelli alla collaborazione, le lettere inviate dai lettori rimangono poco numerose e generalmente limitate alle rubriche a sfondo culturale o d'approfondimento tecnico. La pubblicazione di questi contributi intende comunque manifestarsi come l'esito della spontanea convergenza d'intenti della direzione e dei dipendenti nel processo di consolidamento dell'identità comunitaria.

In particolare, mentre il tentativo di risemantizzare la retorica familiare, fondata sulla centralità della figura padronale, alla luce delle sue potenziali consonanze con il codice valoriale operaio<sup>71</sup>, si traduce nel ricorso a toni marca-

*Fig. 1<sup>72</sup> — Dopo la consegna della medaglia d'oro, del distintivo di Fedelissimo, del diploma e della busta premio, il Presidente si intrattiene affabilmente con l'operaio Conti Giacomo: 42 anni di servizio ininterrotto*



<sup>71</sup> Sulla valutazione della figura imprenditoriale nell'ambiente di fabbrica, cfr. L. Bertucelli, *Nazione operaia*, cit., p. 134: "Spesso il 'padrone' è percepito come una persona franca, con la quale si può discutere anche rimanendo su posizioni diverse, le figure intermedie, al contrario, sono quasi sempre 'subdole', 'false', così come i capi-reparto, che hanno come unico scopo 'quello di [...] ingannare' anche l'operaio in buona fede. Di conseguenza, il 'padrone' molte volte riveste — agli occhi degli operai — funzioni di mediazione o, quanto meno, di riequilibrio ragionevole rispetto agli eccessi di zelo dei capi".

<sup>72</sup> "La Ferriera", giugno 1952, p. 8.

tamente paternalistici, denunciati dagli ambienti sindacali, l'enfatizzazione dei momenti fondanti della dimensione comunitaria appare più efficace. Avviata dai primi numeri della rivista, la redazione della rubrica "Storia della società", la cui funzione è lontana dall'esaurirsi nella semplice finalità documentaristica, si mostra funzionale alla rappresentazione di una realtà che trascende la quotidianità: "la Falck esiste nei secoli, è il messaggio, e continuerà lungo il suo cammino, superando episodi minimali di conflitto o difficoltà che sono solo temporanee e passeggere"<sup>73</sup>.

Nella costruzione di senso identitaria un ruolo nodale ha la fondazione, nel giugno 1952, dell'Associazione Giorgio Enrico Falck, nella quale sono inquadrati gli "Anziani del lavoro", i dipendenti impiegati nell'azienda da più di venticinque anni (fig. 1), che rappresenta un momento di consolidamento di quel codice valoriale basato sulle valenze etiche della fedeltà aziendale e del culto del lavoro che il presidente, nel discorso introduttivo, esalta come elementi costitutivi delle dinamiche comunitarie, come precisa una nota de "La Ferriera", non firmata ma attribuibile al direttore:

Alla base dei rapporti tra l'Azienda ed i suoi lavoratori c'è un qualcosa di più intimo, di più vivo, di più profondamente umano che non un semplice vincolo di dipendenza. È la fiducia, la stima, la considerazione e il profondo rispetto reciproco che si sono instaurati tra dirigenti e maestranze in tanti contatti diretti sul posto di lavoro. [...] I lavoratori hanno avuto la più assoluta fiducia nella loro Azienda, così come questa, e nei momenti tristi ed in quelli prosperosi, non ha mai abbandonato i suoi lavoratori ma ha fatto leva su di essi, e massimamente sui più Anziani tra loro, per il superamento delle avverse contingenze<sup>74</sup>.

Nel corso della cerimonia, concordemente con la centralità assunta dalle istanze aziendalistiche nella cultura imprenditoriale, viene più volte rimarcato il ruolo palinogenetico che il vincolo di appartenenza all'impresa riveste in relazione all'intera comunità nazionale:

Una immane trasformazione sociale è in corso [...]. Il nostro posto è ben segnato: noi siamo portatori di una idea antica nel tempo, ma che oggi soltanto la società ha compreso intuendone la forza immensa, costruttiva: la fedeltà! Questa idea che lega in reciproco vincolo impresa e lavoratori al di sopra di ogni stimolo di legge o di contratto, ma come espressione, come fatto di natura; questa fedeltà che ci fa quotidianamente partecipi del processo della creazione sociale e come stringe noi all'impresa, così astringe questa a noi<sup>75</sup>.

