

Lorenzo Bertucelli

## Il paternalismo industriale: una discussione storiografica

La categoria del paternalismo è stata utilizzata dalla storiografia italiana prevalentemente in una accezione negativa. Nel descrivere determinati modelli di relazioni industriali, le strategie imprenditoriali sono state interpretate come esclusivamente volte, attraverso la concessione unilaterale di *benefits* e liberalità ritenuti marginali, a distogliere i lavoratori dalla regolazione degli aspetti centrali del rapporto di lavoro e soprattutto a dissuaderli dalla scelta dell'azione collettiva e dalla contrattazione autonoma.

Il surplus ideologico, a lungo rilevante nella storiografia sul movimento operaio e sindacale, ha facilmente indotto a considerare tale fenomeno come residuale, eredità di culture imprenditoriali arcaiche, anche se poi raramente si è cercato di verificare questo tipo di interpretazione attraverso analisi in profondità e con un'attenzione al lungo periodo. Ciò permetterebbe di collocare la categoria del paternalismo in una dimensione esplicitamente diacronica, a contatto con i mutamenti verificatisi nell'organizzazione produttiva e del lavoro nel corso del secolo scorso e del Novecento, contribuendo così ad una migliore valutazione critica sulla persistenza di elementi tradizionali di tipo pre-industriale e forme di mediazione contrattate di tipo nuovo. Appare cioè insoddisfacente, per esemplificare, un'unica concezione di paternalismo per le realtà industriali di fine '800 e per quelle del secondo dopoguerra

del '900: non si rischia così di consegnare una fotografia incapace di rappresentare il mutamento?

La lacuna più evidente che si riscontra in questo tipo di interpretazioni è data dall'insufficiente articolazione con cui vengono descritte le culture collettive dei soggetti protagonisti delle relazioni industriali. Le identità e le appartenenze risultano schematizzate e non sembrano tenere nella dovuta considerazione il dato della *pluralità* delle forme identitarie e dei sistemi di appartenenza. Alla luce di questa pluralità è invece possibile capire, meno deterministicamente, l'alternanza e la compresenza di conflitto e collaborazione all'interno dei luoghi di lavoro, così come verificare - per quanto riguarda i lavoratori - la possibilità di una *prevalenza* di un senso di appartenenza al gruppo sociale piuttosto che all'azienda.

Pluralità e prevalenze, mai univocità ed esclusività: ciò porta ad introdurre il problema della *scelta*. Si vuole sostenere, cioè, che anche nelle situazioni apparentemente meno favorevoli ai lavoratori, esiste sempre un livello di contrattazione risultato di una scelta. Di conseguenza la definizione tradizionale di paternalismo viene decisamente posta in discussione: non più, o almeno non prevalentemente, strumento di "distrazione" dei lavoratori, ma equilibrio particolare tra le parti fondato su obblighi reciproci negoziati più o meno formalmente. A sostegno di questa ipotesi interpretativa si pongono gli studi che hanno concentrato i loro sforzi su un'analisi articolata di singole realtà aziendali dai quali emerge un quadro senza dubbio più sfaccettato, più complesso e - per certi versi - scarsamente comprensibile senza adottare nuove categorie interpretative.

Questo lavoro pertanto si concentrerà sulla discussione degli apporti che la storiografia più recente - in particolare quella anglo-americana e francese - ha fornito

nella direzione di una interpretazione meno univoca del paternalismo industriale - origini, funzioni e trasformazioni in un sistema produttivo in continuo mutamento - in modo da contribuire a recuperarne le potenziali capacità esplicative<sup>1</sup>. Ciò può contribuire a fornire indicazioni utili ad un dibattito storiografico che tra storia d'impresa e storia sindacale o di fabbrica non sempre è in grado di adottare una visuale più ampia capace di comprendere tutti i diversi soggetti sociali protagonisti del mondo produttivo, le loro culture e le loro reciproche relazioni.

### *Le origini*

A partire dagli anni Ottanta il paternalismo è divenuto una delle categorie concettuali più discusse in termini interdisciplinari. Ha suscitato l'interesse di psicologi sociali, sociologi, economisti e, all'interno del panorama storiografico, della *gender history* e soprattutto degli storici sociali. Questi ultimi, integrando schemi interpretativi di derivazione marxiana, con sollecitazioni provenienti dai diversi ambiti disciplinari, hanno raggiunto un certo grado di accordo nel definire il paternalismo industriale come "un insieme strutturato di mezzi materiali, ideologici e politici, utilizzati per formare e rinnovare la manodopera necessaria al funzionamento di un processo di lavoro determinato, in una regione data"<sup>2</sup> e - ancora - come una "serie di pratiche, sia materiali che simboliche, sviluppate dagli imprenditori per attrarre, organizzare, provvedere, disciplinare, formare e, attraverso la famiglia, riprodurre la forza

---

<sup>1</sup> In particolare la storiografia si è prevalentemente concentrata, nell'analisi delle politiche paternalistiche, sulle dinamiche relative alla grande industria, ma alcuni approcci interpretativi appaiono di un certo interesse anche per le realtà produttive medio-piccole. Per lo studio sul campo relativo a realtà italiane segnalo L. Bertucelli, *Nazione operaia. Cultura del lavoro e vita di fabbrica a Milano e Brescia 1945-1963*, Ediesse, Roma, 1997 e Id., *Paternalismo, appartenenza aziendale e culture operaie nell'Italia repubblicana*, "Passato e presente", a. XV (1997), n. 42. E' anche da citare E. Benenati, *La scelta del paternalismo. Un'azienda dell'abbigliamento tra fascismo e anni '50*, Rosenberg e Sellier, Torino, 1994.

