

GLI INDUSTRIALI ITALIANI E GLI STATI UNITI NEL «SECOLO AMERICANO»
di Ferdinando Fasce

La questione

«[...] Giovanni Agnelli parla volentieri del suo primo incontro con l'America. Aveva diciotto anni, si era appena 'maturato' in un liceo di Torino [...] il nonno gli regalò un viaggio negli Stati Uniti da cui il giovane Agnelli tornò pieno di ammirazione per l'ottimismo e il dinamismo della società americana.

Le sue reazioni furono molto simili a quelle di altri uomini 'pratici' – economisti, imprenditori, finanziari, tecnici – che visitarono l'America tra la fine dell'Ottocento e la seconda guerra mondiale. Si pensi a Galileo Ferraris che fu a Chicago per la grande Esposizione universale del 1893 e a un suo allievo, Camillo Olivetti, che approdò a New York qualche anno dopo e riportò dal viaggio le idee con cui avrebbe lanciato nel 1908 la sua fabbrica di macchine da scrivere. Si pensi a Giuseppe Volpi che vi andò nel 1925 per negoziare un accordo sui debiti di guerra, e a Vittorio Cini, commissario dell'E42, che vi sbarcò alla vigilia della seconda guerra mondiale per documentarsi sulle grandi esposizioni organizzate dall'America negli anni precedenti.

Erano 'modernizzatori' e capirono immediatamente quale importanza gli Stati Uniti avrebbero avuto per il futuro del mondo».

Leggendo queste osservazioni di Sergio Romano¹, vien fatto di notare che manca a tutt'oggi una riflessione d'insieme sul rapporto fra il mondo industriale italiano (imprenditori, manager, tecnici, professionisti e consulenti aziendali) e gli Stati Uniti in quel Novecento che può considerarsi a buon diritto, proprio sotto il profilo dello sviluppo delle più avanzate forme di produzione e di consumo, un «secolo americano»². Il presente intervento non presume eviden-

¹ S. Romano, «Prefazione» a M. Teodori, *Maledetti americani. Destra, sinistra e cattolici: storia del pregiudizio antiamericano*, Mondadori, Milano 2002, p. vii.

² Per un primo approccio alla questione si veda comunque il comprensivo

temente di colmare tale lacuna. Esso intende piuttosto fornire un inventario di informazioni e problemi sul tema, limitatamente al periodo al quale fa riferimento Romano. Seguendo la periodizzazione, ormai largamente accettata, che vede nel secondo conflitto mondiale una linea di displuvio cruciale nelle relazioni generali transatlantiche³, ci occuperemo della lunga e composita fase «formativa» che va dagli anni a cavallo fra Otto e Novecento alla caduta del fascismo. L'accento è posto sugli aspetti culturali, di comunicazione e percezione, che emergono, in controluce, sullo sfondo degli alterni e contraddittori rapporti economici, tecnici e geopolitici intessuti fra le due sponde. In un intreccio di fonti primarie e letteratura in argomento, punteremo l'attenzione su casi e realtà finora poco conosciuti, ma che consentono di gettar luce su tendenze e processi di grande rilievo e al tempo stesso suggeriscono nuove e significative piste di ricerca.

Merica! Merica!

Per il mondo tecnico e industriale italiano il «secolo americano» si apre con i viaggi di Ferraris e Olivetti citati in apertura⁴ e con una

saggio di D. Bigazzi, «Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione», in F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti e L. Segreto (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 15, L'industria*, Einaudi, Torino 1999. Anche se non si occupa specificamente del caso USA, ma piuttosto, in generale, degli influssi stranieri sui modelli organizzativi industriali italiani, e si basa essenzialmente su fonti secondarie, esso rappresenta comunque indirettamente lo sforzo più significativo di fare i conti col tema e ha costituito perciò un importante punto di riferimento per il presente articolo. Per il concetto di *american century*, vedi F. Fasce, Intervento alla tavola rotonda «Un secolo americano?», *Novecento*, 2000, n. 2, pp. 105-108; O. Zunz, *Perché il secolo americano?*, Il Mulino, Bologna 2002.