La cerimonia di costituzione dell'Associazione non rappresenta che il primo momento di una tentata ritualizzazione dell'identità aziendale che raggiunge il proprio acme negli anni successivi. Le manifestazioni successive tendono a cristallizzarsi in occasioni di celebrazione della comunità d'impresa, volte a sug-

<sup>73</sup> L. Guiotto, *L'ideologia imprenditoriale*, cit., p. 142.

<sup>74</sup> "La Ferriera", giugno 1952, p. 2.

<sup>75</sup> *Il saluto inaugurale dell'Associazione Nazionale Lavoratori Anziani e la solenne cerimonia della premiazione*, "La Ferriera", giugno 1952, p. 6.

Fig. 2<sup>76</sup> — Ha inizio la Messa solenne in suffragio del Fondatore della Società



gestione l'immaginario dei lavoratori con la loro imponenza scenografica (fig. 2 e 3), nelle quali assume particolare rilevanza la dimensione estetica di una simbologia (fig. 4) che mira a rappresentare “lo spirito di collaborazione [...] che [li] lega alla Società”<sup>77</sup>:

Ogni presidente di sezione sale sul palco per ricevere dalle Signore Giulia e Maly Falck il serico drappo tricolore recante su due nastri azzurri la scritta “Associazione Anziani del Lavoro G.E. Falck” e la denominazione della Sezione. Quando le undici bandiere sono schierate ai piedi del palco d'onore, il Presidente prende in consegna quella dell'Associazione dalle mani della Signora Camilla Falck e sotto lo scrosciare degli applausi ed il riecheggiare degli evviva

<sup>76</sup> “La Ferriera”, giugno 1952, p. 2.

<sup>77</sup> *I voti augurali degli Anziani al loro Presidente*, “La Ferriera”, giugno 1956, p. 8.

Fig. 3<sup>78</sup> — Il grande salone centrale del Palazzo dello Sport durante la colazione offerta dalla Società a tutti gli Anziani



la agita in alto in segno di caldo saluto. Anche le bandiere delle Sezioni si protendono allora verso l'alto, verso la bandiera madre, a simbolo della solidarietà viva e sentita che lega gli anziani tra di loro ed alla Società<sup>79</sup>.

Le cerimonie — nelle quali la ricerca dell'enfasi emotiva è costante, come fa emergere il resoconto della rivista aziendale, pronto a rilevare ogni reazione dei partecipanti, dagli "applausi entusiasti" agli "occhi [...] lucidi di lacrime [...] per l'intensa commozione del momento"<sup>80</sup> — culminano nei discorsi del presidente, sempre tesi a rimarcare il carattere di continuità produttiva ed etica delle tre fasi temporali nelle quali si declina la storia dell'azienda:

Tale unione è bene continui e, se possibile, migliori, dando soprattutto voi l'esempio ai più giovani, poiché al di fuori di ogni ideologia è certo che solo collaborando reciprocamente, con tutte le nostre qualità intellettuali e morali, si ha garanzia per noi, e per le generazioni che verranno, della continuità della nostra opera e della tranquillità che possiamo dare alle nostre famiglie nel saperci legati a un lavoro che non è solo di oggi, ma sarà di domani<sup>81</sup>.

<sup>78</sup> "La Ferriera", giugno 1952, p. 8.

<sup>79</sup> *Il saluto inaugurale*, cit., p. 8.

<sup>80</sup> *Il saluto inaugurale*, cit., p. 8.

<sup>81</sup> *Parla il Presidente*, "La Ferriera", giugno 1956, p. 7.

Fig. 4<sup>82</sup> — *La signora Maly Falck, consorte del Presidente della Società, consegna la bandiera a un presidente di Sezione*



*Trait d'union* tra la cultura produttivistica della direzione e il codice valoriale della comunità operaia, il mito del lavoro si configura come collante etico aziendale: attingendo al patrimonio retorico di quella “tentata teologia della

<sup>82</sup> “La Ferriera”, giugno 1952, p. 8.

tecnica”<sup>83</sup> delineata durante gli anni Trenta negli ambienti cattolici più sensibili all’istanza del confronto con la “civiltà delle macchine”, i redattori de “La Ferriera” enfatizzano costantemente il carattere spiritualizzante delle attività produttive, trasfigurate sino a diventare un’opera di umanizzazione della materia, nella quale si manifesta il carattere organicistico dell’impresa:

Una volta varcata la soglia dell’imponente padiglione, ed assuefatto l’orecchio alla sonorità fremente dei torni, il primitivo senso di diffidenza scompare come d’incanto e ci si sente presi, trascinati, direi partecipi di quel ritmo che qui, più che in ogni altro ambiente di lavoro, è febbrile ed incessante, qui dove tutto è talmente grandioso ed imponente da sembrare, a volte, persino smisurato, ma dove tutto si muove, opera, lavora con sincronia perfetta, e tutto funziona con l’esattezza scrupolosa e mirabile di un minuscolo meccanismo<sup>84</sup>.