lavoro."<sup>3</sup>

Un ulteriore sforzo di definizione si è reso necessario per potere estendere il concetto di paternalismo industriale dalle fabbriche tessili protagoniste della prima fase dell'industrializzazione, nelle quali il datore di lavoro è fisicamente presente nell'azienda, alle grandi industrie metallurgiche nelle quali la presenza di gerarchie intermedie e la spersonalizzazione del "padrone" complicano il quadro. Ecco allora che il paternalismo industriale diviene una strategia manageriale e "non solo un insieme di istituti che gli imprenditori offrono ai lavoratori per integrare i salari."<sup>4</sup> Nelle grandi aziende il paternalismo industriale si articola in una serie di strategie utilizzate per creare relazioni gerarchiche accettate; si rivela, cioè, non più come nella classica interpretazione marxiana "un'aberrazione", "un modo di relazione contro natura tra due classi antagoniste"<sup>5</sup>, bensì come uno degli strumenti centrali per la costruzione e per la contrattazione del consenso all'interno dei luoghi di lavoro. In questo quadro la metafora del padre emerge come pilastro tradizionale e insostituibile per legittimare il sistema gerarchico della fabbrica, tanto da proporsi come un'aspetto imprescindibile per tentare una ricostruzione della storia del lavoro e per lo studio delle relazioni industriali e sociali all'interno delle aziende. Alla luce del paternalismo, dell'immagine del "padrone-padre" e della "azienda-famiglia" è possibile, infatti, cogliere la complessità e spesso l'ambivalenza che caratterizza il rapporto tra imprenditori e lavoratori, descrivere con minore approssimazione le culture e le identità dei soggetti protagonisti del mondo della fabbrica.

---

<sup>2</sup> G. Noiriel, *Longwy, immigrés et prolétaires*, P.U.F., Parigi, 1984.

<sup>3</sup> D. Reid, *In the name of the father: a language of labour relations in Nineteenth-century France*, "History workshop", n. 38, 1994, p. 1.

<sup>4</sup> D. Reid, *Industrial paternalism: discourse and practice in Nineteenth-century French mining and metallurgy*, "Comparative studies in society and history", n. 3, 1985, p. 580.

<sup>5</sup> Vedi su questo M. Debouzy, *Permanence du paternalisme?*, "Le mouvement social", n. 144, 1988, p.

In una prospettiva di lungo periodo si rivela di particolare interesse il dato della *permanenza* - anche in coincidenza con periodi di grandi trasformazioni tecnologiche e di riorganizzazioni dei processi produttivi - di uno strumento *apparentemente* così arcaico per la legittimazione del sistema di fabbrica e la sua sopravvivenza fino al secondo dopoguerra del nostro secolo. Solo considerando il paternalismo come strategia complessa, materiale e immateriale, utile alla formazione del consenso aziendale e come forma specifica di un rapporto contrattato tra imprenditori e lavoratori - e non come mera persistenza ottocentesca - è possibile superare i limiti interpretativi derivanti dall'osservazione superficiale di questa apparente contraddizione e tentare di fornire gli elementi necessari per chiarire le ragioni di tali permanenze.

Si tratta perciò di interpretare il paternalismo come una delle forme delle politiche sociali delle imprese evidenziandone la natura di "compromesso" tra obiettivi eterogenei e interessi diversi.<sup>6</sup> Tali politiche rappresentano gli strumenti per disciplinare e moralizzare la forza lavoro ed hanno l'obiettivo di legittimare il ruolo e la struttura dell'impresa stessa. Così la politica paternalistica diviene preziosa poichè, evocando modelli derivanti dalla struttura familiare, richiama legami in cui la componente affettiva si coniuga ad una concezione di interesse comune e ad una accettazione di un sistema gerarchico percepito come "naturale". Tuttavia essa non può però essere imposta unilateralmente, deve essere *ottenuta*, riscuotere un grado di apprezzamento dalla controparte e, di conseguenza, deve essere *scelta*.<sup>7</sup>

In questo senso, è proprio il concetto di reciprocità tra datori di lavoro e lavoratori,

---

4.

<sup>6</sup> Sylvie Schweitzer (a cura di), *Logique d'entreprise et politiques sociales*, Centre J. Cartier, Lione, 1993.

inteso come possibilità di negoziazione anche parziale, che assume un rilievo determinante. Solo, infatti, muovendo da questa acquisizione, e non da un'interpretazione che enfatizzi eccessivamente la subordinazione della forza lavoro, è possibile utilizzare la categoria del paternalismo industriale come relazione tra le parti "reciprocamente accettata", come rapporto che, anche quando la forza contrattuale risulta debole, contiene sempre un elemento di *scelta* da parte dei lavoratori.<sup>8</sup>

Dagli studi che hanno concentrato la loro attenzione sulle origini del paternalismo industriale emerge, seppure con accentuazioni diverse, il dato del compromesso come "risultato di un complesso processo di scambio nel quale ogni parte raggiunge un fragile *modus vivendi*"<sup>9</sup>, della non passiva accettazione da parte della forza lavoro delle politiche paternalistiche e della loro capacità di influenzarle. Si evidenzia così una vera e propria forma di "contrattazione informale" alla quale gli imprenditori sono spinti dalla necessità di poter disporre di manodopera stabile e disciplinata e i lavoratori dall'esigenza di ottenere forme di integrazione al salario e sicurezza di lavoro.