³ F. Romero, «Gli Stati Uniti in Italia: il Piano Marshall e il Patto atlantico», in *Storia dell'Italia repubblicana*, vol. 1, *La costruzione della democrazia. Dalla caduta del fascismo agli anni cinquanta*, Einaudi, Torino 1994, pp. 233-234; D.J. Forsyth, «The peculiarities of Italo-American relations in historical perspective», *Journal of Modern Italian Studies*, 1998, n. 1, pp. 1-21. Le indicazioni di questa letteratura paiono integrarsi con quelle che emergono dalla più avvertita storiografia dell'industria italiana, per cui vedi L. Segreto, «Storia d'Italia e storia dell'industria» e Bigazzi, «Modelli e pratiche», cit. entrambi in *Storia d'Italia. Annali 15 L'industria*, cit., in particolare, rispettivamente, alle pp. 58-59 e pp. 973-977; N. Crepax, *Storia dell'industria in Italia. Uomini, imprese e prodotti*, Il Mulino, Bologna 2002; G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Il Mulino, Bologna 2001.

⁴ A proposito di tali viaggi va comunque notato che, a differenza di quanto scritto da Romano, Olivetti si recò già una prima volta negli USA proprio all'Espos-

missione di studio condotta da tecnici Breda presso produttori di locomotive come la celebre Baldwin di Filadelfia a fine Ottocento⁵. Nel mezzo secolo successivo il diagramma del rapporto tra le due sponde conosce un'impennata e poi una pesante caduta, che riflettono sostanzialmente le vicende internazionali: l'impennata coincide con la Grande guerra, la crisi si manifesta negli anni Trenta della guerra d'Etiopia, dell'autarchia e dell'alleanza con la Germania⁶. Sono protagonisti di questa fase essenzialmente tre grandi imprese, fra le principali della storia industriale del paese: la FIAT, l'Olivetti e l'Ansaldo.

Invece che sui più frequentati casi FIAT e Olivetti, concentreremo la nostra attenzione sulla società genovese. La sua vicenda di graduale e contrastato avvicinamento agli Stati Uniti infatti riflette, pur nell'indubbia peculiarità, meccanismi di attenzione e ripulsa, entusiasmo e resistenza comuni ad altre realtà; meccanismi che aiutano a precisare il rapporto con la modernità d'oltre oceano nell'età giolittiana e fascista e che viceversa rischiano l'oblio o la sottovalutazione, nell'ombra dei più noti e invero alquanto eccezionali esempi delle due imprese piemontesi⁷. L'Ansaldo è peculiare perché le diffidenze euro e italo-centriche, diffuse fra le élite del vecchio continente nei confronti dell'emergente colosso d'oltre oceano, vi si combinano con una più specifica fonte di latente ostilità. Tali diffidenze consistono nella contrapposizione fra l'Europa – come incarnazione della «qualità» e dei «valori morali» – e gli USA, come esemplificazione della «quantità» e della «civiltà materiale», per tanti versi apprezzabile, ma per definizione inferiore⁸. Esse permeano la nostra cultura *belle époque* e anche i Perrone – forse a causa del loro *background* non tecnico e di una vocazione particolarmente forte all'*ennoblement* presso

sizione di Chicago, come accompagnatore di Ferraris, fermandosi in seguito per alcuni mesi come assistente a Stanford, e poi vi tornò nel 1908. Vedi C. Olivetti, *Lettere americane*, Edizioni di Comunità, Milano 1968, pp. 12-155 e 159 sgg.

⁵ E. Breda, *Le locomotive in America e in Europa. Osservazioni e confronti*, Breda, Milano 1900; D. Bigazzi, «Fierezza del mestiere' e organizzazione di classe: gli operai meccanici milanesi 1880-1900», *Società e storia*, 1978, n. 1, p. 89.

⁶ S. Romano, *Lo scambio ineguale. Italia e Stati Uniti da Wilson a Clinton*, Laterza, Roma-Bari 1995, pp. 3-6 e 19-20.