La sacralizzazione della produzione, che si traduce nel rituale della consacrazione degli “altari del lavoro” (cfr. fig. 5)<sup>85</sup>, richiamata in un intervento tenuto nella chiesa del Villaggio Falck, nel gennaio 1960, dall’arcivescovo di Milano Montini, al quale il periodico aziendale concede ampio spazio, appare così l’elemento culminante della costruzione comunitaria:

La vostra è una delle parrocchie dove il lavoro diventa gigantesco, una vera lotta quotidiana contro le forze della natura. So che cosa significa delle vite umane che passano la loro esistenza in mezzo a questi forni ed a questi fenomeni in cui la dura materia è domata e diventa strumento e serve dei bisogni dell’uomo. Qui lo sforzo umano, del suo intelletto e dei suoi muscoli, si esprime in maniera forte e vittoriosa [...]. Qui in modo speciale, il mondo della religione ed il vostro mondo del lavoro vengono a contatto in una maniera più precisa e più significativa che in altri luoghi. Qui c’è il lavoro nelle sue forme gigantesche e c’è la religione nelle sue forme consuete, nelle sue forme più premurose, nelle sue forme più attente [...]. In questa parrocchia, direi, più che nelle altre, si celebra [...] [la] pace tra il mondo del lavoro ed il mondo della preghiera, tra il mondo della terra ed il mondo del cielo<sup>86</sup>.

<sup>83</sup> Renato Moro, *La formazione della classe dirigente cattolica (1929-1937)*, Bologna, il Mulino, 1979, p. 434.

<sup>84</sup> *Dal rottame al lingotto. Nell’Acciaieria Elettrica dell’Unione*, “La Ferriera”, settembre 1957, p. 2.

<sup>85</sup> Cfr. *L’altare del lavoro eretto nella Chiesa del Villaggio Falck*, “La Ferriera”, dicembre 1957, p. 8: “Da alcuni anni i nostri Anziani lavoratori stesesi avevano espresso il vivo desiderio che la loro bella Chiesa del Villaggio Falck fosse arricchita di un altare dedicato all’esaltazione del lavoro ed alla memoria dei colleghi e superiori scomparsi, primo tra tutti il compianto Fondatore dell’Azienda, Sen. Giorgio Enrico Falck. [...] Un grande bassorilievo in bronzo a quattro pannelli, schiudentesi a ventaglio verso l’alto quasi a simboleggiare l’elevazione spirituale del lavoratore, raffigura in una geniale sintesi le lavorazioni praticate presso la nostra Società, dall’estrazione del minerale di ferro nelle miniere della valle di Scalve al prodotto finito uscente dalle macchine. Nel primo pannello in basso sono rappresentati, infatti, le varie categorie d’impiegati tecnici ed amministrativi nell’esercizio delle loro mansioni [...], mentre quello superiore di sinistra raffigura i lavori di estrazione in miniera e quello di destra il riempimento delle lingotiere nell’acciaieria. Il quarto pannello, in alto, raffigura infine un laminatoio ed un assieme di impianti idroelettrici. Al centro di questo [...] riquadro, con le braccia aperte ad abbracciare tutte le attività, campeggia il Cristo benedicente la fatica dell’uomo”.

<sup>86</sup> *Il Cardinale Montini in visita pastorale alla Parrocchia del Villaggio Falck*, “La Ferriera”, febbraio 1960, p. 7.

*Fig. 5<sup>87</sup>*

<sup>87</sup> "La Ferriera", dicembre 1957, p. 8.