Il dibattito sulle origini economiche del paternalismo, sul rapporto tra le forme di negoziazione e il processo di subordinazione subito dalla forza lavoro si è inserito nella più ampia discussione sulle origini dell'industrializzazione ed ha avuto come protagonisti soprattutto gli storici sociali anglosassoni.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Sul concetto di reciprocità il riferimento d'obbligo è a E. P. Thompson, *Società patrizia e cultura plebea*, Einaudi, Torino, 1981. Vedi anche P. King, *Edward Thompson's contribution to eighteenth-century studies. The patrician-plebeian model re-examined*, "Social history", n. 2, 1996, pp. 215-228.

<sup>9</sup> R. Price, *Conflict and co-operation: a reply to Patrick Joyce*, "Social History", n. 2, 1984, p. 219.

<sup>10</sup> Vedi per questo in particolare "Social history": da un lato, il vivace scambio di opinioni di cui sono stati protagonisti Richard Price e Patrick Joyce, dall'altro Michael Huberman e altri tra il 1984 e il 1989.

Riferendosi alle aree urbane del Lancashire, Michael Huberman, analizzando le condizioni del mercato del lavoro, sostiene l'esistenza di uno scambio contrattato, anche per la prima metà del XIX secolo, basato sulla necessità degli imprenditori tessili di evitare un *turn-over* eccessivo e quindi di stabilizzare una forza lavoro sufficientemente qualificata e affidabile, a sua volta soddisfatta dall'offerta di salari sicuri. In assenza poi di ogni forma di salario indiretto e di sostegno nei periodi di disoccupazione, i lavoratori - e i più anziani in particolare - richiedono all'azienda una serie di garanzie e di *benefits* basati sul principio dell'anzianità. Si verifica, cioè, uno scambio basato su una reciproca esigenza di affidabilità e su una mutua responsabilità, condizione indispensabile per affrontare con successo le condizioni del mercato, dal quale emerge la capacità dei lavoratori di condizionare le politiche imprenditoriali miranti alla formazione di una manodopera stabile.<sup>11</sup>

Più in generale, il paternalismo esprime l'esigenza da parte degli imprenditori di giustificare e razionalizzare un sistema nel quale esistono ineguaglianze stridenti che occorre attutire: in questa prima fase dell'industrializzazione la resistenza operaia alle norme della fabbrica è molto forte, la comparsa sul territorio dei primi impianti industriali è un "evento" proprio perché "assume un significato di rottura storica"<sup>12</sup> tanto da indurre i datori di lavoro a cercare di soddisfare alcuni dei bisogni più sentiti dai lavoratori nel tentativo di governare una fase di passaggio tumultuosa. Il paternalismo industriale si configura così, in questa fase, come una risposta degli imprenditori alla tenace opposizione operaia alla fabbrica in quanto tale e all'esigenza di evitare interventi legislativi a favore della manodopera da parte dello stato; esso

---

<sup>11</sup> M. Huberman, *The economic origins of paternalism: Lancashire cotton spinning in the first half of the nineteenth century*, "Social history", n. 2, 1987, pp. 176-192.

<sup>12</sup> M. Salvati, *Cultura operaia e disciplina industriale: ipotesi per un confronto tra correnti*

perciò si esplicita in articolazioni materiali - garanzie e sicurezze - e immateriali - concettualizzazione dell'azienda in termini familiari per costruire un sistema di obbligazioni reciproche - nelle quali è possibile rintracciare un potere di condizionamento dei lavoratori, e il cui fine prioritario è di costituire una forza lavoro qualificata, disciplinata e stabile.<sup>13</sup>

Se quindi è necessario considerare le condizioni economiche, la struttura del mercato del lavoro e l'impatto che la fabbrica provoca su un determinato ambiente per comprendere le origini materiali delle politiche paternalistiche e la possibilità di influenza su di esse da parte dei lavoratori, risulta egualmente rilevante - e in una prospettiva di lungo periodo forse in misura anche maggiore - l'insieme di strategie "immateriali" messe in atto dagli imprenditori e accettate dalla forza lavoro, seppure attraverso una combinazione di repressione e persuasione, per creare un consenso condiviso all'interno del sistema di fabbrica tale da resistere alle pressioni del mercato e alle disegualianze. Infatti, come evidenzia Donald Reid i *patrons* instaurano relazioni informali che vanno al di là di quanto dettato dalle regole del mercato proprio perché ciò che richiedono - il consenso e la lealtà produttiva - non può essere sancito attraverso norme contrattuali: "il padrone deve ai suoi operai altre cose che il solo salario" e proprio questo "altro" è ciò che si utilizza per attenuare le asperità delle relazioni tra le parti e rappresenta "il cuore della metafora paterna".<sup>14</sup>

---

*storiografiche*, "Movimento operaio e socialista", a. III, 1980, p. 11.