⁷ F. Fasce, «Strategie imprenditoriali e mercato mondiale degli armamenti: i rapporti tra l'Ansaldo e la siderurgia USA nel primo novecento», *Società e storia*, n. 38, 1987, specie pp. 921 sgg. e Id., «L'Ansaldo dei Perrone e l'America», in A. Gibelli e P. Rugafori (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. La Liguria*, Einaudi, Torino 1994, pp. 693-697.

⁸ E. Morselli, «Il valore morale dei popoli e l'Americanismo», *Rivista Ligure di Lettere, Scienze e Arti*, 1911, fasc. III, pp. 107-115. Per l'Ansaldo, Archivio Storico Ansaldo (ASA), Fondo Perrone (FP), Serie Scatole Marrone (SSM) 41/5g.

quelle cancellerie e corti d'antico regime che costituiscono i loro principali clienti nel mercato militare dei «beni di consumo statale»⁹ – paiono in qualche misura dividerle. L'elemento specifico che Ferdinando Maria Perrone, l'eroe eponimo della dinastia imprenditoriale ansaldina del periodo, innesta su questo sostrato è un'avversione nei confronti degli statunitensi come *yankees*, da temere e osteggiare in nome dell'onore latino e dell'*hispanidad*. Egli l'ha dapprima respirata durante il decennio (1884-1895) trascorso in Argentina come faccendiere, manipolatore di relazioni e rappresentante Ansaldo. E l'ha poi consolidata con le intense (e fruttuose per gli affari dell'impresa) frequentazioni degli ambienti governativi e navali spagnoli negli anni di crescenti tensioni fra Spagna e Stati Uniti, che hanno immediatamente preceduto la guerra di Cuba. Quando quest'ultima scoppia, l'Ansaldo ha, non per caso, una nave in cantiere costruita appunto per la Spagna; nave per la quale l'impresa italiana rifiuta le offerte di acquisto da parte di una missione USA recatasi appositamente a Genova a questo proposito, finendo poi, però, per non riuscire a venderla a nessuno a causa della posizione di neutralità assunta dal governo italiano. L'andamento della guerra e la fine ingloriosa della flotta spagnola a opera degli Stati Uniti, se non modificano del tutto le sue convinzioni, spingono, però, Perrone a guardare con crescente e irrinunciabile interesse agli USA come serbatoio indispensabile dell'innovazione tecnologica. Si mette in moto così un percorso di combattuta fascinazione per gli Stati Uniti che prosegue, dopo la morte di Ferdinando Maria, nel 1908, con i figli Mario e Pio (che ne raccolgono l'eredità), per poi intensificarsi, all'insegna di un'ammirazione sempre più esplicita, durante la Grande guerra. Nei cinque anni (1916-1921) della sua esistenza, l'ufficio aperto dall'Ansaldo a New York durante il conflitto diventa un veicolo attraverso il quale passa l'enorme quantità di merci (70.000 tonnellate in soli undici mesi, fra il 1917 e il '18) che fanno degli USA il principale fornitore aziendale (e nazionale) di materie prime e macchinari in questo periodo. Ma attraverso tale ufficio passa anche un nuovo universo di tecniche e strumenti organizzativi, ispirati in vario modo alla razionalizzazione taylorista (con espliciti riferimenti alla Ford e alla standardizzazione), che il capo della missione ansaldina oltre oceano, un responsabile amministrativo di stabilimento particolarmente ricettivo nei confronti dell'ambiente statunitense, segnala ai Perro-

⁹ P. Hertner, «Un profilo d'insieme», in Id. (a cura di), *Storia dell'Ansaldo. 3 Dai Bombrini ai Perrone 1903-1914*, Laterza, Roma-Bari 1996, p. 261.

ne. Questi ultimi vedono in tali strumenti la panacea con la quale coordinare un'impresa cresciuta a dismisura in brevissimo tempo. Al punto da parlare, addirittura in consiglio d'amministrazione, di «americanizzazione» dei «sistemi di lavorazione» come di un obiettivo «disgraziatamente [...] non ancora conseguito del tutto», ma cruciale¹⁰.