## Oltre il paternalismo

L'opera di mitopoiesi identitaria avviata dalla direzione aziendale della Falck rappresenta il più coerente tentativo di tradurre in atto la riflessione sulle relazioni d'impresa elaborata dall'Ucid durante la fase della Ricostruzione. La necessità di superare le resistenze opposte dalla comunità operaia al processo di ristrutturazione produttiva, rintuzzate già dalla sconfitta del Fronte popolare alle elezioni del 1948, porta all'elaborazione di un coerente e sistematico progetto di ridefinizione dei legami interni all'azienda, di una costruzione di senso onnicomprensiva, ma fondata sulla centralità delle dinamiche produttive. La ricezione del pensiero organizzativo, del sostrato ideale delle *human relations*, porta a una cesura netta con un'impostazione puramente paternalistica di contenimento della conflittualità: la consapevolezza dell'impossibilità di disarticolare la trama organizzativa della comunità di fabbrica, principale ostacolo alla ristrutturazione aziendale, con semplici misure repressive si concreta nell'attenzione riservata dalla direzione alle rivendicazioni ed alle istanze dei lavoratori. In questo quadro si colloca la risignificazione delle pratiche di welfare, che si configurano come misure compensative tese a esorcizzare gli effetti destabilizzanti del momento anomico della ristrutturazione produttiva e come elemento centrale nella creazione di una costruzione identitaria<sup>88</sup>. La codificazione di autentiche forme di ritualizzazione della dimensione comunitaria, volte, come enfatizzano le prese di posizione dell'Ucid sul tema della collaborazione, a coinvolgere i lavoratori anche nella sfera emozionale, favorendone l'inserimento integrale nella realtà aziendale, finisce, in ultima analisi, per prefigurare il superamento delle mediazioni sindacali nelle relazioni d'impresa.

In uno scenario industriale innervato da una diffusa tendenza a interpretare la politica delle *human relations* in chiave scopertamente paternalistica, riducendola a generiche forme di assistenzialismo, il caso Falck rappresenta, come s'è detto, un *unicum* per la sistematicità di applicazione di nuove strategie organizzative e comunicative. Risulta difficile misurare l'effettiva efficacia della costruzione di senso analizzata nelle pagine precedenti, dal momento che an-

<sup>88</sup> In particolare, il riferimento è ai parallelismi tracciati dai redattori de "La Ferriera" tra il microcosmo delle scuole o delle colonie aziendali ed il macrocosmo delle attività produttive, realtà che devono identificarsi con "una grande mirabile famiglia felice, in cui regna il più perfetto accordo ed ogni componente della quale si applica alle varie operazioni giornaliere con eguale spirito di adattamento" (*Non c'è posto per la malinconia sulla spiaggia di Riccione*, "La Ferriera", agosto 1952, p. 5); cfr. *Per loro la scuola è un gioco meraviglioso*, "La Ferriera", febbraio 1955, p. 8: "Tutta la scolaresca era in pieno fervore di attività, e l'occupazione di ciascuno si sincronizzava meravigliosamente con quella di tutti gli altri, quasi che un saggio criterio distributivo, accuratamente predisposto, presiedesse al raggiungimento dell'omogeneità più perfetta [...]. La giornata dei bimbi si svolge così in una pratica istruttiva continua, nella quale ciascuno ha la libera scelta del gioco preferito e del materiale relativo, nel quale si immerge con tale intensità di attenzione che finisce col non accorgersi più delle cose circostanti e continua a lavorare, ripetendo l'esercizio uniformemente decine e decine di volte consecutive".

che la memorialistica operaia e le fonti orali<sup>89</sup>, registrando in prevalenza la voce dei lavoratori più politicizzati, non consentono di delineare un quadro esauritivo della trama relazionale di fabbrica; tuttavia, se ne possono esaminare gli effetti sulla sfera sindacale.

Il processo di marginalizzazione delle resistenze opposte alla riconquista imprenditoriale dello spazio produttivo, volta a porre fine a quella “informalità dei diritti”<sup>90</sup> che aveva caratterizzato la fase postbellica, che alla Falck raggiunge dimensioni non comuni — denunciate con lucidità dai vertici della sezione di fabbrica del Pci<sup>91</sup> —, e il successivo disegno di rafforzamento dei legami comunitari appaiono particolarmente efficaci perché attuati in nome delle consonanze tra le idealità della direzione ed il codice valoriale operaio, riuscendo, anche grazie all’effetto deterrente delle pratiche repressive, a superare le opposizioni connesse all’appartenenza sindacale. Un ruolo evidente, in questa fase, hanno i punti di contatto tra la cultura dei vertici aziendali e l’impostazione vertenziale della Cisl, tesa a superare una “nozione meramente disciplinare dei rapporti tra quanti vivono la vita dell’impresa”<sup>92</sup>, enfatizzandone il “carattere umano”: la scarsa attitudine della forza sindacale egemone alla Falck a inoltrare richieste salariali, rivendicando invece un consolidamento del sistema previdenziale<sup>93</sup>, contribuisce a integrare pienamente, per tutti gli anni Cinquanta, le sezioni Cisl nella comunità aziendale. Le acciaierie sestesi appaiono una “roccaforte bianca”<sup>94</sup>, nella quale il sindacato cattolico diventa, grazie al suo stretto legame con la direzione, l’ago della bilancia delle dinamiche rappresentative di fabbrica, un ruolo che trova espressione non solo nel consistente incremento fatto registrare nel numero di iscritti e di voti ottenuti alle elezioni per il rin-