<sup>13</sup> In questo senso i casi più evidenti sono le numerose esperienze legate ai primi "villaggi operai" e alle "città-fabbrica"; in particolare, per il nostro paese, è il caso delle industrie tessili sulle quali, non casualmente, si è concentrata buona parte della storiografia italiana che ha affrontato il tema del paternalismo. Vedi, tra gli altri, P. Bairati, *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, Bologna, Il Mulino, 1986; F. Levi, *L'idea del buon padre*, Rosenberg e Sellier, Torino, 1986; G. Roverato, *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, Angeli, 1986.

<sup>14</sup> D. Reid, *In the name of the father*, cit., p. 5. La citazione è tratta dall'autore da una ricorrente formulazione presente in una fabbrica alsaziana del secolo scorso: "*le patron doit à ses ouvriers autre chose que le seul salaire*".



## *Il Novecento*

Il periodo tra il 1880 e la seconda guerra mondiale è individuato dalla storiografia come fase di ulteriore passaggio e di ridefinizione dei termini e delle pratiche del paternalismo industriale. I profondi cambiamenti delle strutture economiche, le riorganizzazioni del lavoro e dei processi produttivi, le trasformazioni tecnologiche che si susseguono a ritmi crescenti, modificano il ruolo e la forma stessa del paternalismo: ora non si deve più affrontare il passaggio da una società agraria tradizionale alle prime forme di industrializzazione, bensì affrontare le sfide poste dal prevalere dell'industria pesante di grandi dimensioni - in cui gli imperativi della produttività e dell'organizzazione del lavoro divengono pressanti - e dalla competizione con il movimento operaio organizzato.

Se nella prima parte dell'Ottocento si trattava di attuare l'approccio ad un sistema di produzione di tipo nuovo e di favorirne l'accettazione da parte della manodopera, ora l'obiettivo è duplice: da un lato, limitare la militanza operaia e la formazione di identità collettive informate da valori collettivi alternativi a quelli proposti dall'azienda, dall'altro, ottenere il consenso dei lavoratori a traguardi di produzione ambiziosi e sempre più impegnativi da raggiungere. Se nella fase della rivoluzione industriale il problema fondamentale era disciplinare e stabilizzare la forza lavoro, la storiografia concorda come al volgere del secolo le motivazioni siano invece chiaramente "di natura economica: aumentare l'efficienza dell'unità produttiva in funzione di un vantaggio economico che viene presentato come *mutuo* vantaggio."<sup>15</sup>

Il paternalismo si caratterizza non più solo come articolazione delle politiche sociali

---

<sup>15</sup> E. Benenati, *La scelta del paternalismo. Un'azienda dell'abbigliamento tra fascismo e anni '50*, cit.,

aziendali, ma essenzialmente come parte delle strategie attuate per fondare una vera e propria cultura e identità d'impresa, autonoma e coesa, in grado di supportare i nuovi compiti "produttivistici". Esso riveste ora, come nota Dominique Barjot, non solo la forma dell' "*esprit-maison*", ma anche del "rapporto del personale nei confronti dei prodotti o dei servizi venduti dall'impresa".<sup>16</sup> Viene cioè proposta una forma di orgoglio aziendale legato alla capacità di lavoro delle maestranze e ai risultati della produzione dell'azienda stessa; si promuove una cultura tecnica tra gli operai i quali devono trasformarsi da *workers* in *employees*<sup>17</sup> in modo da poterne utilizzare il "saper fare" limitandone però i margini di discrezionalità autonoma. Il fine è contribuire alla formazione di una cultura produttiva condivisa capace di esprimere un *sensò di appartenenza aziendale* trasversale a tutti i gruppi sociali presenti all'interno della fabbrica e in grado di competere con le solidarietà operaie e con i rappresentanti dei lavoratori.

Questi imperativi - competere con le organizzazioni operaie e rispondere alle nuove necessità produttive - portano a connotare il paternalismo industriale come una proposta culturale, nella quale si intrecciano ancora una volta vantaggi materiali e offerte simboliche, elaborata dagli imprenditori spinti dalla necessità di fare prevalere tra la forza lavoro un senso di appartenenza all'azienda piuttosto che un senso di appartenenza al gruppo sociale operaio e per riuscire ad ottenere in fabbrica relazioni improntate ad uno spirito collaborativo anziché conflittuale.

L'ampliarsi delle dimensioni degli impianti industriali, la separazione fisica tra capitale e responsabilità aziendale, l'estensione delle figure intermedie, delle autorità

---

p. 170.

<sup>16</sup> D. Barjot, *Patronat et autorité patronale: le cas des travaux publics (1883-1974)*, "Le mouvement social", n. 175, 1996, p. 34.

tecniche e del ruolo degli ingegneri, portano ad una costruzione gerarchica della fabbrica più complessa rendendo impraticabile il tradizionale rapporto personale tra imprenditore e lavoratore. L'autorità padronale non è più "naturale", "faccia a faccia", ma deve essere legittimata da una competenza tecnico-produttiva utile ai fini dichiarati dell'azienda, la metafora del padre diviene meno efficace, o addirittura rischiosa se utilizzata troppo apertamente.<sup>18</sup> Per marcare questa fase di passaggio, Gerard Noiriel identifica in questo momento la nascita di un effettivo paternalismo industriale contrapposto ad un periodo precedente caratterizzato invece da una forma di *patronage*: il "nuovo" paternalismo industriale mira a fare del lavoratore dipendente un "produttore" e quindi aspira ad un "controllo totale" sulla vita dell'operaio, dalle abitazioni alle scuole, dai servizi assistenziali a quelli per il tempo libero; un controllo che - potremmo dire - si manifesta come aspirazione ad un'egemonia culturale dell'autorità imprenditoriale in grado di fronteggiare quella che appare come una "brutale trasformazione".<sup>19</sup> La rottura con la società agraria tradizionale è qui definitiva e senza ritorno, tanto che l'impresa viene a ricoprire un ruolo pressoché assoluto nella vita degli operai: è solo dall'azienda che la forza lavoro può attendersi tutto quanto le necessita ed è all'azienda che tutto si chiede e alla quale, di conseguenza, è più facile "sentire di appartenere", in un'epoca in cui, tramontato l'ammortizzatore costituito dai residui legami con il mondo rurale, risultano ancora

---

<sup>17</sup> D. Reid, *Industrial paternalism*, cit., p. 585.