Invero questi impulsi «americani» rimasero più immaginati che realizzati dai Perrone, che avevano idee per lo meno vaghe sull'innovazione dell'organizzazione strutturale e produttiva. È difficile perciò dire l'eredità che ne restò in azienda dopo il crollo degli stessi Perrone, all'inizio degli anni Venti, in una drammatica congiuntura che fece dell'Ansaldo, per oltre un decennio, un'«impresa senz'anima»¹¹. Quel che è certo è che la loro America è una modernità «ordinata» e aconflittuale, un insieme di comportamenti e tecniche personali e standardizzati esportabili ovunque, secondo una visione che riprende ed esaspera, in chiave nazionalista e autoritaria, ciò che in fondo sosteneva quell'establishment industriale statunitense col quale gli imprenditori genovesi erano in vario modo in contatto. Proprio in quest'immagine dell'America si può forse cogliere un indiretto elemento di continuità aziendale riguardo agli Stati Uniti. Infatti, per quanto nell'ambito di personalità, percorsi professionali ed esperienze radicalmente diversi, quest'immagine sembra accomunare in parte i Perrone e Agostino Rocca, il manager che agì come figura chiave della ripresa e dei tentativi di rinnovamento dell'azienda dalla metà degli anni Trenta. Rocca, è vero, degli Stati Uniti aveva un'esperienza diretta sin dagli anni della formazione, ben prima dell'approdo all'impresa genovese, e all'organizzazione scientifica del lavoro (OSL), che aveva conosciuto da giovane ingegnere, guardò sempre con profonda cognizione di causa, come un elemento significativo del proprio DNA tecnico-culturale, sia pur filtrandolo, sul piano degli approcci direzionali, con la lezione del francese Henri Fayol. Ma è pur vero che anche in lui l'America – «una nazione che viene considerata come una grande azienda», come Rocca la definisce in una relazione sul viaggio del '26 – sembra suscitare un ideale di efficienza organicista, sia pure virato in un senso concretamente tecnocratico che manca ai Perrone, non lontano da questi ultimi¹².

¹⁰ ASA, FP, SSM 3/1 e Serie Scatole Numero Blu (SSNB) 716/9 e 533/22.

¹¹ M. Doria, *Ansaldo. L'impresa e lo stato*, Angeli, Milano 1990, p. 151.

¹² Vedi ASA, SSNB 1014/67; P. Rugafiori, *Uomini macchine capitali*, Feltrinelli, Milano 1981 e Id., «Agostino Rocca e la nuova struttura aziendale», in G. De Rosa (a cura di), *Storia dell'Ansaldo 6. Dall'IRI alla guerra 1930-1945*, Laterza, Roma-

Americanismo, fordismo e... antiamericanismo

Vicino agli ambienti più sinceramente interessati allo studio e alla ripresa dei modelli d'oltre Atlantico come l'Ente nazionale italiano per l'organizzazione scientifica del lavoro (ENIOS) creato dall'industriale milanese Francesco Mauro¹³, Rocca esemplifica in un certo senso gli slanci e le frustrazioni che vissero quanti, da posizioni di rilievo all'interno di strutture economiche a controllo pubblico, vedevano negli USA il punto di riferimento della modernizzazione produttiva. Essi vissero tutta l'«ambiguità» che, secondo Bigazzi, costituisce la cifra del rapporto che il Ventennio intrattenne col modello organizzativo d'oltre Atlantico. Questo rapporto fu infatti caratterizzato da un'altalena fra l'interesse e gli entusiasmi, soprattutto teorici, manifestati per l'OSL negli anni Venti dal gruppo dell'ENIOS, e il precipitare dei progetti ispirati all'OSL nel decennio successivo, sotto i colpi delle contraddizioni del regime, dei limiti e delle connivenze che con quest'ultimo intrattenne il ceto imprenditoriale¹⁴ e di due fattori decisivi quali l'autarchia e la politica delle alleanze con la Germania. Da tali fattori derivarono infatti, complice anche la Grande crisi, il tramonto delle ipotesi di seguire le vie USA della produzione e del consumo allargati, l'abbandono del riferimento ai modelli organizzativi statunitensi, a favore di quelli tedeschi, e la forzatura in direzione dell'atteggiamento di radicale rifiuto nei confronti degli USA – in quanto «civiltà» che incarnava una modernità eccessiva, materialista, individualista, votata al degrado e alla rovina – che Michela Nacci ha definito «antiamericanismo»¹⁵. Un atteggiamento, quest'ultimo, nel quale non è difficile riconoscere, portata alle estreme conseguenze, la contrapposizione «spirito contro materia», «cultura contro civiltà materiale» già vista all'opera a inizio secolo. D'altro canto, anche quando la situazione con gli Stati Uniti si andava facendo sempre più tesa e montava la marea della polemica culturale antiamericana del regime, l'ambivalente rapporto di fascinazione per la modernità e la tecnica, che ha spinto Emilio Gentile a parlare di un