<sup>89</sup> Tra queste va segnalato in particolare il fondo Giuseppe Granelli, conservato all’Archivio del lavoro, che raccoglie quasi 400 testimonianze di militanti e dirigenti delle federazioni sindacali milanesi.

<sup>90</sup> L. Bertucelli, *Nazione operaia*, cit., p. 94.

<sup>91</sup> Cfr. Circolare a uso interno del 5 agosto 1953, in Fondazione Isec, Fondo Pci di Sesto San Giovanni Sezione di fabbrica Falck Fratelli Picardi, b. 1, fasc. 13: “Gli operai scioperano in misura assai limitata [...]. Non tutti i comunisti scioperano, nel migliore dei casi sono 500, 600. Le assemblee e le riunioni di partito riescono con una partecipazione assai limitata, così pure per le riunioni sindacali, alle quali partecipano esclusivamente i comunisti e solo in alcuni casi qualche socialista. [...] Le Commissioni interne sono oggi senza l’appoggio delle masse e non assolvono alla funzione che gli spetta”.

<sup>92</sup> Guido Baglioni, *Il disegno di Mario Romani: economia, impresa, sindacati*, Roma, Lavoro, 2005, p. 18.

<sup>93</sup> Cfr. Volantino Cisl rivolto “alle Madri e alle Mogli dei lavoratori Falck” in occasione delle elezioni per il rinnovo delle Commissioni interne (maggio 1956), in Fondazione Isec, Fondo Pci di Sesto San Giovanni Sezione di fabbrica Falck Fratelli Picardi, b. 1, fasc. 1: “Non dimentichi [...] che se oggi la Falck Le ospita il suo bambino in un moderno asilo, se glielo invia annualmente in colonia al mare od in montagna, se glielo assiste amorevolmente anche dal punto di vista sanitario con visite e cure periodiche, se Le offre una comoda casa di abitazione, tutto questo potrebbe domani essere compromesso con una vittoria dei sindacati comunisti”.

<sup>94</sup> Gianfranco Petrillo, *La capitale del miracolo: sviluppo, lavoro, potere a Milano (1953-1962)*, Milano, FrancoAngeli, 1992, p. 189.

novo delle commissioni interne<sup>95</sup>, ma anche nel successo riportato da iniziative di carattere politico, come dimostra un episodio che ha vasta eco sulla stampa cittadina. Nel novembre 1956, in un contesto aziendale arroventato dalle tensioni seguite alla proclamazione, due mesi prima, di un primo sciopero unitario per ricordare le vittime degli infortuni sul lavoro di quell'anno, un comitato fondato durante i fatti di Budapest da 35 operai e 15 impiegati della Falck Vittoria può rivendicare un'adesione del 90 per cento dei lavoratori dello stabilimento alla proposta di devolvere mezza giornata di paga a favore degli insorti ungheresi.

L'efficacia del progetto di costruzione identitaria avviato alla Falck è dimostrata dalla sostanziale rimozione dei germi di conflittualità sindacale, in particolare in relazione a uno scenario milanese caratterizzato da una mobilitazione che si fa più intensa verso la fine del decennio. In un quadro cittadino segnato dalle avvisaglie di un tramonto dell'orizzonte politico centrista — che verrà definitivamente sanzionato dall'insediamento, in seguito alle elezioni amministrative del 1960, della giunta guidata da Gino Cassinis — e nel quale cominciano a emergere le istanze di rinnovamento che porteranno alla “nuova Fim” di Pierre Carniti, le sezioni Fim della Falck — le uniche, a partire dal 1955, a condurre trattative con la direzione — continuano a essere ostili alla pratica degli scioperi unitari. Ancora in occasione delle manifestazioni contro il governo Tambroni, davanti agli stabilimenti sestesi si verificano violenti scontri tra gli attivisti della Fiom e gli operai inquadrati nella Fim, in un contesto provinciale nel quale si realizza un riavvicinamento tra le due federazioni:

la Falck, con l'85 per cento di operai e il 100 per cento di impiegati presenti al lavoro, [è] in testa agli insuccessi della Cgil nello sciopero generale politico dell'8 luglio a Milano elencati dall'organo dell'Assolombarda<sup>96</sup>.