<sup>18</sup> Nota efficacemente Marianne Debouzy come la metafora del padre non potesse essere utilizzata eccessivamente poiché se gli operai l'avessero presa troppo seriamente, gli imprenditori avrebbe poi dovuto agire davvero come dei padri trovandosi così nell'impossibilità di prendere decisioni contro l'interesse dei figli-lavoratori come, ad esempio, licenziarli. In generale è vero che anche le concessioni più marcatamente unilaterali o esplicitamente caratterizzate come liberalità una volta ripetute nel tempo tendono ad essere considerate dagli operai come dovute. In M. Debouzy, *Permanence du paternalisme?*, cit., p. 14.

<sup>19</sup> G. Noiriel, *Du "patronage" au "paternalisme": la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française*, "Le mouvement social", n. 144, 1988, pp. 25-31.

insufficienti quelli costituiti dall'intervento pubblico dello stato. Per queste ragioni, se impallidisce l'esplicita identificazione fisica del "padrone" con il padre, ancora forte si dimostra essere per tutto il periodo considerato la metafora della *famiglia-azienda* e il paternalismo, seppure coniugato in forme diverse, si rivela ancora uno strumento utile per governare periodi di trasformazioni potenzialmente traumatici.

Un paternalismo così connotato è una strategia che necessita ancora più esplicitamente ed in modo organizzato del coinvolgimento dei lavoratori, in particolare di quelli che ricoprono le funzioni più importanti per l'organizzazione produttiva: gli operai qualificati e specializzati. L'elemento della contrattazione e della negoziazione si fa così sempre più evidente, perde gradualmente molti dei suoi aspetti di informalità per giungere alla definizione di veri e propri accordi aziendali, relega in un cono d'ombra gli elementi più marcati di unilateralità padronale e tende a rifondare il concetto di autorità imprenditoriale sulla base di un'alleanza solidale per la produzione.

Si tratta di un aspetto peculiare del "nuovo" paternalismo che consiste, come evidenzia Elisabetta Benenati, "nella trasformazione dei tradizionali *ex gratia benefits*, prerogativa della discrezionalità padronale nelle aziende familiari di piccole e medie dimensioni, in *politiche di welfare* che introducono un sistema di *benefits garantiti*"<sup>20</sup>, cioè contrattati. In questo processo è importante non dimenticare quanto avviene nello stesso periodo, ed in particolare tra gli ultimi anni del secolo e la prima guerra mondiale, nella società. La scelta degli stati nazionali di promuovere politiche sociali e di *welfare* inducono gli imprenditori a tentare di limitare le influenze esterne e contribuiscono alla ridefinizione del rapporto tra imprenditori e lavoratori nelle

---

<sup>20</sup> E. Benenati, *La scelta del paternalismo*, cit., p. 176.

aziende spingendo, anche in questo caso, in direzione di una quota maggiore di contrattazione.<sup>21</sup>

L'obiettivo è sempre la costruzione del consenso all'autorità aziendale la quale sembra però ora appoggiarsi su un compromesso esplicito risultato della mediazione di interessi diversi: come tale, questa forma di costruzione di consenso non ha tra le sue caratteristiche quella della stabilità e si connota, al contrario, come estremamente fluida e in continua ridefinizione nel tempo. Non può essere frutto di un sistema assolutista, può essere certo il risultato di un rapporto di forza ineguale, ma deve contenere comunque una quota di accettazione consensuale da parte operaia fondata su una fedeltà contrattata.

Le fasi conflittuali che attraversano questi anni, alcune delle quali forti al punto da mettere in discussione le prerogative stesse dell'autorità imprenditoriale, dimostrano la continua verifica cui tale consenso è sempre sottoposto. Quando, cioè, il calcolo del rapporto tra costi e benefici non è valutato soddisfacente da parte degli operai o quando i margini di autonomia del loro lavoro vengono ridotti in modo giudicato eccessivo, il "compromesso collaborativo" rivela la propria precarietà e fragilità lasciando via libera al conflitto.<sup>22</sup>

In effetti, da buona parte della storiografia emerge come continuino ad esistere, anche nelle realtà in cui le politiche paternalistiche sembrano avere ottenuto i successi

---

<sup>21</sup> Il rapporto tra imprenditori e ruolo dello stato per quanto attiene alle politiche di welfare merita ben altra attenzione che questi rapidi accenni. In questo caso si vuole però favorire una concentrazione dell'attenzione proprio sulle dinamiche all'interno dei luoghi di lavoro nella convinzione che esse siano di grande importanza per interpretare poi il ruolo che i diversi attori sociali hanno ricoperto nel mercato della rappresentanza e dello scambio politico.