Bari 1999, pp. 80-90; C. Lussana, «Tecnico, organizzatore della produzione, manager di stato: la formazione di Agostino Rocca», in D. Bigazzi (a cura di), *Storie di imprenditori*, Il Mulino, Bologna 1996, pp. 203-234.

¹³ G. Sapelli, *Organizzazione lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Rosenberg & Sellier, Torino 1978.

¹⁴ P. Rugafiori, *Imprenditori e manager nella storia d'Italia*, Laterza, Roma-Bari 1999, pp. 49-69.

¹⁵ M. Nacci, *L'antiamericanismo in Italia negli anni trenta*, Bollati Boringhieri, Torino 1989.

«americanismo» fascista¹⁶, in qualche modo persistette. Esempio dell'intreccio fra questi due fenomeni, cioè dell'attrazione per la modernità temperata dalla reazione di sussiego e difensiva negazione in nome della nazione imperiale, è la partecipazione italiana all'Esposizione di New York del 1939. Di questo episodio finora si sono occupati solo gli storici dell'arte, prevalentemente nell'ambito di ricerche sull'E42 e sul tentativo del regime di acquisire tecniche e conoscenze da applicare poi alla manifestazione romana, al quale accenna, come abbiamo visto, anche Romano¹⁷. Esso andrebbe invece studiato più attentamente dagli storici dell'industria. Intitolata ufficialmente al «Mondo del Domani» e alla *Democracy* (la «democraticità», la città della democrazia del futuro, fatta di consumi di massa e di automobili)¹⁸, l'Esposizione fu accolta dal regime come un'occasione per «far conoscere al pubblico americano la nuova Italia. Non quella leggendaria dei libri di scuola»¹⁹. Nel padiglione col quale l'Italia vi partecipò²⁰, la sfida col «mondo di domani» fu elaborata secondo la logica che Gentile ha definito di «romanità moderna»²¹, con una statua della dea Roma, simbolo della «risurrezione della Roma imperiale», dalla quale si dipartiva una cascata (simbolo dell'energia idrica che muoveva l'industrializzazione italiana verso la modernità), cascata che terminava in una vasca di fronte alla quale si ergeva il monumento dello scultore Arturo Dazzi a Marconi, a simboleggiare il contributo italiano all'innovazione tecnologica novecentesca: «la radio che estende il cuore dell'umanità (che tiene in mano) a tutto il mondo». Qui si sentiva l'eco delle elaborazioni degli osser-

¹⁶ E. Gentile, «Impending Modernity: Fascism and the Ambivalent Image of the United States», *Journal of Contemporary History*, 1993, n. 1, p. 8.

¹⁷ In particolare i lavori di Antonella Greco e Enzo Godoli in T. Gregory, A. Tartaro (a cura di), *E42. Utopia e scenario del regime*, Marsilio, Venezia 1987.

¹⁸ F. Fasce, *La democrazia degli affari. Comunicazione aziendale e discorso pubblico negli Stati Uniti 1900-1940*, Carocci, Roma 2000, pp. 180 sgg.