Analogamente, una seconda vertenza, apertasi nel 1961 per la modifica del premio di produzione e la riduzione dell'orario di lavoro, si conclude con un accordo separato. Pertanto, benché dal 1962 le sezioni Fim comincino a perseguire una linea vertenziale unitaria, questa inversione di tendenza, che porta a una

<sup>95</sup> Le variazioni percentuali dei voti riportati — limitatamente alla componente operaia dello stabilimento Unione — dalla Fiom, che scivola dal 77,4 del 1954 al 56 del 1955, e dalla Fim, che balza dal 22,6 del 1954 al 44 del 1955, vengono solo in parte riassorbite, a partire dal 1958, dalla lieve ripresa del sindacato socialcomunista. Inoltre, è di proporzioni ancora più ampie la flessione del numero degli iscritti alla Fiom tra il 1952 e il 1958: mentre la Camera del lavoro provinciale nel 1955 lamenta, tra i metallurgici, una diminuzione delle tessere del 18,47 per cento rispetto al 1952, alla Falck Unione, pur in un torno di più lungo periodo, si registra un autentico tracollo, con il passaggio dai 2009 iscritti del 1952 (43,9 per cento degli occupati, operai ed impiegati) ai 966 del 1958 (19,9 per cento). I dati sono tratti da Giuliana Carabelli, *Falck Unione*, in Alessandro Pizzorno (a cura di), *Lotte operaie e sindacato in Italia (1968-1972)*, vol. V, *Dalmine, Falck, Redaelli*, Bologna, il Mulino, 1975, pp. 188-189.

<sup>96</sup> G. Petrillo, *La capitale del miracolo*, cit., p. 326.

marcata ripresa delle attività sindacali e, di riflesso, al sostanziale fallimento del disegno comunitario, pare un “cambiamento [...] indotto dall'esterno”<sup>97</sup>, riconducibile più al condizionamento della nuova rotta tracciata dalla segreteria della federazione nazionale che a un allentamento delle relazioni tra la Fim interna ed i vertici aziendali, rafforzate proprio da quel legame preferenziale delineatosi nel decennio precedente.

La ricostruzione del nesso tra la cultura manageriale elaborata nel *milieu* ucidino e l'innovativa impostazione organizzativa con cui la direzione della Falck tenta di contenere la conflittualità sindacale consente di adottare uno sguardo diverso sul nodo storiografico delle opere sociali d'impresa. Vengono così superate le secche interpretative determinate dalla contrapposizione schematica tra il paradigma che identifica le pratiche previdenziali dispiegate dalle aziende sull'onda lunga della diffusione delle *human relations* con una semplice manifestazione di quella tradizione paternalistica che ha contraddistinto l'industrializzazione italiana sin dai primordi, e l'impostazione apologetica che, prestando esclusiva attenzione al discorso pubblico delle associazioni imprenditoriali, vi intravede l'esito di una supposta vocazione benefica e ne rimuove la sostanziale componente strumentale. L'analisi della riflessione dall'Ucid finisce, in tal modo, per confermare quanto sostenuto da Aldo Carera sulla centralità, nelle retoriche e nella prassi dell'imprenditoria italiana durante la Ricostruzione, di un “industrialismo aziendalista [...] gravido dell'eredità di quasi vent'anni di regolazione corporativa, poco o nulla propenso ad ammettere l'autonomia contrattuale”, ma che, invece di essere portato a opporsi alla mediazione e alla contrattazione come fondamento di una diversa formula relazionale da un elemento di “inadeguatezza culturale”<sup>98</sup>, è rafforzato in questo rifiuto dalla ricezione delle nuove tecniche organizzative concepite oltre Atlantico.

<sup>97</sup> G. Carabelli, *Falck Unione*, cit., p. 124.

<sup>98</sup> Aldo Carera, *Introduzione. Azioni produttive e responsabilità sociali*, in Aldo Carera (a cura di), *Opere sociali e responsabilità d'impresa. Casi e temi nel Novecento*, Milano, Vita e Pensiero, 2009, p. 19.