<sup>22</sup> Molti lavori di storia sociale e di storia del lavoro sottolineano questi aspetti della contrattazione e della compresenza di collaborazione e conflitto. Valga l'esempio del volume di A. Gueslin (a cura di), *Michelin, les hommes du pneu: les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940*, Les Éditions de l'Atelier, Parigi, 1993 e il lavoro di G. Zahavi, *Negotiated loyalty: welfare capitalism and the shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940*, "Journal of American history", dicembre 1983.

maggiori e l'identificazione collettiva ai valori aziendali è stata più forte, valori e comportamenti operai autonomi: un senso di appartenenza al gruppo sociale può essere, cioè, relegato ai margini dalla prevalenza di valori culturali legati all'appartenenza aziendale, ma difficilmente può essere completamente annullato. Ciò è base della possibilità di contrattazione da parte operaia, così come è potenziale rampa di lancio per il passaggio ad una strategia conflittuale.

Così definito il paternalismo industriale del nostro secolo si rivela una categoria interpretativa che si distanzia notevolmente dallo stereotipo del paternalismo inteso come "capitolazione operaia", conseguenza di uno stato di immaturità e soggezione culturale o, ancora, come perdita di ogni autonomia dei lavoratori. Il concetto di reciprocità e di negoziazione può fornire così una via di approccio alle interpretazioni dei rapporti tra le parti nelle aziende capace di delineare con maggiore precisione le motivazioni e i processi che definiscono le aree della collaborazione così come quelle della conflittualità, e costituire uno strumento utile per letture anche di lungo periodo.

La contraddizione costituita dalla permanenza di uno strumento arcaico in coincidenza con fasi di intense trasformazioni rivela ora tutta la sua apparenza poichè, in questo senso, il paternalismo industriale si evidenzia come strumento per la costruzione di un'identità aziendale condivisa in continua evoluzione ed adattamento in relazione alle condizioni sociali ed economiche e alle condizioni produttive e di organizzazione del lavoro; in grado quindi di conservare una sua utilità anche per fronteggiare i processi di innovazione e probabilmente di connotarsi come precursore delle più recenti culture del *management* d'impresa.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Elisabetta Benenati sottolinea come da molti studi emerga questo dato: l'utilizzo delle politiche paternalistiche risulta in effetti più massiccio proprio nelle imprese nelle quali più veloce e più importante è l'utilizzo delle tecnologie più innovative applicate al processo produttivo. E. Benenati, *La*

### *Le culture operaie*

Una costruzione come quella descritta non si rivelerebbe però possibile se fondata solamente su iniziative unilaterali da parte degli imprenditori o su valori culturali espressione esclusiva di quel soggetto sociale. Quanto viene proposto dall'azienda deve contenere elementi di possibile condivisione, trovare una corrispondenza in valori collettivi già presenti *autonomamente* nelle culture operaie per essere recepito e costituire il terreno utile all'elaborazione di una strategia collaborativa.

Per il paternalismo industriale del Novecento risulta perciò fondamentale la cultura del lavoro e i valori positivi che attorno ad essa ruotano: è in questa epoca, infatti, che diviene irrinunciabile l'adesione della forza lavoro all' "ideologia produttivistica" come base per la definizione di un'identità culturale specifica della fabbrica e per fondare un senso di appartenenza trasversale a sostegno di alleanze aziendalistiche.

Il lavoro è un valore positivo e autonomamente espresso dalle culture operaie non tanto perché fin dall'età moderna esso è stato posto al centro dell'idea di promozione umana e interpretato come fonte di ogni ricchezza, quanto perché per i lavoratori industriali della fine dell'Ottocento e del Novecento - ancora in larga parte operai "di mestiere" - il lavoro, inteso come capacità professionale, costituisce il perno della loro identità individuale e collettiva, rappresenta lo strumento essenziale per un loro utile inserimento nella realtà produttiva ed è il fondamento delle loro capacità di

---

*scelta del paternalismo*, cit., pp. 174-177. Anche nel caso italiano - pur in assenza di un panorama di studi adeguato - sembra emergere un dato analogo per quanto riguarda le grandi industrie del '900: la Fiat e la Falck, ad esempio, si propongono come casi estremamente significativi di paternalismo industriale collegato ad intensi processi di innovazione tecnologica. Vedi per la Fiat: Progetto archivio storico Fiat, 1944-1956. *Le relazioni industriali alla Fiat*, Fabbri, Milano, 1992; Carlo Ossola (a cura di), *Scritture di fabbrica. Dal vocabolario alla società*, Scriptorium, Torino, 1994; per la Falck - con qualche avvertenza circa il taglio interpretativo - L. Guiotto, *L'ideologia imprenditoriale tra paternalismo e repressione: il caso Falck*, in G. Petrillo e A. Scalpelli (a cura di), *Milano anni*

contrattazione. Il lavoro, inoltre, è realizzazione di sé, fattore determinante per la promozione personale, è ciò che consente di realizzare l'ambizione a migliorarsi: così inteso può costituire elemento di comunicazione tra le specifiche culture operaie e la cultura imprenditoriale.