¹⁹ Commissariato Generale per l'Italia, *Italy's World Fair, NY 1939*, Vallardi, Firenze 1939, p. 26.

²⁰ Archivio Centrale dello Stato, EUR, b.126, fasc. 696, sf. 11 e bb. 129-130, varie; New York Public Library (NYPL), New York World's Fair 1939-1940 Collection (NYWF), box 534, J. Standley a T. Donovan, 10 settembre 1937 e A. Costantino a E.F. Roosevelt, 20 marzo 1940. Vedi inoltre F. Fasce, «Tecnica, democrazia e totalitarismo: l'Italia alla Fiera di New York del 1939», relazione al seminario *Immagine della tecnica*, Università dell'Aquila, maggio 2003 e Id., «Una modernità dal cuore antico? L'Italia all'Esposizione di New York del 1939», in «Viaggio in Liguria», 2003, n. 1, pp. 54-59.

²¹ Gentile, *op. cit.*, p. 25 e Id., *Fascismo. Storia e interpretazione*, Laterza, Roma-Bari 2002, p. 227.

vatori italiani, favorevoli al mondo USA, che negli anni Trenta vagheggiavano un'armonica convivenza tra l'«universalità» delle due «civiltà, millenaria ma rinnovata l'Italiana, dinamicamente nuova l'Americana»: «civiltà» unite dall'onnipresente «spiritualità», che i più ben disposti verso gli *yankee* riuscivano a rintracciare addirittura nel taylorismo, e dal comune destino imperiale. Del resto, tali posizioni trovavano un certo riscontro in quei membri dell'establishment culturale e imprenditoriale statunitensi, affascinati dall'ordine e dalla disciplina fascisti, come il presidente dell'Esposizione newyorkese Grover Whalen, sostenitore entusiasta del regime mussoliniano anche dopo l'aggressione all'Etiopia, che aveva incrinato l'immagine del fascismo negli USA²².

Tuttavia, a questa convergenza tecnologica *immaginaria* con la modernità d'oltre Atlantico, messa in scena a New York, corrispondeva viceversa una *realtà* di destini geopolitici e militari divergenti che, come osserva Bigazzi, precipitò con «l'ingresso in guerra dell'Italia al fianco della Germania» che «tagliò i canali (economici) appena riaperti» dalla partecipazione alle esposizioni internazionali²³. Ne furono segnate evidentemente anche le due esperienze aziendali con i legami più significativi con gli Stati Uniti, ovvero la Olivetti e la FIAT. Troppo noti sono tali legami, frutto delle precipue caratteristiche degli imprenditori e dei settori produttivi sui quali insistevano, per indugiarsi, se non nei limiti di alcune puntualizzazioni basate sulle ricerche più recenti. Riguardo a Olivetti, anzitutto occorre ricordare, sulla scorta della rigorosa indagine di Nicola Crepax, come alla continuità di sensibilità per l'America, fra Camillo e Adriano, faccia da contrappunto la diversità degli interessi e degli atteggiamenti nei confronti della realtà statunitense. In Camillo l'interesse fu in origine primariamente scientifico e poi essenzialmente tecnologico, entro una visione che fu da subito di «consapevole ed entusiastica ammirazione». Per converso, Adriano in un primo momento, nelle

²² P. Cattaneo, *Evangelina di Longfellow tradotta in versi italiani preceduta da un breve saggio sulla civiltà americana*, Paravia, Torino 1930, p. 165; NYPL, NYWF, box 955, Board of Directors Minutes, vol. VI, pp. 599-600; R.W. Rydell, *World of Fairs: The Century-of-Progress Expositions*, University of Chicago Press, Chicago 1993, p. 183; J.P. Diggins, *L'America Mussolini e il fascismo*, Laterza, Bari 1972; I. Oren, «Uncritical Portrayals of Fascist Italy and of Iberic-Latin Dictatorships in American Political Science», *Comparative Studies in Society and History*, 2000, n. 1, pp. 89-101.