Il lavoro che contribuisce alla propria affermazione e al benessere della collettività richiama, infatti, elementi che riecheggiano le culture borghesi classiche, evoca "qualcosa di genuinamente smithiano"<sup>24</sup>; in fabbrica, in particolare nell'ambito delle relazioni aziendali, operai e imprenditori utilizzano linguaggi e immagini metaforiche simili, comunque riconducibili all'orgoglio aziendalistico e ad una comune idea "originaria" del progresso. Il produttivismo operaio, o meglio la "cultura del produrre", non è però un portato di una subalternità alle culture aziendalistiche, così come "non è pura ideologia che le organizzazioni tentano di imporre dall'esterno alla classe lavoratrice: si ricollega a tradizionali modelli di costruzione dell'identità operaia. La concezione etica del lavoro come dovere sociale e morale, anche se più diffusa tra gli operai professionali, non è estranea neppure agli operai generici, vale anche per i lavori più umili".<sup>25</sup>

Certo, l'approccio al valore-lavoro degli operai è spesso di tipo collettivo, mentre per gli imprenditori è prevalentemente individuale, ma ciò non compromette la possibilità di individuare, nelle rispettive culture, un approccio al lavoro caratterizzato dalla fiducia comune nelle potenzialità della produzione in termini di progresso sociale, da un lato, e dall'orgoglio di essere soggetti determinanti di quello stesso percorso produttivo, dall'altro.

---

*cinquanta*, Angeli, Milano, 1986.

<sup>24</sup> A. Accornero, *Chi è davvero produttivo?*, in Progetto archivio storico Fiat, 1944-1956. *Le relazioni industriali alla Fiat*, cit., p. 87.



Le "alleanze per la produzione" non sono imposte dall'alto o attuate d'autorità dalla gerarchia aziendale, ma - anche quando non sono assenti aspetti repressivi o fortemente normativi - sono il risultato di un compromesso reso possibile dalla presenza, nei diversi soggetti presenti in fabbrica, di codici culturali in grado di comunicare tra loro. Operai ed imprenditori industriali posseggono, infatti, tratti culturali comuni che fanno riferimento al valore positivo del lavoro.

Tutto ciò può essere base per rapporti collaborativi tra le parti, ma poiché risultato di una contrattazione, può anche tradursi - in relazione ai diversi contesti storici - in capacità di resistenza e di iniziativa conflittuale da parte operaia. E' spesso determinante, in questo senso, la salvaguardia degli spazi di autonomia e discrezionalità del lavoro operaio: la positività del lavoro, cioè, si sedimenta se l'operaio percepisce come sufficiente il "controllo" che può esercitare sulle proprie mansioni e sull'organizzazione complessiva del lavoro, diversamente prevarrà una dimensione di alterità conflittuale.

La "cultura del produrre" non ha perciò come esito obbligato la collaborazione aziendale, spesso convivono atteggiamenti diversi e autonomi - tanto che si potrebbe parlare di *collaborazione antagonistica* - tutti però caratterizzati dal ruolo centrale del lavoro inteso come sapere operaio: l'obiettivo è sempre il mantenimento dei propri spazi decisionali senza i quali il "valore lavoro" cambierebbe di segno; non si tratta, cioè, di un'adesione al valore del lavoro *tout-court*, bensì del risultato di un'appropriazione di professionalità che diviene fondamento di autonomia e pertanto irrinunciabile.

Il paternalismo industriale, fondato su una alleanza per la produzione, si connota così

---

<sup>25</sup> S. Musso, *Le lotte sociali nel secondo dopoguerra (1945-1955)*, "Società e storia", n. 66, 1994, p.

sempre più come un esito contrattato le cui possibilità di realizzazione sono variabili e mutevoli nel tempo. Proprio perché *esito possibile* il paternalismo industriale - inteso come strategia volta a rafforzare il *senso di appartenenza aziendale* - si rivela di notevole utilità per l'interpretazione delle relazioni industriali, da un lato, e delle articolazioni culturali dei diversi soggetti sociali in gioco dall'altro.

Il valore del lavoro e l'alleanza per la produzione trovano poi numerose forme di declinazione all'interno delle relazioni aziendali: le rivendicazioni sulle scuole interne per la formazione di giovani operai qualificati e specializzati, la richiesta di valorizzazione e difesa dei lavoratori anziani depositari di un "sapere" prezioso, l'intervento negoziale sui procedimenti tecnico-operativi del lavoro in nome di una professionalità operaia insostituibile, rappresentano le manifestazioni tangibili di tratti presenti nelle culture operaie che - uniti alle richieste di istituzione di programmi assistenziali e dopolavoristici - possono essere utili alla costruzione di politiche imprenditoriali improntate al paternalismo industriale.

Non casualmente l'insieme di questi aspetti è più facilmente rintracciabile nelle grandi industrie caratterizzate da importanti processi di innovazione tecnologica e di riorganizzazione del lavoro: l'organizzazione di corsi professionali e di scuole interne costituisce per l'impresa l'opportunità di legare a sé l'operaio fin dalla giovane età, le permette di ottenerne la fedeltà, mentre per il lavoratore rappresenta lo strumento concreto per realizzare il desiderio di accrescere le proprie capacità professionali;<sup>26</sup> egualmente i premi conferiti ai lavoratori anziani, se soddisfano il desiderio operaio di vedere riconosciuti i valori della professionalità e dell'esperienza di lavoro,

---

876.