²³ D. Bigazzi, «Mass Production or 'Organized Craftsmanship'? The Post-War Italian Automobile Industry», in J. Zeitlin and G. Herrigel (a cura di), *Americanization and Its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford University Press, Oxford 2000, p. 271.

lettere scritte a casa durante un viaggio del 1925-26, pareva condividere la contrapposizione fra lo «spirito» del Vecchio mondo e la «volgarità» e «mediocrità» della vita statunitense. Ma approdava poi a un'acuta percezione della superiorità dell'organizzazione industriale americana, concentrando l'attenzione, prima e più che sugli aspetti strettamente macchinici (che gli furono comunque sempre ben presenti), su quelli della struttura aziendale nel suo insieme, secondo una concezione «di coordinamento e di comunicazione orizzontale del tutto eccezionale nel quadro italiano» che Bigazzi assimila al «pensiero e alla pratica organizzativa di Chester Barnard», il grande esperto di management che cercò di integrare e superare le rigidità del modello taylorista. L'ambiente che circondava Adriano Olivetti, dominato da applicazioni dello *scientific management* confinate «in strutture specifiche, spesso inserite a livelli bassi o comunque marginali negli organigrammi aziendali», esaltava, per contrasto, l'eccezionalità della prospettiva olivettiana e al tempo stesso, tanto più coll'avanzare degli anni Trenta e delle condizioni generali delle quali si è detto, ne limitava le realizzazioni²⁴.

Lo stesso ambiente condizionava anche la Fiat, a proposito della quale dalla ricerca più recente emergono due elementi. Il primo è la conferma che l'attenzione per l'esperienza americana manifestata dai vertici aziendali, a partire dal padre fondatore Giovanni Agnelli, è costante e, se pure decisamente meno profonda di quella di Adriano Olivetti rispetto alla questione delle funzioni manageriali, è, però, distesa su un orizzonte che abbraccia anche, almeno come prospezione e studio, la dimensione del consumo dei propri dipendenti. Nel 1940 questi ultimi sono resi oggetto di indagini di significativo interesse in una logica chiaramente fordista. È altrettanto vero, tuttavia, che gli approfondimenti svolti negli ultimi anni hanno chiarito i limiti delle applicazioni effettive della *mass production* all'americana alla Fiat; limiti dovuti sia ai condizionamenti generali, sia ai problemi oggettivi (di mercato, di strumenti di adattamento tecnico-produttivo e di mezzi di misurazione del lavoro) che i tecnici del Lingotto e di Mirafiori dovettero affrontare nel tentativo di trasferire il fordismo a Torino, sia alle resistenze che emersero a tutti i livelli della struttura. Tanto da indurre Bigazzi e Valentina Fava a concludere che si potrà parlare di produzione di massa integrata solo nel secondo dopoguerra²⁵.

²⁴ N. Crepax, «Adriano Olivetti: L'America in Italia durante il fascismo», *Annali di storia dell'impresa*, n. 12, 2001, pp. 254-294; Bigazzi, «Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione», cit., p. 947.

²⁵ C. Casalino e V. Fava (a cura di), *La Fiat nel mondo il mondo della Fiat 1930-*

L'ibridazione

Nel mutato contesto che si apre dopo il conflitto – con rapporti di interdipendenza economica e gerarchia geopolitica fra le due sponde di inaudita istituzionalizzazione²⁶ sono ancora le due aziende piemontesi a dominare lo scambio transatlantico. All'ombra degli aiuti del Piano Marshall e della «campagna per la produttività», negli anni Cinquanta la FIAT ingaggia un processo di modernizzazione d'officina dapprima graduale e accompagnato da una stabilizzazione unilaterale su base aziendale delle relazioni industriali, per poi procedere, nel decennio seguente, ad applicazioni spinte della *mass production* fordista²⁷. Olivetti, dal canto suo, conferma e approfondisce un approccio più complesso, che dall'impresa muove all'intera società, ove l'OSL si combina con le tecniche di gestione del personale delle *human relations*, con lo sperimentalismo sociale di ispirazione newdealista e con la lezione del personalismo francese²⁸. Ma, accanto a FIAT e Olivetti, ci sono nuovi attori, pubblici e privati, che guardano agli USA. Colossi pubblici della siderurgia come la Cornigliano, prima, e poi l'Italsider, costituiscono un esempio di avvicinamento, per prove ed errori, alla razionalizzazione e a forme di classificazione delle mansioni come la *job evaluation*²⁹.