<sup>26</sup> In Italia è il caso, ad esempio, della "Scuola Allievi Fiat", della "Vedette" della Magneti Marelli e dei "Falchetti" della Falck istituite nel corso del ventennio fascista.

permettono agli imprenditori di rafforzare lo spirito di corpo aziendale. Ritorna, in questo caso, la metafora della famiglia, pilastro della costruzione paternalistica: il premio all'anziano è il premio al rispetto fedele delle norme a cui si ispira la comunità aziendale, *la famiglia-azienda*, le quali legittimate dal tempo divengono *tradizione*.<sup>27</sup>

Così "il padrone" usufruisce di una legittimazione basata su principi che uniscono il dato della "naturalità" e della "storicità"<sup>28</sup> anche se occorre sottolineare che la percezione che i lavoratori hanno del "padrone" non è mai univoca: egli può rappresentare alternativamente un soggetto della stessa comunità cui si sente di appartenere, ma anche un irriducibile avversario. Con la formazione di una gerarchia di fabbrica più articolata spesso però gli strali principali sono indirizzati verso i capi intermedi, mentre il "padrone" - o chi ne svolge le funzioni all'interno dei luoghi di lavoro - viene percepito come una persona con cui è possibile confrontarsi e operare mediazioni.<sup>29</sup> Anche in questo caso occorre evidenziare come l'atteggiamento dei lavoratori nei confronti del "padrone" - così come nei confronti delle ipotesi collaborative - è improntato ad una *ambivalenza* che permette declinazioni sensibilmente differenti tra loro in relazione ai diversi contesti storici. Non si tratta di atteggiamenti opportunistici o improntati ad una sorta di "metamorfismo" opportunistico: i lavoratori operano una *scelta* sulla base dei valori collettivi espressi dalle loro culture e in relazione alle possibilità di *negoziazione* e di *comunicazione* con quanto proposto dall'azienda.

Sul ruolo del "padrone-padre" e sull'uso della metafora familiare sono venuti

---

<sup>27</sup> La tradizione è un attore "moltiplicatore" dei valori paternalistici: infatti, non può essere portatore di tali valori chi non ha avuto "un padre" dal quale apprenderli. Per questo, laddove possibile, gli imprenditori evidenziano i caratteri di "dinastia" industriale della loro famiglia.

<sup>28</sup> D. Reid, *In the name of the father*, cit., p. 4.

<sup>29</sup> Su questo vedi M. Mietto e M. G. Ruggerini, *Storie di fabbrica. Operai metallurgici a Reggio Emilia negli anni '50*, Rosenberg e Sellier, Torino, 1988, in particolare le pp. 159-167 e L. Bertucelli,

contributi stimolanti dalla storiografia di genere che spesso hanno posto in relazione il paternalismo industriale con la difesa dell'ordine patriarcale, configurando l'ipotesi di uno scambio tra imprenditori e lavoratori maschi che si caratterizzerebbe come una "*cross-class alliance of men*"<sup>30</sup> nella quale "i rapporti gerarchici tra i sessi sono utilizzati per legittimare le ineguaglianze nel territorio della fabbrica".<sup>31</sup>

Pur osservando qualche cautela ed evitando eccessive rigidità interpretative, questi apporti sottolineano due aspetti importanti: riemerge, ancora una volta, il dato della contrattazione tra le parti e quindi della scelta e si conferma come il paternalismo industriale proposto dalle aziende può avere successo solo se riesce a comunicare con i codici e i valori collettivi autonomamente presenti nelle culture operaie, in questo caso la "mascolinità".

In questa prospettiva la metafora della azienda-famiglia assume un significato di stabilizzazione consensuale molto forte sia per quanto riguarda le origini del processo di industrializzazione sia per le epoche seguenti. Se, infatti, le culture del lavoro pre-industriali avevano come loro fondamento una concezione tradizionale della famiglia come unità di lavoro, essa viene trasposta e adattata alle esigenze del lavoro industriale conservando la struttura tradizionale della famiglia patriarcale: come osserva Tamara K. Hareven "l'unica area di conflitto riguardava il problema del lavoro delle donne"<sup>32</sup> il cui impegno extra-domestico rischiava di fare saltare gli equilibri tradizionali. L'alleanza di genere all'interno della fabbrica offre una risposta forte a questo problema. Successivamente il paternalismo basato su tale alleanza si

---

*Nazione operaia*, cit., pp. 131-149.

<sup>30</sup> L. Fine, "*Our big factory family*": masculinity and paternalism at the *Reo Motor car company of Lansing, Michigan*, "Labor history", n. 2-3, 1993, p. 276.

<sup>31</sup> J. Lown, "*Père plutot que maitre...*": le paternalisme à l'usine dans l'industrie de la soie à *Halstead au XIX siècle*, "Le mouvement social", n. 144, 1988, p. 52.

<sup>32</sup> T. K. Hareven, *Tempo familiare e tempo industriale*, in M. Barbagli (a cura di), *Famiglia e*

conferma uno strumento utile - come sottolinea Judy Lown - per giustificare un ordine patriarcale in piena trasformazione, anche se appare ancora da verificare attraverso analisi comparative l'ipotesi che "la collusione di interessi tra imprenditori e la parte maschile della manodopera si è espressa in termini di una accettazione dell'etica paternalistica più spinta tra gli uomini che tra le donne della classe operaia".<sup>33</sup>

---

*mutamento sociale*, Il Mulino, Bologna, 1977, p. 147.

<sup>33</sup> J. Lown, "*Père plutot que maitre...*", cit. p. 54.