Se, nell'età precedente, ha prevalso, un'attenzione limitata a pochissimi soggetti, che si muovono in modo ridotto e selettivo, con

1950. *Il mercato mondiale dell'auto e i lavoratori dell'industria automobilistica nelle carte dell'Archivio storico Fiat*, Marsilio, Venezia 2001; D. Bigazzi, *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*, Feltrinelli, Milano 2000; V. Fava, «Tecnici, ingegneri e fordismo: Skoda e Fiat nelle relazioni di viaggio in America», *Imprese e storia*, n. 22, luglio-dicembre 2000, pp. 201-249.

²⁶ C. Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta. Il piano Marshall in Italia (1947-1952)*, Carocci, Roma 2001 e M. Del Pero, *L'alleato scomodo. Gli USA e la DC negli anni del centrismo (1948-1955)*, Carocci, Roma 2001. Il dibattito sull'«americanizzazione» in L. Segreto, «Americanizzare o modernizzare l'economia? Progetti americani e risposte italiane negli anni Cinquanta e Sessanta», *Passato e Presente*, 16 (1996), n° 37, pp. 55-83.

²⁷ Bigazzi, *La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori*, cit., pp. 89-213. Da verificare la dimensione pubblicitaria e comunicativa, su cui cfr. F. Fasce, «Voglia di automobile. Fiat e pubblicità negli anni del dopoguerra», *Contemporanea*, 2001, n. 2, pp. 205-223.

²⁸ G. Gemelli, «Costruire la modernità: Adriano Olivetti e l'America», *Annali di storia dell'impresa*, cit., p. 309; E. Renzi, «Lettura de 'L'ordine politico delle comunità' di Adriano Olivetti», *L'acropoli*, 2002, n. 1, p. 36.

²⁹ R. Ranieri, «Remodelling the Italian Steel Industry: Americanization, Modernization, and Mass Production», in Zeitlin and G. Herrigel (a cura di), *Americanization and Its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, cit., pp. 237-266.

forti condizionamenti, interni ed esterni alla singola azienda, nel secondo dopoguerra si fa strada un orientamento che gli studiosi definiscono di «ibridazione», cioè di ricezione selettiva e in parte creativa, di accoglimento e rielaborazione degli stimoli ricevuti dalla fonte americana che coinvolge più soggetti e su un orizzonte più ampio, che dalla tecnologia spazia verso l'organizzazione produttiva e il *marketing*³⁰.

Ciò non toglie che persistenze e residui della lunga fase precedente, echi della contrapposizione «spirito contro materia», si facciano ancora sentire, negli ambiti più diversi. Se ne trova espressione negli scritti dei primi anni Cinquanta di uno dei più convinti esponenti imprenditoriali della «resistenza tenace» a modificare gli approcci tradizionali come il presidente di Confindustria Angelo Costa³¹; ma anche là dove forse meno ce lo aspetteremmo, nel diario di viaggio di un ingegnere, consulente della Olivetti, fortemente interessato e simpatetico alla realtà d'oltre Atlantico³². Il che conferma il fatto che diverse e spesso contrastanti nozioni di modernità hanno convissuto nella tormentata relazione con gli Stati Uniti intrattenuta dal nostro mondo industriale.

³⁰ Bigazzi, «Mass Production or 'Organized Craftsmanship'? The Post-War Italian Automobile Industry», cit.

³¹ Bigazzi, «Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione», cit., p. 982; A. Costa, *Scritti e discorsi*, vol. II, 1949-1951, Angeli, Milano 1980, pp. 580-582.

³² M.L., «Viaggio agli Stati Uniti dal 26 marzo al 15 aprile 1961», diario inedito (in possesso dell'A.).